Alexandra Dana Meilă

PARTICULARITĂȚILE MANAGEMENTULUI DE PROIECT ÎN PRACTICA DE URBANISM DIN MEDIUL ACADEMIC

Editura universitară „Ion Mincu”
București, 2022

Volum publicat în cadrul proiectului:
„Dezvoltarea capacităţii instituționale a UAUIM pentru cercetare în arhitectură și urbanism prin crearea unei culturi a diseminării rezultatelor”, Acronim CULTADISER

Proiect finanțat prin Consiliul Naţional pentru Finanţarea Învățământului Superior - FDI 2022 / Domeniul Strategic de Finanţare D6 – „Dezvoltarea capacităţii instituționale pentru cercetare în universităţi”

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
Meilă, Dana Alexandra
Particularităţile managementului de proiect în practica de urbanism din mediul academic / Alexandra Dana Meilă. - Bucureşti : Editura Universitară "Ion Mincu", 2022
ISBN 978-606-638-255-7

71

Lucrarea de faţă reprezintă strict punctul de vedere al autorului. Responsabilitatea lucrării îi revine în întregime autorului, atât în ceea ce priveşte conţinutul, cât şi forma.

Toate drepturile rezervate. Nici o parte din această publicație nu poate fi reprodusă, stocată sau transmisă prin orice mijloace de natură electronică, mecanice, de copiere, înregistrare sau alte forme fără permisiunea scrisă a autorilor și a editurii.

© 2022, Editura Universitară „Ion Mincu”, Str. Academiei, 18-20, sector 1, Bucureşti, cod 010014, tel. 40.21.30.77.193

Dedic această carte cu dragoste fetiței mele,
Maria Anastasia, ca îndemn,
pentru orice drum își va alege în viață.

CUPRINS

Lista imaginilor din lucrare 4
Lista tabelelor din lucrare 5
Capitolul 1. Prefață 6
Capitolul 2. Concepte fundamentale în managementul proiectelor 10
2.1. Caracteristici 10
2.2. Managementul de proiect 18
2.3. Concluzii 26
Capitolul 3. Caracteristicile activității de planificare spațială 27
3.1. Considerații generale privind planificarea teritorială 27
3.2. Considerații generale privind planificarea teritorială 28
3.3. Managementul principalelor documentații de urbanism și amenajare a teritoriului din România – P.A.T.J. și P.U.G 35
3.4. Concluzii 73
Capitolul 4. Analiza managementului de proiect din domeniul planificării spațiale în mediul academic 75
4.1. Caracteristicile mediului academic în domeniul urbanismului îmbinarea dintre proiectare, cercetare și predare 75
4.2. Analiza managementului de proiect din domeniul planificării spațiale în mediul Academic 77
Capitolul 5. Concluzii generale 103
Bibliografie 103
Anexa 1 – Glosar de termeni 112

Lista imaginilor din lucrare

Figura 1.1. Schema logică a lucrării 9
Figura 2.1. Cele trei constrângeri tradiționale în implementarea unui proiect..... 11
Figura 2.2. Schema managementului de proces conform PMBOK Guide 13
Figura 2.3. Ghidul managementului ciclului de proiect al Comisiei Europene 13
Figura 2.4. Schema managementului de risc al proiectului (sursa: Jurie Steyn, 2017)..... 24
Figura 4.1. Experiența specialiștilor chestionați în domeniul planificării spațiale (număr ani)..... 78
Figura 4.2. Specialiștii chestionați în domeniul planificării spațiale, în funcție de sex 79
Figura 4.3. Principalele probleme apărute în elaborarea documentațiilor de urbanism..... 80
Figura 4.4. Principalele probleme apărute în elaborarea documentațiilor de amenajare a teritoriului ……..…… 81
Figura 4.5. Principalele lacune existente în legislația națională referitoare la elaborarea documentațiilor de planificare teritorială 82
Figura 4.6. Principalele bariere în realizarea unui management de proiect performant……...83
Figura 4.7. Componenta principală a unui management de proiect performant ..... .84
Figura 4.8. Evaluarea resursei de timp în realizarea documentațiilor de planificare teritorială 85
Figura 4.9. Evaluarea resursei financiare în realizarea documentațiilor de planificare teritorială..86
Figura 4.10. Evaluarea resursei umane în realizarea documentațiilor de planificare teritorială 87
Figura 4.11. Etape în realizarea documentațiilor de planificare teritorială care creează dificultăți în realizarea unui management de proiect performant 88
Figura 4.12. În ce etape de realizare a documentațiilor de urbanism sunt necesare modificări ale legislației pentru realizarea unui management de proiect performant 89
Figura 4.13. În ce etape de realizare a documentațiilor de amenajare a teritoriului sunt necesare modificări ale legislației pentru realizarea unui management de proiect performant 90
Figura 4.14. Digitalizarea activității managementului de proiect în procesul de elaborare a documentațiilor de planificare teritorială 91
Figura 4.15. Tipuri de compromisuri și chiar renunțarea la elaborarea documentațiilor de planificare teritorială în cazul managerului de proiect..... 92
Figura 4.16. Principalele atuuri pentru realizarea unui management de proiect eficient în elaborarea documentațiilor de planificare teritorială 93
Figura 4.17. Modalitatea de derulare a proiectelor de urbanism și amenajare a teritoriului.....94
Figura 4.18. Gradul de satisfacție al specialiștilor chestionați în ceea ce privește calitatea documentațiilor de planificare teritorială elaborate 95
Figura 4.19. Gradul de implicare al specialiștilor chestionați în clarificarea riscurilor existente în managementul documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului 96

Lista tabelelor din lucrare

Tabel 2.1. Model de grafic GANTT management proiect pentru o perioadă de 12 luni 16

Tabel 3.1. Sinteza procesului de planificare teritorială din România (sursa anexa 1 – legea nr.350/2001 republicată în anul 2018) 34

Tabelul 3.2. Activități suport propuse pentru implementarea managementului de proiect al planului de amenajarea a teritoriului județean 43

Tabel 3.3. Diagrama GANTT propusă privind activități suport pentru realizarea planului de amenajarea a teritoriului județean 45

Tabel 3.4. Resursele necesare realizării P.A.T.J. în cazul constrângerilor legislative și a unui management de proiect profesionist..... 49

Tabel 3.5. Activități suport propuse pentru implementarea managementului de proiect în elaborarea planului urbanistic general 58

Tabel 3.6. Diagrama GANTT privind activități suport pentru realizarea Planului Urbanistic General ……..…… 60

Tabel 3.7. Resursele necesare realizării P.U.G., în cazul constrângerilor legislative privind realizarea P.U.G. conform Ghidului GP038/99 și a unui management de proiect profesionist 65

Tabel 3.8. Resursele necesare realizării P.U.G., în cazul marilor orașe privind realizarea P.U.G. conform cerințelor europene și a unui management de proiect profesionist..... 66

Tabelul 4.1. Profilul critic al documentației P.A.T.J. în raport cu procesul de management performant de proiect 99

Tabelul 4.2. Profilul critic al documentației P.U.G. în raport cu procesul de management performant de proiect 102

Capitolul 1
PREFAȚĂ

Planificarea și gestionarea dezvoltării orașelor și regiunilor contemporane sunt unele dintre provocările majore ale societății din întreaga lume. Răspândirea globală a tehnologiei și a activităților economice are un impact major asupra politicilor de dezvoltare teritorială. Aceste tendințe de dezvoltare „solicită autorităților centrale și locale, planuri, viziuni și principii directoare pentru intervenția în acest context complex”[1]. Pentru a extinde aspectele sociale, economice și de mediu pozitive ale societății urbane și rurale și pentru a le reduce pe cele negative, trebuie proiectate analize bine informate, viziuni realiste și soluții interdisciplinare. Este nevoie de imaginație și creativitate, precum și de cunoștințe și abilități socio-tehnice solide pentru a imagina, planifica și gestiona transformările urbane și rurale care stau la bază și susțin obiectivele dezvoltării economice, sociale, democratice și ecologice. Planificarea spațială este un instrument-cheie pentru stabilirea unei arhitecturi durabile pentru dezvoltarea socio-economică și teritorială a unui oraș, județ, a unei regiuni, a unei țări și la nivelul regiunilor transfrontaliere. Proiectele de planificare sunt tot mai complexe, iar această complexitate este rezultatul abordării integrate ce conectează toți factorii interesați (organisme din sectorul public, companii private, organizații non-profit, comunitatea) și asigură relația dintre planurile sectoriale și planurile de dezvoltare teritorială.

Creșterea gradului de conștientizare a populației și a factorilor interesați în domeniul urbanismului și amenajării teritoriului și necesitatea unei planificări științifice de calitate trebuie să conducă la abordări potrivite privind pregătirea documentațiilor de planificare teritorială luând în calcul efectele pe termen lung. Un management de proiect profesionist poate îmbunătăți substanțial planificarea la nivel urban și regional prin suportul de decizie gândit în mod științific, prin strategiile de comunicare cu factorii de decizie și populația, prin metodele de control ale etapelor componente și prin flexibilitatea pe parcursul implementării proiectului în alegerea celor mai eficiente soluții.

Din acest motiv, responsabilii documentațiilor de planificare teritorială au nevoie de un management de proiect performant și instrumente din domeniul tehnologiei informației pentru a gestiona în mod inteligent toate aceste probleme. Managementul de proiect a devenit un instrument științific complex care contribuie substanțial la succesul realizării obiectivelor proiectelor.

Actualitatea studiului a pornit de la constatarea, prin contactul direct cu domeniul planificării teritoriale în urma noului loc de muncă la Universitatea de Arhitectură și Urbanism „Ion Mincu”, că există o criză a domeniului și, prin perspectiva pregătirii în domeniul managementului, am dorit sa inițiez un demers științific prin care să cercetez dacă această „criză” se datorează sau nu unui management necorespunzător.

[1] Healey 2006

Obiectivul principal al lucrării îl constituie perfecționarea managementului de proiect în elaborarea documentațiilor de urbanism și amenajarea teritoriului prin implementarea tehnologiilor informațiilor în toate etapele de planificare.

Principiile unui management de proiect performant în domeniul planificării teritoriale prevăd[2]:

- o abordare comună și consecventă a echipei de proiect;
- o monitorizare și control al calității pe tot parcursul procesului;
- revizuiri periodice ale progresului în raport cu planul de realizare;
- o asigurare că proiectul este justificat din punct de vedere financiar;
- puncte de decizie flexibile;
- un control al managementului eventualelor abateri de la plan;
- o implicare a managerului de proiect, a beneficiarului și a părților interesate la momentul și locul potrivit în timpul proiectului;
- bune canale de comunicare în cadrul proiectului între managerul proiectului și echipa de proiect;
- o modalitate de creștere a abilităților și competențelor de gestionare a proiectului a întregii echipe implicate pe parcursul procesului.

Pornind de la aceste principii, **obiectivele specifice ale studiului** prezintă următoarele ținte:

1. Tehnici moderne privind implementarea managementului de proiect;
2. Mecanismele de elaborare a documentațiilor de planificare teritorială;
3. Caracteristicile activității de planificare teritorială în mediul academic în procesul de proiectare-cercetare-predare;
4. Analiza managementului de proiect din domeniul planificării spațiale în mediul academic, utilizând o metoda de analiză sociologică;
5. Analiza rezultatelor obținute și concluzii finale.

Actualitatea lucrării este relevantă prin analiza consistentă a documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului în raport cu procesul de management al proiectului. Această analiză este inovativă la nivel național și poate reprezenta un document relevant pentru modificarea legislației din domeniul planificării naționale.

Delimitarea subiectului s-a concretizat doar prin elaborarea unei analize temeinice a problemelor care apar în managementul de proiect din domeniul urbanismului și amenajării teritoriului și nu la un model inovativ de implementare a noilor tehnologii în managementul planificării teritoriale. Această limitare a studiului a avut ca obstacol principal problemele inerente care apar în managementul documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului, și care sunt independente de managerul și echipa de proiect.

Metodologia cercetării a constat în investigarea modului de implementare a managementului de proiect profesionist, bazat pe cele mai noi tehnologii software în elaborarea documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului. Etapele metodologiei propuse, au fost:

1. Etapa de documentare, reprezentând o sinteză a literaturii de specialitate din domeniul managementului de proiect și implementării celor mai noi tehnologii informaționale în toate etapele de planificare.

[2] Morphet 2010

2. Etapa de identificare a mecanismelor de elaborare a documentațiilor de planificare teritorială, care a constat în faza de inițiere, procedura de licitație publică, coordonarea și urmărirea realizării documentațiilor, aprobarea și monitorizarea implementării.
3. Metoda de analiză sociologică ce se bazează pe două instrumente esențiale de culegere a informațiilor necesare pentru o analiză cantitativă – chestionarul și interviul.
4. Analiza rezultatelor obținute și concluzii generale.

Semnificația științifică a lucrării constă în necesitatea implementării managementului de proiect ca un răspuns adecvat la interacțiunile din sfera planificării spațiale, unde documentațiile de urbanism și amenajare a teritoriului necesită abordări în raport cu o multitudine de obiective.

Finalitatea studiului este o sinteză care va conține principalele riscuri identificate în analiza managementului documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului, sinteză ce va fi diseminată către toți factorii de interes din domeniu.

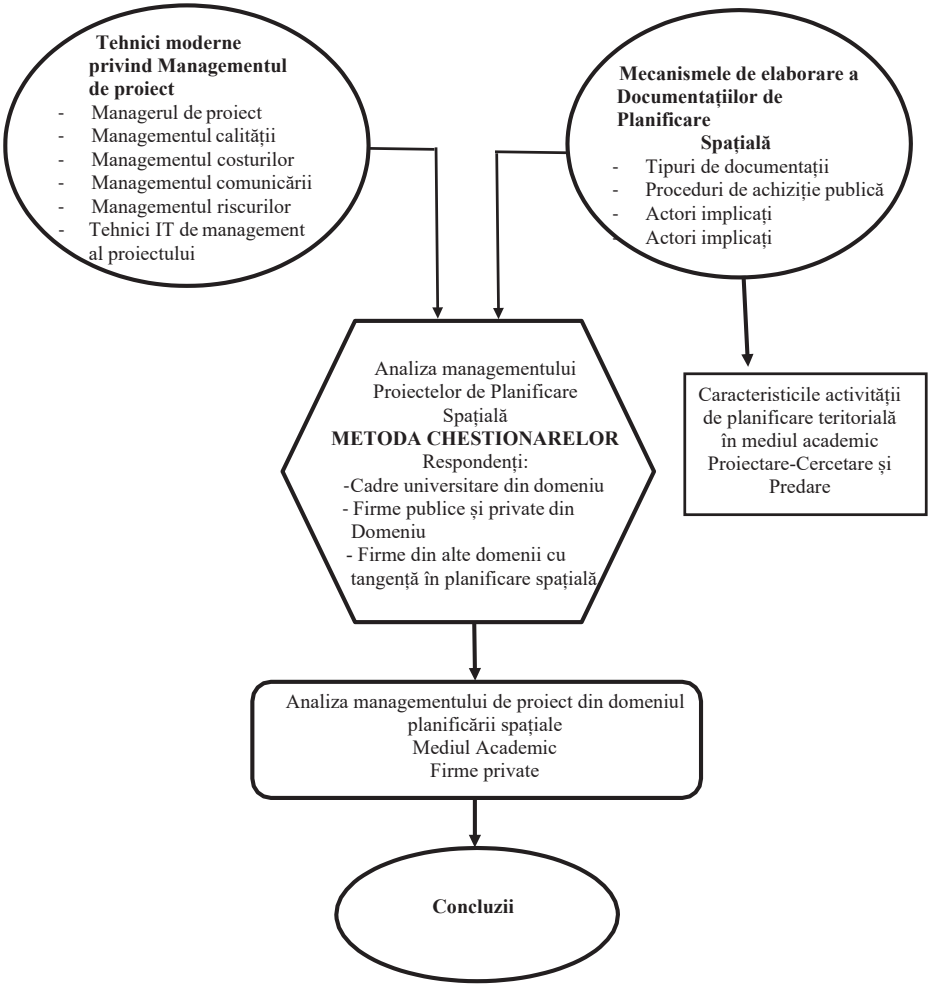


Figura 1.1. Schema logică a lucrării

Capitolul 2
CONCEPTE FUNDAMENTALE ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR

2.1. Caracteristici

2.1.1. Definiția proiectului

Companiile au obiective strategice, iar proiectele pe care le realizează sunt în scopul promovării acestor obiective și extinderii avantajului lor competitiv. Gestionarea eficientă a proiectelor asigură că obiectivele proiectelor se aliniază îndeaproape obiectivelor strategice ale afacerii. Ca și în cazul managementului de proiect există o multitudine de definiții atribuite noțiunii de proiect. Definirea proiectului ia în considerare diferite abordări, cum ar fi:

- Metodologia Institutului de Management al Proiectelor (SUA) definește proiectul „ca fiind un efort temporar întreprins cu scopul creării unui produs sau serviciu unic”[3];
- Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică oferă următoarea definiţie: „un set de activităţi integrate, menite să atingă un obiectiv prestabilit, într-o perioadă de timp determinată şi urmând un plan de acţiune stabilit”[4];
- Comisia Europeană pune la dispoziţie definiţia: „un proiect este un grup de activităţi care trebuie realizat într-o secvenţă logică, pentru a atinge un set de obiective prestabilite, formulate de client; proiectul este prima descompunere a programului”[5];
- Guvernul României în Ordonanța de Guvern nr.8/1997 prezintă următoarea definiție:

„proiectul este un scop bine definit, care este prevăzut a fi realizat într-o perioadă determinată şi în limitele resurselor alocate şi căruia îi este ataşat un set de reguli, obiective şi activităţi”[6];

- „Un grup de activități relaționate în mod organizat pentru îndeplinirea unui scop”[7].

În domeniul cercetării, un proiect este definit printr-o serie de activități ce urmăresc obținerea unor obiective specifice într-o perioadă de timp bine definită și un buget bine definit. Din acest punct de vedere un proiect prezintă următoarele caracteristici:

- Beneficiar final bine definit;
- Surse de finanțare;
- Scop bine precizat;
- Plan de activități coerent;
- Consorțiu de proiect stabil;
- Plan de implementare;
- Sistem de monitorizare și evaluare pentru sprijinirea managementul de proiect.

[3] Project Management Institut 1996
[4] Organizați pentru Cooperare și Dezvoltare Economică 2001
[5] Comisia Europeană 1994
[6] Ordonanța de Guvern nr. 8 1997
[7] Cruceru et al 2011

„Măsurile tradiționale ale succesului proiectului s-au axat pe așa-numitul triunghi de fier; completarea domeniului de lucru definit la specificație și îndeplinirea obiectivelor privind timpul și bugetul”[8].

Astfel, fiecare proiect are o triplă constrângere pentru realizarea obiectivelor programate.

„Cele trei constrângeri sunt legate de graficul de timp, bugetul proiectului și calitatea rezultatelor”[9].

„Modelul triunghiului de fier a fost primul model de succes al managementului de proiect, care s-a dovedit ulterior ca fiind doar o parte a succesului general al proiectului”[10]. Schema concludentă privind cele trei constrângeri privind măsurile tradiționale ale succesului proiectului este dezvoltată în figura 2.1.:

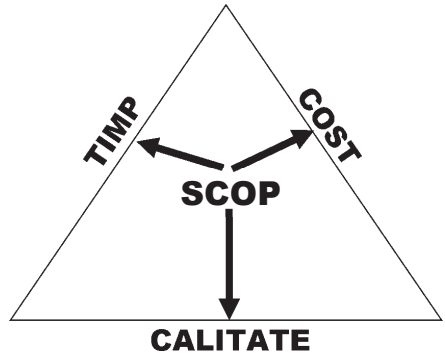


Figura 2.1. Cele trei constrângeri tradiționale în implementarea unui proiect

„Triunghiul de fier este un instrument excelent pentru ca un manager de proiect să descopere priorități și motivație pentru diferite părți interesate și dacă proiectul este corect înțeles”[11].

2.1.2. Definiția managementului de proiect

Implementarea tehnicilor moderne privind managementul de proiect s-a realizat inițial în cadrul unor proiecte militare ale armatei Statelor Unite ale Americii. Scopul implementării managementului de proiect a constat în realizarea unei mai bune coordonări a eforturilor personalului în realizarea scopurilor propuse prin utilizarea eficientă și eficace a resurselor disponibile. De-a lungul timpului, și în mod deosebit în ultimele două decenii, managementul de proiect a devenit un instrument științific complex care să contribuie la succesul implementării proiectelor.

Componentele managementului proiectului au fost influențate și perfecționate de schimbările rapide din domeniul economic și informațional. În acest context, mediul de afaceri de nivel mondial a înțeles oportunitatea de a crea avantaje competitive prin implementarea unor componente moderne de management și utilizarea instrumentelor din

[8] Atkinson 1999
[9] Khang și Myint 1999
[10] De Wit 1988
[11] Stojčetović *et al* 2014

domeniul tehnologiei informației. Necesitatea utilizării componentelor moderne de management de proiect a condus la înființarea în anul 1969 a Institutului de Management al Proiectului (Project Management Institute din Newtown Square, Pennsylvania, Statele Unite ale Americii) ca o organizație de asociere profesională.

Institutul de Management al Proiectului (PMI) creează „A Guide to the Project Management. Body of Knowledge – PMBOK Guide" – prima ediție 1981, care realizează „o standardizare a practicilor din domeniul managementului, inclusiv a managementului proiectului"[12].

Conform celui de-al patrulea Ghid elaborat de PMI, metodologia de management al proiectului este definită „ca un set de metode, tehnici, proceduri, reguli, șabloane și cele mai bune practici folosite pentru realizarea unui proiect"[13].

Dacă metodologia de cercetare reprezintă procedurile sau tehnicile specifice utilizate pentru identificarea, selectarea, procesarea și analizarea informațiilor despre un anumit subiect[14], Charvat definește metodologia de management al proiectului ca „un set de orientări sau principii care pot fi adaptate și aplicate situației specifice"[15]. Pascu în lucrarea „Managementul proiectului" are o definiție mai plastică, dar foarte bine articulată: „Managementul proiectelor poate fi perceput ca o știință, ca o artă sau ca o tehnică, prin care se realizează un anumit scop"[16].

Conform PMBOK Guide, managementul de proiect, conform Figurii 2.2., cuprinde „următoarele etape pentru realizarea unui proiect:

1. Etapa de inițiere, în care se evaluează resursele necesare proiectului pentru realizarea scopului propus și fezabilitatea acestuia din punct de vedere etic și economic;
2. Etapa de planificare ce cuprinde descrierea proiectului – activități, obiective, resurse, metodologie, sarcini, analiza riscurilor etc.;
3. Etapa de execuție care reprezintă etapa de implementare a proiectului și realizarea rezultatelor propuse;
4. Etapa de monitorizare și control prin care se evidențiază diversele derapaje de la planul de realizare al proiectului și se fac retușurile necesare pentru atingerea obiectivelor propuse;
5. Faza de încheiere care este o etapă de evaluare a rezultatelor în condițiile utilizării resurselor propuse"[17].

[12] Larson și Gray 2014
[13] Project Management Institut 2008
[14] Kallet 2004
[15] Charvat 2003
[16] Pascu 2010
[17] Project Management Institut 2004

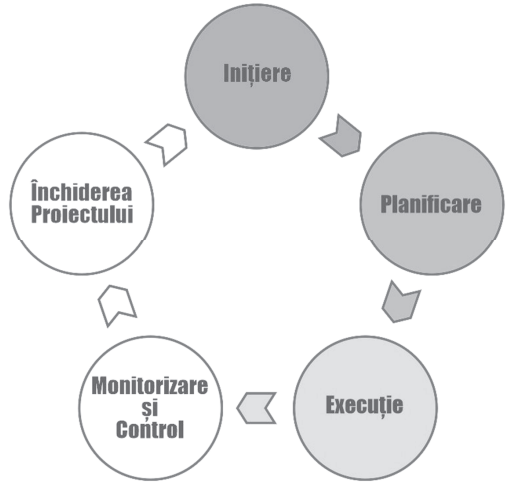


Figura 2.2. Schema managementului de proces conform ghidului PMBOK

La nivel european, Comisia Europeană a avut și are un rol esențial în creșterea numărului de manageri de proiect și profesionalizarea acestora, ținând seama de faptul că finanțările Uniunii Europene sunt acordate strict pe baza unor proiecte. În anul 1992, Comisia Europeană a adoptat „Project Cycle Management (PCM) – Managementul Ciclului de Proiect, ca set de tehnici primare de proiectare și management al proiectelor (bazate pe abordarea cadrului logic LFA) și un prim manual de utilizare (1993)"[18]. Managementul ciclului de proiect oferă un set de instrumente coerente de proiectare și gestionare a proiectelor, precum și o terminologie standard și, ca atare, constituie baza înțelegerii și analizei impactului unui proiect în raport cu obiectivelor globale selectate.

Modul în care sunt planificate și implementate proiectele urmează o secvență cunoscută sub denumirea de ciclul de proiect: programare → identificare → soluție și finanțare → implementare → monitorizare și evaluare → programare.

Secvența privind ciclul de proiect este descrisă în Figura 2.

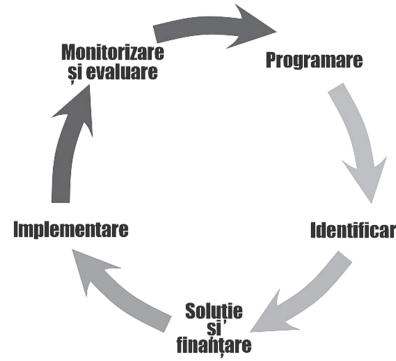


Figura 2.3. Ghidul managementul ciclului de proiect al Comisiei Europene, 2004

[18] Comisia Europeană 1992

Managementul ciclului proiectului are la bază metoda cadrului logic. Cadrul logic este un instrument de proiectare și realizare al proiectului ce permite o logică de stabilire a activităților și obiectivelor specifice proiectului, dar și un instrument de verificare privind modul în care au fost realizate obiectivele specifice.

La nivelul României, noțiunea de management al proiectului este în concordanță cu tendințele Uniunii Europene privind necesitatea utilizării unor echipe interdisciplinare pentru a genera rezultate corespunzătoare în diverse domenii. Implementarea programelor europene, a programelor Băncii Mondiale și a tehnologiilor din domeniu tehnologiei informației a creat la nivel național un interes crescut pentru instruirea personalului în domeniul managementului proiectului și în pregătirea unor profesioniști pentru conducerea proiectelor complexe.

Proiectele naționale au toate un puternic caracter internațional pentru că sunt puternic influențate de mediul strategic internațional datorită sistemului economic globalizat concurențial[19].

La nivel instituțional, managementul de proiect european a fost implementat înainte de aderarea României la Uniunea Europeană prin intermediul programelor de preaderare PHARE, respective ISPA. La ora actuală, dezvoltarea economică a României se realizează prin proiecte și programe naționale și internaționale care au ca suport de implementare ciclul de management de proiect european.

Managementul de proiect comportă numeroase avantaje în momentul implementării unui proiect cu succes:

- O mai bună eficiență în utilizarea resurselor și furnizarea de servicii;
- Dezvoltarea și perfecționarea personalului;
- Creșterea satisfacției clienților și calității produselor;
- Promovarea unor consorții performante;
- Oportunități de extindere a serviciilor;
- Profesionalizarea comunicării în cadrul echipei de proiect și dintre factorii interesați și echipa de proiect;
- O mai mare flexibilitate;
- Evaluarea sporită a riscurilor;
- Creșterea calității, dar și a cantității.

Principalele resurse tehnologice în cadrul proiectului sunt resursele financiare, resursele umane, resursele materiale și nu în ultimul rând timpul necesar implementării proiectului. Proiectele pot fi clasificate după mai multe criterii. Aceste criterii se referă la profilul activității, domeniul în care se realizează, beneficiarii, tipul de obiective, sursa de finanțare etc. Astfel, după tipul de obiective, proiectele pot fi internaționale, naționale, regionale, locale, etc. După domeniul de activitate putem avea proiecte în domeniul sănătății, în domeniul învățământului, în domeniul transporturilor, turismului etc. Din punct de vedere al sursei de finanțare putem avea proiecte finanțate din fonduri europene, fonduri naționale, fonduri locale etc.

Totuși, „cel mai important factor care determină succesul unui proiect este capacitatea de conducere a managerului de proiect”[20].

Scopul managementului de proiect și rolul principal al managerului de proiect este de a realiza toate obiectivele stabilite ale proiectului, în ciuda riscurilor iminente.

[19] Opran *et al.* 2008
[20] Egeland 2010

2.1.3. Ciclul de proiect

Ciclul de proiect, „denumit și ciclul de viață al proiectului, reprezintă perioada de timp în care se desfășoară proiectul”[21].

Așa cum am mai menționat, ciclul de viață al proiectului este format din patru etape distincte:

- Concepția soluției de proiect;
- Planificarea proiectului;
- Implementarea proiectului;
- Finalizarea proiectului și implementarea la beneficiar.

a) „Definirea soluției de proiect”[22]

În primul rând se definește scopul proiectului. Scopul proiectului trebuie exprimat printr-o singură propoziție care să ofere imaginea proiectului pe care dorim să-l realizăm. În general, scopul trebuie formulat foarte clar pentru a putea produce rezultate concludente și pentru a stimula propunerea mai multor soluții. Stabilirea obiectivelor este foarte importantă, deoarece stabilește viziunea comună a tuturor părților implicate și definește strategia și metodele utilizate. „Conform teoriei managementului de proiect, obiectivele trebuie să fie clar exprimate și să aibă caracteristicile metodei SMART”[23]. Această metodă implică ca obiectivele să fie de tip SMART:

- Specifice – definirea obiectivelor în funcție de anumite criterii pentru a exprima claritatea livrabilelor;
- Măsurabile – rezultatul obiectivelor proiectului trebuie să fie măsurabile;
- Accesibile – abordabile, de atins în condițiile date;
- Realiste – proiectul poate fi realizat cu resursele existente;
- Timp precizat – încadrarea în timpul precizat a proiectului.

În această etapă se propun mai multe soluții pentru realizarea scopului propus și se selectează cea mai bună soluție propusă. Un instrument foarte des utilizat în analiza soluției finale pentru realizarea proiectului este analiza SWOT. Prin intermediul acestei analize se realizează și o analiză cost-beneficiu a proiectului și se structurează și un plan pentru identificarea sarcinilor.

b) Planificarea proiectului

Această etapă stabilește planul de management al proiectului care conține activitățile și resursele necesare pentru obținerea rezultatelor. Prin planul de management al proiectului se stabilesc etapele și activitățile proiectului și a dependențelor dintre ele, stabilirea necesarului de personal, stabilirea costurilor și a duratelor de timp și stabilirea riscurilor ce trebuie gestionate. Cel mai important element pentru un bun management și pentru calcularea costurilor îl reprezintă planul de activități și legăturile dintre acestea. Tehnica cel mai des utilizată este „tehnica Work Breakdown Structure (WBS) ce privește proiectul în ansamblul său și apoi îl descompune în activități și subactivități, până când sunt identificate toate activitățile ce trebuie realizate în cadrul proiectului”[24]. Tehnica Work Breakdown Structure este o structură de defalcare a activităților ce creează o structură ierarhică (de la

[21] Field și Keller 1998
[22] Doran 1981
[23] Mogonea 2014
[24] Tausworthe 1979

general la specific) a rezultatelor și sarcinilor care trebuie îndeplinite pentru a finaliza un proiect. Tehnica WBS corect implementată va oferi o imagine completă a tuturor activităților proiectului.

În final, activitățile proiectului vor fi reprezentate sub forma unui grafic GANTT. Forma grafică constă într-o succesiune de rânduri și coloane. La nivelul rândurilor sunt reprezentate duratele activităților în unități de timp (de obicei numărul de luni) și la nivelul coloanelor sunt reprezentate etapele și activitățile proiectului, conform tabelului 2.1.

Etape/Activități	**Luna**											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Etapa I												
Activitatea 1.1.												
Activitatea 1.2.												
Activitatea 1.3.												
Activitatea 1.4.												
Etapa a-II-a												
Activitatea 2.1.												
Activitatea 2.2.												
Activitatea 2.3.												
Activitatea 2.4.												
Activitatea 2.5.												

Tabelul 2.1. Model de grafic GANTT pentru o perioadă de 12 luni

c) Implementarea proiectului

În această etapă sunt realizate produsele proiectului. Această etapă cuprinde numeroase analize privind bunul mers al proiectului, necesitând uneori revizuirea bugetelor și regândirea activităților, implementarea unui plan de management al riscurilor și de evaluare, monitorizare și optimizare a activităților.

d) Finalizarea proiectului prin implementarea la beneficiar.

Această etapă implică instalarea produsului la beneficiar și întocmirea unui proces verbal de predare-primire. Odată cu implementarea proiectului la beneficiar se predă și documentația tehnică, aferentă produsului instalat. De asemenea, se realizează o analiză privind derularea proiectului și se încheie contractele de muncă cu echipa de proiect. În general, dacă proiectul a fost realizat în consorțiu și a fost implementat cu succes la beneficiar, păstrarea consorțiului creat prin acest proiect este benefică pentru proiectarea și implementarea unor proiecte asemănătoare.

În ultimele decenii, managementul proiectelor utilizează suportul tehnologiilor informaționale, în special pentru o mai bună planificare a proiectului, atât din punct de vedere tehnic, cât și financiar. Sistemul informațional pentru managementul de proiect (Project Management Information System – PMIS) reprezintă instrumente și tehnici de sistem folosite pentru furnizarea de informații ce ajută la planificarea, executarea și

implementarea obiectivelor proiectului.

Informațiile reprezintă o resursă valoroasă pentru managerii de proiect și lipsa unor informații disponibile și bine organizate pot conduce la eșecul proiectului. În timpul procesului de planificare sistemul informațional pentru managementul de proiect este foarte util în procesul de planificare pentru estimarea costurilor și corelarea activităților cu duratele de timp și cu resursele umane și materiale. Pentru etapa de implementare sistemul informațional colectează informațiile într-o bază de date unică prin care compară planul de activități propuse cu realizarea efectivă a fiecărei activități pentru gestionarea resurselor materiale și financiare. La finalul proiectului,
„sistemul informațional verifică dacă sarcinile au fost îndeplinite și creează un raport final al proiectului”[25].

