

ÎNDRUMAR PENTRU PRIMARI

2017

Editura M&M

ÎNDRUMAR PENTRU PRIMARI

2017

Editura  M&M

Cuprins

Sumar/5

Cui se adresează acest Îndrumar/6

FUNDAMENTE /7

Primarii vor conduce lumea/9

Ca să conduci ai nevoie de viziune/11

Localitățile au nevoie de strategie, nu gargară/15

Dacă ai strategie, fă și PUG/18

Echipat cu viziune și proiecte, întărește capacitatea de implementare a viziunii și proiectelor/21

PRIORITĂȚI /25

PRIORITATEA 0: Investiții/26

Dezvoltarea infrastructurii de business/27

Identificarea unei locații bune/27

Construcția platformei și conexiunea la rețele/30

Promovare/32

Parteneriate/33

Mediu atractiv pentru investitori/34

PRIORITATEA 1: Fonduri europene/35

PRIORITATEA 2: Educație/40

Creșe/41

Grădinițe/42

Ciclul primar-gimnazial-liceal/42

Ciclul universitar/43

Învățământ profesional/44

PRIORITATEA 3: Calitatea vieții/45

Reabilitarea centrelor istorice și civice/46

Reabilitarea rețelelor edilitare/50

Îngroparea cablurilor suspendate/51

Reabilitarea infrastructurii de transport/51

Introducerea de mobilier urban/52

Re-fațadizări/53

Regenerarea urbană a cartierelor de blocuri/57**Spațiile verzi/59****Managementul deșeurilor/61****Iluminatul public/62****Serviciile de sănătate/63****Infrastructura și oferta de evenimente sportive și culturale/63****Calitatea locuirii/65****Soluțiile de tip SMART CITY și serviciile publice online/67****Adaptarea la schimbările climatice și riscurile naturale/68****Câinii comunitari și serviciile pentru animalele de companie/69****PRIORITATEA 4: Conectivitate/70****Program multi-anual de reabilitare a străzilor/70****Infrastructură conectivă metropolitană/71****Alei și zone pietonale/73****Piste pentru bicicliști/73****Parcări și baterii de garaje/74****Transport public metropolitan/76****Centre inter-modale/79****PRIORITATEA 5: Social/80****IERARHII/83****Topul celor mai eficiente administrații locale/85****Topul localităților cu cea mai activă societate civilă/90****Topul localităților cu cel mai dinamic sector privat/91****CONCLUZII/93**

Sumar

Pentru primarii care nu vor avea timp să citească acest îndrumar, includem mai jos trei priorități mari și late pe care ar trebui să le aibă în vedere:

1 ATRAGERE INVESTITORI

nu contează cât beton și bitum toarnă o administrație locală, fără un sector privat dinamic nu va avea dezvoltare locală.

2 PARTENERIATE

mai toate localitățile, indiferent de cât de mari sau dezvoltate, duc lipsă de soluții la probleme cheie. Aceste soluții pot fi mai ușor identificate dacă există conexiuni cu o varietate de actori.

3 EXPERTIZĂ

nicio administrație nu poate să facă performanță dacă nu este dispusă să plătească pentru această performanță. Primăriile ar trebui să se obișnuiască să plătească pentru cei mai buni experți pe care și-i pot permite.

Cui se adresează acest Îndrumar

Îndrumarul a fost gândit pentru toți primarii din țară deși relevanța cea mai mare o are pentru primarii de municipii mari. Noi sperăm, de asemenea, ca acest îndrumar să fie folosit de reprezentanți ai societății civile, firme private, ONG-uri, sau simpli cetățeni în dialogul lor cu administrația locală și pentru susținerea unor proiecte concrete de dezvoltare locală.



FUNDAMENTE

Primarii vor conduce lumea

Procesul de dezvoltare al unei țări este inerent un proces cu puternice valențe locale. Oamenii trăiesc în localități, investitorii se stabilesc în localități, și turiștii vizitează localități. O mare parte din instrumentele necesare pentru a atrage oameni, investitori, și turiști (trei ingrediente vitale pentru dezvoltarea unei țări) se află la îndemâna primarilor. Primarii nu știu însă întodeauna cum să folosească aceste instrumente, și de multe ori nu știu că aceste instrumente există.