Microsoft Project este cel mai popular software de management al proiectelor dezvoltat și vândut de Microsoft și care oferă instrumente avansate de management de proiect. Microsoft a achiziționat inițial software-ul de la o altă companie și a lansat versiunea proprie în 1985. Cea mai recentă versiune a software-ului este Microsoft Project 2018.

Aplicația permite utilizatorilor următoarele problematici:

- Controlează activitățile și resursele financiare ale proiectului;
- Asigură prezentarea și comunicarea informațiilor la nivel de proiect;
- Organizează activitățile membrilor echipei pentru a asigura finalizarea în timp util a proiectului.

Microsoft Project este conceput pentru a sprijini managerii de proiect să elaboreze planuri de acțiune, să aloce resurse, să gestioneze bugetele și volumul de lucru și să urmărească progresul în timp al proiectului. Astfel, „Microsoft Project permite managerului de proiect să introducă activitățile unui proiect (structură de defalcare a activității sau WBS) și să aloce membrilor echipei sarcinile ce trebuie realizate, precum și informațiile financiare”[26].

Standardul de proiect Microsoft Project 2018 permite utilizatorului să creeze rapoarte care evidențiază progresul unui proiect și comunicarea eficientă privind detaliile proiectului cu echipa și părțile interesate.

2.1.4.Monitorizarea și controlul proiectului

Monitorizarea şi controlul proiectului sunt operațiuni absolut necesare în cadrul managementului de proiect. Aceste operațiuni realizează procesul de feed-back prin verificarea informațiilor despre proiect şi realizarea de rapoarte privind desfășurarea conform planului de realizare al proiectului, astfel încât să existe posibilitatea unor intervenții corective pentru îndeplinirea obiectivelor finale. În cadrul ciclului de proiect, planificarea are un rol important în realizarea proiectului prin identificarea etapelor și activităților proiectului și corelarea lor cu factorul de timp și bugetul prevăzut, realizarea propriu-zisă a proiectului necesitând consecvență, coordonare și abilități profesionale în respectarea cerințelor planului de realizare, iar monitorizarea

[25] Karim 2011
[26] Harris 2016

și controlul sunt operațiuni absolut necesare pentru a cunoaște în orice moment modul de desfășurare al proiectului și a evidenția anumite derapaje care necesită măsuri corective pentru bunul mers al proiectului. Comisia Europeană utilizează „cinci criterii de evaluare şi anume: relevanţa, eficienţa, eficacitatea, impactul şi durabilitatea”[27].

Un proiect este durabil dacă:

- Produsul final are un efect multiplicativ;
- Beneficiarii proiectului obțin avantaje pecuniare după perioada de implementare.
- Proiectul reprezintă o investiție profitabilă pe termen lung.

2.2. Managementul echipei de proiect

2.2.1. Managerul de proiect

Managerul de proiect este persoana responsabilă cu planificarea, organizarea, coordonarea, comunicarea și controlul unui set complex de procese și persoane pentru obținerea rezultatului scontat. „Stilul de conducere al managerului de proiect influențează semnificativ succesul proiectului”[28]. De aceea, managerul de proiect nu trebuie să fie profesionist doar pe suportul tehnic al managementului de proiect, el trebuie să impună respect atât echipei de proiect, cât și beneficiarilor. De asemenea, managerul de proiect trebuie să fie o persoană tenace, organizată, sociabilă și care posedă flexibilitatea de a răspunde unor situații incerte sau ambigue, cu stres minim. „Deși competențele manageriale sunt uneori semnificative, competențele emoționale au de multe ori o contribuție importantă la succesul proiectului”[29].

Realitatea cotidiană a demonstrat că în cazul diferitelor proiecte, factorii care conduc la eșecul managementului de proiect este recrutarea greșită a managerului de proiect. Prin urmare, un management de proiect de succes necesită alegerea unui manager de proiect profesionist. Experiența arată că managerul de proiect nu trebuie să fie profesionist doar pe latura tehnică a managementului de proiect. „Abordările moderne subliniază necesitatea ca managerul de proiect să posede cunoștințe și abilități în managementul general al afacerilor”[30]. „Pentru a gestiona cu succes un proiect, este necesar să se integreze nu numai sistemul informațional pentru managementul de proiect, ci și să adopte o abordare integrată a gestionării proiectelor”[31]. Astfel structura organizațională, sistemele informaționale pentru managementul de proiect, inclusiv sistemul de planificare și control și resursa umană trebuie văzute și combinate ca un sistem integrat.

O altă concluzie importantă „privind abilitățile managerului de proiect este reprezentată de disponibilitatea acestuia de a utiliza o mare varietate de tehnici în reprezentarea și descrierea planului de management al proiectului, un exemplu fiind utilizarea diagramele Gantt și PERT”[32].

Se poate aprecia că succesul echipei de proiect depinde de capacitatea managerului de proiect de a fi un bun manager, de a identifica și evalua riscurile și de capacitatea de a comunica cu membrii echipei și de a crea o atmosferă optimistă pe tot parcursul proiectului.

[27] Comisia Europeană 1994
[28] Müller și Turner 2007
[29] ElSabaa 2000
[30] Pascu *et al* 2011
[31] Likamaa 2015
[32] Oprea 2001

Există o nevoie deosebită ca managerul de proiect să fie calificat în următoarele domenii:

- abilități de conducere pentru atingerea obiectivelor proiectului;
- specializat într-un domeniu de activitate, cu legături conexe cu activitățile proiectului;
- flexibilitate în circumstanțe dificile;
- motivarea echipei de lucru;
- dezvoltarea spiritului de lucru în echipă;
- gestionarea conflictului;
- gestionarea eficientă a riscurilor;
- capacitate ridicată de comunicare;
- cunoștințe privind managementul financiar al proiectului;
- abilități în diseminarea rezultatelor;
- capacitatea de a identifica în timp util riscurile eminente și de a le gestiona și diminua.

Eșecul implementării unui proiect este în primul rând eșecul managerului de proiect. La nivel național, necesitatea formării de specialiști în managementul proiectului a apărut datorită a doi factori semnificativi: implementarea proiectelor Uniunii Europene și a Băncii Mondiale și cerințele companiilor multinaționale ce promovează dezvoltarea economică prin intermediul proiectelor.

2.2.2. Managementul echipei de proiect

Succesul unui proiect este posibil dacă managerul de proiect planifică corect resursele necesare pentru execuție. Resursele necesare realizării proiectului sunt constituite din echipa de lucru, echipamente, materiale necesare și resurse financiare pentru realizarea activităților proiectului. Cea mai importantă resursă a proiectului este resursa umană. Din acest motiv, managerul de proiect își asumă întreaga responsabilitate în stabilirea echipei de management a proiectului, deoarece el recrutează membrii echipei. Membrii echipei sunt selectați datorită abilităților deosebite ce sunt necesare pentru a îndeplini sarcinile proiectului. Rolul membrilor echipei este de a îndeplini cu succes sarcinile alocate și informarea managerului de proiect cu privire la progresele înregistrate. De asemenea, membrii echipei trebuie să informeze imediat managerul de proiect în cazul unor probleme care pot apărea în realizarea sarcinilor. Fiecare individ are responsabilitatea de a contribui la procesul decizional, iar echipa de proiect să susțină prin cunoștințele și abilitățile dobândite de-a lungul timpului standarde înalte de calitate ale obiectivelor proiectului. O altă caracteristică importantă a echipei de proiect pentru succesul proiectului este buna comunicare și toleranța în cadrul acesteia. Membrii echipei de proiect pot participa pe una sau mai multe etape ale unui proiect. De asemenea, membrii echipei se pot schimba în timpul desfășurării proiectului. De aceea, echipa de proiect este constituită dintr-un nucleu de bază care participă permanent la dezvoltarea proiectului și membrii extinși în cadrul echipei care sunt utilizați pentru anumite activități pe timpul desfășurării proiectului. Pe parcursul derulării proiectului echipa are o structură flexibilă, dar solidă. Membrii echipei de proiect vor fi recrutați în raport cu cerințele tehnice ale proiectului, iar numărul membrilor echipei trebuie calculat în funcție de complexitatea proiectului. Pe lângă competențele de specialitate, „este important ca aceștia să aibă aptitudini pentru munca în echipă, pentru o bună comunicare, să fie creativi, să

cunoască care sunt atribuțiile și să-și asume responsabilitatea”[33].

„Principiile de succes pentru echipa de lucru sunt**:**

1. Competență;
2. Performanță;
3. Calitate;
4. Etică”.[34]

Responsabilitățile atribuite membrilor echipei proiectului pot varia, dar în mod normal vor include:

- Sarcinile vor fi îndeplinite în funcție de abilitățile și competențele fiecăruia;
- Înțelegerea scopului și obiectivelor proiectului;
- Încadrarea executării sarcinilor în graficul de timp;
- Raportează progresele înregistrate managerului de proiect;
- Identificarea riscurilor asociate proiectului;
- Coeziune a echipei de lucru contribuind la o comunicare eficientă;
- Coeziune a echipei de lucru contribuind la o motivație pozitivă;
- Managerul de proiect nu domină echipa de lucru ci colaborează eficient pentru succesul proiectului;
- Producerea rezultatelor conform specificațiilor convenite;
- Forma de organizare a echipei de lucru este limitată de durata proiectului, cu o componență flexibilă;
- După ce proiectul se încheie, echipa de proiect se dizolvă.

2.2.3. Managementul costurilor unui proiect

Managementul costurilor unui proiect are ca scop gestiunea resurselor financiare necesare pentru realizarea tuturor obiectivelor din cadrul proiectului. Managementul costurilor cuprinde un proces de planificare a bugetului ce trebuie aprobat și un proces de control al bugetului pe tot parcursul proiectului, pentru a monitoriza costurile suplimentare.

Managementul costurilor unui proiect „poate parcurge patru etape:

- Planificarea resurselor;
- Estimarea costurilor;
- Bugetul proiectului;
- Controlul costurilor proiectului”[35].

În faza inițială a unui proiect, este necesară definirea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor proiectului. De aceea, planificarea resurselor identifică acele resurse necesare realizării proiectului, adică resursele de muncă și de timp, materialele și echipamentele. În această etapă se pot determina niște costuri asociate, legate de anumite riscuri ce pot apărea în derularea proiectului. Estimarea costurilor se poate realiza prin mai multe metode de estimare pentru a aprecia costurile pentru fiecare activitate prevăzută în planul de realizare al proiectului. De aceea în această etapă, costurile sunt defalcate pe diverse tipuri de cheltuieli: manoperă, cheltuieli de materiale, achiziții de echipamente,

[33] Filipoiu și Rânea 2009
[34] Opran și Stan 2008
[35] Ristea *et al* 2000

cheltuieli indirecte și cheltuieli speciale pentru diferite costuri suplimentare. Estimarea costurilor poate fi mai precisă cu cât informațiile devin disponibile pe timpul derulării proiectului.

Procesul de estimare a costurilor, împreună cu un plan de realizare a proiectului, reprezintă bugetarea costurilor. Bugetul prezintă o imagine asupra costurilor periodice și totale ale proiectului, implicit costurile estimative pentru toate activitățile prevăzute în planul de realizare al proiectului.

Controlul costurilor are ca scop evaluarea diferențelor dintre nivelul costurilor inițiale prevăzute și costurilor realizate în anumite etape ale proiectului și acțiunile corective pentru evitarea depășirii costurilor planificate. Procedurile sunt aplicate și pentru a monitoriza cheltuielile concomitent cu performanța în derularea proiectului. Pentru această etapă sunt foarte importante instrumentele software dedicate controlului și monitorizării costurilor. Un bun control al costurilor se poate traduce printr-o estimare precisă a costurilor în raport cu duratele de timp ale etapelor și activităților.

2.2.4. Managementul calității

ISO 9000:2000 este un standard elaborat și publicat de Organizația Internațională pentru Standardizare (ISO), intitulat „Sisteme de management al calității". Acest standard nu este utilizat în scopuri de certificare, ci descrie fundamentele sistemelor de management al calității care fac obiectul familiei ISO 9000 și definește termenii aferenți. Acest standard se aplică firmelor care doresc avantaje competitive prin implementarea unui sistem de management al calității. Specificațiile și criteriile tehnice ale standardului pot fi utilizate ca reguli sau orientări ale caracteristicilor pentru a se asigura că materialele, produsele, procesele și serviciile sunt adecvate scopului lor.

„În cazul managementului proiectului, managementul calității implică politica calității pentru obiectivele, activitățile și rezultatele preconizate"[36]. Planul de management al calității identifică modul în care politica privind calitatea organizației este implementată pe parcursul desfășurării proiectului.

Planul de management al calității cuprinde următoarele faze:

- Definirea standardului de calitate utilizat;
- Planificarea calității;
- Asigurarea calității;
- Controlul calității.

„Standardul ISO 9000:2000 definește calitatea ca reprezentând măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci îndeplinesc cerințele"[37]. Asigurarea calității proiectului necesită asigurarea standardelor de calitate pentru toate activitățile proiectului, astfel încât rezultatele obținute să asigure standardele și normele de calitate. Controlul calității este un proces de monitorizare și înregistrare a rezultatelor obținute pentru evaluarea conformității acestora cu standardele de calitate. Acest proces de control se realizează pe toată perioada de desfășurare a proiectului pentru a monitoriza calitatea activităților și rezultatelor, dar și calitatea managementului de proiect. Un management de proiect de calitate necesită abordarea tuturor etapelor proiectului ca un sistem integrat. În cadrul desfășurării

[36] Constantinescu 2002
[37] Ivan și Boja 2005

proiectului, calitatea activităților și rezultatelor nu este numai responsabilitatea managerului de proiect ci a întregii echipe de proiect.

Metodologia Planului de management al calității asigură câteva criterii cheie de evaluare a calității, în vederea luării deciziilor necesare, pentru fiecare etapă de realizare a proiectului. Există trei atribute esențiale pentru criteriile de calitate:

- Relevanță – proiectul are un scop bine definit în folosul societății;
- Realizabil – proiectul este fezabil și rezultatele sunt relevante pentru beneficiar;
- Eficace – proiectul produce beneficii.

2.2.5. Managementul comunicării în cadrul proiectului

Acțiunile de comunicare și informare sunt comune tuturor proiectelor. Prin managementul comunicării se realizează informarea factorilor interesați, dar și a publicului larg despre evoluția proiectului, obiectivele specifice și rezultatele scontate.

„Managementul comunicării la nivelul implementării unui proiect necesită patru etape:

1. Planificarea comunicării;
2. Distribuirea informației;
3. Raportarea performanței;
4. Managementul părților implicate”[38].

Planul comunicării cuprinde atât activitățile de comunicare la nivel intern, cât și la nivel extern. Buna comunicare la nivel intern are ca scop informarea echipei de proiect despre toate deciziile care se iau de-a lungul perioadei de desfășurare a proiectului, informații privind progresul proiectului și care ajută membrii echipei de proiect în realizarea activităților.

Strategia de comunicare trebuie să fie elaborată în etapele de planificare ale proiectului. Metodele de comunicare pot fi active sau pasive. Metodele de comunicare active sunt: întâlniri față în față, video-conferințe, conferințe telefonice, reuniuni inter-funcționale, reuniuni ale echipei de lucru, ateliere de lucru, seminarii speciale, iar metodele de comunicare pasivă sunt reprezentate de ultimele inovații din tehnologia informației. Acestea pot fi:

- Poșta electronică – e-mail;
- Buletine intranet;
- Bloguri;
- Web cast;
- Website;
- Newsletter-ul proiectului.

O strategie de comunicare eficientă necesită o combinare a metodelor de comunicare pasive și active. De asemenea, o comunicare de succes implică toți membrii echipei de proiect. Managerul de proiect trebuie să aibă pe lângă abilitățile manageriale de conducere a proiectului și bune abilități de comunicare pentru a asigura succesul proiectului.

Comunicarea la nivel extern implică și un marketing agresiv de proiect. „Marketingul de proiect reprezintă o serie de activități și măsuri de comunicare cu scopul de a prezenta în termeni favorabili rezultatele proiectului la nivelul stakeholderilor și opiniei publice”[39].

[38] Opran și Stan 2008
[39] Radu et al 2008

În general, marketingul de proiect se realizează prin conferințe de lansare și încheiere a proiectului și numeroase materiale publicitare și reclamă prin mijloacele de comunicare electronică.

Cele mai cunoscute măsuri de publicitate reflectate în bugetul unui proiect sunt:

- Comunicate de presă;
- Bannere;
- Materiale suport pentru activitățile de training;
- Pliante;
- Postere;
- Cataloage;
- Pagina web a proiectului cu informații privind progresul acestuia și imagini relevante din derularea sa;
- Imagini video pe Youtube.

2.2.6. Managementul riscului în cadrul managementului de proiect

Managementul riscului este procesul în care managerul de proiect și echipa de proiect identifică, analizează și evaluează riscurile proiectului și stabilesc măsurile necesare pentru evitarea sau minimizarea acestor amenințări. Riscurile nesoluționate la momentul oportun pot avea consecințe negative în realizarea proiectului prin scăderea calității și prin creșterea factorilor de timp și de cost. În plus, „reacțiile la riscuri sunt analizate pentru ca soluțiile găsite să nu creeze alte riscuri secundare”[40].

Riscul cuprinde doi factori: probabilitatea apariției acestuia și consecințele dacă acesta se întâmplă. Analiza riscurilor în cadrul unui proiect necesită un proces de evaluare și de management al riscului, în condițiile în care în realizarea fiecărei activități desfășurată în cadrul proiectului pot apărea incertitudini ce pot afecta succesul proiectului.

Dacă procesele sunt întreprinse în mod corespunzător, aceasta va crește probabilitatea finalizării cu succes a unui proiect în ceea ce privește performanța, costul și timpul necesar. Procesul general de gestionare a riscurilor conține două activități: evaluarea riscurilor și gestionarea riscului.

„Riscul poate interveni, fie ca urmarea a intervenției unui eveniment neașteptat sau din cauza unor factori perturbatori, care deturnează ritmul planificat al activităților”[41]. Riscurile sunt prioritizate în funcție de implicațiile posibile pentru atingerea obiectivelor proiectului.

Planul de management al riscurilor este o anexă a planului de realizare al proiectului.

Managementul riscului proiectului cuprinde procese care privesc:

a) stabilirea contextului;
b) identificarea riscurilor;
c) analiza riscurilor;
d) evaluarea riscurilor;
e) tratarea riscurilor”[42].

[40] Bartlett et al 2004
[41] Mironescu 2005
[42] Project Management Institut 2004

Etapa I a procesului de management al riscului are ca scop alegerea membrilor echipei care gestionează fiecare tip de risc ce poate interveni în realizarea activităților planificate.

Etapa a II-a a procesului de management al riscului identifică sursele posibile de risc ce pot compromite succesul proiectului.

Analiza riscului stabilește efectele fiecărui risc în parte pentru obținerea obiectivelor propuse în cadrul proiectului.

Etapa de evaluare a riscurilor impune stabilirea strategiilor de minimizare a riscurilor identificate.

Tratarea riscurilor se poate realiza prin evitarea riscului prin înlăturarea cauzelor de apariție a acestora, diminuarea probabilității de manifestare a unui risc sau prin transferul riscului, schema managementului de risc fiind exprimată în Figura 2.4.

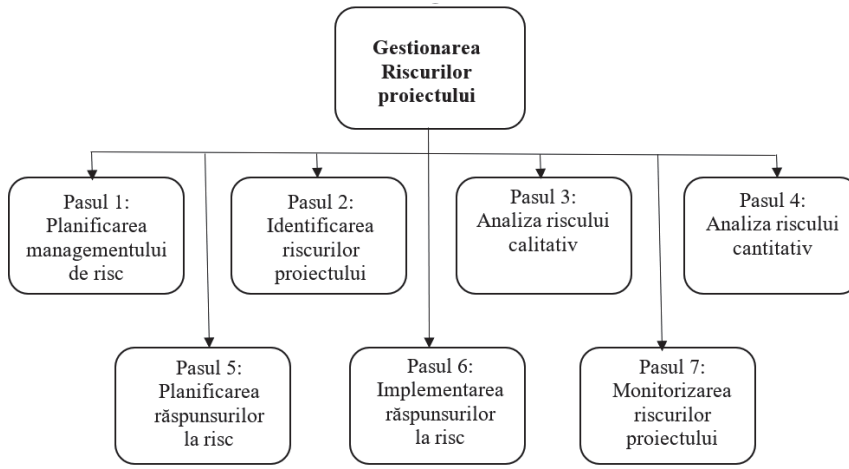


Figura 2.4. Schema managementului de risc al proiectului (sursa: Jurie Steyn, 2018)[43]

„Obiectivele managementului riscului proiectului sunt de a creşte probabilitatea şi consecinţele unui eveniment pozitiv şi de a scădea probabilitatea şi consecinţele unor evenimente negative pentru proiect”[44].

Tehnici de obţinere a informaţiilor utilizate în identificarea riscului pot include:
- Brainstorming pentru obținerea unei liste a tuturor riscurilor posibile;
- Tehnica Delphi, metodă ce abordează în mod obiectiv managementul riscului;
- Interviul ce are ca scop intervievarea echipei de proiect, dar și a beneficiarilor și experţilor în managementul riscurilor;
- Analiza SWOT ce presupune analiza riscurilor din cele patru perspective SWOT;
- Diagrame;
- Jurnale.

[43] Steyn 2018
[44] Larson și Gray 2015

Una dintre cele mai des utilizate metode în procesul de identificare a riscului, este metoda întrunirilor periodice dintre echipa managerială și echipa proiectului, pentru evaluarea modului de derulare a activităților.

Scopul procesului de management al riscurilor este prioritizarea acestora în raport cu activitățile proiectului. Conform managementului de risc al proiectului, pentru gestionarea eficientă a riscurilor unui proiect sunt necesare o serie de documente ce trebuiesc completate de-a lungul derulării proiectului. Fișa riscului se completează de orice membru al echipei de proiect care identifică un eventual risc în cadrul proiectului. Această fișă este evaluată de managerul de proiect. Un alt document important pentru gestionarea riscurilor este registrul riscurilor care ține o evidență clară a riscurilor identificate de-a lungul derulării proiectului și a măsurilor de diminuare a efectelor acestora.

Deoarece în derularea oricărui proiect pot apărea surse de risc, managerul de proiect trebuie să prevadă în buget un procent de 5% pentru riscuri neprevăzute încă de la începutul proiectului.

Sursele de risc pot fi: sursele externe reprezintă sursele de risc care nu depind de activitatea internă a companiei și de aceea sunt greu de controlat; sursele interne sunt provocate de diverse incidente din interiorul companiei și sunt mai ușor de controlat.

În această categorie se pot defini următoarele riscuri ce pot apărea de-a lungul derulării proiectului:

- Planul proiectului ce conține obiective nefezabile;
- Nerespectarea termenelor din planul de management al proiectului;
- Depășirea bugetului aprobat;
- Lipsa unor abilități profesionale a membrilor echipei de proiect;
- Lipsa unei informări corespunzătoare între echipa de proiect și echipa managerială;
- Riscuri legate de infrastructură și echipamente;
- Se schimbă nevoile primare ale beneficiarului.

Activitatea de management al riscurilor nu se poate desfășura în absența identificării surselor de risc. Identificarea surselor de risc trebuiesc bine precizate încă de la pregătirea proiectului. Din acest motiv, trebuiesc utilizate numeroase instrumente de analiză pentru identificarea surselor de risc și efectul negativ ce-l poate genera în succesul de realizare al proiectului. De aceea, „managerul de proiect este obligat să elaboreze un plan de gestionare a riscurilor împreună cu echipa de proiect în faza de pregătire a proiectului”[45].

Planificarea activităților de răspuns la risc este un proces complex, iar rolul primordial al managerului de proiect este acela de a stabili un plan unitar de gestionare a riscului și de a conștientiza întreaga echipă de implementare în implementarea unei strategii eficiente privind diminuarea riscurilor asociate proiectului.

[45] Barkley 2004

2.3. Concluzii

În ultimul deceniu, managementul de proiect a devenit un instrument științific complex care să contribuie substanțial la succesul realizării obiectivelor proiectelor. Managementul de proiect este recunoscut ca o competență organizațională recunoscută și strategică, ca subiect de educație și instruire și ca o carieră de succes.

„Un proiect poate fi de succes și fără un management de proiect, dar un management de proiect profesionist poate spori substanțial succesul acestuia”.[46]

Managementul de proiect este un element esențial pentru dezvoltarea strategiilor organizaționale a companiilor, prin consolidarea competențelor și capacităților profesionale. Cel mai important factor în asigurarea succesului proiectului este capacitatea de conducere a managerului de proiect. La ora actuală, un manager de proiect profesionist, în afara competențelor profesionale, de organizare și comunicare, trebuie să-și însușească și competențele în utilizarea instrumentelor informatice.

Comunicarea profesionistă în cadrul managementului de proiect este necesară pentru ca managerul de proiect, echipa proiectului și stakeholderii să cunoască permanent situația proiectului și să stabilească cele mai bune decizii.

Riscurile în cadrul managementului de proiect pot fi prevenite numai prin identificarea surselor și gestionarea lor sistematică. Un proiect fără managementul riscului nu este eligibil, mai precis, nu-și poate realiza obiectivele.

Experiența proprie în domeniul managementului de proiect a evidențiat necesitatea însușirii a ciclului de proiect propus de Uniunea Europeană și necesitatea alegerii unui manager de proiect profesionist pentru a susține succesul realizării și implementării unui proiect.

[46] Radujkovića și Sjekavicab 2017

Capitolul 3
CARACTERISTICILE ACTIVITĂȚII DE PLANIFICARE SPAȚIALĂ

3.1. Considerații generale privind planificarea teritorială

Planificarea spațială este un instrument-cheie pentru stabilirea unei arhitecturi durabile pentru dezvoltarea socio-economică și teritorială a unui județ, a unei regiuni, a unei țări și la nivelul regiunilor transfrontaliere. Rolul principal al planificării spațiale este de a intensifica integrarea domeniilor conexe, precum demografia, locuirea, transportul, turismul, energia și industria, cultura și de a îmbunătăți sistemele naționale și locale de dezvoltare urbană și rurală, luând în considerare problemele de mediu. De asemenea, scopul planificării spațiale este de creștere a gradului de conștientizare privind necesitatea implicării sporite a comunității și a tuturor actorilor implicați în dezvoltarea teritorială.

Planificarea spațială are o funcție de reglementare și de dezvoltare. Ca mecanism de reglementare, autoritățile naționale și locale consimt aprobarea pentru anumite activități; ca mecanism de dezvoltare, autoritățile centrale și locale creează instrumente de dezvoltare pentru furnizarea de servicii și infrastructură, stabilirea direcțiilor de dezvoltare urbană, conservarea resurselor naționale, stabilirea de stimulente pentru investiții etc.

Planificarea spațială vizează:

(a) promovarea coeziunii teritoriale printr-o dezvoltare socio-economică echilibrată a regiunilor și o competitivitate sporită;
(b) promovarea dezvoltării generate de funcțiile urbane și creșterea cooperării urban-rural;
(c) promovarea accesibilității echilibrate;
(d) dezvoltarea accesului la informații și cunoștințe;
(e) minimizarea prejudiciilor aduse mediului;
(f) consolidarea și protejarea resurselor naturale și a patrimoniului natural;
(g) consolidarea patrimoniului cultural ca factor de dezvoltare;
(h) diversificarea resurselor energetice;
(i) promovarea turismului de înaltă calitate și durabil;
(j) limitarea impactului dezastrelor naturale[47].

Toate țările au nevoie de un set minimal de instrumente de planificare care să permită o gestionare eficientă și echitabilă a dezvoltării spațiale pe baza unor criterii convenite. Instrumentele de planificare trebuie să funcționeze într-o manieră consecventă și complementară pentru a asigura o abordare proactivă și coordonată a gestionării dezvoltării teritoriale, responsabilă și transparentă în procesul de luare a deciziilor. Este deosebit de important ca instrumentele de planificare (planurile de dezvoltare) să fie considerate documente de susținere pentru dezvoltarea teritorială de

[47] ECE/HBP 2008

toate nivelurile administrative și nu ca o impunere din afară. Aceasta înseamnă că aceste instrumente trebuie să fie pregătite într-un mod deschis și colaborativ. Planificarea spațială din România este în concordanță cu politicile europene din domeniu, iar legea nr.350/2001 reglementează activitatea de amenajarea a teritoriului din România și principalele instrumente utilizate pentru gestiunea echilibrată a teritoriului.

3.2. Tipurile, ierarhia, conținutul principal și relația dintre planurile spațiale[48]

Prin documentaţiile de amenajare a teritoriului şi de urbanism se înţeleg planurile de amenajare a teritoriului, planurile de urbanism, regulamentul general de urbanism şi regulamentele locale de urbanism, avizate şi aprobate conform legii nr.350/2001 republicate.

Documentaţiile de amenajare a teritoriului aprobate stabilesc strategiile şi direcţiile principale de dezvoltare a unui teritoriu, având caracter director obligatoriu pentru administraţiile publice de orice nivel, iar documentaţiile de urbanism aprobate stabilesc strategii şi direcţii principale de dezvoltare a unui teritoriu cu probleme complexe ce necesită reglementări operaţionale la nivelul oraşelor şi comunelor, obligatorii atât pentru administraţiile publice, cât şi pentru persoanele fizice şi juridice.

Documentaţiile de amenajare a teritoriului sunt următoarele: a) Planul de amenajare a teritoriului naţional; b) Planul de amenajare a teritoriului județean; c) Planul de amenajare a teritoriului zonal.

a) Planul de amenajare a teritoriului naţional (P.A.T.N.) susține fundamentarea programelor strategice sectoriale pe termen mediu și lung la nivel național, având caracter director și se elaborează în conformitate cu strategiile de dezvoltare teritorială europene. Planul de amenajare a teritoriului naţional este compus din secţiuni specializate, care sunt obligatorii pentru fundamentarea planurilor de amenajare județene și zonale. Secțiunile P.A.T.N. aprobate sunt : Căi de comunicaţie, Ape, Zone protejate, Reţeaua de localităţi, Zone de risc natural, Turismul, Dezvoltarea rurală.

b) Planul de amenajare a teritoriului județean (P.A.T.J.) este o documentaţie cu caracter director, ce are ca scop transpunerea spaţială a programului de dezvoltare durabilă economică, socială, culturală şi instituţională a judeţului, elaborat de către autorităţile județene, pentru teritoriul pe care îl gestionează. P.A.T.J. trebuie să țină seama de politicile europene referitoare la noile instrumente de dezvoltare teritorială în politica de coeziune 2014-2020 (Agenda Teritorială 2020)[49] și de Strategia de dezvoltare teritorială a României[50]. Prevederile planului de amenajare a teritoriului județean devin obligatorii pentru documentațiile de amenajarea teritoriului și urbanism care le detaliază.

c) Planul de amenajare a teritoriului zonal (P.A.T.Z.) are rol director şi se realizează în vederea soluționării unor probleme concrete de interes comun ale unor teritorii. Aceste teritorii pot fi: intercomunale sau interorășenești, compuse din unități administrativ-teritoriale de bază - comune și orașe; interjudețene, compuse din părți din județe sau județe întregi și regionale, compuse din mai multe județe.

Documentaţiile de urbanism sunt următoarele: d) Planul urbanistic general şi regulamentul local aferent acestuia; e) Planul urbanistic zonal şi regulamentul local aferent acestuia; f) Planul urbanistic de detaliu.

---

[48] Legea 350/2001 republicată 2017

[49] Comisia Europeană 2011

[50] MDRAP 2016a

d) Planul urbanistic general (P.U.G.) şi regulamentul local aferent acestuia

Conform legii nr.350/2001 republicată în anul 2017, planul urbanistic general are atât caracter director şi strategic, cât şi caracter de reglementare şi reprezintă principalul instrument de planificare operaţională, constituind baza legală pentru realizarea programelor şi acţiunilor de dezvoltare. Planul urbanistic general se elaborează în conformitate cu strategia de dezvoltare durabilă a localităţii, cu programele de investiţii ale localităţii şi cu programul de măsuri aprobat în cadrul planului de amenajare a teritoriului judeţean. Planul urbanistic general se actualizează în maximum 10 ani, în funcţie de evoluţia socio-economică a localităţii.

e) Planul urbanistic zonal (P.U.Z.), conform legii, este instrumentul de planificare urbană de reglementare specifică, prin care se coordonează dezvoltarea urbanistică integrată a unor zone din localitate, caracterizate printr-un grad ridicat de complexitate sau printr-o dinamică urbană accentuată.

Planul urbanistic zonal asigură corelarea programelor de dezvoltare urbană integrată a zonei cu planul urbanistic general.

f) Planul urbanistic de detaliu (P.U.D.), conform legii, are caracter de reglementare specifică pentru o parcelă în relaţie cu parcelele învecinate. Planul urbanistic de detaliu nu poate modifica planurile de nivel superior. Planul urbanistic de detaliu se elaborează numai pentru reglementarea amănunţită a prevederilor stabilite prin Planul urbanistic general sau Planul urbanistic zonal.

În continuare, pentru înţelegerea caracteristicilor activităţii de planificare spaţială am elaborat o sinteză a procesului de planificare din România, în corelare cu anexa 1 a legii nr.350/2001 republicată în anul 2017.

	Factorul decizional al planului	**Evaluarea, controlul organismului**	**Nivelul de planificare spaţială**	**Instrumentul de planificare spaţială**	
				Instrument de planificare strategică	**Instrumentul de planificare a utilizării terenurilor**
Nivel Naţional	Guvernul României	Parlamentul României	Naţional	Strategia de dezvoltare teritorială a României	Plan de amenajare a teritoriului naţional
Nivel Regional	MDRAP; - Ministerul Culturii şi Identităţii Naţionale; - Ministerul Mediului şi Schimbărilor Climatice; - Agenţiile de dezvoltare regională.	Guvernul României	Regional	Strategiile de dezvoltare regională	Plan de amenajare a teritoriului regional

Nivel Regional	- MDRAP; Organisme centrale și teritoriale abilitate conform legii.	Consiliile județene; Consiliile locale; - Consiliul general al municipiului București.	Regional și județean	Strategiile de dezvoltare teritorială regională; Strategiile de dezvoltare teritorială județeană.	Plan zonal interjudețean; Plan zonal interorășenesc sau intercomunal; Plan zonal frontalier;
					Plan metropolitan, periurban al principalelor orașe și municipii.
Nivel Județean	- MDRAP; - Organisme centrale și teritoriale abilitate conform legii.	- Consiliile județene; - Consiliul general al municipiului București.	Județean și municipiul București	Strategiile de dezvoltare teritorială județeană; Strategia de dezvoltare teritorială a regiunii de dezvoltare București-Ilfov;	Plan de amenajare a teritoriului județean; - Plan de amenajare a teritoriului regiunii București-Ilfov;
Nivel Local	- MDRAP; - Organisme centrale și teritoriale interesate.	Consiliul general al municipiului București	Municipiul București	Strategia de dezvoltare teritorială a regiunii de dezvoltare București-Ilfov	Plan Urbanistic General municipiul București
	- MDRAP; - Consiliul județean; - Organisme centrale și teritoriale interesate.	Consiliul local al municipiului	Municipiu	Strategia de dezvoltare teritorială a municipiului	Plan urbanistic general al municipiului
	- Consiliul județean; - Organisme centrale și teritoriale interesate.	Consiliul local al orașului / comunei	Oraș / Comună	Strategia de dezvoltare teritorială a orașului / comunei	Plan urbanistic general al orașului / comunei

	- MDRAP; - Consiliul județean; - Organisme centrale și teritoriale abilitate conform legii.	Consiliul local al orașului / comunei	Oraș / comună ce include stațiuni balneare / turistice declarate	Strategia de dezvoltare teritorială a orașului / comunei	Plan urbanistic general al orașului / comunei
	- MDRAP; - Ministerul Culturii; - Consiliul județean; - Organisme centrale și teritoriale abilitate conform legii.	Guvern	Localități care cuprind monumente istorice cuprinse în lista Patrimoniului Mondial	Strategia de dezvoltare teritorială a localității	Plan urbanistic general al localității
	- MDRAP; - Ministerul Culturii prin serviciile județene; - Organisme centrale și teritoriale abilitate conform legii.	Consiliul local / Consiliul general al municipiului București	Municipii și orașe care cuprind situri înscrise în lista monumentelor istorice	Strategia de dezvoltare teritorială a municipiului / orașului	Plan urbanistic general al municipiului / orașului
	-MDRAP; - Ministerul Culturii; - Consiliul județean; - Organisme centrale și teritoriale abilitate conform legii.	Consiliul local / Consiliul general al municipiului București	Zona centrală a municipiului	Strategia de dezvoltare teritorială a municipiului / București	Plan urbanistic zonal și regulament aferent acestuia
	- Ministerul Culturii prin serviciile județene; - Consiliul județean; Organisme centrale și teritoriale abilitate conform legii.	Consiliul local / Consiliul general al municipiului București	Părți din zona centrală a municipiului	Strategia de dezvoltare teritorială a municipiului	Plan urbanistic zonal și regulament aferent acestuia

	- Consiliul județean; - Organisme centrale și teritoriale interesate.	Consiliul local al orașului / comunei	Zona centrală a orașului, satului, precum și alte zone funcționale de interes	Strategia de dezvoltare teritorială a orașului / comunei	Plan urbanistic zonal și regulament aferent acestuia
	- MDRAP; - Ministerul Culturii prin serviciile județene; - Consiliul județean; - Organisme centrale și teritoriale abilitate conform legii.	Consiliile locale / Consiliul general al municipiului București	Zone protejate ori asupra cărora s-a instituit un tip de restricție, prin acte normative sau documentații de urbanism	Strategia de dezvoltare teritorială a municipiului / București	Plan urbanistic zonal și regulament aferent acestuia
	- MDRAP; - Ministerul Culturii; - Consiliul județean; - Organisme centrale și teritoriale interesate.	Guvernul	Zone protejate care cuprind monumente istorice înscrise în lista patrimoniului mondial	Strategia de dezvoltare teritorială	Plan urbanistic zonal și regulament aferent acestuia
	- Ministerul Culturii prin serviciile județene; - Consiliul județean; - Organisme centrale și teritoriale abilitate conform legii.	Consiliile locale / Consiliul general al municipiului București	Părți din zone protejate ori asupra cărora s-a instituit un tip de restricție, prin acte normative sau documentații de urbanism, precum și cele care depășesc limita unei U.A.T.	Strategia de dezvoltare teritorială	Plan urbanistic zonal și regulament aferent acestuia

	- Ministerul Culturii prin serviciile județene; - Consiliul județean; Organisme centrale și teritoriale abilitate conform legii.	Consiliile locale / Consiliul general al municipiului București	Zone care cuprind monumente, ansambluri sau situri înscrise în lista monumentelor istorice	Strategia de dezvoltare teritorială	Plan urbanistic zonal și regulament aferent acestuia
	- MDRAP; - Ministerul Culturii și Identității Naționale; - Ministerul Mediului și Schimbărilor Climatice; - Consiliul județean; - Consiliile locale; - Organisme centrale și teritoriale abilitate conform legii.	Consiliile locale / Consiliul general al municipiului București	Zone turistice de interes național, respectiv zona costieră, zone montane și alte categorii de teritorii stabilite prin acte normative în vederea asigurării condițiilor de dezvoltare durabilă și de păstrare a identității locale.	Strategia de dezvoltare teritorială	Plan urbanistic zonal și regulament aferent acestuia
	- Ministerul Culturii și Identității Naționale; - Ministerul Mediului și Schimbărilor Climatice; - Consiliul județean; - Consiliile locale; - Organisme centrale și teritoriale abilitate conform legii.	Consiliile locale / Consiliul general al municipiului București	Părți din zone turistice de interes național, respectiv zona costieră, zone montane și alte categorii de teritorii stabilite prin acte normative în vederea asigurării condițiilor de dezvoltare durabilă și de păstrare a identității locale.	Strategia de dezvoltare teritorială	Plan urbanistic zonal și regulament aferent acestuia

	- Ministerul Culturii și Identității Naționale; - Ministerul Mediului și Schimbărilor Climatice; - Consiliul județean; - Organisme centrale și teritoriale abilitate conform legii.	Consiliile locale / Consiliul general al municipiului București	Zone situate în extravilanul municipiilor, orașelor și comunelor	Strategia de dezvoltare teritorială	Plan urbanistic zonal și regulament aferent acestuia
	- Ministerul Culturii și Identității Naționale; - Organisme centrale și teritoriale abilitate conform legii.	Consiliile locale / Consiliul general al municipiului București	Imobile clasate în lista monumentelor istorice și cele care se amplasează în zone protejate. Imobile clasate în lista monumentelor istorice și cele care se amplasează în zone protejate, pentru municipiul București	Strategia de dezvoltare teritorială	- Plan urbanistic de detaliu
	- Organisme centrale și teritoriale abilitate conform legii.	Consiliile locale / Consiliul general al municipiului București	Alte imobile	Strategia de dezvoltare teritorială	Plan urbanistic de detaliu
	- MDRAP; - Organisme centrale și teritoriale interesate.	Guvernul	Municipii, orașe, comune	Regulament general de urbanism	

Tabelul 3.1. Sinteza procesului de planificare teritorială din România
(sursa anexa 1 – legea nr.350/2001 republicată în anul 2018)

3.3. Managementul principalelor documentații de urbanism și amenajare a teritoriului din România – P.A.T.J. și P.U.G.

Așa cum am mai menționat, planurile de dezvoltare teritorială, conform legii nr.350/2001 republicată la nivel național, au următoarele obiective:

- să anticipeze nevoile de dezvoltare ale unei zone;
- să identifice problemele de dezvoltare relevante;
- să identifice oportunitățile și constrângerile de dezvoltare;
- să identifice zonele care sunt adecvate / nepotrivite pentru diferite tipuri de dezvoltare;
- să facă propuneri privind modul în care teritoriul studiat ar trebui să se dezvolte în timp;
- să stabilească politici și standarde care să ghideze dezvoltarea teritorială.

Pornind de la obiectivele planurilor de dezvoltare teritorială, elaborarea atât a planurilor de amenajare a teritoriului județean, cât și a planurilor urbanistice generale implică cunoașterea amănunțită a teritoriului atât din punct de vedere al cadrului natural, al istoriei, cât și din punct de vedere socio-economic. Din acest motiv și echipele ce elaborează aceste documentații trebuie să fie pluridisciplinare și coordonate de un specialist în urbanism cu vaste cunoștințe în domeniul strategiilor de dezvoltare teritorială, a planurilor de dezvoltare teritorială, dar și a modului de funcționare a administrațiilor publice în raport cu cerințele tehnice în domeniul planificării spațiale.

În ultimul timp, un rol esențial în realizarea și gestionarea planurilor de dezvoltare teritorială îl are tehnologia informației, atât prin programe specializate, cât și prin sistemele suport de decizie la nivel administrativ. Interacțiunea dintre tehnologia informației și planificarea urbană analizează trei aspecte specifice: primul se referă la structura sistemelor informatice utilizate pentru planificarea teritorială, cel de-al doilea aspect vizează modelarea datelor de planificare teritorială folosind Sistemele Informatice Geografice (GIS), iar cel de-al treilea aspect vizează modelele de analiză ce reprezintă componentele majore de suport decizional spațial (SDSS). Interdependența dintre tehnologia informației și planificarea teritorială necesită un management de proiect profesionist, care să țină seama de riscurile inerente care apar, dar și de implementarea unui standard de calitate.

3.3.1. Managementul procesului de elaborare a documentațiilor privind planurile de amenajare a teritoriului județean

Pentru a înțelege mecanismul de desfășurare a proceselor de elaborare a planurilor de amenajare a teritoriului și a planurilor urbanistice generale, a fost necesar inițierea dialogului cu autoritățile locale, cu experții domeniului planificării teritoriale și cu responsabilii din cadrul consiliului județean sau local ce monitorizează implementarea planurilor de dezvoltare teritorială.

În acest sens, au fost inițiate runde de discuții tehnice cu funcționarii publici responsabili cu amenajarea teritoriului din județele Argeș, Teleorman și Tulcea. De asemenea, am analizat din punct de vedere a managementului de proiect toate documentele privind licitațiile on-line pentru elaborarea documentațiilor de amenajare a teritoriului: caietul de sarcini, formularele, fișa de date, anexele și contractul de servicii în cazul județelor Suceava, Teleorman și Tulcea.

Astfel, etapele de inițiere în elaborarea documentațiilor P.A.T.J., procedura de licitație publică, coordonarea și urmărirea realizării documentațiilor P.A.T.J., aprobarea proiectului P.A.T.J. și urmărirea monitorizării implementării acestuia sunt evidențiate în următorul algoritm, ce implică trei etape clar definite.

Etapa 1 - Inițierea elaborării documentației P.A.T.J.

Autoritățile județene elaborează un anunț privind intenția de elaborare al documentației P.A.T.J. la nivel județean ce se realizează printr-o informare publică. Se aprobă regulamentul local de revizuire a documentației P.A.T.J. și de informare a populației și se constituie grupul cu rol consultativ, conform Ordinului nr.2701/2010. Se elaborează caietul de sarcini pentru elaborarea documentației P.A.T.J. de către responsabilii cu dezvoltarea teritorială din cadrul direcției județene de planificare teritorială și se prezintă grupului cu rol consultativ. Odată, aprobat caietul de sarcini își urmează cursul pentru licitația on-line. Conform normelor metodologice de aplicare a legii nr.350/2001 privind amenajarea teritoriului şi urbanismul şi de elaborare şi actualizare a documentațiilor de urbanism[51], caietul de sarcini are următoarea structură:

- informații generale privind autoritatea contractantă, denumirea serviciilor achiziționate, procedura aplicată;
- obiectul contractului în care sunt stipulate cerințele tehnice – cerințe minime de specialiști, lista avizelor, modul de predare a documentelor;
- propunerea financiară și termenele de prestare al documentației P.A.T.J.;
- recepția și evaluarea indicatorilor de performanță.

Următorul pas al derulării procesului îl constituie procedura de licitație publică electronică (SEAP) ce conține următoarele documente: fișa de date în care se stipulează autoritatea contractantă, obiectul contractului (criterii de atribuire, valoarea și durata contractului), informații juridice, economice, financiare și tehnice, procedura de atribuire, informații suplimentare; caietul de sarcini aprobat în cadrul grupului de lucru; formulare ce conțin declarații ale contractorului pe propria răspundere, centralizator de prețuri pentru etapele propuse în caietul de sarcini, acord de asociere în cazul în care proiectul se realizează de mai mulți parteneri și formular-cadru de propunere tehnică; anexa privind factorii de evaluare și metodologia de calcul ce cuprinde criteriul de atribuire (în general, prețul ofertei 70%, experiența profesională a personalului 30%) și cerințele obligatorii și punctajele specialiștilor în funcție de experiență privind realizarea documentațiilor de amenajare a teritoriului (specialist urbanist sau arhitect – coordonator proiect, înscris în Registrul Urbaniștilor din România cu drept de semnătură pentru P.A.T.J. - simbol B), specialist în domeniul căilor de comunicație și transport, certificat RUR – simbol F7, specialist sociologie, certificat RUR – simbol F2, specialist inginer în domeniul echipării edilitare, certificat RUR – simbol F1, specialist cu studii superioare, dezvoltator de aplicații GIS (diplome de certificare)[52].

Stabilirea câștigătorului licitației se realizează, conform punctajelor prevăzute în caietul de sarcini.

Oferta tehnică conține, în general, următoarele capitole: introducerea în care sunt prezentate principalele documente europene și naționale de care trebuie să se țină seama în elaborarea documentației P.A.T.J.; obiectivele generale ale proiectului, în concordanță cu

[51] MDRAP 2016b
[52] Model licitație P.A.T.J. Teleorman

legea 350/2001 și cu strategiile regionale și cu strategia de dezvoltare teritorială a României (SDTR); obiective specifice, în conformitate cu Strategia de dezvoltare durabilă a României și cu strategiile sectoriale la nivel de județ; rezultate estimate ale proiectului, conform caietului de sarcini și conform prevederilor cuprinse în Ordinul nr.233/26.02.2016 al Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a legii nr.350/2001 privind amenajarea teritoriului si urbanismul si de elaborare si actualizare a documentațiilor de urbanism.

De asemenea, oferta tehnică conține modul de organizare al proiectului ce cuprinde perioada de evaluare și fazele de desfășurare și echipa de proiect; resursele alocate ce cuprinde alcătuirea consorțiului, spațiile de lucru, echipamentele utilizate, baza de date spațiale a județului studiat, documente și studii realizate de specialiștii consorțiului de-a lungul timpului și care au legătură directă cu elaborarea proiectului; metodele de lucru reprezintă principalele metode utilizate pentru realizarea proiectului: metode și tehnici descriptive, metode și tehnici analitice, metode și tehnici interactive; activități și conținut - documentare și studii de fundamentare, elemente care condiționează dezvoltarea, probleme și disfuncționalități, diagnoză, priorități, strategia de dezvoltare spațială și programul de măsuri, documentații pentru obținerea avizelor și introducerea observațiilor; alte aspecte privind: planul de lucru cu diagrama GANTT privind eșalonarea activităților privind elaborarea proiectului, managementul comunicării, managementul riscului, modelul bazei de date spațiale GIS și sursele de documentare. În final, câștigătorul licitației semnează contractul de servicii urbanistice cu beneficiarul.

Din punct de vedere managerial, se pot evidenția numeroase riscuri ce pot apărea în etapa 1.

Cele mai importante riscuri care pot perturba procesul de licitație al proiectului P.A.T.J.-ului pot fi:

- lipsa unei strategii de dezvoltare durabilă pe termen mediu la nivelul județului;
- întârzieri în redactarea caietului de sarcini pentru elaborare documentației P.A.T.J.;
- câștigătorul contractului este o firmă care a licitat mult sub prețul real al proiectului.

Metodele generale de atenuare a riscurilor depind foarte mult de experiența specialiștilor responsabili cu planificarea teritorială și de metodologia de atribuire a licitației. Putem identifica câteva metode de atenuare a riscurilor pentru evitarea unor blocaje în procesul de inițiere a proiectului P.A.T.J.:

- studiu privind modul de elaborare a documentației P.A.T.J. pentru județele limitrofe;
- reevaluarea propunerii tehnice, a criteriilor de atribuire, a propunerii financiare și a termenelor de predare;
- monitorizarea continuă de către beneficiar a respectării termenelor de predare conform caietului de sarcini;
- reevaluare a planului de realizare de către prestator și o monitorizare atentă a riscurilor.

Actori implicați în activitatea I:

- Direcția de Amenajare a Teritoriului și Urbanism din cadrul consiliului județean;
- Direcția economică din cadrul consiliului județean;
- Prestatorul de servicii elaborare studii.

Etapa a-2-a – Activități suport pentru realizarea documentației P.A.T.J.

Etapa a II-a necesită o întâlnire de lucru a proiectantului cu beneficiarul, mai precis echipa de proiect și consilierii județeni cu scopul centralizării tuturor propunerilor venite din partea factorilor interesați. Etapa a II-a constituie realizarea propriu-zisă a planului de amenajare a teritoriului județean de către proiectant, conform activităților prevăzute în caietul de sarcini și normelor metodologice de aplicare a legii nr.350/2001 privind amenajarea teritoriului si urbanismul si de elaborare si actualizare a documentațiilor de urbanism. În general, principalele faze de realizare a documentațiilor P.A.T.J. sunt:

- Documentare și studii de fundamentare;
- Elemente care condiționează dezvoltarea, probleme şi disfuncționalități;
- Diagnoză, priorități;
- Strategia de dezvoltare spațială şi programul de măsuri;
- Documentații pentru obținerea avizelor şi introducerea observațiilor.

În faza a V-a, pentru simplificarea procesului de acordare a avizelor/acordurilor, documentaţiile vor fi sintetizate într-un material independent cuprinzând elemente relevante rezultate din analiză, disfuncţionalităţi, priorităţi, direcţii de dezvoltare, programe şi măsuri însoţite de planşe semnificative. Aceste documentaţii pentru obţinerea avizelor vor fi înaintate autorităţilor interesate de efectele implementării planului, prin grija beneficiarului, urmând ca elaboratorul să le susţină în faţa instituţiilor cu atribuţii în domeniu. Pentru obţinerea avizului de mediu, documentaţia de amenajare a teritoriului împreună cu raportul de mediu elaborat pentru aceasta se înaintează agenţiei regionale de protecţie a mediului[53] numai după includerea tuturor observaţiilor şi comentariilor celorlalte autorităţi avizatoare. Redactarea finală a documentaţiei se face prin introducerea observaţiilor şi recomandărilor din avize şi/sau acorduri. Redactarea finală a raportului evaluării de mediu se face de către persoana /persoanele certificate care fac parte din echipa de proiect. Aprobarea documentaţiei planului de amenajare a teritoriului judeţean se face ulterior obţinerii tuturor avizelor şi /sau acordurilor necesare de către beneficiar şi după introducerea în documentaţie a condiţiilor din acestea de către elaborator. Proiectul P.A.T.J. se aprobă de către consiliul judeţean în urma prezentării documentaţiei în comisia tehnică.

Tabelul 3.2. prezintă **viziunea proprie**, ca specialist în management de proiect, privind activitățile suport necesare pentru realizarea documentațiilor de amenajare a teritoriului. Din acest tabel, rezultă necesitatea fructificării la maximum a activităților din faza I. Din a cest motiv, întâlnirea de lucru dintre membrii echipei de proiect, funcționarii publici responsabili cu realizarea și implementarea documentației P.A.T.J. și factorii interesați, trebuie să definească foarte clar cerințele suportului topografic la nivelul județului, datele necesare pentru realizarea studiilor de fundamentare, dar și niște termene precise în furnizarea informațiilor solicitate de elaborator.

Beneficiarul va puncta domeniile și temele de interes local pentru care elaboratorul să se focalizeze în elaborarea strategiei de dezvoltare a județului. De asemenea, se va creea o relație funcțională între beneficiar și elaborator, pentru răspunsuri în timp util la diferitele activități suport, cum ar fi chestionarele pentru elaborarea fișelor detaliate pe unități administrativ – teritoriale, cuprinzând elemente de diagnostic și măsuri propuse pentru a fi preluate în planurile urbanistice generale și în planurile de investiții, studii tehnice ce necesită date tehnice privind infrastructura județului, studii socio-economice sau de mediu ce necesită date sociale și economice, rapoarte de mediu.

[53] Guvernul României 2004

Activitate	Modalitatea efectivă de realizare a activităţii (metodă, procedură, tehnică, etc.)	Date de intrare utilizate pentru realizarea activităţii (resurse folosite; ex. software, resurse umane, informaţii etc.)	Date de ieşire - Rezultate obţinute la finalul activităţii (rezultate intermediare şi/sau finale)	Durata activităţii	Informaţii suplimentare relevante în legătură cu activitatea, acolo unde este aplicabil
Faza I - Elaborarea studiilor de fundamentare şi a analizei diagnostic				**Aprox. 7 luni**	
1.1.Documentare	Consultare documente de planificare teritorială	Strategii de dezvoltare locală, strategii sectoriale, planuri de amenajare teritorială regională, programe și proiecte cu impact major asupra teritoriului județului	Analize necesare pentru realizarea studiilor de fundamentare	3 luni	Documentarea se focalizează pe toate domeniile conexe amenajării teritoriului (cadru natural, demografie, social, economic, transport, energie, mediu, etc.)
1.2.Elaborare studii de fundamentare	Studii științifice de interes regional sau local	Documente relevante pentru domeniile studiate – strategii, planuri, studii	Studii științifice pentru aprofundarea domeniilor relevante P.A.T.J.	3 luni	Studiile de fundamentare stau la baza identificării elementelor ce influențează dezvoltarea și a disfuncționalităților
1.3.Actualizare suport topografic și proiectarea bazei de date spațiale (GIS)	Tehnici privind realizarea bazelor de date și a bazelor de date spațiale (GIS)	Baza de date GIS a județului	Baza de date GIS actualizată a județului cu încărcarea datelor specifice analizelor teritoriale	5 luni	Realizarea bazei de date spațiale depinde foarte mult de obținerea datelor statistice și a datelor privind infrastructurile tehnice din teritoriu

1.4.Analize sectoriale	Analize teritoriale statistice și grafice multicriteriale și evaluări ale potențialului	Date statistice la nivel de județ, GIS	Analize teritoriale pe domenii conexe amenajării teritoriului la nivel NUTS III	2 luni	Analizele sectoriale vor fi realizate în funcție de datele statistice validate
1.5. Întâlniri de lucru cu beneficiarii și prezentarea rezultatelor	Prezentări Powerpoint la beneficiar cu stadiul proiectului	Studii, Analize realizate	Acord de continuare a proiectului conform planului de realizare	4 zile	Întâlnirile de lucru se vor desfășura la sediul beneficiarului (C.J.)
Faza a-II-a - Elemente care condiţionează dezvoltarea, probleme şi disfuncţionalităţi				**Aprox. 3 luni**	Faza cuprinde evidenţierea problemelor și disfuncţionalităţilor pe baza analizelor cantitative şi calitative ale caracteristicilor spaţiale şi economico-sociale, grupate pe domenii şi componentele lor
2.1.Chestionare pentru elaborarea fișelor detaliate pe unități administrativ – teritoriale, cuprinzând elemente de diagnostic și măsuri propuse pentru a fi preluate în planurile urbanistice generale și în planurile de investiții.	Metode științifice de investigare	Chestionare elaborate de echipa multidisciplinară	Informații la nivel de U.A.T. pentru elaborarea fișelor detaliate pe fiecare U.A.T. componentă a județului	3 luni	Există riscul ca aceste chestionare să nu fie completate în timpul planificat prin planul de realizare

2.2.Probleme și disfuncționalități	Metode de cercetare	Chestionare completate Studii de fundamentare	Studiu de cercetare pentru evidențierea problemelor și disfuncționalităților pe domenii conexe amenajării teritoriului	2 luni	Există riscul, datorită lipsei unor informații relevante, ca studiul să nu evidențieze în totalitate problemele și disfuncționalitățile existente
2.3.Întâlniri de lucru cu beneficiarii și prezentarea rezultatelor	Prezentări Powerpoint la beneficiar cu	Studii, Analize realizate	Acord de continuare a proiectului conform planului de realizare	4 zile	Întâlnirile de lucru se vor desfășura la sediul beneficiarului (C.J.)
Faza a-III-a – Diagnostic prospectiv și priorități de intervenție				**3 luni**	Evaluarea decalajului dintre situația actuală și cea anticipată și dorită pentru orizontul stabilit
3.1.Analiza SWOT	Tehnică managerială	Studii de fundamentare Chestionare Studiu privind problemele și disfuncționalitățile	Analiză privind evaluarea județului pe domeniile conexe amenajării teritoriului	1 lună	Proces de analiză pentru formularea diagnosticului și priorităților de intervenția
3.2.Diagnostic și priorități de intervenție	Metode de evaluare și metode descriptive	Studii de fundamentare Chestionare Studiu privind problemele și disfuncționalitățile Analiza SWOT	Studiu privind diagnosticul teritorial al județului și prioritățile de intervenție	3 luni	Problemele privind lipsa datelor din etapa a-II-a poate conduce la un diagnostic teritorial parțial corect
3.3.Întâlniri de lucru cu beneficiarii și prezentarea rezultatelor	Prezentări Powerpoint la beneficiar cu	Studii, Analize realizate	Acord de continuare a proiectului conform planului de realizare	4 zile	Întâlnirile de lucru se vor desfășura la sediul beneficiarului (C.J.)

Faza a-IV-a - Strategia de dezvoltare spaţială şi programul de măsuri				**Aprox. 5 luni**	Strategia de dezvoltare spaţială a judeţului cuprinde obiectivele strategice generale care vizează dezvoltarea teritoriului pe termen lung.
4.1.Elaborare strategie de dezvoltare spațială	Metode și tehnici de cercetare și analiză adaptată	Studii de fundamentare Chestionare Analiza SWOT Diagnostic și priorități de intervenție	Strategie de dezvoltare spațială a județului	4 luni	
4.2.Elaborarea planului de măsuri și a planului de acțiune	Metode și tehnici de cercetare și analiză adaptată	Strategia de dezvoltare spațială	Plan de măsuri pentru dezvoltarea județului	2 luni	Fiecare măsură sau set de măsuri va fi relaţionat cu un obiectiv specific, referindu-se la modul concret de influenţare a dezvoltări spaţiale a judeţului.
4.3.Elaborare sinteze, prezentări	Metode și tehnici analitice	Strategia de dezvoltare spațială Planul de măsuri și acțiune	Materiale de diseminare	1 lună	Materiale pentru consultarea populației și a factorilor interesați
4.4.Întâlniri de lucru cu beneficiarii şi prezentarea rezultatelor	Prezentări Powerpoint la beneficiar cu	Studii, Analize realizate	Acord de continuare a proiectului conform planului de realizare	4 zile	Întâlnirile de lucru se vor desfăşura la sediul beneficiarului (C.J.)
Faza a-V-a - Documentaţii pentru obţinerea avizelor şi introducerea observaţiilor				**Aprox. 4 luni**	Elaborare avize conform metodologiei de realizare documentații P.A.T.J.
5.1.Elaborarea documentațiilor pentru avize	Metode și tehnici analitice	Studii de fundamentare Strategia de dezvoltare spațială Planul de acțiune	Documentații de avize	3 luni	Documentaţiile pentru avize vor fi sintetizate într-un material independent cuprinzând elemente relevante rezultate din analiză, disfuncţionalităţi, priorităţi, direcţii de dezvoltare, programe şi măsuri însoţite de planşe

5.2.Consultarea populației și a factorilor interesați	Metodologie de informare și consultare	Strategia de dezvoltare spațială și planul de acțiune	Observații, recomandări	2 luni	
5.3.Elaborare raport de mediu	Metode și tehnici de cercetare și analiză adaptată	Studiu de fundamentare pentru mediu Strategia	Raport de mediu	2 luni	Pentru obținerea avizului de mediu documentația de amenajarea teritoriului împreună cu raportul de mediu elaborat pentru aceasta se înaintează Agenției regionale de protecție a mediului (conform HG 1076/2004) numai după includerea tuturor observațiilor și comentariilor celorlalte autorități avizatoare.
5.4.Obținere avize / acorduri	Susținere orală	Avize și acorduri elaborate	Aprobare avize / acorduri	2 luni	Documentații pentru obținerea avizelor înaintate autorităților interesate de efectele implementării planului, prin grija beneficiarului, urmând ca elaboratorul să le susțină în fața organelor și instituțiilor cu atribuții în domeniu.
5.5.Redactarea finală a documentației și aprobarea P.A.T.J.	Metode tehnice de reevaluare a unor documente	Documentațiile elaborate pentru realizarea P.A.T.J.	Documentație tehnică a P.A.T.J.	1 lună	Redactarea finală a documentației se face prin introducerea observațiilor și recomandărilor din avize și/sau acorduri. Aprobarea P.A.T.J. este avizată de Consiliul județean în urma prezentării documentației

Tabelul 3.2. Activități suport propuse pentru implementarea managementului de proiect al planului de amenajarea a teritoriului județean

Diagrama GANTT a activităților de elaborare a documentațiilor P.A.T.J. – Propunere

Etape/ Denumirea Activității	Etapa I							Etapa II			Etapa III			Etapa a-IV-a						Etapa a-V-a			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Faza I - Elaborarea studiilor de fundamentare și a analizei diagnostic																						
1.1.Documentare																						
1.2.Elaborare studii de fundamentare																						
1.3.Actualizare suport topografic și proiectarea bazei de date spațiale (GIS)																						
1.4.Analize sectoriale																						
1.5.Întâlniri de lucru cu beneficiarii și prezentarea rezultatelor																						
Faza a-II-a - Elemente care condiționează dezvoltarea, probleme și disfuncționalități																						
2.1.Chestionare pentru elaborarea fișelor detaliate pe unități administrativ – teritoriale, cuprinzând elemente de diagnostic și măsuri propuse pentru a fi preluate în planurile urbanistice generale și în planurile de investiții																						
2.2.Probleme și disfuncționalități																						
2.3.Întâlniri de lucru cu beneficiarii și prezentarea rezultatelor																						
Faza a-III-a – Diagnostic prospectiv și priorități de intervenție																						
3.1.Analiza SWOT																						
3.2.Diagnostic și priorități de intervenție																						
3.3.Întâlniri de lucru cu beneficiarii și prezentarea rezultatelor																						

Faza a-IV-a - Strategia de dezvoltare spațială și programul de măsuri																							
4.1.Elaborare strategie de dezvoltare spațială																							
4.2.Elaborarea planului de măsuri și a planului de acțiune																							
4.3.Elaborare sinteze, prezentări																							
4.4.Întâlniri de lucru cu beneficiarii și prezentarea rezultatelor																							
Faza a-V-a - Documentații pentru obținerea avizelor și introducerea observațiilor																							
5.1.Elaborarea documentațiilor pentru avize																							
5.2.Consultarea populației și a factorilor interesați																							
5.3.Elaborare raport de mediu																							
5.4.Obținere avize / acorduri																							
5.5.Redactarea finală a documentației și aprobarea P.A.T.J.																							

Tabelul 3.3. Diagrama GANTT propusă privind activități suport pentru realizarea planului de amenajarea a teritoriului județean

Ca orice proiect de management, responsabilul de proiect trebuie să elaboreze planul de realizare, în cazul prezentat acest plan este evidențiat în Tabelul 2, și o diagramă GANTT a activităților de elaborare a documentațiilor de planificare privind P.A.T.J. Diagrama GANTT trebuie să respecte termenele solicitate de beneficiar, dar în același timp activitățile propuse trebuie să fie realiste în raport cu abilitățile echipei de proiect.

Sunt foarte multe riscuri identificate ce pot apărea în etapa a II-a, de elaborare a documentațiilor de realizare a P.A.T.J. Aceste riscuri sunt legate de următoarele situații ce pot apărea în fluxul de derulare a proiectului. Putem menționa:

- dificultatea obținerii datelor necesare de la administratorii infrastructurilor de interes public de pe raza teritoriului județului studiat sau date statistice insuficiente cu privire la dezvoltarea teritorială și socio-economică a județului;
- comunicare neadecvată sau ineficientă între prestator și achizitor (autoritate contractantă);
- neîncadrarea efectuării serviciilor de către prestator în graficul de timp atașat ofertei tehnice pentru proiectul P.A.T.J.;
- neîndeplinirea contractului cauzată de migrația specialiștilor propuși de achizitor prin propunerea tehnică, în conformitate cu cerințele caietului de sarcini;
- cerința beneficiarului de predare de către prestator a bazei de date spațiale a județului într-un format diferit de cel propus de elaborator;
- modificări ale legislației specifice pe parcursul elaborării ce pot conduce la reluarea anumitor etape;
- insolvența/ falimentul prestatorului.

Conform managementului de proiect, un manager de proiect trebuie să-și asume astfel de riscuri și să stabilească în mod concret metode specifice de atenuare a riscurilor. În acest sens, managerul de proiect este obligat să urmărească următoarele aspecte:

- comunicarea continuă cu beneficiarul pentru obținerea informațiilor necesare analizelor teritoriale și reevaluarea duratei unor activități pe baza unui protocol;
- comunicarea cu beneficiarii va fi realizată doar de responsabilul de proiect din partea prestatorului și se va elabora un plan de comunicare eficient între cele 2 părți;
- utilizarea instrumentelor de control directiv prin asigurarea unor specialiști recunoscuți în domeniu și a instrumentelor de control preventiv prin externalizarea asigurării unor servicii;
- baza de date spațiale se va preda, conform normelor metodologice de aplicare a legii nr.350/2001 pentru documentațiile de urbanism și amenajare a teritoriului și conform directivei INSPIRE în format DXF, DWG sau Shapefile (SHP.);
- reevaluarea planului de realizare de către prestator și încheierea unui protocol cu beneficiarul în vederea respectării legislației specifice amenajării teritoriului;
- încetarea contractului, conform contractului de servicii semnat de ambele părți.