Scopul acestui îndrumar este de a umple acest gol și de a oferi primarilor interesați în îmbunătățirea performanței locale o serie de soluții folosite și perfecționate de primari din țară. Mare parte din exemplele folosite în acest îndrumar reprezintă studii de caz din România – mai exact, exemple de primării care au reușit să performeze în ciuda dificultăților impuse de cadrul legislativ deficitar și de lipsa asistenței de la nivel național.

Unul dintre mesajele cheie ale acestui raport este nevoia continuării **procesului de descentralizare**. Un proces de descentralizare bine gândit nu numai că aduce administrația mai aproape de cetățean, dar și diluează concentrarea puterii. Ca atare, o comunitate nemulțumită cu președintele, premierul, sau guvernul României, poate să caute o reprezentare mai bună la nivel local. O reprezentare mai bună la nivel local ajută, de asemenea, o mai mare coerență la nivel național și un grad mai înalt de mulțumire al cetățenilor. Cu cât o țară este mai descentralizată, cu atât oamenii sunt mai aproape de putere și cu atât scade mai mult posibilitatea ca puterea să ajungă concentrată

în câteva mâini. Practic, este mult mai dezirabil ca un cetățean să se mute în alt oraș din aceeași țară, decât să se mute în altă țară. Un sistem în care primarii au mai multă putere asigură o mai mare paletă de opțiuni politice din care oamenii pot să aleagă. O panoplie de opțiuni politice asigură, de asemenea, evitarea concentrării puterii în câteva mâini.

Bineînțeles, **descentralizarea nu este o soluție panacee.** Descentralizare fără acces la resursele necesare pentru a acoperi responsabilitățile alocate, nu poate duce decât la disfuncționalități. După cum este destul de bine cunoscut, o bună parte din UAT-urile (Unități Administrativ-Teritoriale) din România (mare parte din comunele și orașele mici) nu își asigură resursele necesare pentru operarea de zi cu zi. Pe de altă parte, orașele cele mai dinamice au capacitate redusă pentru a implementa programe multi-anuale și pentru a răspunde adecvat la creșterea rapidă a sectorului privat. Ca atare, trebuie gândită o strategie care să permită orașelor dinamice mai multă libertate și flexibilitate în susținerea propriei creșteri, concomitent cu încurajarea structurilor de tip asociativ ce permit localităților mai puțin dezvoltate să atingă un nivel mai ridicat de eficiență (de exemplu, experți care pot oferi servicii pentru mai multe localități).

Nu în ultimul rând, localitățile din România ar trebuie să participe activ în structuri asociative precum Asociația Municipiilor din România, Federația Zonelor Metropolitane și Aglomerărilor Urbane, Asociația Orașelor din România, sau Asociația Comunelor din România. Aceste asociații au devenit foarte active în ultimii ani, elaborând în mod regulat puncte de vedere comune care sunt discutate cu membrii guvernului. Chiar dacă localitățile din România vor intra ocazional în competiție pentru oameni, investiții și resurse, e foarte important ca ele să știe să colaboreze pentru susținerea unor cauze comune.

Ca să conduci ai nevoie de **viziune**

Nu ai cum să realizezi lucruri mari dacă nu reușești mai întâi să definești lucruri mari. Din păcate există puțini primari în România care să fie intim implicați în elaborarea strategiei de dezvoltare pentru localitatea pe care o păstoresc. Majoritatea se mulțumesc să externalizeze elaborarea strategiei locale unor firme de consultanță și sunt ușor dispuși să accepte viziuni de dezvoltare ce nu spun nimic.