Actori implicați în Etapa a-II-a: Elaboratorul P.A.T.J., Direcțiile Consiliului Județean cu atribuții în domeniul Amenajării Teritoriului, Direcția Județeană de Statistică, Regiile furnizoare de utilități publice, Agenția Regională de Protecție a Mediului, Grupul de Lucru stabilit pentru elaborarea P.A.T.J., Ministerul Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și a Fondurilor Europene, cetățeni și factori interesați în elaborarea P.A.T.J., Ministerul de Interne, Ministerul Apărării Naționale, Pompierii, Regia Națională a Pădurilor Romsilva, Primăriile de orașe și municipii, Oficiul de Cadastru și Publicitate Imobiliară a județului, S.C. Telekom S.A., S.C. Orange S.A., S.C. Vodafone S.A.

Etapa 3 – Monitorizarea planului de acțiune și evaluarea rezultatelor implementării strategiei de dezvoltare teritorială a județului

Din punctul de vedere al managementului de proiect există o lacună în legislație, deoarece elaboratorul proiectului are și obligația de a monitoriza implementarea proiectului, mai precis elaboratorul documentației P.A.T.J. ar trebui să urmărească îndeplinirea programelor prevăzute în strategia județului. În această etapă, monitorizarea documentației privind P.A.T.J. se realizează prin cooperarea direcțiilor județene cu direcția tehnică de gestiune a bazei de date spațiale pentru realizarea unui raport tehnic unic privind implementarea strategiei P.A.T.J. Direcțiile județene sunt responsabile cu elaborarea unor rapoarte de activitate semestriale referitoare la monitorizarea strategiei P.A.T.J.-ului și cu prezentarea rezultatelor implementării publicului și factorilor interesați.

Și în această etapă apar riscuri inerente cum ar fi supraîncărcarea funcționarilor publici cu competență tehnică de specialitate, lipsa software și a specialiștilor GIS ce conduce la utilizarea minimală a bazei de date spațiale și percepția greșită a factorilor de decizie la nivelul județului privind importanța implementării documentației P.A.T.J., ce privesc această documentație ca o obligație și nu ca o necesitate.

Metodele de atenuare trebuie să vină din partea responsabililor politici din cadrul consiliului județean, care să inițieze activități de perfecționare a funcționarilor publici responsabili cu dezvoltarea teritorială. Aceste soluții pot fi:

- Programe de formare profesională a funcționarilor publici care să confere competențe reale în domeniul amenajării teritoriului și urbanismului;
- Motivarea specialiștilor GIS prin salarii corespunzătoare atribuțiilor specifice;
- Participarea factorilor de decizie la nivelul județului la prezentările realizate de prestator.

Concluzii privind managementul documentației P.A.T.J.

Analizele teritoriale la nivel de județ nu sunt comparate cu analizele teritoriale la nivel de regiune, țară sau la nivel european. La nivelul unui proiect de plan de amenajare a teritoriului sunt realizate cel puțin 60 de cartograme, care sunt greu de urmărit pentru personalul specializat și puțin numeros din cadrul consiliului județean. Documentația este foarte stufoasă, însă chiar și așa lipsesc foarte multe analize, în special în domeniul economic, ceea ce impietează realizarea unei strategii complexe de dezvoltare care să identifice oportunitățile și constrângerile de dezvoltare. Planșele prevăzute în normele metodologice sunt de foarte multe ori încărcate din punct de vedere al conținutului și greu de înțeles pentru un funcționar public care nu posedă cunoștințe temeinice de urbanism și amenajare a teritoriului.

Din acest motiv, documentațiile de amenajare a teritoriului la nivel de județ devin pentru funcționarii publici ca o obligație de serviciu ce trebuie actualizate la 10 ani și nu un instrument util pentru dezvoltarea teritorială pe termen mediu a județului. Și ca atare costurile pentru un astfel de proiect privind planul de amenajare a teritoriului județean au scăzut foarte mult ajungându-se câteodată la niște sume incredibil de mici, care echivalează cu suma necesară realizării unui plan urbanistic general de comună cu cel mult două sate componente.

Pentru exemplificare, am realizat un tabel sintetic în care să analizăm constrângerile legislative și implementarea corectă a unui management de proiect (Tabelul 2.3.). Acest tabel a fost realizat pe baza datelor extrase din licitațiile SEAP pentru P.A.T.J. Tulcea, P.A.T.J. Suceava și P.A.T.J. Teleorman și pe baza calculelor realizate conform metodologiei de calcul a onorariilor și prețurilor pentru proiectarea investițiilor și studiilor din domeniul urbanismului și amenajării teritoriului, aprobată de către MLPTL prin Ordinul nr.11/N/1994 și avizată, cu modificări, de către MLPTL prin avizul nr. 2156/2001[54].

[54] MDRAP 1999

Resurse necesare realizării P.A.T.J.	Constrângeri legislative	Management de proiect
Resurse financiare	300000 – 800000 Lei	Tarifare corectă: 1500000 – 2300000 Lei
Resurse umane	Obligatoriu: Urbanist sau arhitect – coordonator proiect (B) Specialist în domeniul căilor de comunicație și transport (G7) Specialist sociologie (G2) Specialist inginer în domeniul echipării edilitare (G1) Specialist cu studii superioare, dezvoltator de aplicații GIS (diplome de certificare).	Personal necesar atestat RUR: Manager de proiect (urbanist cu experiență); Specialist căi de comunicații; Specialist căi de transport; Specialist echipare edilitară; Specialist sociologie; Specialist mediu – zone protejate și riscuri naturale Specialist mediu – Deșeuri Specialist economie; Specialist prognoze economice; Specialist istorie – patrimoniu construit; Specialist urbanism – Rețeaua de localități; Specialist cu studii superioare, dezvoltator de aplicații GIS Tehnicieni utilizatori GIS
Resurse materiale	Calculatoare, licențe, imprimante, plotter, mijloace de comunicare	Autoturism pentru deplasări privind cunoașterea teritoriului studiat Calculatoare conectate în rețea; Imprimante conectate în rețea Plotter conectat în rețea Mijloace de comunicare moderne – Zoom, Skype Aparate de fotografiat și filmat; Aparate pentru editarea materialelor
Resurse de timp	12 – 20 de luni, inclusiv obținerea avizelor și aprobarea la nivelul C.J.	22 – 32 de luni în funcție de complexitatea teritoriului studiat cu obținerea avizelor și aprobarea la nivelul C.J.

Tabelul 3.4. – Resursele necesare realizării P.A.T.J. în cazul constrângerilor legislative și a unui management de proiect profesionist[55]

[55] Resursele necesare realizării P.A.T.J. din coloana constrângerilor legislative sunt preluate din licitațiile PATJ Tulcea, PATJ Suceava, PATJ Teleorman.

3.3.2. Managementul documentațiilor planurilor urbanistice generale

Etapele de inițiere a unui proiect privind documentația planului urbanistic general (P.U.G.), procedura de licitație publică, coordonarea și urmărirea realizării documentației P.U.G., aprobarea P.U.G. și urmărirea monitorizării implementării acestuia sunt evidențiate, conform managementului de proiect, în trei etape distincte ca și în cazul documentațiilor privind P.A.T.J.

Etapa 1 este etapa inițierii elaborării și contractării documentațiilor planului urbanistic general (conform Ordinului nr.233/2016). Pentru a înțelege mecanismul de inițiere și de contractare proiectului privind realizarea documentației P.U.G. am inițiat întâlniri și numeroase discuții cu responsabilii cu urbanismul și dezvoltarea teritorială din cadrul primăriilor Popești Leordeni, Otopeni, Brașov, Câmpulung Moldovenesc. În urma discuțiilor și pe baza caietelor de sarcini puse la dispoziție de responsabilii cu urbanismul și dezvoltarea teritorială am identificat mecanismul de inițiere și contractare a proiectelor privind realizarea documentației planurilor urbanistice generale.

Mecanismul de inițiere se prezintă astfel: pe baza informării realizate de arhitectul șef privind necesitatea actualizării documentației P.U.G. și a fondurilor necesare elaborării, se redactează un anunț privind intenția de elaborare a proiectului de elaborare a documentațiilor privind planul de urbanism general și a regulamentului local de urbanism (R.L.U.) la nivelul localității, pentru informarea cetățenilor.

La inițiativa primarului, consiliul local aprobă hotărârea locală privind reactualizarea documentației planului urbanistic general și a regulamentului local de urbanism și cuprinde următoarele aspecte: aprobarea caietului de sarcini, aprobarea fondurilor pentru actualizarea documentației P.U.G. și R.L.U., aprobarea procedurii de achiziție a serviciilor privind realizarea proiectului P.U.G. și R.L.U. și procedura de informare a publicului.

Realizarea caietului de sarcini pentru elaborarea proiectului de elaborare a documentațiilor și a R.L.U. este asigurată de o echipă multidisciplinară alcătuită din arhitectul șef, compartimentul de urbanism din cadrul consiliului local, compartimente de specialitate, autorități competente cu protecția mediului, alte instituții de nivel local, județean sau național[56]. Caietul de sarcini trebuie să urmărească structura elaborării documentației P.U.G. evidențiată de Normele metodologice (anexa nr.2 la Ordinul nr.233/2016) de aplicare a legii nr.350/2001 privind amenajarea teritoriului și urbanismul și de elaborare și actualizare a documentațiilor de urbanism[57]. Caietul de sarcini conține, în general, următoarele capitole: scop și obiective, obiective urmărite prin P.U.G. și R.L.U., situația existentă, cadru legal privind realizarea serviciilor de urbanism, actualizarea bazei topografice, realizarea bazei de date spațiale a U.A.T.-ului în sistem STEREO 70, la scări topografice diferite în funcție de mărimea U.A.T.-ului; actualizarea documentației P.U.G., obținerea avizelor și aprobarea consiliului local.

În general, caietul de sarcini cuprinde următoarele faze în elaborarea documentației P.U.G.:

- Etapa de documentare și elaborare a studiilor de fundamentare;
- Etapa de elaborare P.U.G. propriu-zis (analiza diagnostic și forma preliminară);
- Documentații pentru avize, propunere finală (redactare versiune finală) și aprobare. Termenul de realizare a contractului privind realizarea proiectului de

[56] Conform caietului de sarcini P.U.G. Brașov 2019
[57] Ordinul nr.233 al MLPAT 2016

elaborare a P.U.G. și R.L.U. se definește în funcție de categoria de unități administrativ-teritoriale.

Odată cu aprobarea procedurii de achiziție a serviciilor privind realizarea documentației P.U.G. și R.L.U. se demarează procedura de licitație publică electronică (SEAP) și cuprinde următoarele documente:

- Fișa de date ce conține autoritatea contractantă, obiectul contractului (criterii de atribuire, valoarea și durata contractului), informații juridice, economice, financiare și tehnice, procedura de atribuire, informații suplimentare;
- Caietul de sarcini aprobat în cadrul consiliului local;
- Formulare ce conțin declarații ale contractorului pe propria răspundere, propunerea financiară pentru etapele propuse în caietul de sarcini, acord de asociere în cazul în care proiectul se realizează de mai mulți parteneri și formular-cadru de propunere tehnică, anexa privind factorii de evaluare și metodologia de calcul ce cuprinde criteriul de atribuire;
- Stabilirea câștigătorului licitației, conform punctajelor prevăzute în caietul de sarcini.

Ca și în cazul documentației P.A.T.J., oferta tehnică pentru elaborarea documentației P.U.G. conține temele prevăzute în legea nr.350/2001: obiectivul proiectului în concordanță cu legea nr.350/2001, strategia de dezvoltare locală și județeană (conform PATJ), strategia de dezvoltare teritorială a României, strategii locale sectoriale etc.; cadrul legal privind întocmirea documentației P.U.G. și a R.L.U; rezultate estimate ale proiectului, conform caietului de sarcini, metodele de lucru utilizate pentru realizarea proiectului: metode și tehnici descriptive, metode și tehnici analitice, metode și tehnici interactive ce detaliază strategia de abordare pentru fiecare activitate necesară derulării contractului, resursele necesare pentru fiecare activitate și calendarul de implementare; resursele alocate privind alcătuirea consorțiului, spațiile de lucru, echipamentele utilizate, echipa de actualizare a suportului topografic, documente și studii realizate de specialiștii consorțiului de-a lungul timpului și care au legătură directă cu elaborarea proiectului.

Conținutul proiectului va fi în conformitate și cu ghidul privind metodologia de elaborare și conținutul cadru al documentației P.U.G. - Ordinul nr.233 / 26.02.2016 al Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (MDRAP) pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a legii nr.350/2001 privind amenajarea teritoriului si urbanismul si de elaborare si actualizare a documentațiilor de urbanism și a caietului de sarcini.

În final, câștigătorul licitației semnează contractul de servicii urbanistice cu beneficiarul.

Din punct de vedere managerial, se pot evidenția numeroase riscuri ce pot apărea în etapa 1. Cele mai importante riscuri care pot perturba procesul de licitație al documentației P.U.G. și R.L.U. pot fi:

- Lipsa unei strategii de dezvoltare locală pe termen mediu la nivelul județului;
- Lipsa unui plan de mobilitate urbană la nivelul U.A.T.-ului;
- Întârzieri în redactarea caietului de sarcini pentru elaborarea documentației P.U.G.;
- Câștigătorul contractului este o firmă care a licitat mult sub prețul real al proiectului.

Metodele generale de atenuare a riscurilor, ca și în cazul documentației P.A.T.J., depind foarte mult de experiența arhitectului șef și a specialiștilor responsabili cu planificarea teritorială și de metodologia de atribuire a licitației. Putem identifica câteva metode de atenuare a riscurilor pentru evitarea unor blocaje în procesul de inițiere documentației P.U.G.:

- Studiu privind cerințele documentației elaborate în cadrul P.A.T.J. privind zonele ce includ suprafața teritorială a U.A.T.-ului studiat;
- Informarea de către contractor a beneficiarului (consiliul local), mai ales în cadrul marilor orașe, a necesității realizării planului de mobilitate urbană, concomitent cu planul urbanistic general (conform Ordinului nr.233/2016 al M.D.R.A.P.) prin care se corelează dezvoltarea teritorială a U.A.T.-urilor cu nevoile de mobilitate/transport a persoanelor;
- Asigurarea cu personal de specialitate de către beneficiar pentru reevaluarea propunerii tehnice, a criteriilor de atribuire, a propunerii financiare și a termenelor de predare;
- Monitorizarea continuă de către beneficiar a respectării termenelor de predare conform caietului de sarcini;
- Reevaluarea planului de realizare de către prestator și o monitorizare atentă a riscurilor.

Actori implicați în activitatea I: Direcția A.T. și Urbanism, Direcția Economică din cadrul C.J., Agenția Locală de Mediu, Direcțiile tehnice ale Consiliului Local, Arhitectul șef al U.A.T-ului, Primarul, Consiliul Local, Instituții de nivel local, județean, Național, Prestatorul de servicii elaborare studii.

Etapa 2 – Activități suport pentru realizarea documentației planului urbanistic general

Responsabilul de proiect trebuie să elaboreze planul de realizare, cu activitățile propuse, sumele necesare și un plan privind managementul principalilor riscuri care apar în cazul elaborării documentației P.U.G.-urilor. De asemenea, se va elabora și o diagramă GANTT a activităților de elaborare a documentațiilor de planificare privind proiectul de elaborare a documentațiilor P.U.G. și R.L.U. Diagrama GANTT trebuie să respecte termenele solicitate de beneficiar, dar în același timp activitățile propuse trebuie să fie realiste în raport cu abilitățile echipei de proiect.

Managerul de proiect trebuie să introducă în activitățile proiectului și propunerile venite din partea populației și factorilor interesați, în conformitate cu etapele de informare și consultare a publicului de către consiliul local, conform articolului 26 din anexa la Ordinul nr.2701/2010[58].

În general, principalele faze de realizare a documentației tip P.U.G. sunt:

- Studii de fundamentare;
- PUG propriu-zis;
- Documentații pentru avize/acorduri.

Conform anexei 2 a Ordinului 233/2016 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a legii nr.350/2001 privind amenajarea teritoriului și urbanismul și de elaborare și actualizare a documentațiilor de urbanism este prezentat conținutul documentațiilor,

[58] MDRAP 2010

diferențiat pe medii şi pe categorii de unități administrativ - teritoriale, respectiv: a) municipii de rang 0 și I; b) municipii de rang II; c) orașe - rang III; d) comune - rang IV.

Documentațiile privind planul urbanistic general se realizează în format analog şi digital (piese scrise şi desenate), iar suportul topografic actualizat trebuie aprobat de oficiul județean de cadastru și va fi predat în sistem de proiecție stereografică 1970.

Ca și în cazul documentației P.A.T.J., tabelul 3.5. **prezintă viziunea proprie**, ca specialist în management de proiect, privind activitățile suport necesare pentru realizarea documentațiilor planului general de urbanism. Din acest tabel, rezultă ca și în cazul documentației P.A.T.J., necesitatea fructificării la maximum a activităților din faza I. Este foarte importantă în această fază a proiectului, elaborarea suportului topografic al P.U.G. studiat și obținerea avizului oficiului județean de cadastru.

Fazele și activitățile propuse în managementul planului urbanistic general și a regulamentului local de urbanism sunt dezvoltate în tabelul 3.5.

Activitate	Modalitatea efectivă de realizare a activităţii (metodă, procedură, tehnică, etc.)	Date de intrare utilizate pentru realizarea activităţii (resurse folosite; ex. software, resurse umane, informaţii etc.)	Date de ieşire - Rezultate obţinute la finalul activităţii (rezultate intermediare şi/sau finale)	Durata Activităţii	Informaţii suplimentare relevante în legătură cu activitatea, acolo unde este aplicabil
Faza I – Elaborarea studiilor de fundamentare şi a studiului de sinteză				**Aprox. 9 luni**	
1.1.Documentare	Consultare documente de urbanism referitoare la U.A.T.-ul studiat	Strategii de dezvoltare locală, strategii locale sectoriale, planuri de amenajare teritorială județeană, programe și proiecte cu impact major asupra teritoriului U.A.T.-ului	Analize necesare pentru realizarea studiilor de fundamentare	3 luni	Documentarea se face pe toate domeniile conexe urbanismului (condiții geotehnice, suport topografic, circulația, mediu, regim juridic al terenurilor, potențial balnear și turistic, protecție patrimoniului construit, economie, sociologie, forța de muncă, evoluția demografică)
1.2.Elaborare studii de fundamentare	Analize cu caracter analitic, prospectiv, consultativ	Documente relevante pentru domeniile studiate – strategii, planuri, studii	Studii de fundamentare cu caracter analitic, prospectiv, consultativ	4 luni	Studiile de fundamentare stau la baza elaborării sintezelor privind diagnosticarea disfuncționalităților și propuneri

1.3.Inițierea studiului consultativ la nivelul populației UAT-ului studiat	Anchetă socio-urbanistică privind opțiunile populației	Tipuri de anchete socio-urbanistice la nivel de U.A.T. la nivel național și european	Studiu socio-urbanistic	2 luni	Studiu socio-urbanistic pentru identificarea opțiunilor populației privind necesitățile populației U.A.T.-ului studiat
1.4. Definirea planului topografic și obținerea avizului O.J.C.P.I	Plan topografic actualizat pe baza măsurătorilor din teren și a	Planuri topografice digitale vechi, ortofotoplanuri, softuri GIS	Suport topografic actualizat	9 luni	Planul topografic avizat de O.J.C.P.I. reprezintă suportul de bază pentru realizarea P.U.G.
1.5. Realizarea unui material integrat privind concepția de dezvoltare a U.A.T.	Studiile de fundamentare realizate	Analize critice pe toate domeniile conexe urbanismului	Studiu de sinteză privind concepția proiectantului de dezvoltare a U.A.T.	2 luni	Studiul reprezintă concepția proiectantului privind dezvoltarea U.A.T.-ului studiat
1.6.Întâlniri de lucru cu beneficiarii și prezentarea rezultatelor	Prezentări PowerPoint la beneficiar	Studii, Analize realizate	Acord de continuare a proiectului conform planului de realizare	4 zile	Întâlnirile de lucru se vor desfășura la sediul beneficiarului (C.L.)
1.7.Sinteza studiilor de fundamentare, diagnosticul general și cel prospectiv	Evaluarea evoluțiilor viitoare ale domeniilor specifice urbanismului la nivelul U.A.T.	Studii de fundamentare, evaluarea evoluțiilor viitoare a domeniilor specifice urbanismului la nivelul UAT-ului	Diagnostic general și prospective	2 luni	Sinteza studiilor de fundamentare și a diagnosticului prospectiv, în urma observațiilor beneficiarilor și a stakeholderilor
Faza a-II-a - PUG propriu-zis – forma preliminară				**Aprox. 9 luni**	
2.1.Propuneri de organizare urbanistică	Studii și proiecte elaborate anterior sau concomitent cu elaborarea PUG	Legea 350/2001 actualizată OM233/2016 GP038/1999 GM-007-2000 HG525/1996	Date de recunoaștere a PUG Obiectul PUG Surse de documentare	3 luni	Există probleme în actualizarea planului topografic, datorită PUZ- urilor sau PUD-urilor realizate fără un tabel de coordonate în sistem STEREO 70

2.2.Stadiul actual al dezvoltării	Analize ale situației existente Analize privind disfuncționalitățile Analize privind opțiunile populației Propuneri de organizare urbanistică	Evoluție, analize ale cadrului natural, relații în teritoriu, potențial economic, populația – elemente demografice și sociale, circulația, intravilan existent – zone funcționale – bilanț teritorial, zone cu riscuri naturale, echipare edilitară, probleme de mediu, disfuncționalități, necesități ale populației	Propuneri de organizare urbanistică Sinteza studiilor analitice şi prospective, diagnosticul general şi prospectiv Strategie de dezvoltare spațială Elemente de mobilitate urbană existente şi propuse Politici şi programe de investiții publice pentru implementare	5 luni	Există riscul unor dezacorduri între beneficiar şi executant privind propunerile de organizare urbanistică, de aceea sunt necesare clarificări încă de la începutul acestei faze
2.3.Reglementări pe termen scurt şi elaborarea listei de obiective de utilitate publică	Cercetare urbanistică	Reglementări la nivelul UAT-ului studiat: Stabilirea şi delimitarea teritoriului intravilan Stabilirea modului de utilizare a terenului din intravilan Organizarea circulației Dezvoltarea infrastructurii tehnico-edilitare Dezvoltarea zonelor afectate de servituți publice Evoluția populației și a fondului locuibil Zonificare funcțională Protecția mediului Limite și bilanțuri teritoriale	Regulament Local de Urbanism	5 luni	Colaborare cu beneficiarul pentru a elabora o viziune de dezvoltare teritorială echilibrată Planul urbanistic general se va realiza atât în format digital, cât şi analogic în format STEREO 70

2.4.Organizarea unei etape de informare și de consultare a publicului	Diseminarea pe site-ul beneficiarului a părții scrise și desenate a PUG-ului propriu-zis	Conținutul volumului I și II a PUG – parte scrisă și volumul III – RGU + parte desenată	Observații privind documentația PUG-ului preliminar	1 lună	Colaborare cu beneficiarul pentru a se asigura o etapă de informare și consultare a PUG-ului preliminar în timp util
Faza a-III-a – Obținerea avizelor necesare PUG, în baza documentațiilor	Cercetare urbanistică			**9 luni**	Obținerea avizelor este o operațiune anevoioasă care de foarte multe ori produce întârzieri în aprobarea PUG-ului
3.1.Elaborarea documentațiilor pentru obținerea avizelor necesare PUG-urilor	Metode analitice	Documentația PUG-ului propriu-zis	Conținutul documentației de obținere a avizelor specificate în caietul de sarcini	4 luni	Pentru eficientizarea obținerii avizelor, beneficiarul va solicita avizatorului modul de prezentare și conținutul documentației de avizat
3.2.Actualizarea documentațiilor de avizare cu eventualele solicitări ale avizatorului	Metode și tehnici de cercetare și analiză adaptată	Documentații necesare pentru obținerea avizelor	Documentații actualizate pentru obținerea avizelor	4 luni	De foarte multe ori pot apărea puncte de vedere diferite între avizator și elaborator (inclusiv beneficiar) ce pot conduce la întârzieri serioase în aprobarea PUG
3.3.Obținerea avizelor necesare PUG	Metode și tehnici de cercetare și analiză adaptată	Documentații actualizate necesare pentru obținerea avizelor	Avize pentru documentațiile actualizate	8 luni	Obținerea tuturor avizelor poate dura 2-3 ani
Faza a-IV-a – Elaborarea formei finale a PUG				**Aprox. 5 luni**	Forma finală a PUG
4.1.Elaborare a formei finale a documentației tehnice a PUG	Metode și tehnici de cercetare și analiză adaptată	Documentație tehnică PUG preliminară	Documentație tehnică finală a PUG	2 luni	Documentația tehnică a PUG va fi predată conform cerințelor caietului de sarcini

4.2.Elaborarea formei finale a Regulamentului de Urbanism	Metode și tehnici de cercetare și analiză adaptată	Documentația tehnică a Regulamentului de Urbanism	Documentație tehnică finală a Regulamentului de Urbanism a PUG	2 luni	Documentația tehnică a regulamentului de urbanism al PUG va fi predată conform cerințelor caietului de sarcini
4.3.Organizarea unei etape de informare și de consultare a publicului	Diseminarea pe site-ul beneficiarului a părții scrise și desenate a PUG-ului	Documentația tehnică a PUG și Regulament de urbanism final	Informare a publicului privind elaborarea PUG	2 luni	Colaborare cu beneficiarul pentru a se asigura o etapă de informare și consultare a PUG-ului preliminar în timp util
4.4.Predarea și integrarea PUG în Sistemul Informațional Geografic	Modalități de predare a documentației solicitate	Documentații PUG conform cerințelor din caietul de sarcini	Predare a documentației tehnice a PUG, conform cerințelor caietului de	2 luni	Predarea documentației tehnice a PUG beneficiarului
4.5.Aprobarea documentației finale a PUG de către Consiliul Local	Prezentarea Raportului Final al elaborării PUG de către elaborator	Sinteza PUG	Aprobarea PUG	1 lună	Susținerea documentațiilor PUG elaborate

Tabelul 3.5. Activități suport propuse pentru implementarea managementului de proiect
în elaborarea planului urbanistic general

Diagrama GANTT a activităților de elaborare P.U.G.

Faze/ Denumirea Activității	Faza 1									Faza 2								Faza3								Faza4				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Faza I - Elaborarea studiilor de fundamentare și a studiului de sinteză																																
1.1.Documentare																																
1.2.Elaborare studii de fundamentare																																
1.3.Inițierea studiului consultativ la nivelul populației UAT-ului studiat																																
1.4.Definirea planului topografic și obținerea avizului O.J.C.P.I																																
1.5.Realizarea unui material integrat privind concepția de dezvoltare a U.A.T.																																
1.6. Întâlniri de lucru cu beneficiarii și prezentarea rezultatelor																																
1.7.Sinteza studiilor de fundamentare, diagnosticul general și cel prospectiv																																
Faza a-II-a - PUG propriu-zis – forma preliminară																																
2.1.Propuneri de organizare urbanistică																																
2.2.Stadiul actual al dezvoltării																																
2.3.Reglementări pe termen scurt și elaborarea listei de obiective de utilitate publică																																
2.4.Organizarea unei etape de informare și de consultare a publicului																																
Faza a-III-a – Obținerea avizelor necesare PUG, în baza documentațiilor specifice																																
3.1.Elaborarea documentațiilor pentru obținerea avizelor necesare PUG-urilor																																
3.2.Actualizarea documentațiilor de avizare cu eventualele solicitări ale avizatorului																																
3.3.Obținerea avizelor necesare PUG																																

Faza a-IV-a – Elaborarea formei finale a PUG
4.1.Elaborarea formei finale a documentației tehnice a PUG
4.2.Elaborarea formei finale a Regulamentului de Urbanism
4.3.Organizarea unei etape de informare și de consultare a publicului
4.4.Predarea și integrarea PUG în sistemul informațional geografic
4.5.Aprobarea documentației finale a PUG de către consiliul local

Tabelul 3.6. Diagrama GANTT privind activități suport pentru realizarea Planului Urbanistic General

Pe baza datelor prezentate la nivelul licitațiilor electronice (SEAP) privind elaborarea planurilor urbanistice generale și a regulamentului local de urbanism – P.U.G. Brașov, P.U.G. Slănic Moldova, P.U.G. Slobozia am elaborat diagrama GANTT a activităților suport pentru realizarea documentațiilor planului urbanistic general.

Riscurile care apar în elaborarea documentațiilor planurilor urbanistice generale sunt mai numeroase decât în cazul documentațiilor P.A.T.J., iar unele dintre acestea **sunt independente de profesionalismul șefului de proiect sau a competențelor echipei de proiect**.

Cele mai importante riscuri care pot întârzia elaborarea documentației P.U.G. și pot impienta calitatea documentațiilor sunt:

- Planul topografic al unității administrativ-teritoriale studiate ce nu corespunde realităților din teren;
- Dificultatea obținerii datelor necesare de la administratorii infrastructurilor de interes public de pe raza teritoriului U.A.T.-ului și date statistice insuficiente cu privire la dezvoltarea teritorială și socio-economică;
- Comunicare neadecvată sau ineficientă între prestator și achizitor (autoritate contractantă);
- Neîncadrarea efectuării serviciilor de către prestator în graficul de timp atașat ofertei tehnice pentru documentației P.U.G.;
- Neîndeplinirea contractului cauzată de migrația specialiștilor propuși de achizitor prin propunerea tehnică, în conformitate cu cerințele caietului de sarcini;
- Cerința beneficiarului de predare de către prestator a bazei de date spațiale a județului într-un anumit format informatic, diferit de cerințele INSPIRE;
- Întârzieri în obținerea avizelor, datorită pretențiilor exagerate ale unor avizatori;
- Lipsa unei evidențe precise a situației juridice a terenurilor;
- Necesitatea introducerii în planul urbanistic general a unor planuri urbanistice de detaliu fără coordonate geografice;
- Modificări ale legislației specifice pe parcursul elaborării ce pot conduce la reluarea anumitor activități;
- Insolvența/ faliment prestator.

Conform managementului de proiect, ca și în cazul documentațiilor tip P.A.T.J., un manager de proiect trebuie să-și asume astfel de riscuri și să stabilească în mod concret metode specifice de atenuare a riscurilor.

În acest sens, managerul de proiect este obligat să urmărească următoarele aspecte:

- Alegerea unui subcontractor specializat în realizarea planurilor topografice specifice documentației P.U.G. și stipularea în subcontractul de servicii topografice, clauze contractuale clare privind durata, formatul de date în care este predat și obținerea avizului de la oficiul județean de cadastru și publicitate imobiliară;
- Comunicarea continuă a responsabilului de proiect cu beneficiarul pentru obținerea informațiilor necesare analizelor teritoriale și reevaluarea duratei unor activități pe baza unui protocol semnat;
- Comunicarea cu beneficiarul va fi realizată doar de responsabilul de proiect din partea prestatorului și se va elabora un plan de comunicare eficient între cele două părți;
- Utilizarea instrumentelor de control directiv prin asigurarea unor specialiști

recunoscuți în domeniu și a instrumentelor de control preventiv prin externalizarea asigurării unor servicii;
- Baza de date spațiale se va preda, conform normelor metodologice de aplicare a legii nr.350/2001 pentru documentațiile de urbanism și amenajare a teritoriului și conform directivei INSPIRE în format DXF, DWG sau Shapefile (SHP.);
- În general, cele mai mari probleme sunt legate de obținerea avizelor, nu numai datorită numărului mare solicitat, ci și datorită unor probleme legate de lipsa unor date cadastrale a situaţiei reale din teren, pentru care prestatorul nu poate fi vinovat, de aceea este necesar un acord scris între prestator și beneficiar pentru susținerea reciprocă în obținerea cu celeritate a avizelor necesare;
- Pentru zonele cu terenuri în litigiu, problemele trebuie rezolvate prin documentații de tip PUZ- uri sau PUD-uri;
- Introducerea PUD-urilor aprobate la nivel de UAT, este o operațiune laborioasă, iar lipsa datelor privind coordonatele unor PUD-uri creează mari dificultăți în definitivarea planului existent, de aceea, echipa de proiect trebuie să conțină specialiști în informatică, dar și în urbanism care să rezolve rapid aceste probleme, iar această operațiune să fie prevăzută în planul de realizare și diagrama GANTT;
- Reevaluarea planului de realizare de către prestator și încheierea unui protocol cu beneficiarul în vederea respectării legislației specifice elaborării documentației planului urbanistic general;
- Încetarea contractului, conform contractului de servicii semnat de ambele părți.

Actori implicați în Etapa a-II-a: elaboratorul P.U.G., elaborator plan topografic, Direcția generală de dezvoltare urbană a Beneficiarului, Ministerul Dezvoltării Regionale și a Administrației Publice, Ministerul Transporturilor, Autoritatea Națională de Turism, Ministerul Sănătății, Ministerul Apărării Naționale, Ministerul de Interne, Serviciul Român de Informații, documentații pentru avizele altor organisme centrale interesate (Ministerul Mediului, Ministerul Culturii, Regii Autonome), avizul unic al consiliului județean (gestionarul surselor de apă, al rețelelor de aducțiune și distribuție, rețele de canalizare, gestionarul rețelelor de transport și distribuție al energiei electrice, gestionarul rețelelor de telecomunicații, gestionarul rețelelor de alimentare cu căldură, gestionarul rețelelor de alimentare cu gaze naturale, Direcția județeană pentru protecția mediului, Inspectoratul județean pentru sănătate publică, Protecția civilă, Grupul pompierilor militari, Comisia județeană pentru protecția patrimoniului istoric și cultural, alte instituții județene), oficiul județean pentru cadastrul agricol și organizare a teritoriului agricol, oficiul județean de cadastru, geodezie și cartografie, consiliul local.

Etapa 3 – Monitorizarea planului de acțiune şi evaluarea rezultatelor implementării documentației privind planul urbanistic general și a regulamentului local de urbanism

Ca și în cazul documentației P.A.T.J., din punctul de vedere al managementului de proiect există o lacună în legislație, deoarece elaboratorul proiectului are și obligația de a monitoriza implementarea proiectului, mai precis elaboratorul P.U.G. ar trebui să urmărească implementarea strategiei de dezvoltare a localității și a regulamentului local de urbanism. În această etapă, monitorizarea implementării documentației P.U.G. se realizează de direcțiile locale de urbanism, arhitectul șef al localității și primarul ales al localității. Astfel, aceste entități sunt responsabile cu constituirea și dezvoltarea bazei de date

teritoriale a U.A.T.-ului, eliberarea certificatelor de urbanism, eliberarea autorizațiilor de construire, emiterea certificatelor de urbanism și autorizațiilor de construire de către primărie, respectarea disciplinei în urbanism și autorizare, conform legii și întâlniri de lucru cu factorii interesați și cetățenii pentru explicarea modului de dezvoltare a localității. Și în această etapă apar riscuri inerente, iar aceste riscuri pot conduce la obstrucționarea activității primăriei și implicit a factorilor de dezvoltare la nivelul localității. Aceste riscuri se pot exprima astfel:

- Supraîncărcarea funcționarilor publici cu competență tehnică de specialitate;
- Lipsa datelor statistice și a programelor informatice și a specialiștilor informaticieni;
- Percepția greșită a factorilor de decizie la nivelul UAT, prin care documentația privind planul urbanistic general este o documentație necesară doar pentru emiterea autorizațiilor de construcție și pentru mărirea intravilanului.

În general, metodele de atenuare a riscurilor stau la îndemâna factorului politic, mai precis primarul localității și consiliul local. Aceste măsuri de atenuare trebuie să cuprindă următoarele activități:

- Programe de formare profesională a funcționarilor publici care să confere competențe reale în domeniul amenajării teritoriului și urbanismului;
- Motivarea specialiștilor informaticieni prin salarii corespunzătoare atribuțiilor specifice;
- Participarea factorilor de decizie la prezentările realizate de prestator legate de reglementările stabilite pentru planul de investiții în scopul dezvoltării durabile a U.A.T.

Actori implicați – Consiliul local al U.A.T.-ului studiat, arhitectul șef și primarul localității, responsabilii locali cu planificarea teritorială, diverse direcții ale consiliului județean.

Concluzii privind managementul documentației privind P.U.G. și R.L.U.

Dacă, în general, comunele și orașele mici și mijlocii prevăd în caietele de sarcini cerințele planurilor urbanistice generale din Ghidul privind metodologia de elaborare și conținutul – cadru al P.U.G. – GP038/99[59], marile orașe din România care sunt conectate cu politicile europene implementate în marile metropole europene au cerințe mult mai stufoase care să acopere principalele provocări lanivel mondial în ceea ce privește dezvoltarea urbană durabilă. Astfel, cerințele în cazul marilor orașe implică studii complexe privind mobilitatea urbană, altimetria, delimitarea spațiului aerian, reambularea topografică și actualizarea cadastrală, reziliența urbană și schimbări climatice, dezvoltarea zonei metropolitane. În acest context, în cazul anumitor comune și orașe, sumele prevăzute în caietele de sarcini sunt mult mai scăzute, în raport cu tarifarea prevăzută în Ghidul privind metodologia de elaborare și conținutul – cadru al planului urbanistic general, iar în cazul marilor orașe, prețurile sunt în acord cu tarifarea prevăzută, însă pretențiile sunt foarte mari. Din punct de vedere tehnic, este foarte greu la ora actuală ca o firmă de apartament să mai aibă capabilitatea să elaboreze un plan urbanistic general de mare oraș. Realizarea unui proiect P.U.G. de mare municipiu

[59] Ordin nr.13N MLPAT 1999

necesită un consorțiu foarte solid cu specialiști cu mare experiență în elaborare documentației P.U.G. Astfel, echipa necesară realizării unui proiect P.U.G. de mare municipiu implică următorii specialiști atestați RUR – urbanist cu experiență, specialist urbanist și amenajare a teritoriului pentru planificarea strategică, inginer specializat în echiparea edilitară, sociolog, geograf, ecolog, economist, urbanist (arhitect) specializat în istorie urbană, peisagist specializat în amenajări peisagistice, specialist căi de comunicații, specialist studii de teren, jurist în dreptul urbanismului și amenajării teritoriului, specialiști în sisteme informatice GIS. Dacă în cazul anumitor comune și orașe propunerea financiară reprezintă 70%, iar propunerea tehnică 30%, în cazul marilor municipii, propunerea financiară este în jur de 30%, experiența similară a experților cheie – 50%, iar propunerea tehnică – 20%.

Pentru exemplificare am realizat un tabel sintetic (ca și în cazul documentației P.A.T.J.) în care am analizat constrângerile legislative și implementarea corectă a unui management de proiect (tabel 2.7.). Acest tabel a fost realizat pe baza datelor extrase din licitațiile SEAP pentru documentațiile P.U.G. Brașov, P.U.G. Slănic Moldova, P.U.G. Slobozia și pe baza calculelor realizate conform metodologiei de calcul a onorariilor și prețurilor pentru proiectarea investițiilor și studiilor din domeniul urbanismului și amenajării teritoriului, aprobată de către MLPTL prin Ordinul nr.11/N/1994[60] și avizată, cu modificări, de către MLPTL prin avizul nr. 2156/2001.

[60] MDRAP 1994

A) Comune și orașe mici și mijlocii

Resurse necesare realizării P.U.G	**Constrângeri legislative**	**Management de proiect**
Resurse financiare	150000 – 700000 Lei	Tarifare corectă: 800000 – 2500000 Lei
Resurse umane	Obligatoriu: atestat RUR: Urbanist sau arhitect – coordonator proiect; Specialist în domeniul căilor de comunicație și transport; Specialist sociologie; Specialist inginer în domeniul echipării edilitare; Specialist în economie; Specialist în geografie (ecologie); Specialist în istorie urbană; Specialist cu studii superioare, dezvoltator de aplicații GIS (diplome de certificare).	Personal necesar atestat RUR: Manager de proiect (urbanist cu experiență); Specialist căi de comunicații; Specialist căi de transport; Specialist echipare edilitară; Specialist studii teren; Specialist sociologie; Specialist mediu; Specialist economie; Specialist istorie urbană; Specialist cu studii superioare, dezvoltator de aplicații GIS; Tehnicieni utilizatori GIS.
Resurse materiale	Calculatoare, licențe, imprimante, plotter, mijloace de comunicare.	Autoturism pentru deplasări privind cunoașterea zonei; Calculatoare conectate în rețea; Imprimante conectate în rețea; Plotter conectat în rețea; Mijloace de comunicare moderne; Aparate de fotografiat și filmat; Instrumente pentru editare.
Resurse de timp	9 – 20 de luni, inclusiv obținerea avizelor și aprobarea la nivelul C.L.	16 – 36 de luni în funcție de complexitatea teritoriului studiat cu obținerea avizelor și aprobarea C.L.

Tabelul 3.7.[61] Resursele necesare realizării P.U.G., în cazul constrângerilor legislative privind realizarea P.U.G., conform Ghidului GP038/99 și a unui management de proiect profesionist

[61] Resursele necesare realizării P.U.G. din coloana constrângerilor legislative sunt preluate din licitația (SEAP) P.U.G. Slănic Moldova

B) Orașe mari (municipii reședință de județ)

Resurse necesare realizării P.U.G	Constrângeri legislative	Management de proiect
Resurse financiare	3000000 – 6000000 Lei	Tarifare corectă: 3000000 - 6000000 Lei
Resurse umane	Obligatoriu: atestat RUR Urbanist sau arhitect – manager de proiect; Urbanist cu experiență Specialist planificare strategică în urbanism și amenajare a teritoriului ; Peisagist cu experiență ; Specialist în domeniul căilor de comunicație și transport ; Specialist studii de teren; Specialist cadastru și topografie; Specialist sociologie ; Specialist inginer în domeniul echipării edilitare ; Specialist în economie ; Specialist în geografie (ecologie); Specialist în istorie urbană; Jurist în dreptul urbanismului și amenajării teritoriului; Specialist cu studii superioare, dezvoltator de aplicații GIS (diplome de certificare).	Personal necesar atestat RUR: Manager de proiect (urbanist cu experiență); Urbanist cu experiență; Specialist căi de comunicații; Specialist căi de transport; Specialist echipare edilitară; Specialist studii teren; Specialist sociologie; Specialist mediu; Specialist economie; Specialist istorie urbană; Specialist cu studii superioare, dezvoltator de aplicații GIS; Tehnicieni utilizatori GIS.
Resurse materiale	Autoturism pentru studii de teren; Echipamente topografice; Calculatoare, licențe, imprimante, plotter, mijloace de comunicare Aparate de fotografiat și filmat; Editură	Autoturism pentru deplasări privind cunoașterea teritoriului studiat Calculatoare conectate în rețea; Imprimante conectate în rețea Plotter conectat în rețea Mijloace de comunicare moderne – Zoom, Skype Aparate de fotografiat și filmat; Aparate pentru editarea materialelor
Resurse de timp	30 - 36 de luni, inclusiv obținerea avizelor și aprobarea la nivelul C.L.	36 - 48 de luni în funcție de complexitatea teritoriului studiat cu obținerea avizelor și aprobarea la nivelul C.L.

Tabelul 3.8.[62] Resursele necesare realizării P.U.G., în cazul marilor orașe privind realizarea P.U.G. conform cerințelor europene și a unui management de proiect profesionist

În ceea ce privește proiectele de elaborare a documentațiilor privind planurile urbanistice generale la nivelul comunelor și orașelor care solicită în caietele de sarcini sume foarte scăzute în raport cu tarifarea conform cerințelor planurilor urbanistice generale din Ghidul privind metodologia de elaborare și conținutul – cadru al P.U.G., acestea sunt realizate în general cu firme particulare din zonele respective. Pentru planurile urbanistice generale la

[62] Resursele necesare realizării P.U.G. din coloana constrângerilor legislative sunt preluate din licitația (SEAP) P.U.G. Brașov

nivelul marilor orașe, cerințele sunt foarte mari, iar studiile solicitate necesită experți în anumite domenii și durate de timp relativ mari, în funcție de datele existente. De aceea, un astfel de proiect complex necesită un plan de management foarte bine pus la punct, înainte de începerea efectivă a documentației. Totuși, pentru astfel de documentații complexe, directorul de proiect nu poate lua în calcul cel mai mare risc în elaborarea documentațiilor P.U.G.-ului și anume ridicarea topografică pentru unitatea administrativ-teritorială studiată. O ridicare topografică greșită sau incompletă poate întârzia elaborarea documentațiilor P.U.G.-ului cu ani de zile și costuri care nu pot fi estimate.

3.3.3. Managementul documentațiilor privind planurile urbanistice zonale (P.U.Z.)

Planurile urbanistice zonale, conform „Ghidului privind metodologia de elaborare si conținutul – cadru" indicativ GM-010-2000 aprobat prin Ordinul MLPAT nr.176/N/2000[63], stabilește reglementări pentru o zonă specificată la nivel urban și rural, compusă din mai multe parcele și care acoperă toate funcțiunile urbane. Planurile urbanistice zonale nu reprezintă o fază de investiție, ci o fază premergătoare demarării investiției.

Etapele de inițiere a unui (P.U.Z.), procedura de licitație publică, coordonarea și urmărirea realizării P.U.Z., aprobarea P.U.Z. și urmărirea monitorizării implementării acestuia sunt foarte asemănătoare cu etapele de inițiere a unui plan urbanistic general.

Astfel în etapa I, se elaborează cerințele P.U.Z.-ului, care este prezentat consiliului local și supus aprobării. De asemenea, se realizează și informarea publică privind inițierea P.U.Z. Dacă inițierea P.U.Z.-ului se aprobă în consiliul local, atunci se publică pe SEAP și modul de atribuire al P.U.Z.-ului, în conformitate cu caietul de sarcini.

Caietul de sarcini cuprinde următoarele capitole: informații generale privind amplasamentul P.U.Z.-ului, suprafața studiată, necesitatea întocmirii suportului topografic în sistem STEREO 70 și avizat de oficiul județean, tipuri de avize ce trebuiesc întocmite, susținute și aprobate și durata contractului; scopul și rezultate așteptate: scopul contractului este elaborarea P.U.Z-ului necesar schimbării funcțiunilor unor terenuri, iar rezultatele contractului trebuie să reprezinte elaborarea P.U.Z.-ului, conform conținutului cadru stabilit și anume Ordinul MLPAT nr.176/N/2000 pentru aprobarea reglementării tehnice "Ghid privind elaborarea metodologia de elaborare și conținutul – cadru al planului urbanistic zonal", Ordinul MLPAT nr.21/N/2000[64] pentru aprobarea reglementării tehnice "Ghid privind elaborarea și aprobarea regulamentelor locale de urbanism", legea nr.350 privind amenajarea teritoriului și urbanismul, cu completările ulterioare, Hotărârea nr.101/2010[65] a Consiliului Superior al Registrului Urbaniștilor din România pentru aprobarea regulamentului de dobândire a dreptului de semnătură pentru documentațiile de amenajare a teritoriului și urbanism și a regulamentului referitor la organizarea și funcționarea (RUR) și elaborarea în conformitate cu cerințele planul urbanistic general al localității.

[63] MDRAP 2010a
[64] MDRAP 2010c
[65] RUR 2010

Astfel, P.U.Z.-ul va fi structurat astfel:
- Studii de fundamentare;
- P.U.Z. propriu-zis și regulamentul local de urbanism;
- Documentații necesare obținerii avizelor.

Propunerea tehnică va conține: planul de realizare cu diagrama GANTT, metodologia de lucru și planificarea activităților. De asemenea, va conține modul de prezentare a ofertei, logistica și echipa de proiect. În final pe baza modului de apreciere al ofertei propus de beneficiar se alege câștigătorul licitației.

Etapa a II-a este etapa realizării planului urbanistic zonal în conformitate cu cerințele caietului de sarcini. Prima activitate inițiată va fi elaborarea studiilor de fundamentare stabilite împreună cu beneficiarii. Studiile de fundamentare reprezintă atât părți scrise, cât și desenate și se redactează în trei exemplare. Studiile de fundamentare se grupează în trei categorii:

1. Studii de fundamentare cu caracter analitic ce cuprinde:
   - Actualizarea suportului topografic;
   - Studii geotehnice și hidrogeotehnice;
   - Analiza relației zona studiată – oraș/comună;
   - Analize spațial-volumetrice;
   - Studiul țesutului urban;
   - Studiu privind impactul asupra mediului;
   - Studiul de circulație;
   - Studiu privind delimitarea zonelor construite protejate;
   - Studiu privind potențialul balnear și turistic.
2. Studii de fundamentare cu caracter consultativ ce se bazează pe sondaje și anchete socio- urbanistice pentru evidențierea opțiunilor populației și stakeholderilor privind dezvoltarea urbanistică a zonei studiate.
3. Studii de fundamentare cu caracter prospectiv pentru elaborarea unor prognoze pe diferite domenii urbanistice cuprind:
   - Studiu privind delimitarea geografică a zonei studiate;
   - Studiu privind analiza critică a zonei studiate cu evidențierea disfuncționalităților și priorităților;
   - Studiu privind diminuarea disfuncționalităților zonei studiate și propuneri de dezvoltare urbanistică.

Studiile de fundamentare trebuie să țină seama de propunerile elaborate în cadrul planului urbanistic general, planuri urbanistice de detaliu, proiecte de investiții, strategia de dezvoltare durabilă locală, proiecte realizate de unități descentralizate ale statului etc.

Această fază a proiectului se încheie cu o sinteză care să evidențieze principalele concluzii și propuneri ale studiilor de fundamentare elaborate și care va fi preluată în memoriu de prezentare. Sinteza studiului va fi prezentată beneficiarului pentru diseminare. Toate observațiile beneficiarului și a factorilor interesați vor fi introduse în sinteza activității I.

Conținutul PUZ prezintă atât piese scrise, cât și piese desenate.

A. Piese scrise

Volumul 1 – memoriu de prezentare cu următorul conținut:

- Foaie de gardă;
- Borderoul general al PUZ (piese scrise și desenate);
- Memoriu cu următorul conținut:

Introducere: date de recunoaștere a documentației; obiectul lucrării; surse documentare.
Stadiul actual al dezvoltării: evoluția zonei; încadrare în localitate; elemente ale cadrului natural; circulația; ocuparea terenurilor; echipare edilitară; probleme de mediu; opțiuni ale populației.
Propuneri de dezvoltare urbanistică: concluzii ale studiilor de fundamentare; prevederi ale P.U.G.; valorificarea cadrului natural; modernizarea circulației; zonificarea funcțională – reglementări; bilanț teritorial, indici urbanistici; dezvoltarea echipării edilitare; protecția mediului; obiective de utilitate publică.
Concluzii, măsuri în continuare Anexe

Volumul 2 – regulament local de urbanism aferent P.U.Z. cu următorul conținut:
Dispoziții generale: rolul regulamentului local de urbanism; baza legală a elaborării; domeniul de aplicare.
Reguli de bază privind modul de ocupare al terenurilor: păstrarea integrității mediului și protejarea patrimoniului natural și construit; siguranța construcțiilor și apărarea interesului public; reguli de amplasare și retrageri minime obligatorii; asigurarea acceselor obligatorii; echiparea edilitară; forma și dimensiunile terenurilor pentru construcții; amplasarea de spații verzi și împrejmuiri.
Zonificarea funcțională: unități și subunități funcționale.
Prevederi la nivelul unităților și subunităților funcționale: L – locuirea; IS – instituții și servicii; ID – unități de producție și depozitare; C – căi de comunicație; SP – spații plantate, agrement, sport; DS – destinație specială; GC – gospodărie comunală; TE – echipare edilitară.
Unități teritoriale de referință – suportul grafic al prescripțiilor din regulament.

B. Piese desenate – se întocmesc pe suportul topografic actualizat în sistem de proiecție STEREO 70, în culori și semne convenționale.

Planșe de bază

1. *Încadrarea în teritoriu* – scara uzuală: 1:5000, 1:10000, 1:15000 și cuprinde: delimitarea zonei ce face obiectul P.U.Z.; marcarea intravilanului aprobat al localității; accesibilitatea în zonă; relaționări ale zonei cu localitatea; încadrarea în funcțiunea predominantă prevăzută de P.U.G.
2. *Situația existentă* – scara uzuală: 1:1000, 1:2000. și cuprinde: denumirea străzilor,

direcții importante, denumirea unităților economice și instituțiilor publice; limita intravilanului aprobat; limita unor zone cu funcțiuni complexe (centrale, balneare, etc.); limita unor zone ce necesită protecție (valori de patrimoniu, protecție severă a izvoarelor, etc.); ocuparea terenurilor, pe funcțiuni; disfuncționalități (starea străzilor, profile necorespunzătoare traficului, intersecții conflictuale, stânjeniri între funcțiuni, starea fondului construit, ocuparea terenurilor, condiții grele de fundare, nivel ridicat al apelor freatice, riscuri naturale și antropice, surse de poluare, etc.); stabilirea funcționalităților, în funcție de gravitatea disfuncționalităților.

3. *Reglementări urbanistice* – zonificare: elemente de recunoaștere preluate din planșa situației existente (orientare, denumiri, direcții, limite, etc.); modernizarea circulației (străzi menținute, străzi lărgite, străzi noi, parcare – garare, rezolvări de intersecții, sensuri unice, etc.); zonificare (funcțiuni menținute, funcțiuni propuse); categorii de intervenții (reabilitare urbană complexă, schimbări de destinație, protejarea bunurilor de patrimoniu, integrarea fondului nou în cel vechi, dezvoltarea spațiilor verzi, interdicții temporare și definitive de construire, etc.); regim de aliniere, regim de înălțime; stabilirea pe funcțiuni a POT și CUT; bilanțul teritorial al zonei existent și propus; propuneri vizând protecția mediului.
4. *Reglementări echipare edilitară* ce cuprind: rețele de distribuție a apei potabile în zonă; rețele de canalizare a apelor uzate; stații și posturi de transformare, rețele electrice de transport și distribuție; rețele de telecomunicații, centrale telefonice, oficii poștale; soluții de alimentare cu căldură (surse proprii, centrale colective, termoficare, etc.); stații de reglare gaze naturale, rețele de distribuție.
5. *Proprietatea asupra terenurilor* - tipuri de proprietate asupra terenurilor (prin culoare); circulația terenurilor între deținători, în vederea realizării obiectivelor propuse (prin hașuri); stabilirea obiectivelor de utilitate publică.
6. *Planșe ajutătoare*
   - Sinteze ale unor studii de fundamentare cu implicații determinante în propunerile de organizare urbanistică;
   - Desfășurarea planșei de reglementări – echipare edilitară în mai multe planșe;
   - Sugerarea unor posibilități de mobilare urbanistică pentru părți ale zonei, care să faciliteze înțelegerea din partea beneficiarului a propunerilor ce se avansează.

Etapa a III-a – Documentații necesare pentru obținerea avizelor sunt:

1. Documentații pentru avize din partea organismelor centrale interesate
   - Documentație pentru obținerea avizului MDRAP;
   - Documentație pentru obținerea avizului Ministerului Transporturilor;
   - Documentație pentru obținerea avizului Agenției Naționale pentru Turism;
   - Documentație pentru obținerea avizului MDRAP;
   - Documentație pentru obținerea avizului Ministerului Sănătății;
   - Documentații pentru obținerea avizelor de la alte organisme centrale interesate – Ministerul Apărării Naționale, Ministerul de Interne, Serviciu Român de Informații; Ministerul Culturii, Regii Autonome, Alte organisme centrale interesate.
2. Documentații pentru avize din partea organismelor teritoriale interesate
   - Avizul unic al consiliului județean reprezentat de comisia tehnică de urbanism și amenajare a teritoriului, constituită prin hotărârea consiliului

local și a extraselor din
P.U.Z. înaintate în prealabil către organismele teritoriale interesate precum:

- Gestionarul rețelelor de distribuție, precum și a rețelelor de canalizare;
- Administratorii teritoriali ai căilor de comunicații;
- Gestionarul rețelelor de distribuție a energiei electrice;
- Gestionarul rețelei de telecomunicații;
- Gestionarul surselor și rețelelor de alimentare cu căldură;
- Gestionarul rețelelor de alimentare cu gaze naturale;
- Direcția județeană de protecție a mediului;
- Inspectoratul județean pentru sănătate publică;
- Grupul pompierilor militari;
- Protecția civilă;
- Comisia județeană pentru protecția patrimoniului istoric și cultural;
- Alte instituții județene a căror activitate coordonează învățământul, sănătatea, cultura, sportul, drumurile județene și comunale, circulația, fondul forestier;
- Oficiul județean de cadastru, geodezie și cartografie pentru avizarea planului topografic.

3. Avizul consiliului local care se emite pe baza documentației definitive predate (P.U.Z.).

3.3.4. Managementul Planurilor Urbanistice de Detaliu (P.U.D.)

Planurile urbanistice de detaliu, conform „Ghidului privind metodologia de elaborare și conținutul – cadru al Planului Urbanistic de Detaliu", indicativ GM-009-2000 aprobat prin Ordinul MLPAT nr.37/N/2000, reprezintă documentația prin care se asigură condițiile de amplasare, dimensionare, conformare și servire edilitară, a unuia sau mai multor obiective, pe o parcelă, în corelare cu funcțiunea predominantă și vecinătățile imediate.. Planurile urbanistice de detaliu sunt solicitate prin certificatul de urbanism, pentru detalierea unor prevederi prevăzute în documentațiile planurilor urbanistice zonale sau planurilor urbanistice generale. Etapele de realizare și implementare a planului urbanistic de detaliu, urmează aceleași etape ca și planurile urbanistice superioare.

Etapa I - În conformitate cu metodologia de informare și consultare a publicului cu privire la elaborarea sau revizuirea planurilor de amenajare a teritoriului și urbanism (30.12.2010), solicitarea elaborării unui (P.U.D.), necesită implicarea publicului și în special a proprietarilor parcelelor vecine. Chiar dacă inițiatorul este persoană fizică sau persoană juridică, aprobarea inițierii elaborării P.U.D. de către consiliul local, necesită introducerea raportului informării și consultării publicului în documentație de către autoritățile administrației publice responsabile cu aprobarea planului.

În cazul în care inițiatorul P.U.D. este administrație publică locală sau națională, atunci este necesară publicarea unei scrisori de intenție de către direcția de achiziții publice. De asemenea, pe SEAP se publică documentația de atribuire, formularele ce trebuiesc

completate de potențialii elaboratori, caietul de sarcini și clauze contractuale obligatorii. Caietul de sarcini trebuie să cuprindă următoarele capitole:

- Scopul și necesitatea respectă GM-009-2000, în sensul că P.U.D.-ul facilitează elaborarea unor proiecte de investiții care să corespundă cu funcțiunile urbanistice prevăzute în P.U.G. sau P.U.Z.;
- Date generale privind realizarea P.U.D. – indici de caracterizare (suprafață teren, suprafață construită, suprafață desfășurată, regim de înălțime, caracteristici urbanistice (POT, CUT)), delimitarea zonei (vecini, coordonatele STEREO 70 ale perimetrului suprafeței studiate);
- Obiectivele P.U.D. pot fi legate de valorificarea în scop economic, social a unor terenuri din intravilanul localității, de reabilitarea, reconstrucția ecologică sau protecția unor terenuri ce conțin și situri valoroase sau de necesitatea utilizării unor terenuri pentru implementarea unor programe locale sau naționale;
- Documentația pentru obținerea avizelor solicitate prin certificatul de urbanism, ce face parte integrantă din conținutul P.U.D.;
- Baza legală, respectiv: legea nr. 50/1991 – privind autorizarea lucrărilor de construcţii, republicată cu modificările şi completările ulterioare; ordinul 37/N/2000 al MLPAT - legea nr. 350/2001 privind amenajarea teritoriului şi urbanismului; legea administraţiei publice locale nr. 215/2001 cu modificările ulterioare; legea protecţiei mediului nr. 137/1995 republicată, cu modificările ulterioare; legea apelor nr. 107/1996; legea cadastrului imobiliar şi publicităţii imobiliare nr. 7/1996 cu modificările ulterioare; legea nr. 219/1998 privind regimul concesiunilor; legea nr. 213/1998 privind proprietatea publică şi regimul juridic al acestuia, cu modificările ulterioare; legea privind circulaţia juridică a terenului nr. 54/1998; legea privind exproprierea din cauza de utilitate publică nr. 33/1994; legea privind regimul juridic al drumurilor (nr. 43/1997 – republicată); legea nr. 422/2001 privind protejarea monumentelor istorice; H.G.R. nr.525/1996 pentru aprobarea Regulamentului General de Urbanism, cu completările şi modificările ulterioare; codul civil; reglementări tehnice - Ghid privind metodologia de elaborare şi conţinutul cadru al planului urbanistic de detaliu (indicativ GM – 37/N – 2000).
- Conținutul ofertei – oferta tehnică, oferta financiară și condiții de elaborare.

Etapa a-II-a este etapa realizării planului urbanistic de detaliu de către câștigătorul licitației în conformitate cu cerințele caietului de sarcini.

Baza elaborării P.U.D. va ține seama de prevederile P.U.G. sau P.U.Z. ce acoperă zona studiată, inclusiv regulamentul local de urbanism, de strategia de dezvoltare durabilă a localității și perspectivele dezvoltării infrastructurii edilitare, studii de fundamentare și proiecte de investiții cu impact asupra realizării P.U.D. propus. Esențial, pentru realizarea P.U.D. este suportul topografic utilizat. Pentru încadrarea în localitate sau zonă, suportul topografic va fi la scara 1:5000 sau 1:2000. Pentru suportul cadastral al obiectivului P.U.D. ce conține construcțiile învecinate, rețeaua stradală, rețeaua edilitară, dotări, scara suportului cadastral trebuie să fie la scara 1:500 sau 1:1000. Suportul topografic trebuie să fie actualizat în coordonate stereografice – STEREO70.

Etapa a-III- a. Planul Urbanistic de Detaliu se realizează în 3 faze:

- Studii de fundamentare - studiu cadastral sau topografic (scara 1:500; 1:1000), ce cuprinde parcela studiată și vecinătățile; studiul geotehnic ce va conține date privind terenul de fundare a zonei studiate și situația terenului în raport cu zonele de riscuri

naturale; studii tematice în funcție de complexitatea documentației P.U.D. ce trebuie realizată.

- Documentația de bază cuprinzând piese desenate și scrise pentru parcela studiată. Piesele scrise vor cuprinde memoriu de prezentare cu obiectivul și scopul P.U.D., mai precis variante propuse, criterii de alegere a variantelor de amplasament, specificații. De asemenea, memoriu general va cuprinde și o analiză critică a variantelor propuse, criteriile ce conduc la soluția finală propusă de elaborator și propuneri pentru rezolvarea unor probleme urbanistice viitoare, concluziile studiilor de fundamentare elaborate. Piesele desenate vor conține un plan de încadrare în zonă (1:2000; 1:5000) – situația existentă, plan situație juridică – obiective de utilitate publică (1:200; 1:500), plan rețele edilitare – reglementări edilitare (1:200; 1:500), planșa cu reglementări urbanistice - cu bilanțul teritorial existent şi propus, documentar foto al situației existente (1:200; 1:500) și planșa privind posibilitățile de mobilare urbanistică, montaj fotografic (1:200, 1:500). Aceste planșe desenate pot fi completate în funcție de complexitatea
P.U.D. de cartograme, scheme, grafice etc. Este foarte important ca planul topografic utilizat să fie avizat încă de la începutul lucrării de către O.C.P.I.
- Documentația pentru obținerea avizelor P.U.D. Această documentație va cuprinde următoarele elemente: studiul de amplasament cu variantele de amplasare și motivarea alegerii variantei finale de către elaborator; studiile de fundamentare; piesele scrise cu memoriu justificativ; piesele desenate: încadrarea în teritoriu (1:2000, 1:5000), situația existentă (1:200; 1:500), reglementări urbanistice și edilitare (1:200, 1:500) cu bilanțul teritorial existent și propus, documentar foto al situației existente, obiective de utilitate publică (1:200, 1:500), posibilități de mobilare urbanistică (1:200, 1:500) cu montaj fotografic.

Administrațiile locale sau centrale vor completa cererile de eliberare ale avizelor P.U.D., iar elaboratorul va preda documentele necesare obținerii avizelor, conform caietului de sarcini, inclusiv în formă electronică în sistem GIS. Definitivarea documentației PUD se execută pe baza recomandărilor avizatorilor, în concordanță cu cerințele beneficiarului. Aprobarea documentației P.U.D. se realizează de către consiliul local.

3.4. Concluzii generale

În general, calitatea documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului depinde foarte mult de procesul de inițiere, realizare și implementare a acestor documentații. Datorită procedurilor de achiziție, în care prețul cel mai scăzut contează în proporție de 70% și calitatea echipei de lucru (30%), calitatea documentațiilor a scăzut foarte mult, beneficiarii considerând aceste documentații necesare doar că sunt prevăzute de lege și sunt utile pentru eliberarea unor certificate de urbanism. Planurile de amenajare a teritoriului nu au nici la ora actuală un ghid metodologic privind conținutul și procesul de elaborare. Din acest motiv, multe caiete de sarcini elaborate de direcțiile de urbanism și amenajare a teritoriului ale județului prevăd atât cerințe din domeniul amenajării teritoriului, cât și din domeniul urbanismului. Elaborarea unui proiect privind planul de amenajare a teritoriului județean la ora actuală conține o documentație foarte stufoasă, greu de parcurs de beneficiari și deseori irelevantă pentru factorii de decizie la nivel județean și local. O altă problemă esențială pentru elaborarea unui proiect privind documentațiile P.A.T.J. o reprezintă echipa de lucru și coordonatorul lucrării. Din acest motiv, echipa de lucru trebuie

completată cu specialiști în analize și prognoze economice care să creioneze cele trei scenarii de dezvoltare pentru următorii 10 ani – cel pesimist, cel realist și cel optimist. Din datele obținute de la M.D.R.A.P., durata medie pentru realizarea unui proiect P.A.T.J. este de 22 luni.

Cea mai dificilă etapă în realizarea documentației P.U.G. este obținerea tuturor avizelor de specialitate, deoarece de multe ori intervin niște pretenții exagerate din partea avizatorilor, dar în același timp există și superficialități în redactarea documentațiilor pentru avize din partea elaboratorului. Acesta este și motivul pentru care foarte multe unități administrativ-teritoriale au documentațiile privind planurile urbanistice generale în afara termenului limită de valabilitate (10 ani). Atât, documentațiile P.A.T.J., cât și P.U.G. sunt elaborate și parafate de către specialiști cu drept de semnătură, atestați de către registrul urbaniștilor din România. Documentațiile de urbanism și amenajare a teritoriului sunt realizate în format digital, conform infrastructurii pentru informații spațiale în Europa, directiva INSPIRE. Astfel, planul topografic pentru realizarea documentației P.U.G. necesită formate speciale (DWG, Shape) și trebuie să corespundă cu situația din teren. De foarte multe ori, aceste ridicări topografice care reprezintă suportul de bază pentru documentațiile de tip P.U.G. sunt incomplete sau greșite din punct de vedere tehnic, cu abateri mari, ce efectiv blochează elaborarea documentațiilor de tip P.U.G. O altă problemă importantă în realizarea documentațiilor de urbanism este reprezentată de situația juridică a terenurilor. Lipsa unor informații privind situația juridică a unor terenuri a condus și conduce la sistarea sau întârzierea unor investiții importante pentru dezvoltarea teritorială.

Capitolul 4
ANALIZA MANAGEMENTULUI DE PROIECT DIN DOMENIUL PLANIFICĂRII SPAȚIALE ÎN MEDIUL ACADEMIC

4.1. Caracteristicile mediului academic în domeniul urbanismului îmbinarea dintre proiectare, cercetare și predare

Urbanismul este un domeniu interdisciplinar ce necesită profesioniști din domenii complexe și are rolul de a îmbunătăți standardele economice, sociale și de mediu dintr-un oraș, respectiv teritoriu. Rolul urbanistului este de a coordona acești specialiști și de a stabili obiectivele de acțiune la nivel teritorial. Din punct de vedere al cercetătorului urbanist, provocările globale majore actuale privind globalizarea economică, integrarea europeană, sărăcia la nivel mondial, schimbările climatice, implică restructurarea modelelor tradiționale și ierarhizate ale planificării spațiale.