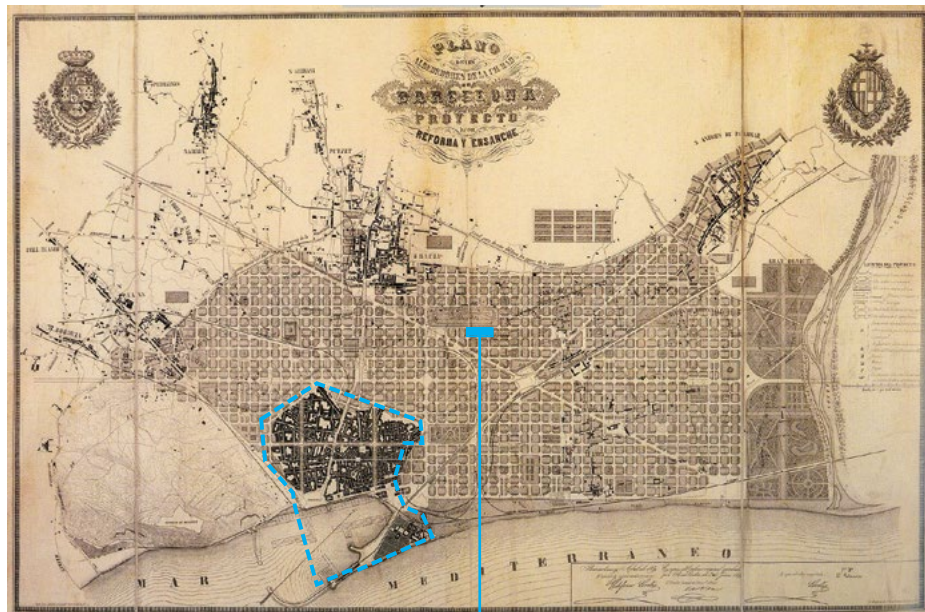
Mulți primari, inclusiv primari ai unor orașe dinamice, nu concep că populația în localitatea lor ar putea să crească. După 27 ani de declin demografic, mare parte din autoritățile locale par resemnate cu o perspectivă de stagnare și declin. Atunci când șomajul ajunge aproape de 0% se plâng că nu mai au forță de muncă, în loc să încerce să identifice metode de a atrage mai mulți oameni. Entropia oricărui sistem viu există într-o logică a creșterii – atunci când nu mai crești, stagnezi și în cele din urmă intri în declin.

Mai departe de gândirea unei viziuni calată pe creștere (încă o dată, dacă nu crești, stagnezi și ulterior intri în declin), e important pentru primar să identifice proiectele strategice ce vor asigura competitivitatea localității pe termen lung. În mod evident, nu orice localitate poate deveni o metropolă motor economic, dar orice localitate, indiferent cât de mică, nu ar trebui să își seteze un destin mic.

Exemple de viziune de dezvoltare urbană există destul de multe. Vom da aici un exemplu care are șanse mari să fie cunoscut de mulți:

Barcelona. La mijlocul secolului 19, Barcelona avea dimensiunea orașului vechi de acum, cu străzi și structură urbană dezvoltate într-un mod organic. În anul 1859, vizionarul Ildefons Cerda a pregătit un plan pentru extinderea și dezvoltarea Barcelonei. Planul a fost foarte ambițios și a fost luat în derâdere de mulți la vremea aceea. Acest plan a ghidat însă dezvoltarea orașului din momentul în care a fost conceput – oferind nu numai o viziune de creștere și dezvoltare, ci și un mod sustenabil și eficient de a realiza această viziune. Pentru a vedea forța acestui plan, am inclus aici două imagini cu Sagrada Familia – una din clădirile iconice din Barcelona și din lumea întreagă. Prima fotografie arată zona din jurul catedralei în momentul în care construcția a început (în Planul lui Cerda, zona Sagradei Familia e marcată cu un dreptunghi albastru). A doua fotografie arată zona Sagradei în momentul de față. Chiar dacă catedrala a fost construită în plin câmp (unde terenul era mai ieftin atunci), începând cu 1882, planul lui Ildefons Cerda a ghidat de la început dezvoltarea acestei catedrale. Mai exact, catedrala trebuia să se conformeze sistemului de cvartale propus de Cerda. Imaginile recente cu Sagrada Familia arată cât de bine a fost urmat planul său. Mai mult, datorită planificării bune, toate serviciile publice în oraș pot fi livrate într-un mod eficient și sustenabil. Traficul este fluid, cartierele sunt permeabile și fiecare colț de stradă este un spațiu public de bună calitate.