Din acest motiv planificarea spațială trece de la dimensiunea tradițională a politicii naționale la un model european care se adaptează tendințelor politice actuale și dinamicii socio-economice, evidențiind importanța dimensiunii teritoriale și a abordării integrate a planificării urbane în politica de coeziune teritorială. Conceptul planificării spațiale necesită identificarea unor modele durabile cu un accent focalizat asupra viziunii pe termen lung, stabilirea strategiilor de dezvoltare, strategii pentru consolidarea specializărilor funcționale locale, integrarea politicilor, precum și participarea tuturor factorilor interesați. Pentru atingerea obiectivelor dezvoltării economice a zonelor urbane și rurale este necesară existența unei viziuni pe termen lung operaționalizate prin strategii de dezvoltare durabilă.

Cercetătorul urbanist din mediul academic are rolul de a oferi consultanță instituțiilor guvernamentale și de a participa la procesul de planificare strategică la nivel național prin competențele dovedite în evaluarea tendințelor pe termen lung a dezvoltării socio-economice.

Un exemplu concret, în acest sens, l-a reprezentat **Conceptul Strategic de Dezvoltare Teritorială – România 2030 (CSDTR)**[66], document ce reprezintă rezultatul activității unui colectiv de cercetători și cadre didactice universitare de la INCD URBANPROIECT și Universitatea de Arhitectură și Urbanism "Ion Mincu" București, cu colaborarea multor altor specialiști din domeniu și finalizat în anul 2009. CSDTR a reprezentat un document de fundamentare a strategiei de dezvoltare teritorială a României și care oferea o viziune de dezvoltare teritorială a României pentru următorii 20 de ani. Din păcate, profesioniștii din domeniul urbanismului din U.A.U.I.M. nu au mai fost solicitați pentru elaborarea strategiei de dezvoltare teritorială a României, iar rezultatele se pot evidenția la ora actuală printr-o operaționalizare mai mult formală a direcțiilor de dezvoltare strategică stabilite prin această strategie.

Din punctul de vedere al formatorului (cadru didactic) de profesioniști în domeniul urbanismului, rolul este de a pregăti studenții cu o bază solidă de cunoștințe în domeniu pentru proiectele complexe din domeniul dezvoltării teritoriale durabile. Astfel,

[66] Universitatea de Arhitectură și Urbanism „Ion Mincu" 2006

formatorul trebuie să aibă capacitatea de a disemina cele mai noi informații privind filozofia contemporană a urbanismului, tendințele și scenariile de dezvoltare teritorială durabilă pe termen lung în context european. De asemenea, trebuie să identifice metode de sinteză a informațiilor complete de interes profesional care să contribuie la educarea și dezvoltarea profesiunii de urbanist de nivel european[67]. Formatorul trebuie să prezinte studenților, cercetările realizate în domeniul urbanismului pentru a evidenția modul în care sunt combinate noțiunile teoretice cu provocările practice. Și nu în ultimul rând, formatorul trebuie să dezvolte în rândul studenților, calitatea de buni comunicatori, deoarece urbanistul este persoana cea mai competentă care să realizeze un echilibru de comunicare între specialiștii implicați și autoritățile locale, respectiv factorii interesați. La fel ca și în cazul altor discipline, urbaniștii contribuie în egală măsură, la formarea profesională și la cercetare pentru a asigura adaptarea continuă a învățământului la exigențele prezentului și viitorului.

Din punctul de vedere al studenților urbaniști, programa facultății de urbanism este foarte stufoasă și conține foarte multe cursuri teoretice. În același context, studenții urbaniști consideră că dezvoltarea proiectelor aplicate și interdisciplinare ar conduce la o mai bună adaptare a absolvenților la mediul de afaceri real. De asemenea, întâlnirile periodice ale studenților cu profesioniștii din domeniul urbanismului și amenajării teritoriului sunt foarte importante pentru evidențierea problemelor reale cu care se confruntă absolvenții de urbanism și modul de abordare a proiectelor din mediul real. În general, problemele absolvenților de urbanism generate de piața reală nu sunt legate de partea tehnică, de concepție, ci de modul de negociere a costurilor și a termenelor contractuale, inclusiv a termenelor de predare cu furnizorii. O altă problemă semnalată de studenți este faptul că lucrările de urbanism cu care se confruntă după terminarea facultății sunt mult mai puțin complexe decât temele abordate pe durata facultății, iar competențele profesionale sunt minimizate în fața problemelor administrative și de comunicare.

Din punct de vedere al urbanistului proiectant din mediul academic, activitatea acestuia se materializează prin documentații de planificare spațială. În general, standardele așteptate de autoritățile locale și factorii interesați în cazul urbanistului proiectant din cadrul U.A.U.I.M. sunt foarte ridicate. Marea problemă în cazul urbanistului proiectant este restrângerea bugetelor alocate documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului de către autoritățile locale, implicit de actorii privați. De asemenea, în cadrul licitațiilor publice pot participa și firme din domeniu (sau mai puțin din domeniu) care pot conduce la niște prețuri de elaborare a documentațiilor prevăzute în caietul de sarcini mult sub tarifările prevăzute pentru documentațiile respective. Din acest motiv, sunt riscuri mari ca documentațiile elaborate să nu aibă calitatea dorită și care să conducă la relansarea socio-economică a teritoriului studiat. O altă problemă importantă a urbanistului proiectant este demonstrarea viabilității soluțiilor alternative privind modelele durabile de dezvoltare socio-economică propuse la nivel teritorial în raport cu autoritățile locale și factorii interesați. Din acest motiv, urbanistul trebuie să aibă o comunicare permanentă cu beneficiarul și factorii de decizie, și de asemenea să încheie procese verbale de continuare a lucrării conform convingerilor profesionale. Tot în cadrul acestui proces, urbanistul proiectant facilitează dialogul între autoritățile locale, factorii de decizie, actorii economici și simplii cetățeni pentru a coordona strategia de dezvoltare locală. Cea mai mare problemă

[67] Consiliu European al Urbaniștilor 2013

este reprezentată în general de animozitățile existente la nivel local, care conduc la întârzieri considerabile în aprobarea avizelor pentru documentațiile elaborate. Din acest motiv, fără nici o vină din partea urbanistului proiectant, aprobarea unei documentații poate dura și câțiva ani. Și ultima problemă cu care se confruntă urbanistul proiectant este metodologia învechită după care se realizează documentațiile de urbanism și amenajare a teritoriului. La ora actuală, beneficiarii documentațiilor de urbanism solicită din ce în ce mai des, strategii de dezvoltare pe termen mediu, care să conțină proiecte de dezvoltare cu surse de finanțare și termene precise, în conformitate cu strategiile naționale și europene și cu programele operaționale. De asemenea, beneficiarii solicită baze de date spațiale GIS care să fie integrate în sistemele de decizie la nivelul administrațiilor ce utilizează metode de analiză multicriterială.

Concluzii

Cercetătorul urbanist din mediul academic are competența de a influența politicile și programele din domeniul urbanismului și amenajării teritoriului la nivel național. În aceste împrejurări, cadrul didactic și proiectantul urbanism din U.A.U.I.M. trebuie să solicite modificarea documentațiilor de urbanism și să vină cu propuneri pentru operaționalizarea acestor documentații în raport cu noile tendințe europene – strategii de dezvoltare integrate, investiții teritoriale integrate, strategii de specializare locală și strategii de specializare inteligente, strategii privind coeziune teritorială și dezvoltarea durabilă.

4.2. Analiza managementului de proiect din domeniul planificării spațiale în mediul academic

4.2.1. Metodologia propusă

Metoda de analiză sociologică se bazează pe două instrumente esențiale de culegere a informațiilor necesare pentru o analiză cantitativă – chestionarul și interviul.

Chestionarul propus ca un instrument de investigare, cuprinde întrebări cu mai multe răspunsuri destinate profesioniștilor din domeniul urbanismului și amenajării teritoriului și care necesită răspunsuri ce urmează a fi înregistrate în scris. De asemenea, pentru o analiză complexă a problematicii studiate am realizat cinci interviuri audio înregistrate cu profesioniști din cadrul facultății de Urbanism
- UAUIM București.

Scopul analizei sociologice realizate este îmbunătățirea managementului de proiect în realizarea documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului, în special planurile urbanistice generale (PUG) și planurile de amenajare a teritoriului județean (PATJ).

Obiectivele propuse prin ancheta sociologică au următorul conținut:

- Identificarea barierelor care pot afecta un management de proiect performant pentru realizarea documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului;
- Identificarea unor soluții tehnice pentru îmbunătățirea managementului de proiect în cazul elaborării documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului;
- Identificarea gradului de satisfacție al profesioniștilor din domeniu în elaborarea documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului.

Chestionarul a fost realizat pe baza experienței profesionale dobândite ca absolventă a Academiei de Studii Economice (ASE), unde se lucrează frecvent cu astfel de chestionare și pe baza cunoștințelor dobândite în etapele de doctorat parcurse. Chestionarul a fost

optimizat de o profesionistă în domeniul sociologiei care a lucrat o bună perioadă de timp în domeniul urbanismului împreună cu un specialist în domeniul planificării teritoriale.

Chestionarul propus ca un instrument de investigare, este format din 17 întrebări destinate profesioniștilor din domeniul planificării teritoriale și a fost transmis prin poșta electronică.

Acest chestionar a fost completat de 15 profesioniști din domeniul planificării teritoriale – 13 specialiști ai facultății de Urbanism – UAUIM și doi specialiști ai institutului URBANPROIECT (actualmente sucursala URBANPROIECT a INCD URBAN-INCERC).

Selecția întrebărilor sondajului a avut la bază următoarele criterii:

- Concentrarea pe un grup țintă;
- Corelarea cu obiectivele documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului;
- Traducerea în mod clar a obiectivelor cercetării în cerințe de informații și în final în întrebări valide;
- Surprinderea tendințelor și modalităților de îmbunătățire a managementului de proiect în domeniul planificării teritoriale;
- Claritate, relevanță, simplitate.

Cele cinci interviuri au fost realizate cu specialiștii din domeniul planificării teritoriale pentru a identifica diversele așteptări, judecățile de valoare, interpretările din perspectiva particulară a diferitelor categorii de vârstă a subiecților.

Studiul se materializează atât într-o analiză cantitativă de tipul evaluărilor statistice, dar și într-o analiză calitativă a celor mai concludente concluzii privind îmbunătățirea managementului de proiect în realizarea documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului.

De asemenea, datele cu caracter personal au fost utilizate doar pentru cercetare și nu vor apărea datele de identificare ale respondenților în nici un fel de documente, iar rezultatele chestionarului vor fi prezentate într-o formă agregată și nu în mod individual, cei chestionați sau intervievați fiind informați în acest sens.

Datele cu caracter personal au cuprins: sexul, vârsta, experiența în domeniul urbanismului (număr ani), experiența în domeniul amenajării teritoriului (număr ani), număr de proiecte de urbanism și amenajare a teritoriului coordonate în ultimii cinci ani și dacă respondentul deține firmă în domeniul planificării teritoriale.

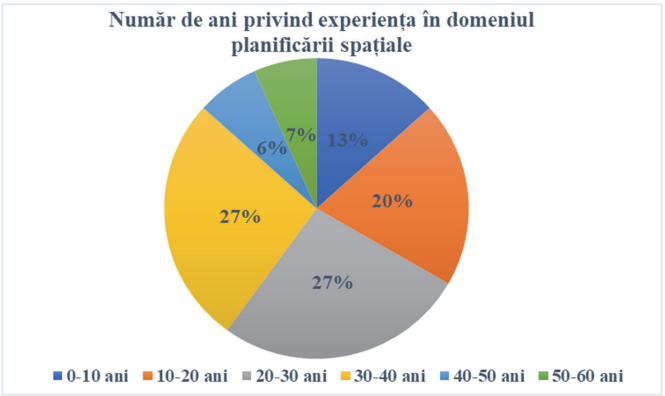


Figura 4.1. Experiența specialiștilor chestionați în domeniul planificării spațiale (număr ani)

Cunoașterea acestor date cu caracter personal asigură studierea aprofundată a problematicii implementării managementului de proiect în documentațiile de urbanism și amenajarea teritoriului prin surprinderea unor aspecte subtile de la niște profesioniști bine informați.

Pentru completarea chestionarului a participat un număr de 15 specialiști în domeniul planificării spațiale, șapte persoane de gen feminin și opt persoane de sex masculin, cu vârsta cuprinsă între 31 și 80 ani, și o medie de 53,2 ani.

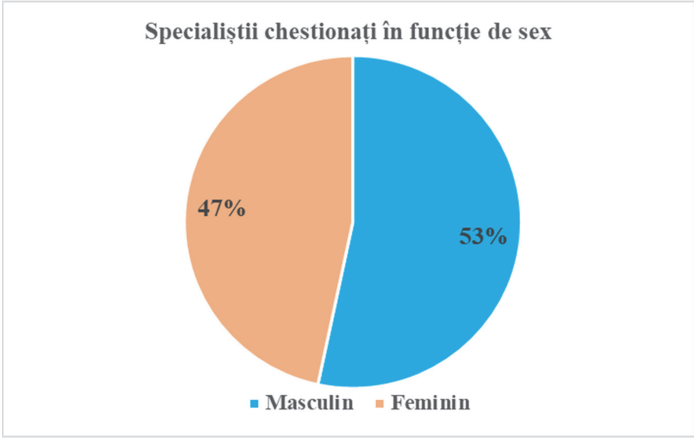


Figura 4.2. Specialiștii chestionați în domeniul planificării spațiale, în funcție de sex

Din punctul de vedere al profesiei, respondenții au evidențiat numărul de proiecte de urbanism și amenajare a teritoriului pe care le-au coordonat în ultimii cinci ani. Media numărului de proiecte pentru cei 15 specialiști este de 9,2 proiecte, ceea ce demonstrează încă o dată experiența și profesionalismul specialiștilor intervievați. Prin cele cinci interviuri realizate am încercat să clarific anumite observații apărute în redactarea chestionarelor de câțiva specialiști, de aceea am apelat la practicieni cu o vastă experiență în domeniul urbanismului și amenajării teritoriului.

4.2.2. Rezultate obținute

Întrebarea numărul 1.

1. Care credeți că este cea mai mare problemă în elaborarea documentațiilor de urbanism?

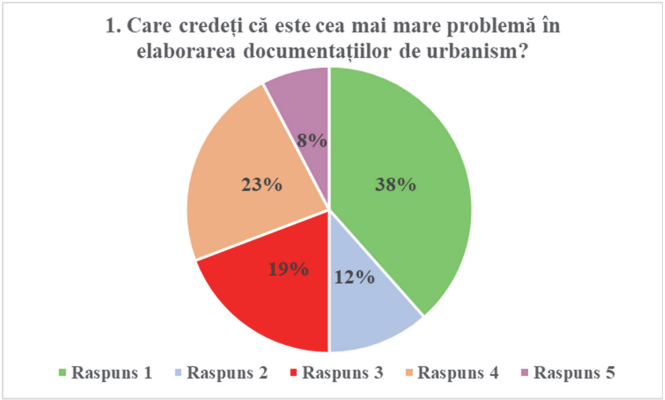


Figura 4.3. Principalele probleme apărute în elaborarea documentațiilor de urbanism

Răspuns 1. Legislația care conduce de multe ori la neînțelegeri dintre elaborator și beneficiar; **Răspuns 2**. Corectitudinea planului topografic de bază care poate distorsiona planul de realizare al proiectului având ca temă documentația de urbanism;
Răspuns 3. Subevaluarea financiară a documentațiilor de urbanism, neexistând un plafon minimal în elaborarea documentațiilor de urbanism;
Răspuns 4. Avizele tehnice care trebuiesc obținute, conform metodologiei;
Răspuns 5. Altele.

Această primă întrebare a fost poate și cea mai comentată întrebare, deoarece pe lângă răspunsurile normale prin bifarea răspunsurilor probabile au fost și foarte multe comentarii. De asemenea, în cadrul interviurilor au fost foarte bine argumentate răspunsurile la întrebarea numărul 1, iar concluzia generală evidențiază foarte multe dificultăți în elaborarea documentațiilor de urbanism datorită lacunelor existente în legislație. Astfel, avem 38% probleme cu legislația, 23% problemele cu avizele tehnice, 19% subevaluarea financiară a documentațiilor, 12% corectitudinea planului topografic de bază și 8% altele cum ar fi lipsa unor metodologii clare de avizare, cerințe ale avizatorilor ce depășesc cu mult fie cadrul legal existent, fie gradul de detaliere tipic sau neclaritățile privind regimul proprietății și ale transferurilor proprietății asupra terenurilor, inclusiv în relație cu documentele cadastrale. Un specialist cu multă experiență mi-a atras atenția asupra faptului că există o metodologie de calcul a onorariilor și prețurilor pentru proiectarea investițiilor și studiilor din domeniul urbanismului și amenajării teritoriului, aprobată de către MLPTL prin Ordinul nr.11/N/1994, avizată, cu modificări, de către MLPTL prin Avizul nr. 2156/2001. Acest document este foarte bine realizat și poate fi adaptat fără mari probleme tehnice la nivelul anului 2020. În urma interviurilor realizate, specialiștii au confirmat calitatea acestui document care era foarte util proiectantului pentru a calcula prețul corect al documentației de urbanism sau amenajare a teritoriului și care în

general era acceptat de beneficiari. În momentul apariției licitațiilor pe SEAP, acest document nu a mai fost considerat util, deoarece beneficiarul stabilea și stabilește aleator prețul licitației, respectiv documentației de planificare teritorială și din acest motiv foarte mulți specialiști consideră pe bună dreptate subevaluarea documentațiilor de urbanism. Concluzii importante în urma interviurilor evidențiază necesitatea diferențierii dintre planurile de urbanism general și planurile urbanistice zonale și de detaliu. Dacă în cazul planurilor urbanistice zonale sau de detaliu problemele principale sunt legate de lacune existente în legislație și de subevaluarea documentațiilor, în cazul planurilor urbanistice generale, problemele sunt mult mai complexe, începând cu planul topografic care de foarte multe ori nu corespunde 100% cu realitatea din teren și terminând cu avizele tehnice unde cel puțin o parte din avizatori au cerințe care depășesc cu mult cadrul legal. Din acest motiv, principala variantă de răspuns aleasă de foarte mulți specialiști o reprezintă legislația care conduce de multe ori la neînțelegeri între elaborator și beneficiar și la întârzieri care nu au ca motivație specialistul și echipa lui de lucru.

Întrebarea numărul 2

2. Care credeți că este cea mai mare problemă în elaborarea documentațiilor de amenajare a teritoriului?

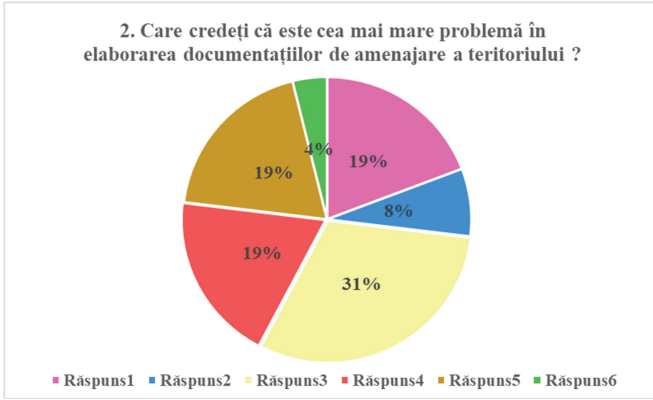


Figura 4.4. Principalele probleme apărute în elaborarea documentațiilor de amenajare a teritoriului

Răspuns 1. Legislația existentă;
Răspuns 2. Planul de bază solicitat în realizarea documentațiilor de amenajare a teritoriului;
Răspuns 3. Subevaluarea financiară a documentațiilor de amenajare a teritoriului, neexistând un plafon financiar minimal în elaborarea documentațiilor de amenajare a teritoriului;
Răspuns 4. Avizele tehnice ce trebuiesc obținute, conform metodologiei;
Răspuns 5. Lipsa de interes a beneficiarului privind realizarea unei documentații de amenajare a teritoriului de bună calitate;
Răspuns 6. Altele.

Întrebarea numărul 2 demonstrează diferența de abordare a documentațiilor de amenajare a teritoriului în raport cu documentațiile de urbanism. Chiar dacă există o metodologie de calcul a onorariilor și prețurilor pentru proiectarea investițiilor și studiilor din domeniul urbanismului și amenajării teritoriului, aprobată de către MLPTL prin Ordinul nr.11/N/1994 și avizată, cu modificări, de către MLPTL prin Avizul nr. 2156/2001, beneficiarii sunt cei stabilesc prețul licitației pentru documentațiile de amenajare a teritoriului. Și în cazul acestor documentații prețul oferit este foarte scăzut, din acest motiv majoritatea specialiștilor (31%) au ales varianta de răspuns 3 care indică subevaluarea acestor tipuri de documentații. Variantele de răspuns 1,4 și 5 sunt la egalitate, lacunele existente în legislație fiind completate și de lipsa de interes a beneficiarului pentru realizarea unor documentații de amenajare a teritoriului de bună calitate. Varianta de răspuns 6 (Altele) a evidențiat și alte probleme care apar în proiectarea documentațiilor de amenajare a teritoriului, în special punerea la dispoziție de către beneficiar a datelor necesare analizelor sectoriale sau cerințele exagerate ale avizatorilor. De asemenea, a fost evidențiată lacuna legislative privind obligativitatea respectării direcțiilor de dezvoltare prevăzute prin documentele de amenajare a teritoriului. În urma interviurilor realizate putem trage concluzia că beneficiarii doresc în special o strategie care să cuprindă proiectele ce pot fi dezvoltate la nivelul județului și eventual și scrierea și câștigarea acestor proiecte de către elaboratori.

Întrebarea numărul 3

3. Care credeți că sunt principalele lacune în legislația națională referitoare la elaborarea documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului?

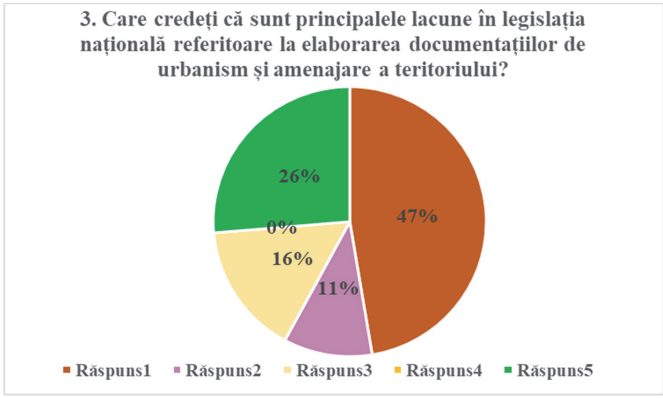


Figura 4.5. Principalele lacune existente în legislația națională referitoare la elaborarea documentațiilor de planificare teritorială

Răspuns 1. Lipsa de claritate a obiectivelor, ce poate conduce la diverse interpretări și apariția de conflicte între elaborator și beneficiar;
Răspuns 2. Conținutul final al documentațiilor care nu corespunde cu solicitările beneficiarului; **Răspuns 3.** Neconcordanța cu politicile europene, privind documentațiile de urbanism și amenajare a teritoriului;
Răspuns 4. Neconcordanța cu obiectivele strategiei de dezvoltare teritorială a României;
Răspuns 5. Altele.

Răspunsurile la întrebarea numărul 3 exprimă foarte clar pentru foarte mulți specialiști chestionați (47%), lipsa de claritate a obiectivelor documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului și lipsa unor norme de aplicare legislative prin care să fie implementate prevederile documentelor de planificare teritorială. De asemenea, 26% dintre specialiștii chestionați evidențiază alte lacune față de cele specificate în variantele de răspuns propuse, ceea ce demonstrează că legislația actuală nu corespunde noilor provocări din domeniu studiat. În primul rând se specifică, ca și la răspunsurile întrebărilor 1 și 2, prețul scăzut din majoritatea licitațiilor care au ca finalitate documente de calitate precară. Un alt aspect este reprezentat de angajații beneficiarului care gestionează aceste proiecte și de avizatori, care nu au experiență în domeniu și câteodată chiar rea-voință, și pot deveni adevărate bariere în bunul mers al realizării proiectelor. O altă lacună a legislației este lipsa unor proceduri standard de avizare pentru diferite categorii de documentații, valabile pe întreg teritoriul țării. În concluzie, lipsa de clarificare și integrare a legislației existente în domeniul planificării teritoriale conduce de multe ori la interpretări eronate, suprapuneri și vid legislativ. Este foarte interesant că varianta de răspuns 4 – neconcordanța cu obiectivele strategiei de dezvoltare teritorială a României, nu are nici măcar un vot din partea specialiștilor, ceea ce demonstrează că această strategie nu a reușit ceea ce și-a propus și anume clarificarea obiectivelor de urbanism și amenajarea a teritoriului la nivel național.

Întrebarea numărul 4

4. Care sunt principalele bariere în realizarea unui management de proiect performant în elaborarea documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului?

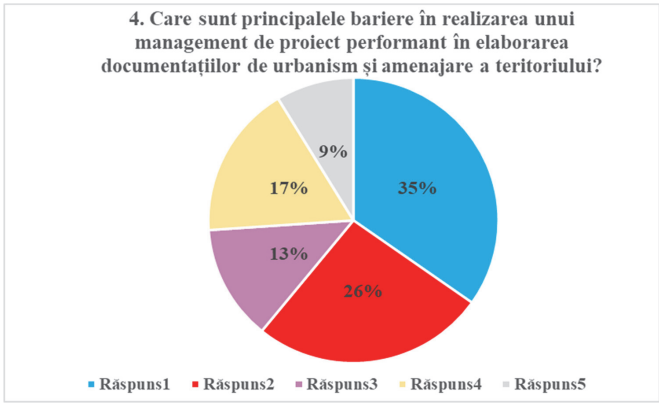


Figura 4.6. Principalele bariere în realizarea unui management de proiect performant

Răspuns 1. Realizarea unei echipe de proiect pluridisciplinare;
Răspuns 2. Probabilitatea redusă de a menține planul de realizare inițial al proiectului, ceea ce conduce, de obicei, la întârzieri nedorite;
Răspuns 3. Managementul financiar, care conduce la nemulțumiri în cadrul echipei de proiect;
Răspuns 4. Imposibilitatea identificării tuturor riscurilor, inclusiv realizarea unui management al riscurilor eficient;
Răspuns 5. Altele.

Pentru cei mai mulți specialiști cel mai mare obstacol este realizarea unei echipe pluridisciplinare (35%), deoarece pentru anumite specialități sunt greu de găsit specialiști (infrastructura tehnico-edilitară, infrastructura de transport, mediu, economie) și totodată este greu de realizat o echipă închegată pentru managementul proiectului. Pe locul al doilea este considerat ca obstacol menținerea planului de realizare inițial, (26%) în condițiile în care procesul de avizare durează foarte mult în raport cu planificările inițiale. Pe locul al treilea apare imposibilitatea identificării tuturor riscurilor (17%), independent de managerul de proiect sau echipa managerială. Managementul financiar se situează pe locul al patrulea (17%), deoarece foarte mulți specialiști stabilesc tarifele echipei de lucru încă de la începutul proiectului.

Evaluând cele cinci interviuri, se poate afirma că este foarte greu, dacă nu imposibil realizarea unui management de proiect performant, deoarece există foarte multe riscuri independente de echipa de management. Cele mai multe riscuri apar în cadrul planurilor urbanistice generale, datorită dependenței de calitatea planurilor topografice de bază și de avizele tehnice unde cel puțin o parte din avizatori au cerințe care depășesc cu mult cadrul legal. De asemenea, mulți beneficiari nu înțeleg adevăratele obiective ale documentațiilor de planificare teritorială care trebuie să-ți evidențieze direcții de dezvoltare și nu rezolvarea unor probleme punctuale ale investitorilor sau ale beneficiarului.

În concluzie, se conturează încă o dată lacunele din legislația națională privind elaborarea documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului care diminuează din start capacitatea specialiștilor de a elabora niște documentații de foarte bună calitate.

Întrebarea numărul 5

5. Care considerați că este componenta principală în realizarea unui management de proiect performant în elaborarea documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului?

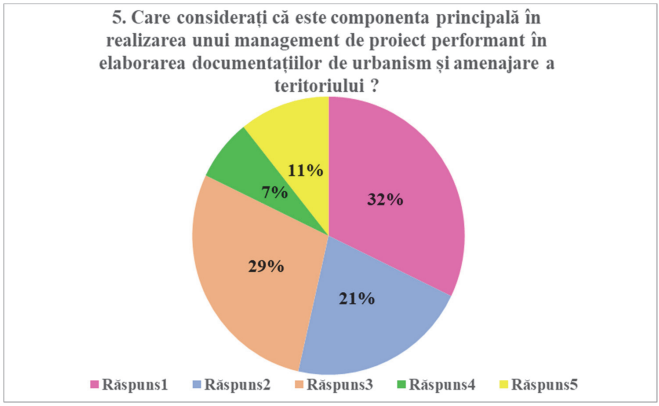


Figura 4.7. Componenta principală a unui management de proiect performant

Răspuns 1. Resursa umană;
Răspuns 2. Resursa de timp;
Răspuns 3. Resursa financiară;
Răspuns 4. Realizarea unei înțelegeri scrise cu beneficiarul (după semnarea contractului)

privind schema de realizare a documentației și responsabilitățile ce le revin;
Răspuns 5. Altele

Realizarea unui management performant în elaborarea documentațiilor de planificare teritorială evidențiază faptul că specialiștii consideră resursa umană (32%) și resursa financiară (29%) pe primele două locuri. Chiar dacă cele două teme de management de proiect sunt considerate cele mai importante, este interesant că aproape jumătate din specialiștii chestionați au indicat că resursa umană, resursa de timp și resursa financiară sunt la fel de importante. În cadrul interviurilor există specialiști care susțin că resursa de timp este cea mai importantă și că în funcție de această resursă se pot aloca resursele umane și financiare. De asemenea, unii specialiști chestionați evidențiază necesitatea unei echipe de management bine închegate și un manager de proiect profesionist și echilibrat pe modelul fostului INCD URBANPROIECT. Și nu în ultimul rând, sunt specialiști care consideră accesul la datele sectoriale una dintre componentele de bază pentru un management de proiect eficient.

Întrebarea numărul 6

6. Cum considerați resursa de timp în realizarea unui management de proiect performant în elaborarea documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului, ținând seama că în majoritatea licitațiilor, beneficiarii impun limite de timp pentru fiecare etapă de realizare a documentațiilor?

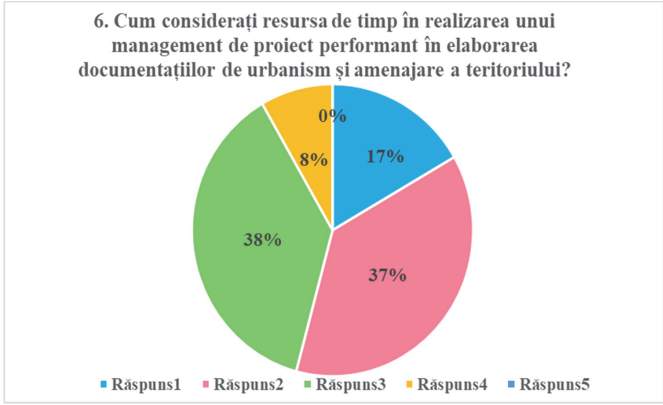


Figura 4.8. Evaluarea resursei de timp în realizarea documentațiilor de planificare teritorială

Răspuns 1. În general mă încadrez în limitele de timp stabilite prin licitație;
Răspuns 2. La limită, datorită constrângerilor existente pentru anumite activități (lipsa furnizării datelor solicitate, actualizarea planului de bază, etc.);
Răspuns 3. Imposibilitatea finalizării la timp, datorită factorilor interesați externi, în special în obținerea avizelor;
Răspuns 4. Estimări de timp inexacte din cauza presiunii beneficiarului pentru respectarea termenelor, ceea ce necesită încheierea unui act adițional;
Răspuns 5. Altele.

În urma evaluării chestionarelor rezultă foarte clar că resursa de timp reprezintă una dintre marile probleme în implementarea unui management de proiect performant. Astfel, 38% consideră imposibilitatea finalizării documentațiilor datorită avizelor solicitate și 37% consideră resursa de timp la limită pentru finalizarea documentațiilor. Numai 17% consideră că se poate încadra în timpul solicitat de beneficiar. Interviurile realizate aprofundează această temă, specialiștii susținând că pentru anumite tipuri de documentații (P.U.D., P.U.Z.), resursa de timp poate fi negociată în sensul finalizării la timp a documentațiilor. Cel mai mare obstacol în managementul resurselor de timp sunt documentațiile privind planurile generale urbanistice, unde planurile topografice de bază și avizele creează mari probleme specialiștilor. Pentru planurile de amenajare a teritoriului județean, termenele sunt respectate la limită sau sunt necesare acte adiționale pentru decalarea termenelor de predare pentru că beneficiarul nu furnizează la timp datele necesare pentru elaborarea studiilor de fundamentare.

Întrebarea numărul 7

7. Cum considerați resursa financiară în realizarea unui management de proiect performant în elaborarea documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului, ținând seama că în majoritatea licitațiilor, beneficiarii impun resursele financiare pentru fiecare etapă de realizare a documentațiilor?

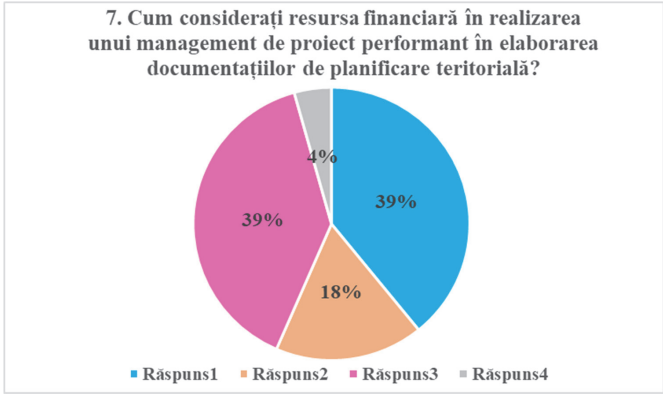


Figura 4.9. Evaluarea resursei financiare în realizarea documentațiilor de planificare teritorială

Răspuns 1. În general, la începutul proiectului realizez o structură a costurilor proiectului, pe care o respect până la redactarea finală a documentațiilor;
Răspuns 2. La limită, datorită constrângerilor existente pentru anumite activități (modificarea echipei de lucru, anumite constrângeri din partea beneficiarului şi a stakeholderilor externi ce pot necesita resurse umane suplimentare etc.);
Răspuns 3. Există posibilitatea nefinalizării proiectului, din cauza unor riscuri majore în desfășurarea activităților (plan topografic inconsistent, neînțelegeri cu beneficiarul sau chiar neînțelegeri dintre beneficiar şi instituția avizatoare;
Răspuns 4. Altele.