Figura 1. Planul lui Ildefons Cerda din 1859



Sursa: <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/89/PlaCerd1859b.jpg>

Figura 2. Imagine istorică: Zona din jurul Catedralei Sagrada Familia, în momentul în care a început construcția acesteia



Sursa: <https://ro.pinterest.com/explore/sagrada-familia-history-915626176895/?lp=true>

Figura 3. Cum arată Barcelona acum



Sursa: Google Earth

Figura 4. Cum arată zona din jurul Sagradei Familia



Sursa: <http://www.archdaily.com/639498/12-stunning-aerial-photos-taken-with-a-drone/556f0fdae58ecec91000273-12-stunning-aerial-photos-taken-with-a-drone-photo>

Localitățile au nevoie de strategie, nu de gargară

Majoritatea strategiilor de dezvoltare din România, dar nu numai, nu sunt altceva decât gargară inutilă – nu pentru că cei care le-au scris nu și-au dat silința, ci pentru că puțini oameni (inclusiv cei care le-au comandat) le bagă în seamă. Un document strategic, pentru a fi eficient, trebuie să identifice priorități realiste și să seteze pașii necesari atingerii acestor priorități.

Prioritățile de dezvoltare locală trebuie să răspundă, la rândul lor, viziunii conducerii locale și nevoilor și dorințelor cetățenilor. După 1989, nu a existat conducere locală în România care să seteze o viziune de dezvoltare ambițioasă – nu neapărat pentru că nu au existat lideri locali vizonari, ci mai mult datorită memoriei recente a planificării centralizate comuniste.

În același timp, puține administrații locale au știut să asculte atent vocea cetățenilor. De cele mai multe ori, strategiile de dezvoltare locală includ o secțiune de analiză stufoasă și greu de pătruns și o listă lungă și nerealistă de proiecte (tip "cearceaf") la final. Un exemplu de bună practică în elaborarea unei strategii de dezvoltare locală o reprezintă "Strategia de dezvoltare a municipiului Cluj-Napoca 2014-2020". Strategia a fost coordonată de un grup de experți de la Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării (FSPAC), din cadrul Universității "Babeș-Bolyai", cu inputul pro-bono a mai multor experți de la nivel local. Practic, coordonatorii strategiei au pregătit o structură de analiză pentru diferitele capitole ale strategiei și au implicat

experți locali în identificarea priorităților pe domeniile lor de expertiză. Elaborarea strategiei nu a fost fără probleme, dar este prima strategie de dezvoltare locală din România ce propune un pachet de proiecte prioritara la final, cu alocarea unui buget realist. Mai mult, modul în care această strategie a fost elaborată, cu participarea mai multor experți de la nivel local, poate servi în viitor ca exemplu pentru alte orașe din România și din afara României.

CLUJ MANAGEMENT AND PLANNING GROUP

Bineînțeles, o strategie de dezvoltare nu trebuie să ia în vedere numai părerea experților ci, în mod ideal, ar trebui să integreze și dorințelor cetățenilor de rând. Modul în care cetățenii sunt implicați în elaborarea unei strategii poate varia. De exemplu, pentru elaborarea Strategiei Integrate de Dezvoltare Urbană 2014-2020 a Polului de Creștere Ploiești s-a luat în vedere un chestionar efectuat pe un eșantion reprezentativ din polul de creștere. Pentru finalizarea Strategiei Integrate de Dezvoltare Urbană 2014-2020 a Polului de Creștere Iași, cetățenii din oraș au fost consultați prin intermediul mai multor canale, pentru a afla preferințele lor. În același fel, pot fi organizate grupuri de lucru la nivel de cartier sau pot fi organizate campanii on-line. Ce e important e ca vocea cetățenilor să fie capturată în strategia de dezvoltare locală. Bineînțeles, odată ce analiza a fost finalizată cu input-ul experților și al cetățenilor, trebuie elaborată o listă de proiecte și identificate proiectele prioritare. O strategie care se termină cu un "cearceaf" lung de proiecte nu este o strategie, ci gargară. Fără prioritizare, o strategie nu este altceva decât gargară. Scopul unei strategii este să identifice direcțiile prioritare de intervenție pentru o perioadă definită de timp. Fără această prioritizare, totul e la liberul arbitru. Când totul este la liberul arbitru, există riscul supra-dimensionării sau sub-dimensionării intervențiilor la nivel local. O analiză a execuțiilor bugetare relevă într-adevăr că orașele cele mai dinamice din România au sub-investit în anii trecuți, în timp ce orașele mici și comunele au supra-investit.

Prioritățile ar trebui, la modul ideal, setate în funcție de capacitatea bugetară și administrativă a fiecărei localități. Ministerul Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene a elaborat o metodologie de estimare a bugetului operațional pentru o perioadă de timp bine definită – o estimare a fondurilor pe care o autoritate publică locală ar trebui să le aloce pentru cheltuieli de capital într-o anumită perioadă.

Și pentru că suntem la subiectul priorități, prioritatea zero a oricărei administrații locale ar trebui să fie crearea condițiilor pentru a păstra cetățenii existenți în oraș și pentru a atrage noi locuitori. Entropia oricărui organism viu, și o localitate este un organism viu, este creșterea. În condițiile declinului demografic din România, goana după oameni va presupune inerent o dinamică în care unii vor pierde, iar alții vor câștiga. Aceasta înseamnă că primarii vor intra în competiție directă unii cu alții – iar cei care sunt cei mai bine pregătiți și au cele mai bune atu-uri vor câștiga.

Bineînțeles, o astfel de competiție între administrațiile publice nu e ușor de înghițit și există destule exemple din lumea dezvoltată (mai ales din SUA), unde o asemenea competiție generează efecte perverse (de ex. un favoritism excesiv pentru investitorii privați). Din păcate însă, dacă localitățile din România nu vor ști să atragă activ și să păstreze oameni, riscă să îi piardă către alte țări. Deja mai mult de 3 milioane de români au emigrat în alte țări după 1989 și sunt puține localități din România care pot concura cu localități din afară.

Dacă ai strategie, fă și PUG

O strategie este un document cu caracter director – un PUG o poate transforma într-un document normativ. Un PUG (Plan Urbanistic General) asigură crearea scheletului pentru o viziune de dezvoltare – mai exact, rezervă terenul pentru proiectele majore, propune o tramă stradală care să ghideze dezvoltarea localității, zonifică parcelele de teren construibile, protejează anumite zone (de exemplu parcuri, păduri, zone istorice), propune un regim de înălțime, densitate și aliniament stradal, și crează o bază solidă pentru o eliberare rapidă și eficientă a autorizațiilor de construcție.

Un PUG bine gândit poate să aducă beneficii ani de-a rândul. De exemplu, trama stradală a orașului New York a fost gândită în anul 1807 și urmată fidel (cu câteva excepții) până în ziua de azi. New York-ul și mare parte din orașele din SUA au avut o creștere ghidată care a permis o extindere a infrastructurii într-un mod eficient și sustenabil.

Bineînțeles, elaborarea unui PUG nu este un exercițiu ușor, nici ieftin. Un plan spațial necesită input-uri de la foarte mulți experți, se derulează pe un interval de timp destul de lung, iar intervențiile propuse trebuie dozate în mod atent. De exemplu, o zonificare mult prea ambițioasă și necorelată cu potența financiară a localității respective riscă să blocheze dezvoltarea în loc să o ajute. Reglementarea unei zone pentru un parc științific, fără a avea resursele sau investitorii pentru finalizarea unui asemenea parc, poate descuraja potențiali investitori. În același timp, un plan spațial care nu este destul de ambițios poate introduce o localitate într-un proces de conservare, în locul unuia de dezvoltare.