Ca și în cazul resursei de timp, resursa financiară reprezintă un alt obstacol important în implementarea unui management de proiect performant.

Și în cazul resursei financiare, problemele apar în funcție de tipul documentației. În prim plan sunt planurile urbanistice generale unde apar de cele mai multe ori neconcordanțe cu planul de realizare inițial - plan topografic inconsistent, neînțelegeri cu beneficiarul sau chiar neînțelegeri dintre beneficiar și un stakeholder avizator. Probleme asemănătoare apar și în cazul planurilor de amenajare a teritoriului, unde lipsa de date și avizele creează dificultăți în respectarea cheltuielilor din planul inițial. Chiar dacă specialiștii (39%) realizează un plan inițial al cheltuielilor, se observă că 39 % dintre specialiști afirmă că este aproape imposibil încadrarea în cheltuielile inițiale datorită riscurilor iminente care apar. Marea dificultate în realizarea unor documentații de planificare teritorială de calitate se datorează ofertelor financiare necorespunzătoare ale beneficiarilor, care sunt în realitate chiar și de 3-4 ori mai mici față de tarifele calculate prin Metodologia de calcul a onorariilor și prețurilor pentru proiectarea investițiilor și studiilor din domeniul urbanismului și amenajării teritoriului, aprobată de către MLPTL prin Ordinul nr.11/N/1994, avizată, cu modificări, de către MLPTL prin Avizul nr. 2156/2001, deci tarife valabile la nivelul anilor 2000.

Întrebarea numărul 8

8. Cum alegeți resursa umană în realizarea unui management de proiect performant în elaborarea documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului ?

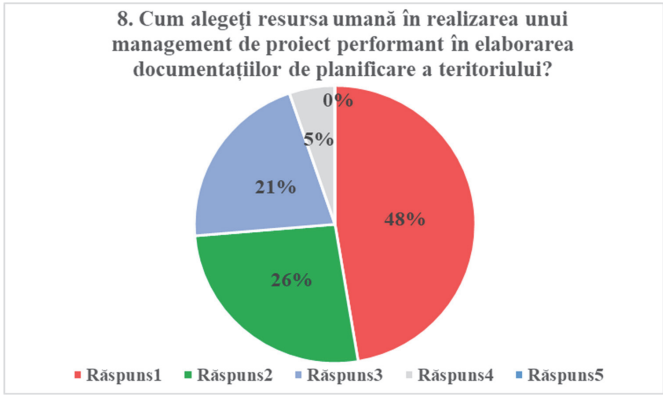


Figura 4.10. Evaluarea resursei umane în realizarea documentațiilor de planificare teritorială

Răspuns 1. Resursa umană este alocată pe două paliere: persoanele-cheie angajate în echipă care trebuie să dea dovadă de o oarecare flexibilitate de acțiune și ceilalți membri ai echipei, care pot fi angajați cu jumătate de normă sau pe o perioadă determinată;

Răspuns 2. Resursa umană este constituită numai din persoane cheie, datorită constrângerilor financiare, conform licitației;

Răspuns 3. Utilizarea resurselor nu este optimizată, se aleg persoanele cheie, conform licitației, iar în alcătuirea echipei trebuie să fie acoperite mai întâi zonele expuse celor mai mari riscuri;

Răspuns 4. Resursele sunt alocate în mod inconsistent, cu respectarea termenilor de

referință din licitații și schimbarea resurselor umane pe parcursul proiectului pentru a răspunde la problemele tehnice ale activităților proiectului;
Răspuns 5. Altele.

Resursa umană este foarte importantă în realizarea documentațiilor de planificare teritorială, deoarece necesită specialiști din diverse domenii de activitate cu experiență în domeniul planificării teritoriale, dar și cu atestarea Registrului Urbaniștilor din România (RUR), conform cerințelor licitației. Din acest motiv, este necesară alocarea resursei umane pe două paliere (48%) – persoanele cheie și ceilalți membri ai echipei angajați cu jumătate de normă sau pe o perioadă determinată. Sunt multe situații în care oferta financiară este scăzută în raport cu cerințele licitației, iar termenele foarte strânse și în acest caz specialiștii chestionați și intervievați implică în proiect doar persoanele cheie (26%) sau alocarea resurselor se face în mod inconsistent, în funcție de cerințele de moment ale proiectului (21%). Interviurile realizate a identificat faptul că în anumite cazuri există un formalism în îndeplinirea cerințelor din caietul de sarcini cu privire la persoanele-cheie, persoane care, după câștigarea licitației, nu lucrează, de fapt, la elaborarea documentației, sau au un rol limitat.

Întrebarea numărul 9

9. Care etape în elaborarea documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului vă creează cele mai mari dificultăți în realizarea unui management performant de proiect?

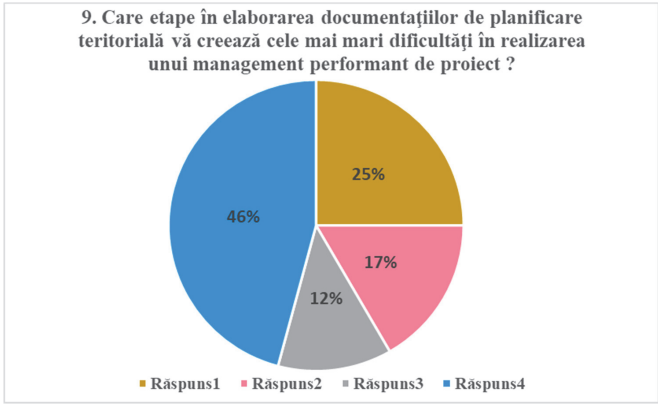


Figura 4.11. Etape în realizarea documentațiilor de planificare teritorială care creează dificultăți în realizarea unui management de proiect performant

Răspuns 1. Elaborarea studiilor de fundamentare și a studiului de sinteză;
Răspuns 2. Analiza situației existente si identificarea elementelor care condiționează dezvoltarea - diagnostic prospectiv si general (PATJ), respectiv P.U.G. propriu-zis – forma preliminară - stadiul actual al dezvoltării;
Răspuns 3. Strategia de dezvoltare teritorială a județului cu direcțiile și prioritățile de dezvoltare pe termen scurt, mediu și lung; Programul de măsuri (PATJ), respectiv reglementări pe termen scurt și elaborarea listei de obiective de utilitate publică – regulamentul de urbanism;
Răspuns 4. Obținerea avizelor pentru redactare finală**.**

Întrebarea numărul 9 este foarte importantă pentru identificarea unui management de proiect important. Varianta de răspuns numărul 4 (46%) a fost aleasă de foarte mulți specialiști. Explicația obținută în cadrul interviurilor demonstrează ori lipsa de interes al avizatorilor, ori excesul de zel al unor avizatori ale căror cerințe depășesc cu mult cadrul legal. Elaborarea studiilor de fundamentare și a studiului de sinteză reprezintă 25% din răspunsurile specialiștilor. Aceste studii de fundamentare devin adevărate studii de cercetare pentru P.U.G-uri și chiar pentru P.A.T.J-uri, studii de cercetare care necesită echipamente și specialiști concentrați pe anumite domenii și implicit resurse financiare importante. Variantele de răspuns 2 și 3 au înregistrat procente mai scăzute (17%, respective 12%), deoarece aceste părți de documentații depind mai mult de echipa de proiect și liderul de proiect și mai puțin de riscurile care apar în proiect. Un alt obstacol identificat în cadrul interviurilor este legat de ridicarea topografică pentru documentațiile de urbanism care de foarte multe ori este incompletă sau chiar greșită, iar în cazurile planurilor de bază pentru documentațiile de amenajare a teritoriului, beneficiarii solicită straturi GIS foarte precise și actualizate.

Întrebarea numărul 10

10. Ce modificări ale legislației în domeniu, credeți că sunt necesare pentru realizarea unui management de proiect performant în elaborarea documentațiilor de urbanism?

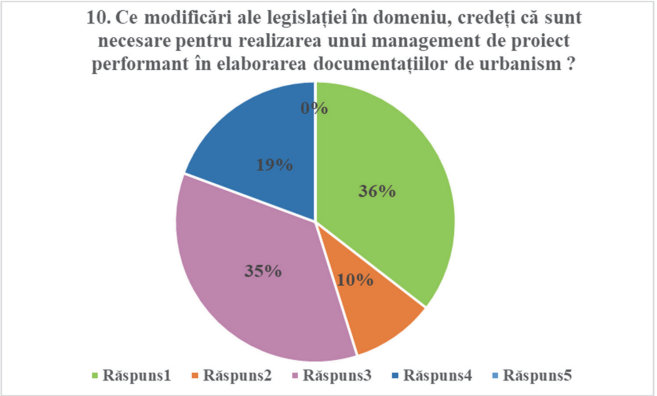


Figura 4.12. Etape de realizare a documentațiilor de urbanism ce necesită modificări ale legislației

Răspuns 1. Elaborarea unui nou cadru conținut pentru documentațiile de urbanism, în acord cu legislația europeană în domeniu;
Răspuns 2. Schimbarea relației executant-beneficiar (într-una de tip „Win-Win");
Răspuns 3. Definirea unei tarifări corecte a documentațiilor de urbanism (plafoane minime) și a unor indicatori de calitate;
Răspuns 4. Claritatea activităților solicitate pentru elaborarea documentațiilor (timp, personal, indicatori de performanță);
Răspuns 5. Altele.

La această întrebare, două variante de răspuns au fost luate de foarte mulți specialiști în considerare. Astfel, elaborarea unui nou cadru conținut în acord cu legislația europeană (36%) și definirea unei tarifări corecte a documentațiilor de urbanism și a unor indicatori

de calitate (35%) reprezintă opțiunile specialiștilor care consideră că aceste modificări pot sprijini proiectanții în activitatea de elaborare a documentațiilor de urbanism prin introducerea unor indicatori de calitate riguroși ce pot conduce treptat la eliminarea de pe piață a pseudo-proiectanților ce practică prețuri de dumping și realizează documentații de slabă factură. Trebuie subliniat că foarte mulți specialiști au ales variantele de răspuns 1, 3, 4 ceea ce demonstrează, încă o dată, necesitatea revizuirii legislației în domeniul urbanismului.

Întrebarea numărul 11

11. Ce modificări ale legislației în domeniu, credeți că sunt necesare pentru realizarea unui management de proiect performant în elaborarea documentațiilor de amenajare a teritoriului?

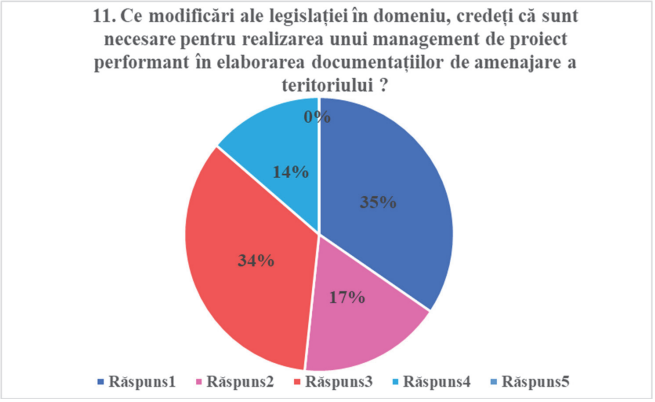


Figura 4.13. Etape de realizare a documentațiilor de amenajare a teritoriului ce necesită modificări ale legislației

Răspuns 1. Elaborarea unui nou cadru conținut pentru documentațiile de amenajare a teritoriului, în acord cu legislația europeană în domeniu și noilor realități din teren;
Răspuns 2. Schimbarea relației executant-beneficiar (într-una de tip „Win-Win");
Răspuns 3. Definirea unei tarifări corecte a documentațiilor de amenajare a teritoriului (plafoane minime) și a unor indicatori de calitate;
Răspuns 4. Claritatea activităților solicitate pentru elaborarea documentațiilor (timp, personal, indicatori de performanță);
Răspuns 5. Altele.

Problemele care apar în cazul documentațiilor de urbanism sunt similare cu problemele pe care le regăsim în cazul documentațiilor de amenajare a teritoriului, conform răspunsurilor specialiștilor. Astfel, 35% dintre specialiști consideră necesitatea elaborării unui nou cadru conținut pentru documentațiile de amenajare a teritoriului în acord cu legislația europeană și 34% dintre specialiști consideră subevaluarea acestor documentații. În cadrul interviurilor se reconfirmă necesitatea elaborării unui cadru conținut pentru documentațiile de amenajare a teritoriului, dar și necesitatea implicării autorităților publice în diferite etape – furnizarea de date corecte, consultarea populației, evaluarea scenariilor de dezvoltare, lista proiectelor prioritare.

Întrebarea numărul 12

12. În procesul de elaborare a documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului, digitalizarea activității de management al proiectului este prezentă în următoarele activități:

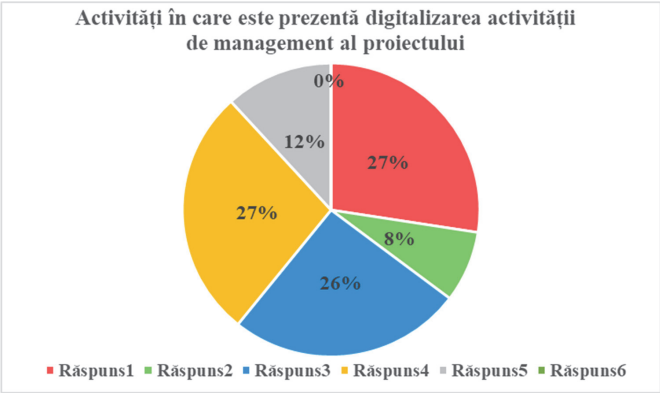


Figura 4.14. Digitalizarea activității managementului de proiect în procesul de elaborare a documentațiilor de planificare teritorială

Răspuns 1. Planificarea schemei de proiect și a planului de realizare (plan de realizare, diagrama GANTT);
Răspuns 2. Desemnarea rolurilor şi responsabilităților persoanelor și identificarea indicatorilor de evaluare (de exemplu, Microsoft Project 2016, 2019);
Răspuns 3. Comunicarea în cadrul echipei și cu beneficiarul;
Răspuns 4. Utilizarea unor programe pe calculator dedicate în realizarea documentațiilor (de exemplu, soluții CAD, GIS);
Răspuns 5. Diseminarea rezultatelor (soluții WEB de diseminare);
Răspuns 6. Altele.

Analiza acestei întrebări, demonstrează faptul că majoritatea specialiștilor utilizează metode informatice moderne în planificarea planului de realizare (27%), comunicarea în cadrul echipei (26%) și utilizarea unor programe pe calculator dedicate pentru realizarea documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului. Analiza interviurilor ne arată că este foarte dificil de utilizat sau chiar imposibil desemnarea rolurilor și responsabilității membrilor echipei de lucru, iar diseminarea rezultatelor se realizează de beneficiari pe paginile WEB proprii.

Întrebarea numărul 13

13. În procesul de elaborare a documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului, ca manager de proiect, a trebuit să faceți anumite compromisuri pentru validarea documentației sau ați fost nevoit să renunțați la elaborarea documentației?

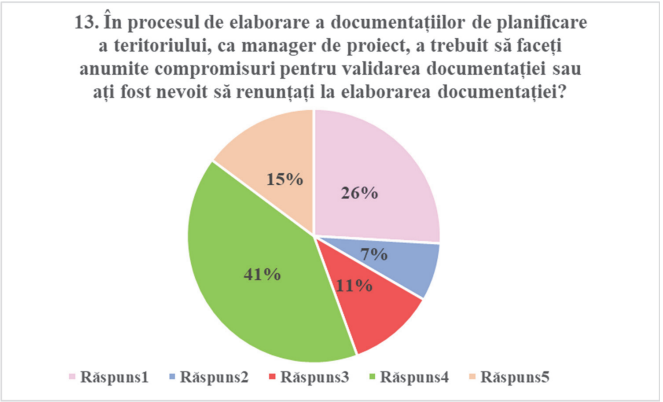


Figura 4.15. Tipuri de compromisuri și chiar renunțarea la elaborarea documentațiilor de planificare teritorială în cazul managerului de proiect

Răspuns 1. Schimbarea soluției tehnice, contrar propriei expertize, pentru aprobarea documentației;
Răspuns 2. Rezilierea contractului pentru cerințe inacceptabile din partea beneficiarului;
Răspuns 3. Refacerea unor părți din documentații, datorită schimbărilor politice la nivel administrativ (la nivelul beneficiarului);
Răspuns 4. Refacerea anumitor părți din documentații, datorită schimbărilor intervenite în legislația din domeniu;
Răspuns 5. Altele.

Întrebarea 13 evidențiază faptul că situațiile în care se pot afla managerii de proiect sunt multiple și complexe și depind de tipul de documentații. În cele mai multe cazuri (41%), managerul de proiect acceptă refacerea unor părți de documentații atunci când au loc schimbări politice (în special, în cazul schimbării primarilor). De asemenea, 26% dintre specialiștii chestionați sunt câteodată de acord cu schimbarea soluției tehnice, contrar propriei expertize, pentru aprobarea documentației. Foarte puțini specialiști (7%) sunt de acord cu rezilierea contractului. În cadrul interviurilor au fost evidențiate situații mult mai grave când atât beneficiarul, cât și elaboratorul s-au acuzat reciproc de întârzierea proiectului și au ajuns în instanță.

Întrebarea numărul 14

14. Care sunt principalele atuuri care pot conduce la un management de proiect eficient în elaborarea documentațiilor de urbanism și amenajarea teritoriului?

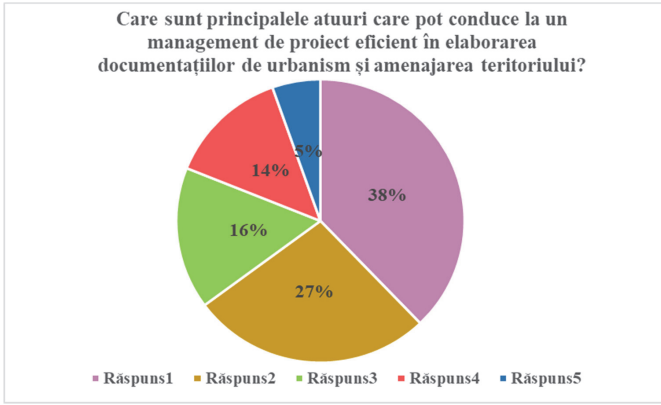


Figura 4.16. Principalele atuuri pentru realizarea unui management de proiect eficient în elaborarea documentațiilor de planificare teritorială

Răspuns 1. Acces la date de calitate pentru toate nivelurile administrative;
Răspuns 2. Acces la suport topografic de calitate;
Răspuns 3. Evaluarea financiară a documentațiilor în funcție de efectele financiare ale soluțiilor propuse prin implementarea acestora;
Răspuns 4. Existența unui organism care să fie un arbitru neutru în cazul divergențelor apărute între elaborator și beneficiar;
Răspuns 5. Altele.

Este foarte interesant graficul pentru această întrebare care demonstrează că specialiștii consideră foarte importantă partea tehnică în realizarea documentațiilor și apoi partea financiară. Astfel, 38%, specialiștii consideră accesul la date de calitate un atuu foarte important și 27%, consideră suportul topografic corect o resursă importantă pentru un management de proiect eficient. Partea financiară reprezintă doar 16% în ceea ce privește managementul de proiect, ceea ce demonstrează că sunt necesare modificări ale legislației în domeniul planificării teritoriale.

Întrebarea numărul 15

15. Dacă aveți firme private în domeniul urbanismului și amenajării teritoriului? Daca DA:

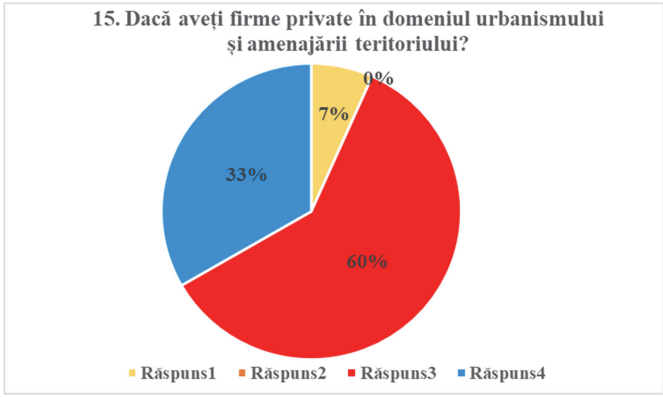


Figura 4.17. Modalitatea de derulare a proiectelor de urbanism și amenajare a teritoriului

Răspuns 1. Derulați proiecte doar prin firmă.
Răspuns 2. Derulați proiecte doar prin universitate.
Răspuns 3. Derulați proiecte prin firmă și universitate.
Răspuns 4. Nu am firmă.

Pentru această întrebare din chestionar, specialiștii au afirmat că 2/3 au firmă și 1/3 că nu au firme private. Din cei 67% care au afirmat că au firme private, 60% derulează proiecte de planificare teritorială atât prin firmă, cât și prin universitate și doar 7% numai prin firmă. În schimb, nici un specialist nu derulează proiecte din domeniu prin universitate.

Întrebarea numărul 16

16. Care este gradul de satisfacție din ultimii cinci ani în ceea ce privește calitatea documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului elaborate în cadrul instituției?

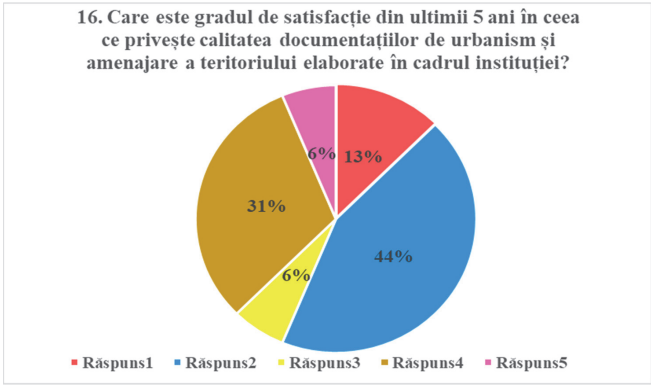


Figura 4.18. Gradul de satisfacție al specialiștilor chestionați în ceea ce privește calitatea documentațiilor de planificare teritorială elaborate

Răspuns 1. Foarte satisfăcut;
Răspuns 2. Satisfăcut;
Răspuns 3. Indiferent;
Răspuns 4. Dezamăgit;
Răspuns 5. Altul.

Răspunsurile la această întrebare sunt în concordanță cu analizele realizate pentru identificarea modalităților de îmbunătățire a managementului de proiect în domeniul planificării teritoriale.

Astfel, doar 13% se consideră foarte satisfăcuți, în timp ce majoritatea (44%) se consideră satisfăcuți. Totuși există un procent foarte ridicat care sunt dezamăgiți de modul de elaborare a acestor documentații și 6% (altul) consideră că stresul este mult prea mare pentru un manager de proiect ca să mai poate avea vreo satisfacție.

Întrebarea numărul 17

17. Sunteți de acord să participați la un interviu care să permită o mai bună înțelegere a interpretării răspunsurilor?

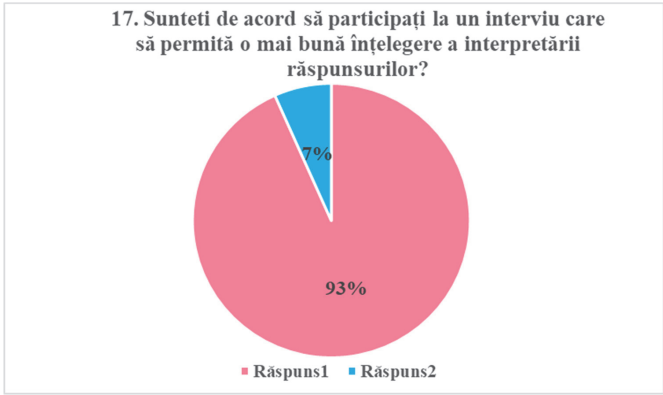


Figura 4.19. Gradul de implicare al specialiștilor chestionați în clarificarea riscurilor existente în managementul documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului

Răspuns 1. Da;
Răspuns 2. Nu.

Pentru această ultimă întrebare vreau să mulțumesc tuturor specialiștilor chestionați și pentru disponibilitatea de a dezvolta întrebările din chestionar în cadrul unor interviuri. După cum se observă 93% din specialiștii chestionați au dorit să participe și la aprofundarea chestionarului în cadrul unor interviuri. În final, am ales cinci specialiști disponibili care m-au ajutat foarte mult să înțeleg subtilitățile de care trebuie să se țină cont în pregătirea unui management de proiect eficient în domeniul planificării teritoriale.

Concluzii

Concluziile acestui capitol sunt în marea majoritate concluziile exprimate de specialiștii chestionați și intervievați din domeniul urbanismului și amenajării teritoriului. O primă concluzie importantă pentru a realiza un management de proiect eficient este legată de necesitatea elaborării unui nou cadru conținut pentru elaborarea documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului. Aceste modificări ar trebui să soluționeze riscurile care apar independent de echipa proiectului. Cele mai mari riscuri sunt reprezentate de lipsa de date care în general trebuiesc furnizate de beneficiar, lipsa suportului topografic de calitate în special pentru planurile urbanistice generale, cerințele exagerate ale beneficiarului pentru planul de bază în cazul planurilor de amenajare a teritoriilor județene și nu în ultimul rând avizele ce trebuiesc obținute, atât pentru documentațiile de urbanism, cât și pentru documentațiile de amenajare a teritoriului.

O altă problemă importantă evidențiată de specialiști o reprezintă subevaluarea cronică a documentațiilor de urbanism sau amenajare a teritoriului și cerințele actuale foarte pretențioase în elaborarea planurilor generale de urbanism la nivelul marilor orașe. Subevaluarea cronică a acestor documentații a condus la apariția pe piață a unor firme care practică prețuri de dumping și care realizează documentații de slabă calitate.

În ceea ce privește managementul unui proiect de urbanism sau amenajare a teritoriului, riscurile sunt legate de toate componentele managementului de proiect – resursa de timp și planul de realizare care sunt stabilite de beneficiar prin caietul de sarcini, resursa financiară care, de asemenea, este stabilită de beneficiar și resursa umană care trebuie să satisfacă cerințele beneficiarului, dar în același timp să constituie și o echipă omogenă și flexibilă care să acționeze unitar pentru finalizarea documentațiilor în timpul stabilit.

În tabelele 3.9 și 3.10, sunt realizate profilurile critice al fiecărui tip principal de documentație: P.A.T.J., respectiv P.U.G., în raport cu procesul de management performant de proiect. Pentru o evaluare completă am utilizat atât răspunsurile specialiștilor obținute în cadrul chestionarelor și interviurilor realizate, cât și managementul documentațiilor de P.A.T.J. și P.U.G. privind etapele de inițiere a documentațiilor, procedura de licitație publică, coordonarea și urmărirea realizării acestora, aprobarea și urmărirea monitorizării implementării.

Etapele și fazele documentației P.A.T.J.	Observații și riscuri în procesul de elaborare
Etapa I - Inițierea elaborării P.A.T.J.	- lipsa unei strategii de dezvoltare durabilă pe termen mediu la nivelul județului; - întârzieri în redactarea caietului de sarcini pentru elaborare P.A.T.J.; - câștigătorul contractului este o firmă care a licitat mult sub prețul real al proiectului.
Etapa a II-a – Activități suport pentru realizarea P.A.T.J.	- necesitatea elaborării unui nou cadru conținut în acord cu legislația europeană și definirea unei tarifări corecte a documentațiilor de amenajare a teritoriului și a unor indicatori de calitate; - lacune existente în legislație; - lipsa de claritate a obiectivelor documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului și lipsa unor norme de aplicare legislative prin care să fie implementate prevederile documentelor de planificare teritorială; - comunicare neadecvată sau ineficientă între prestator și achizitor (autoritate contractantă); - modificări ale legislației specifice pe parcursul elaborării ce pot conduce la reluarea anumitor etape; - subevaluarea financiară a documentațiilor de amenajare a teritoriului; - lipsa de interes a beneficiarului privind realizarea unei documentații de amenajare a teritoriului de bună calitate; - manager de proiect profesionist și echilibrat; - resursa umană și resursa financiară sunt elemente esențiale în managementul P.A.T.J.; - optimizarea resurselor umane, în special utilizarea persoanelor cheie cu o mare flexibilitate; - necesitatea utilizării metodelor informatice moderne în toate fazele de elaborare P.A.T.J.; - acces la date de calitate (implementarea - directivei INSPIRE);
Faza I - Elaborarea studiilor de fundamentare și a analizei diagnostic	- comunicare neadecvată sau ineficientă între prestator și achizitor (autoritate contractantă); - realizarea unei echipe pluridisciplinare, deoarece pentru anumite specialități sunt greu de găsit profesioniști; - lipsa informațiilor necesare pentru anumite studii de fundamentare.

Faza a II-a - Elemente care condiționează dezvoltarea, probleme și disfuncționalități	- lipsa unor informații relevante pentru evidențierea disfuncționalităților existente; - studiul să nu evidențieze în totalitate problemele și disfuncționalitățile existente; - realizarea unei echipe pluridisciplinare, deoarece pentru anumite specialități sunt greu de găsit profesioniști; - există riscul întârzierii completării chestionarelor pentru elaborarea fișelor detaliate pe unități administrativ – teritoriale în timpul planificat prin planul de realizare; - exigențe sporite în realizarea planului de bază, ținând seama de dezvoltarea tehnologiilor informaționale.
Faza a III-a - Diagnostic prospectiv și priorități de intervenție	- problemele privind lipsa datelor de calitate poate conduce la un diagnostic teritorial parțial corect; - anularea unor întâlniri de lucru cu beneficiarul și factorii interesați datorită constrângerilor financiare existente pentru anumite activități;
Faza a IV-a - Strategia de dezvoltare spațială și programul de măsuri	- lipsa de interes a beneficiarului privind realizarea unei strategii de dezvoltare teritorială, datorită finanțării în prealabil a unei strategii de dezvoltare durabilă pe termen mediu la nivelul județului;
Faza a V-a - Documentații pentru obținerea avizelor și introducerea observațiilor	- faza cu cele mai mari probleme datorită lipsei de interes a avizatorilor, ori excesul de zel al unor avizatori ale căror cerințe depășesc cu mult cadrul legal; - lipsa unor proceduri standard de avizare pentru diferite categorii de documentații, valabile pe întreg teritoriul țării; - întârzieri în finalizarea documentației P.A.T.J.; - comunicare neadecvată sau ineficientă între prestator și achizitor (autoritate contractantă).
Etapa 3 – Monitorizarea planului de acțiune și evaluarea rezultatelor implementării strategiei de dezvoltare teritorială a județului	- conform managementului de proiect, elaboratorul proiectului are și obligația de a monitoriza implementarea proiectului; - supraîncărcarea funcționarilor publici cu competență tehnică de specialitate; - lipsa programelor de calculator specializate și a specialiștilor GIS ce conduce la utilizarea minimală a bazei de date spațiale și percepția greșită a factorilor de decizie la nivelul județului privind importanța implementării P.A.T.J.