Harta Localității New Amsterdam**Masterplanul din 1807 pentru orașul New York**

Toate UAT-urile din România trebuie, conform Legii 350/2001, să elaboreze un PUG și să îl actualizeze regulat (de obicei la 10 ani). Din păcate, puține administrații locale iau acest proces în serios – majoritatea fac PUG pentru că trebuie să-l facă. Nu-i ajută nici sistemul foarte birocratic de avizare a acestor documentații, care poate dura ani de zile, făcându-le caduce la scurt timp după aprobarea în consiliile locale, mai ales în cazul orașelor mari, care se dezvoltă rapid. Faptul că elaborarea PUG-ului este pentru multe localități un simplu exercițiu de bifat este indicat și de lipsa cadastrului în mare parte din localitățile din România. Un cadastru complet este o condiție elementară pentru elaborarea unui PUG de calitate.

Chiar și în ipoteza în care PUG-ul a fost elaborat și intră în aplicare, rămâne problema aplicării lui, de exemplu sub forma eliberării certificatelor de urbanism, a autorizațiilor de construcție etc. Primăriile din orașele mari au, în general, personal corespunzător calificat în domeniu (deși multe au funcționat luni sau chiar ani buni fără un Arhitect-Șef), care este însă confruntat cu o avalanșă de documentații, în timp ce primăriile rurale nu își permit să atragă și să plătească un arhitect. Consiliul Județean Cluj a semnat recent convenții cu mai multe primării din județ astfel încât să preia activitatea de eliberare a certificatelor de urbanism în locul acestora, soluție care ar putea fi aplicată și în alte județe. De asemenea, în orașe precum București și Cluj-Napoca funcționează comisii tehnice de amenajare a teritoriului și urbanism, formate din specialiști din mediul privat și universitar, care pot oferi o asistență tehnică valoroasă compartimentelor de specialitate de la nivelul autorităților locale. Nu în ultimul rând, este vital pentru orice UAT cu ambiții de dezvoltare pe termen lung ca poziția de Arhitect-Șef din fiecare primărie să primească atenția cuvenită din perspectiva recrutării, remunerației, implicării în procesul decizional și de planificare locală, independenței etc.

Ca atare, pentru primarii care au ajuns să citească până aici, unul din proiectele prioritare pentru localitatea pe care o păstoriți ar trebui să fie finalizarea cadastrului. Pentru ca localitatea dumneavoastră să se poată dezvolta, trebuie mai întâi să știți cine ce deține și ce interese are. ANCPI (Agenția Națională de Cadastru și Publicitate Imobiliară) derulează până în anul 2023 un program amplu de înregistrare gratuită a imobilelor din toate UAT-urile din România în sistemul integrat de cadastru și publicitate imobiliară, atât din fonduri proprii, cât și din fonduri europene. Procesul este unul etapizat, ca atare faceți toate eforturile să fiți în capul listei de priorități. Totuși, nu ignorați nici cadastrea rețelelor utilitare (MDRAPFE derulează programe de finanțare de la bugetul de stat pentru sisteme informaționale specifice domeniului imobiliar-edilatar și băncilor de date urbane), care pot preveni lucrări publice costisitoare și de durată, sau elaborarea unor registre de spații verzi, ca să le puteți proteja și gestiona corespunzător.

Echipat cu viziune și proiecte, întărește capacitatea de implementare a viziunii și proiectelor

Cea mai bună strategie și cea mai ambițioasă viziune nu înseamnă nimic dacă nu ai capacitatea să le pui în practică. Iisus a avut nevoie de Sf. Pavel pentru a-și implementa viziunea. Primarii au și ei nevoie de un Sf. Pavel al lor. De cele mai multe ori, acest Sf. Pavel vine în forma unui City Manager. Rolul unui City Manager este să se ocupe de implementarea unei viziuni și strategii locale cu ajutorul unei echipe de experți și oameni implicați.

Alegerea unui City Manager e probabil cea mai importantă și dificilă sarcină a unui primar. "Omul sfințește locul" și este greu să găsești persoana potrivită pentru a ocupa acest rol – lucrul acesta este mai mult artă decât știință și presupune o doză bună de noroc și coincidențe fericite.

La rândul său, City Manager-ul are sarcina grea de a identifica cea mai bună soluție pentru implementarea viziunii și strategiei locale. Are câteva opțiuni la dispoziție:

1. Să se bazeze pe echipa existentă deja în Primărie.
2. Să externalizeze sarcina unei firme private.
3. Să facă un parteneriat strategic cu o entitate terță (firmă, ONG, instituție internațională).
4. Să creeze un departament intern dedicat, axat pe implementare.

Fiecare dintre aceste opțiuni are avantajele și dezavantajele ei și niciuna nu este soluție panacee. Succesul în implementare depinde mult de contextul local. De exemplu, unele administrații locale s-ar putea să aibă deja oameni foarte bine pregătiți care pot fi ușor mobilizați pentru a crește performanța la nivel local. În alte situații, expertiza necesară s-ar putea să nu fie disponibilă la nivel local, necesitând o intervenție din afară.

Orice primar trebuie însă să știe că nu poate să facă performanță fără a plăti pentru această performanță. Nu poți să atragi oamenii cei mai buni dacă nu îi plătești cum trebuie și dacă nu le respecti munca. E greu să faci avere în sectorul public și ca atare mulți oameni evită o carieră în acest domeniu. Nu trebuie însă să angajezi neapărat o persoană pentru a beneficia de expertiza acesteia, așa cum opțiunile de mai sus arată. Sunt însă domenii cheie (de exemplu design urban, economie, juridic, achiziții publice, inginerie, social, mediu) unde orice administrație locală are nevoie de expertiză.

Bineînțeles, majoritatea administrațiilor locale de la noi au resurse limitate și cu greu pot să acopere din propriul buget toate nevoile. Aici intervine nevoia de a forma **PARTENERIATE**. Dacă există o echipă de implementare solidă la nivel local, primarul ar trebui să se implice mult în formarea cât mai multor parteneriate pentru realizarea viziunii și strategiei locale. Forța unei comunități locale rezidă în oamenii de acolo, iar acești oameni trebuie capacitați și implicați în procesul de dezvoltare locală. Un primar abil știe să creeze parteneriate cu sectorul privat (poate, de exemplu, intermedia legătura dintre sectorul privat și sectorul academic), cu societatea civilă (susținând inițiative ale comunității) și cu cetățenii de rând (promovând inițiative de genul bugetării participative, pentru a implica oamenii în transformarea comunităților în care trăiesc).

Parteneriate trebuie, de asemenea, formate cu actori din afara localității. Foarte importante sunt în acest sens **parteneriatele cu alte primării**. Nicio primărie din România nu excelează în toate domeniile de activitate și nicio primărie nu are experți pentru toate activitățile întreprinse. Fiecare primar are de câștigat dacă știe să învețe de la alți primari. De cele mai multe ori, soluția la o problemă dificilă de dezvoltare locală este la un telefon distanță.

Pe lângă parteneriate, primarii trebuie să devină pricepuți la a face lobby. O bună parte din investițiile necesare pentru a crește competitivitatea localității lor nu pot fi făcute la nivel local – fie din lipsa resurselor, a responsabilității/competenței administrative, ori a expertizei pentru a face aceste intervenții. Extinderea unui aeroport, construcția unei șosele de centură, decolmatarea unui râu – cu greu pot fi întreprinse de o administrație locală. Pentru a face astfel de proiecte realitate, primăria trebuie să știe să facă lobby eficient pentru aceste proiecte.

De cele mai multe ori, primarii se rezumă la a bate la ușa Guvernului pentru a cere bani și atenție. Câteodată au noroc, altădată nu. Pentru a-și crește șansele de succes, e important ca primarii să formeze coaliții în jurul acestor proiecte strategice. De exemplu, cetățenii de rând, societatea civilă și firmele private pot fi motivate pentru a face lobby independent pentru aceste proiecte. Cu cât corul de voci este mai mare, cu atât mai bine. De asemenea, primarii pot forma parteneriate cu alți primari pentru a-și susține împreună proiectele strategice – mai ales proiectele ce aduc beneficii pentru toate localitățile implicate. De exemplu, un nou aeroport deservește o zonă mult mai mare decât localitatea în care se întâmplă să fie localizat.