Tabelul 4.1. Profilul critic al documentației P.A.T.J.
în raport cu procesul de management performant de proiect

Etapele și fazele documentației P.U.G.	Observații și riscuri în procesul de elaborare
Etapa I - Inițierea elaborării și contractării Planului Urbanistic General	- lipsa unei strategii de dezvoltare locală pe termen mediu; - lipsa unui plan de mobilitate urbană la nivelul U.A.T.-ului; - întârzieri în redactarea caietului de sarcini pentru elaborare P.U.G.; - câștigătorul contractului este o firmă care a licitat mult sub prețul real al proiectului.
Etapa a II-a – Activități suport pentru realizarea Planului Urbanistic General	- necesitatea elaborării unui nou cadru conținut în acord cu legislația europeană și definirea unei tarifări corecte a documentațiilor de urbanism; - lacune existente în legislație; - lipsa de claritate a obiectivelor documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului și lipsa unor norme de aplicare legislative prin care să fie implementate prevederile documentelor de planificare teritorială; - comunicare neadecvată sau ineficientă între prestator și achizitor (autoritate contractantă); - mulți beneficiari nu înțeleg adevăratele obiective ale documentațiilor de planificare teritorială care trebuie să evidențieze direcții de dezvoltare și nu rezolvarea unor probleme punctuale ale investitorilor sau ale beneficiarului; - necesitatea implicării autorităților publice în diferite etape – furnizarea de date, consultarea populației, evaluarea scenariilor de dezvoltare, lista proiectelor prioritare; - modificări ale legislației specifice pe parcursul elaborării ce pot conduce la reluarea anumitor faze ale proiectului; - lipsa unei evidențe precise a situației juridice a terenurilor; - lipsa unor metodologii clare de avizare; - subevaluarea sau cerințe exagerate în cazul unor documentații de urbanism; - dileme în modalitatea de realizare a planurilor urbanistice generale - normele metodologice de aplicare a legii nr.350/2001 sau Ordinul nr.13/N/1999 pentru aprobarea Ghidului privind metodologia de elaborare și conținutul-cadru al Planului Urbanistic General – GP038/99; - corectitudinea planului topografic de bază care poate distorsiona planul de realizare al proiectului având ca temă documentația de urbanism; - neconcordanță de amplasare a P.U.D.-urilor sau P.U.Z.-urilor în planul topografic de bază; - manager de proiect profesionist și echilibrat;

	- funcționarii publici ai U.A.T.-ului studiat care gestionează aceste proiecte și avizatori nu au experiență în domeniu; - resursa umană și resursa financiară sunt elemente esențiale în managementul P.U.G.; - optimizarea resurselor umane, în special utilizarea persoanelor cheie cu o mare flexibilitate; - necesitatea utilizării metodelor informatice moderne în toate fazele de elaborare P.U.G.; - acces la date de calitate (implementarea directivei INSPIRE).
Faza I - Elaborarea studiilor de fundamentare și	- comunicare neadecvată sau ineficientă între
a studiului de sinteză	prestator și achizitor (autoritate contractantă); - realizarea unei echipe pluridisciplinare, deoarece pentru anumite specialități sunt greu de găsit profesioniști; - întârzieri în elaborarea P.U.G. datorită planului topografic al unității administrativ-teritoriale studiate ce nu corespunde realităților din teren; - planul topografic de bază este elementul de bază ce conduce la întârzierea realizării documentației P.U.G.; - lipsa datelor de calitate necesare pentru anumite studii de fundamentare.
Faza a II-a - PUG propriu-zis – forma preliminară	- probleme în actualizarea planului topografic, datorită PUZ-urilor sau PUD-urilor realizate fără un tabel de coordonate în sistem STEREO 70; - lipsa datelor de calitate pentru analizele teritoriale; - există riscul unor dezacorduri între beneficiar și executant privind propunerile de organizare urbanistică, de aceea sunt necesare clarificări încă de la începutul acestei faze; - necesitatea colaborării cu beneficiarul și factorii interesați pentru a elabora o viziune de dezvoltare teritorială echilibrată; - colaborare cu beneficiarul pentru a se asigura o etapă de informare și consultare a P.U.G.-ului preliminar în timp util;
Faza a III-a - Obținerea avizelor necesare PUG, în baza documentațiilor	- colaborare cu beneficiarul pentru eficientizarea obținerii avizelor; - întârzieri nedorite datorită cerințelor avizatorilor ce depășesc cu mult fie cadrul legal existent, fie gradul de detaliere sau neclaritățile privind regimul proprietății; - avizele creează cele mai mari probleme specialiștilor, datorită lipsei de interes a avizatorilor sau pretențiilor exagerate ale acestora; avizele creează dificultăți în respectarea cheltuielilor din planul inițial al proiectului;

Faza a IV-a - Elaborarea formei finale a Planului Urbanistic General	- documentația tehnică a P.U.G. și a regulamentului de urbanism va fi predată conform cerințelor caietului de sarcini; - colaborarea cu beneficiarul pentru a se asigura o etapă de informare și consultare a P.U.G.-ului final și a regulamentului de urbanism în timp util.
Etapa 3 – Monitorizarea planului de acțiune şi evaluarea rezultatelor implementării planului urbanistic general și a regulamentului local de urbanism	- conform managementului de proiect, elaboratorul proiectului are și obligația de a monitoriza implementarea proiectului; - supraîncărcarea funcționarilor publici cu competență tehnică de specialitate; - lipsa datelor statistice, a programelor de calculator specializate și a specialiștilor informaticieni în actualizarea bazei de date spațiale a UAT-ului; - percepția greșită a factorilor de decizie la nivelul U.A.T., prin care planul urbanistic general este o documentație necesară doar pentru emiterea autorizațiilor de construcție și pentru mărirea intravilanului.

Tabelul 4.2. Profilul critic al documentației P.U.G.
în raport cu procesul de management performant de proiect

Capitolul 5
CONCLUZII GENERALE

Lucrarea a avut ca principal scop perfecționarea managementului de proiect în elaborarea documentațiilor de urbanism și amenajarea teritoriului prin implementarea tehnologiilor informațiilor în toate etapele de planificare. Analiza complexă a documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului în raport cu procesul de management al proiectului a demonstrat imposibilitatea introducerii unui mecanism precis de gestionare profesionistă a realizării acestor documentații datorită numeroaselor riscuri care afectează succesul proiectului.

Așa cum am menționat în capitolul 1 „**Prefață**", un proiect este un set de sarcini interconectate destinat atingerii unui anumit scop, cu o serie de resurse specifice, într-o durată și cost fixe. Având în vedere că fiecare sarcină a proiectului are termene și rezultate specifice, există întotdeauna incertitudini considerate riscuri care se așteaptă să intervină pe parcursul planului de realizare și care vor afecta succesul proiectului. Riscul cuprinde doi factori: probabilitatea apariției acestuia și consecințele dacă acestea se întâmplă.

Folosirea unei metodologii corecte conduce la o planificare mai bună a proiectului, care oferă echipei de proiect și beneficiarului siguranța că rezultatele furnizate sunt operaționalizate și administrate la nivel județean și local. Astfel, o metodologie corectă reduce timpul de lansare al proiectului, un proces managerial concis pentru echipa de proiect și economii de timp, deoarece procesul nu trebuie pornit de la zero.

O metodologie corectă se realizează printr-o planificare mai bună. Totuși, multe proiecte se confruntă cu probleme deoarece există un decalaj între ceea ce așteaptă beneficiarul și ceea ce oferă echipa de proiect.

Acest tip de proiecte sunt considerate proiecte „rele", deoarece nu există o justificare cost- beneficiu solidă.

Din analizele realizate în cadrul tezei de doctorat, există o probabilitate ridicată ca multe proiecte pentru realizarea documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului să fie considerate proiecte „rele", ținând seama de cerințele caietelor de sarcini elaborate de beneficiari.

Conform analizelor realizate, un management de proiect este constituit din următoarele componente: managerul de proiect, managementul echipei de proiect, managementul costurilor, managementul calității, managementul comunicării și managementul riscurilor.

Dacă ne referim la cele trei constrângeri ale unui management profesionist – timp, cost, calitate pentru documentațiile principale de urbanism și amenajare a teritoriului – PUG, respectiv PATJ, am ajuns la următoarele concluzii:

- coordonatorul de proiect al documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului trebuie să fie un manager profesionist în abordarea managementului de proiect, deoarece prin licitațiile SEAP studiate, componenta timp și componenta cost sunt deja stabilite, singura variabilă fiind calitatea documentațiilor;

- un management de proiect de calitate necesită abordarea tuturor etapelor proiectului ca un sistem integrat; dacă abordarea integrată poate conecta toți factorii interesați – managerul de proiect, echipa de proiect, beneficiarul, sistemele informatice performante, marea dificultate în susținerea managementului de calitate este complexitatea

rezolvării riscurilor ce pot apărea independent de profesionalismul echipei de proiect;

- managementul riscurilor trebuie foarte clar definit, înainte de procesul de elaborare a documentațiilor propriu-zise, deoarece riscuri inerente apar încă din faza I de elaborare a documentațiilor;

- managementul riscurilor trebuie gestionat permanent printr-un management de comunicare performant și prin protocoale bine reglementate de managerul de proiect cu beneficiarul și subcontractorii;

- calitatea documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului (managementul calității), conform analizelor realizate, este condiționată de un bun management al riscurilor.

Principala cauză care a condus la apariția proiectelor „rele" este legislația națională în domeniul urbanismului și amenajării teritoriului, reprezentată de legea nr. 350/2001 și Normele metodologice de aplicare a legii nr. 350 (Ordinul MDRAP nr. 233/2016). Dacă specialiștii în domeniul planificării teritoriale consideră documentațiile realizate ca fiind esențiale pentru dezvoltarea economică și socială a comunității, autoritățile locale consideră aceste documentații ca niște obligații de serviciu sau ca niște documente necesare pentru investiții punctuale. Ca și concluzie, legislația actuală are două lacune esențiale: lipsa de implicare a autorităților locale în procesul de planificare teritorială și eliminarea elaboratorului documentațiilor de planificare teritorială din procesul de implementare și monitorizare a proiectelor elaborate.

Globalizarea și implementarea înaltei tehnologii la nivelul dezvoltării economice și sociale a produs și produce importante schimbări de viziune la nivelul administrațiilor centrale și locale, cu influențe deosebite asupra dezvoltării teritoriale. România, în conformitate cu agendele teritoriale ale Uniunii Europene, încearcă prin politicile și programele naționale să susțină dezvoltarea teritorială în conformitate cu noile tendințe europene privind dezvoltarea zonelor funcționale și policentrice, susținerea coeziunii teritoriale și colaborarea transfrontalieră. În acest sens, menționăm elaborarea strategiei de dezvoltare teritorială a României – România policentrică 2035, care conform articolului 3 al legii de aprobare reprezintă documentul programatic pe termen lung prin care sunt stabilite liniile directoare de dezvoltare teritorială a României și reprezintă documentul care stă la baza implementării documentațiilor de amenajare a teritoriului și urbanismului, fundamentând documentele strategice și operaționale elaborate la nivel național, județean și local, cu relevanță și impact național[68].

Strategia de dezvoltare teritorială ar fi trebuit să reprezinte o bază solidă pentru utilizarea cât mai eficientă a instrumentelor de planificare spațială. Din păcate, conform și părerilor exprimate de specialiștii din planificarea teritorială în chestionarele realizate în capitolul 4. „**Analiza managementului de proiect din domeniul planificării spațiale în mediul academic"**, Strategia de dezvoltare teritorială a României rămâne doar un document programatic de politici teritoriale, fără consecințe reale la nivel național și local.

O dezvoltare dinamică presupune luarea a tot mai multor decizii care trebuie coordonate și corelate. Pe măsură ce economia unei țări se consolidează, capacitatea de planificare trebuie dezvoltată, iar procesul de luare a deciziilor trebuie eficientizat la toate

[68] MDRAP 2017

nivelurile administrative. Astfel, eficientizarea instrumentelor de planificare teritorială trebuie sincronizată cu pregătirea de noi instrumente de finanțare ale Uniunii Europene (de exemplu, investițiile teritoriale integrate) pentru a face faţă provocărilor complexe de dezvoltare teritorială și urbană. În acest sens, este important ca instrumentele de planificare teritorială să fie cât mai simple și mai flexibile pentru a fi ușor adaptate la realitățile cotidiene din toate domeniile. Un rol important în eficientizarea procesului de elaborare a documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului trebuie să îl aibă factorul politic. Fără sprijin politic nu se poate crea un cadru normativ care să eficientizeze politicile în domeniul planificării teritoriale.

Un prim pas îl reprezintă revizuirea documentației privind Planul de amenajare a teritoriului național (P.A.T.N.). P.A.T.N.-ul se bazează pe câteva strategii sectoriale, care în timp și-au schimbat prioritățile (transporturile, mediu, turismul, rețeaua de localități, etc.), de aceea acest plan nu mai corespunde cu evoluția acestor sectoare și necesită noi abordări.

În același timp, normele metodologice de aplicare a legii nr.350/2001 privind documentațiile de planificare teritorială reclamă compatibilizarea cu evoluțiile pe termen scurt și mediu cu politicile europene privind planificarea teritorială. În aceste documentații ar trebui să regăsim studii de fundamentare privind evaluarea zonelor urbane funcționale, studii de accesibilitate privind identificarea unor culoare de dezvoltare la nivelul zonelor funcționale (dezvoltare policentrică), studii privind implementarea unor măsuri pe termen lung pentru limitarea efectelor încălzirii globale sau studii privind implementarea conceptului de dezvoltare Smart sau a conceptului Green City sau Green County.

O altă problemă foarte importantă în domeniul urbanismului și amenajării teritoriului cu consecințe negative pentru dezvoltarea teritorială este lipsa documentației privind cadastru și cartea funciară. Aceste instrumente, sau mai precis lipsa acestor instrumente, conform opiniei numeroșilor specialiști chestionați, reprezintă un impediment major în dezvoltarea economică și socială pentru diferite niveluri teritoriale.

Și nu în ultimul rând, este necesară implementarea directivei INSPIRE, care poate contribui la accesul specialiștilor la numeroase date statistice de calitate și implicit la creșterea calității documentațiilor de planificare teritorială.

În ceea ce privește elaborarea documentațiilor de amenajare a teritoriului la nivel județean, este absolut necesară elaborarea unui ghid de elaborare a documentațiilor P.A.T.J. în conformitate cu cerințele Strategiei de dezvoltare teritorială a României, pentru ca strategia teritorială a județului să fie corelată cu proiectele și programele de investiții ale județului.

Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice trebuie să acorde o atenție sporită simplificării sistemului de planificare teritorială și în special a documentațiilor privind P.A.T.J.

Experiența la nivel județean a evidențiat faptul că strategiile de dezvoltare sunt mai utile decât documentațiile privind P.A.T.J., deoarece susțin mult mai bine procesul de luare a deciziilor la nivel local. P.A.T.J.-urile sunt considerate documente mult mai tehnice cu o mare cantitate de informații nerelevante pentru factorii de dezvoltare la nivel local și din acest motiv aceste documentații sunt solicitate doar din faptul că sunt prevăzute în legislație.

Din acest motiv, specialiștii în domeniul planificării teritoriale întâmpină numeroase dificultăți în managementul documentațiilor de P.A.T.J., pornind încă de la prezentarea caietului de sarcini pe site-ul SEAP (e-licitație electronică). Caietul de sarcini cuprinde de

obicei termene de timp foarte precise, dar și foarte scurte în realizarea documentației P.A.T.J., iar prețul licitației stabilit de beneficiar este foarte scăzut în raport cu prețul calculat prin metodologia de calcul a onorariilor și prețurilor pentru proiectarea investițiilor și studiilor din domeniul urbanismului și amenajării teritoriului, aprobată de către MLPTL prin Ordinul nr.11/N/1994 și avizată, cu modificări, de către MLPTL prin avizul nr. 2156/2001.

Alte riscuri esențiale în promovarea unui management de calitate în elaborarea documentațiilor P.A.T.J. sunt evidențiate de lipsa datelor statistice de bună calitate și de pretențiile exagerate ale unor avizatori de documentații.

Exemplele de bune practici la nivel internațional demonstrează necesitatea corelării unei scheme logice de dezvoltare la nivel județean cu planșele finale destinate strategiilor sectoriale cu termene și scopuri precise, astfel încât să fie mult mai facil de implementat de către funcționarii publici din cadrul consiliilor județene.

Proiectul P.A.T.J. ar trebui să fie mai coerent și datorită faptului că planurile de nivel superior ar trebui întocmite înaintea celor de nivel inferior, iar conform legislației direcțiile de dezvoltare stabilite în P.A.T.J. trebuiesc evidențiate și în planurile urbanistice generale.

Problemele din domeniul urbanismului sunt din ce în ce mai complexe, iar elaborarea documentațiilor de planificare spațială necesită abordări în raport cu o multitudine de obiective. De asemenea, cadrul legal privind normele din domeniu necesită noi abordări pentru dezvoltarea socio- economică în zonele urbane, cum ar fi procesul de regenerare urbană integrată, schimbările climatice și problemele de mediu, implementarea tehnologiei informației în procesul de luare a deciziilor la nivel local. Creșterea gradului de conștientizare a populației și a factorilor responsabili în domeniul urbanismului și necesitatea unei planificări științifice de calitate trebuie să conducă la abordări potrivite privind pregătirea documentațiilor de planificare spațială luând în calcul efectele pe termen lung. Un management de proiect profesionist poate îmbunătăți substanțial planificarea la nivel urban prin suportul de decizie gândit în mod științific, prin strategiile de comunicare cu factorii de decizie și populația, prin metodele de control ale etapelor componente și prin flexibilitatea pe parcursul implementării proiectului în alegerea celor mai eficiente soluții.

Orașele trec prin schimbări zilnice. Astfel, instrumentele de planificare spațială ar trebui adaptate să răspundă provocărilor în continuă evoluție prezente la acest nivel. Trebuie găsită o rezolvare a problemelor legate de capacitatea de elaborare, monitorizare și aplicare a planurilor integrate. Abordarea integrată este necesară și esențială. Scopul acestui proces este de a conecta toți factorii, departamentele / organismele adecvate din sectorul public, întreprinderile publice, companiile private și alte părți interesate pentru a urma principiile planificării spațiale durabile.

Ca și în cazul documentației P.A.T.J., normele metodologice de aplicare a legii nr.350/2001 privind documentațiile de urbanism nu sunt actualizate în conformitate cu cerințele europene și cu cerințele Strategiei de dezvoltare teritorială a României. Astfel, planul urbanistic general nu este considerat un instrument de planificare operațională pentru creșterea atractivității, abordarea integrată a protecției patrimoniului imobil, creșterea rezilienței în raport cu schimbările climatice, dezvoltarea teritorială periurbană etc. În cazul planurilor urbanistice generale, ghidurile pentru elaborarea P.U.G. sunt depășite în cazul marilor orașe, ținând seama de necesitatea realizării zonelor urbane funcționale, dezvoltarea zonelor metropolitane și necesitatea cooperării în rețele urbane policentrice. De asemenea, calitatea planului topografic, cooperarea cu beneficiarul în obținerea datelor necesare și

armonizarea cu strategia de dezvoltare durabilă a localității sunt elemente primordiale pentru generarea unui plan urbanistic general de calitate.

Nivelul urban este cel la care instrumentele de planificare spațială sunt cele mai necesare și unde acestea pot juca un rol mai strategic.

La nivelul planurilor urbanistice generale întâlnim și cele mai numeroase riscuri care fac imposibilă implementarea unui management de proiect profesionist. În primul rând, conform chestionarelor și interviurilor prelucrate în capitolul 4. „**Analiza managementului de proiect din domeniul planificării spațiale în mediul academic”**, rezultă foarte clar problemele care apar cu suportul topografic pe care se proiectează direcțiile de dezvoltare a localităților studiate. Un suport topografic necorespunzător poate întârzia finalizarea unui P.U.G. cu 1-2 ani. Însă cea mai mare problemă semnalată în managementul P.U.G. este obținerea avizelor, conform legislației, datorită indiferenței unor funcționari publici în avizarea în timp util a documentațiilor sau pretențiilor exagerate a altor funcționari publici în redactarea acestor avize. De foarte multe ori, se întâmplă ca imposibilitatea obținerii tuturor avizelor în timp util să conducă la expirarea termenelor de valabilitate pentru alte avize obținute și reluarea întregului proces de avizare de la punctul zero. Astfel, pot apărea întârzieri în elaborarea finală a P.U.G. și de 6-7 ani.

Lipsa datelor, în special la nivelul orașelor, reprezintă un mare inconvenient pentru analize temeinice privind impactul economic, social și de mediu la nivelul localității, iar o mare provocare o reprezintă identificarea zonelor funcționale ale orașelor.

În cazul elaborării documentației P.U.G.-urilor există și o dilemă privind modalitatea de realizare a planurilor urbanistice generale. Dacă unele licitații privind proiectul P.U.G.-ului utilizează ca sursă legală de realizare a documentațiilor de urbanism normele metodologice de aplicare a legii nr.350/2001 privind documentațiile de urbanism, alte licitații privind P.U.G.-urile utilizează ca sursă legală de realizare a documentațiilor de urbanism „Ordinul nr.13/N/1999 pentru aprobarea Ghidului privind metodologia de elaborare și conținutul-cadru al Planului Urbanistic General – GP038/99”.

Și totuși, în cazul marilor municipii, există și o a treia variantă în care se specifică ca sursă legală normele metodologice de aplicare a legii nr.350/2001 privind documentațiile de urbanism, dar și cu completări privind cerințele europene legate de zonele urbane funcționale.

O problemă creată chiar prin modificarea legii nr.350/2001, mai precis articolul 32, consideră că se pot elabora documentații de urbanism derogatorii prin P.U.Z. sau P.U.D., care permit modificări impuse prin documentația de P.U.G. aprobată. Din acest motiv, la elaborarea noului P.U.G., în momentul când toate aceste P.U.Z.-uri și P.U.D.-uri se introduc în planul topografic digital, se observă o neconcordanță de amplasare a acestor documentații pe planul topografic de bază. Din acest motiv, mai ales în cazul orașelor mari și medii este necesar un compartiment GIS la nivelul administrațiilor locale, care să introducă și să verifice în planul topografic de bază, amplasarea fiecărui P.U.Z. sau P.U.D. elaborat pe baza unui tabel de coordonate parafat de elaboratori.

Concluzia finală a acestei lucrări o reprezintă necesitatea schimbării legislației în domeniul urbanismului și amenajării teritoriului și simplificarea documentațiilor privind planurile de amenajare a teritoriului județean și a planurilor urbanistice generale.

Bibliografie

1. Atkinson, R. (1999). „Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria" *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
2. Barkley, B.T. (2004), *Project Risk Management (Project Management) (Vol. 1)*, McGraw-Hill Professional, New York, NY, Statele Unite ale Americii.
3. Bartlett, P.L., Mendelson, S., Philips, P. (2004), „Local complexities for empirical risk minimization", în *International Conference on Computational Learning Theory*, editori J. Taylor, Y. Singer, Springer, Berlin, Heidelberg, Germania, pag.270-284.
4. Charvat, J. (2003), *Project Management Methodologies: selecting, implementing and supporting methodologies and processes for projects*, John Wiley and Sons, Hoboken, NJ, Statele Unite ale Americii.
5. Comisia Europeană (1994), *Manual for the Phare Decentralized Implementation System*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg, Luxemburg.
6. Comisia Europeană (2011), „*O Strategie Europeană pentru o creştere inteligentă, ecologică şi favorabilă incluziunii, comunicare a Comisiei Europa 2020*", COM(2010) /2020, Office for Official Publications of the European Communities, Bruxelles, Belgia.
7. Comisia Europeană, (2004), Project *Cycle Management Guidelines*, Europe Aid Cooperation Office, Bruxelles, Belgia.
8. Consiliul European al Urbaniștilor (2013), Carta Urbanismului European, [Online], disponibil la http://www.rur.ro, [Accesat 23 iunie 2019].
9. Consiliul Superior al Registrului Urbaniștilor din România (2010), „Hotărârea nr.101/2010 pentru aprobarea Regulamentului privind dobândirea dreptului de semnătură pentru documentațiile de amenajare a teritoriului și de urbanism și a Regulamentului referitor la organizarea și funcționarea Registrului Urbaniștilor din România" *Monitorul Oficial*, 577.
10. Constantinescu, D. (2002), *Managementul calităţii*, Editura Printech, Bucureşti, România. Cruceru, A. (2011), *Managementul proiectelor*, Editura Universitară, București, România.
11. De Wit, A., (1988). „Measurement of project success" *International journal of project management*, 6(3), 164-170.
12. Doran, G.T. (1981). „There'sa SMART way to write management's goals and objectives" *Management review*, 70(11), 35-36.
13. ECE/HBP (2008), Spatial planning key instrument for development and effective governance with special reference to countries in transition, Economic Commission for Europe Geneva, United Nations, Geneva, Elveția.
14. Egeland, B. (2010), *Project communication series: PM communication skills*, [Online], disponibil la: http://pmtips.net/project-communication-series-pm-communication-skills/, [Accesat 12 aprilie 2011].
15. El-Sabaa, S. (2000). „The skills and career path of an effective project manager" *International Journal of Project Management*, 19(1), 1-7.
16. Field, M., Keller, L. (1998), *Project Management*, Open University: Thomson Business Press, Boston, MA, Statele Unite ale Americii.

17. Filipoiu, I.D., Rânea, C. (2009), *Managementul proiectelor de cercetare-dezvoltare și inovare a produselor, Volumul 1 Concepte*, Editura Politehnica Press, București, România.
18. Gârboan, R. (2006), *Metode utilizate în evaluarea programelor: Analiza impactului social*, Editura Accent, Cluj-Napoca, România.
19. Guvernul României (1997). „Ordonanța nr. 8/1997 privind stimularea cercetării-dezvoltării și inovării" *Monitorul Oficial*, 14.
20. Guvernul României (2004), „Hotărârea nr. 1076/2004 privind stabilirea procedurii de realizare a evaluării de mediu pentru planuri și programe" *Monitorul oficial*, 707.
21. Harris, P.E. (2016), *Planning and control using Microsoft Project 2013 or 2016 and PMBOK Guide*, Eastwood Harris Pty Limited, Victoria, Australia.
22. Healey, P. (2006), *Urban complexity and spatial strategies: Towards a relational planning for our times*, Routledge, Londra, Marea Britanie.
23. Ivan, I., Boja, C. (2005), *Managementul calității proiectelor TIC*, Editura ASE, București, România.
24. Karim, A.J. (2011). „Project management information systems (Pmis) factors: an empirical study of their impact on project management decision making (Pmdm) performance" *Research Journal of Economics, Business and ICT*, **2**, 22-77.
25. Kallet, R.H. (2004). „How to write the methods section of a research paper" *Respiratory care*, 49(10), 1229-1232.
26. Khang, D.B., Myint, Y.M. (1999). „Time cost and quality trade-off in project management: a case study" *International Journal of Project Management*, 17(4), 249-256.
27. Larson, E.W., Gray, C.F. (2014). Project management: The Managerial Process (6th Ed.), McGraw- Hill, NewYork, NY, Statele Unite ale Americii.
28. Liikamaa, K. (2015). „Developing a project manager's competencies: a collective view of the most Important competencies" *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687.
29. Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (1999), „*Ordin nr.13/N/1999 pentru aprobarea Ghidului privind metodologia de elaborare și conținutul-cadru al Planului Urbanistic General – GP038/99*" *Monitorul oficial*, 187.
30. Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (2000a), „*Ordin nr.176/N/2000 pentru aprobarea Ghidului privind metodologia de elaborare și conținutul-cadru al Planului Urbanistic Zonal – GM010/2000*" *Monitorul oficial*, 399.
31. Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (2000b), „*Ordin nr.37/N/2000 pentru aprobarea Ghidului privind metodologia de elaborare și conținutul-cadru al Planului Urbanistic de Detaliu – GM009/2000*" *Monitorul oficial*, 345.
32. Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (2000c), „*Ordin nr.21/N/2000 pentru aprobarea Ghidului privind elaborarea și aprobarea Regulamentelor Locale de Urbanism – GM007/2000*" *Monitorul oficial*, 176.
33. Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (2010), „Ordin nr. 2701/2010 pentru aprobarea Metodologiei de informare si consultare a publicului cu privire la elaborarea sau revizuirea planurilor de amenajare a teritoriului si de urbanism" *Monitorul oficial*, 47.
34. Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (2016a), „*Strategia de dezvoltare teritorială a României – România Policentrică 2035*", [Online], disponibil la: http://www.mdrap.ro/dezvoltare-teritoriala/-2979, [Accesat 26 septembrie 2016].
35. Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (2016b), „Ordinul nr. 233

din 26 februarie 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 350/2001 privind amenajarea teritoriului și urbanismul și de elaborare și actualizare a documentațiilor de urbanism" *Monitorul oficial*, 199.
36. Mironescu, R. (2005). „Managementul riscului în proiectele finanțate prin programe europene" *Annals of University of Oradea*, 3(1), 641-643.
37. Mogonea, F.R. (2014), *Managementul programelor și proiectelor educaționale*, Presa Universitară Clujană, Cluj-Napoca, România.
38. Morphet, J. (2010), *Effective practice in spatial planning*, Routledge, Londra, Marea Britanie.
39. Müller, R., Turner, J.R. (2007), „Matching the project manager's leadership style to project type" *International Journal of Project management*, 25(1), 21-32.
40. Opran C., Stan, S. (2008), *Managementul proiectelor*, Editura BREN, București, România.
41. Opran, C., Stan, S., Abaza, B., Nastașa, S. (2008), Managementul proiectelor, Comunicare.ro, București, România
42. Oprea, D. (2001), Project Management. Theory and study cases, Editura Sedcom Libris, Iași, România. Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) (2001), Methods and Procedures in Aid Evaluation Guide, OECD Publishing, Paris, Franța.
43. Parlamentul României (2001). „Legea nr. 350 din 6 iulie 2001 privind amenajarea teritoriului și urbanismul" Monitorul oficial, 628.
44. Pascu, R. (2010), Managementul proiectelor, Editura Universității „Lucian Blaga", Sibiu, România. Pascu, R.V., Zerbes, M.V., Popescu, L.G. (2011). „Project Quality Management Processes Group – an Integrative Model" Academic Journal of Manufacturing Engineering, 9(2), 79-84.
45. Project Management Institute (2004), Guide P.M.B.O.K. – A Guide to the project *management body of knowledge (Third Edition)*, Project Management Institut, Newtown Square, PA, Statele Unite ale Americii.
46. Project Management Institute (2008), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Fourth Edition (PMBOK Guide)*, Project Management Institut, Newtown Square, PE, Statele Unite ale Americii.
47. Project Management Institute Standards Committee (1996), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge,* Project Management Institute, Minnesota, Statele Unite ale Americii.
48. Radu, V., Ioniță, I., Ciocoiu, C.N., Bănacu, S.C. (2008), *Managementul proiectelor*, Editura Universitară, București, România.
49. Radujković, M., Sjekavica, M. (2017). „Project management success factors" *Procedia engineering*, 196, 607-615.
50. Ristea, M., Possler, L., Ebbeken, K. (2000), *Calculația și managementul costurilor*, Editura Teora, București, România.
51. Steyn, J.W. (2018) *Introduction to Project Risk Management: Part 1–Planning for risk management*, [Online], disponibil la: https://www.ownerteamconsult.com/introduction-to-project-risk-management-part-1-planning-for-project-risk-management/, [Accesat 21 februarie 2019].
52. Stojčetović, B., Lazarević, D., Prlinčević, B., Stajčić, D., Miletić, S. (2014), „Project Managament: Cost, Time and Quality", în: *8th International Quality Conference at Centre for Quality*, Kragujevac, Serbia, pag. 201-206.
53. Tausworthe, R.C. (1979). „The work breakdown structure in software project

management" *Journal of Systems and Software*, 1, 181-186.
54. Universitatea de Arhitectură și Urbanism „Ion Mincu" (2006), *Conceptul Național de Dezvoltare Spațială - România 2025 – Sinteză*, Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, București, România.
55. Zamfir, C., Vlăsceanu, L., (1975), *Dicționar de sociologie*, Editura Babei, București, România.

Anexa 1 – Glosar de termeni

Proiectul	„Proiectul este un scop bine definit, care este prevăzut a fi realizat într-o perioadă determinată şi în limitele resurselor alocate şi căruia îi este ataşat un set de reguli, obiective şi activităţi”[69]
Managementul proiectelor	„Managementul proiectelor poate fi perceput ca o ştiinţă, ca o artă sau ca o tehnică, prin care se realizează un anumit scop”[70].
Ciclul de proiect	„Ciclul de viaţă al proiectului, reprezintă perioada de timp în care se desfăşoară proiectul”[71]
Chestionarul	Chestionarul (după S. Chelcea, 1975, p. 140, Dicţionarul de Sociologie, Zamfir si Vlăsceanu)[72] de cercetare reprezintă o tehnică şi, corespunzător, un instrument de investigare constând dintr-un ansamblu de întrebări scrise şi, eventual imagini grafice, ordonate logic şi psihologic, care, prin administrarea de către operatorii de anchetă sau prin autoadministrare, determină din partea persoanelor anchetate răspunsuri ce urmează a fi înregistrate în scris.
Interviul	Conform dicţionarului de sociologie (1998)[73] , interviul este prezentat ca o „tehnică de obţinere prin întrebări şi răspunsuri a informaţiilor verbale de la indivizi şi grupări umane în vederea verificării ipotezelor sau pentru descrierea ştiinţifică a fenomenelor socio-umane...”
Monitorizare	Monitorizarea, după Gârboan, reprezintă procesul continuu de-a lungul vieţii unui program sau proiect de cuantificare a gradului de implementare a unui proiect, de măsurare a modificărilor survenite în urma procesului de implementare[74].
Strategie de dezvoltare teritorială a României	Strategia de dezvoltare teritorială a României, conform legii nr.350/2001, este documentul programatic pe termen lung prin care sunt stabilite liniile directoare de dezvoltare teritorială a României, bazat pe un concept strategic, precum şi direcţiile de implementare pentru o perioadă de timp de peste 20 de ani, la scară regională, interregională, naţională, cu integrarea aspectelor relevante la nivel transfrontalier şi transnaţional[75].

[69] Ordonanța de Guvern nr.8 1997
[70] Pascu 2010
[71] Field și Keller 1998
[72] Dicționarul de Sociologie 1975:140
[73] Dicționar de Sociologie 1998
[74] Gârboan 2006: 6
[75] Parlamentul României 2001

Planificarea teritorială	Planificarea teritorială, conform legii nr.350/2001, reprezintă ansamblul de metode utilizate de sectorul public pentru a asigura organizarea rațională a teritoriului, la diferite scări (regională, națională, transnațională), protecția mediului și atingerea obiectivelor economice și sociale, prin coordonarea politicilor sectoriale din perspectiva impactului lor asupra teritoriului. Planificarea teritorială cuprinde strategii, politici și programe sectoriale, precum și documentații specifice integrate, în scopul dezvoltării echilibrate și durabile, și prevede obiective, etape de realizare și resurse financiare necesare[76].
Amenajarea teritoriului	Conform Legii 350/2001, amenajarea teritoriului reprezintă „ansambluri de activități complexe de interes general ce contribuie la dezvoltarea spațială echilibrată, la protecția patrimoniului natural și construit”[77].
Plan de amenajare a teritoriului național - PATN	Planul de amenajare a teritoriului național, conform legii nr.350/2001, are caracter director și reprezintă sinteza programelor strategice sectoriale pe termen mediu și lung pentru întregul teritoriu al țării[78].
Plan de amenajare a teritoriului județean - PATJ	Planul de amenajare a teritoriului județean, conform legii nr.350/2001, are caracter director și reprezintă expresia spațială a programului de dezvoltare socio-economică a județului[79].
Planul urbanistic general - PUG	Planul urbanistic general, conform legii nr.350/2001, are atât caracter director și strategic, cât și caracter de reglementare și reprezintă principalul instrument de planificare operațională, constituind baza legală pentru realizarea programelor și acțiunilor de dezvoltare[80].
Plan urbanistic	Stabilește reglementări specifice pentru o zonă dintr-o localitate urbană sau
zonal – PUZ	rurală, compusă din mai multe parcele, acoperind toate funcțiunile: locuire, servicii, producție, circulație, spații verzi, instituții publice, etc.
Plan urbanistic de detaliu - PUD	Documentația prin care se asigură condițiile de amplasare, dimensionare, conformare și servire edilitară, a unuia sau mai multor obiective, pe o parcelă, în corelare cu funcțiunea predominantă și vecinătățile imediate.

[76] Parlamentul României 2001
[77] Parlamentul României 2001
[78] Parlamentul României 2001
[79] Parlamentul României 2001
[80] Parlamentul României 2001