Structurile asociative existente (AMR, AOR, AcoR, FZMAUR) pot fi un vehicul excelent pentru a face lobby la nivel central. AMR-ul, de exemplu, a fost foarte eficient în anii trecuți în promovarea unei agende de dezvoltare urbană. Reprezentanții Guvernului au devenit o prezență normală la adunările generale ale AMR-ului, iar aceste adunări au devenit un forum pentru a pune pe agenda Guvernului teme de importanță pentru orașele românești.

Ca atare, fiecare administrație locală trebuie să aloce suficiente resurse și energie pentru crearea unei echipe de implementare proiecte solidă, pentru formarea de parteneriate cu cât mai mulți actori relevanți și pentru lobby pe proiectele de importanță strategică.



PRIORITĂȚI

PRIORITATEA 0:

Investiții

Nu contează cât ciment toarnă o primărie, dacă nu are un sector privat puternic, nu va avea dezvoltare. Mulți primari sunt mai preocupați de atragerea de resurse de la nivel central decât de atragerea de investiții private. Având în vedere că energiile disponibile pentru promovarea dezvoltării locale sunt limitate, e important ca aceste energii să fie alocate acolo unde pot aduce cel mai mare impact la nivel local. Iar investițiile private, în special cele făcute de investitori străini, sunt esențiale pentru asigurarea unui viitor dinamic pentru o localitate.

Investitorii străini aduc multiple avantaje cu ei. Pe de o parte, ei aduc capital, tehnologie, expertiză și know-how, care s-ar putea să nu existe în România. Pe de altă parte, acești investitori vin și cu o rețea de distribuție, cu logistică și cu o rețea internațională de clienți. Mai ales rețeaua de clienți este de o importanță primordială în procesul de dezvoltare pentru că o asemenea rețea se clădește în timp și este foarte greu pentru o firmă autohtonă să penetreze rapid piețe externe. Pentru a vă da seama cât de importantă este o piață externă mare, India, cu 1,3 miliarde de consumatori, consumă mai puțin decât Italia, cu 60 milioane, și exportă mai puțin decât Belgia, cu 11 milioane. Accesul facil la piețe mari este de o importanță covârșitoare pentru procesul de dezvoltare, iar investitorii străini vin deja cu legături stabilite cu aceste piețe externe.

În esență, investițiile străine directe sunt cea mai rapidă metodă de a moderniza și a crește o economie. Beneficiile sunt multiple și în ceea ce privește creșterea expertizei, pregătirii și productivității la nivel local – elemente esențiale pentru asigurarea creșterii economice pe termen lung. Pentru localitățile din România, când vine vorba de atragerea investitorilor, focusul ar trebui să fie pe firme din UE și din SUA. UE și SUA consumă la un loc jumătate din ce se vinde în lumea aceasta. Accesul facil la piețele din UE și SUA este de o importanță absolută pentru economia României și pentru motoarele acesteia – localitățile sale.

La fel ca alegerea unui City Manager bun, atragerea investitorilor este mai mult artă decât știință, dar există câteva elemente care pot face acest proces mai ușor:

1. Dezvoltarea infrastructurii de business.
2. Promovarea activă și focusată.
3. Formarea de parteneriate pentru dezvoltare.
4. Crearea unui mediu atractiv pentru investitori.

Vom discuta în cele ce urmează fiecare din aceste elemente și modul în care administrațiile locale pot să le promoveze.

Dezvoltarea infrastructurii de business

Rețeau de parcuri industriale din România nu este, din păcate, bine dezvoltată și bine distribuită. Numărul de parcuri industriale este relativ redus comparativ cu nevoile investiționale ale țării. Ultimele date ale MDRAPFE¹ indică faptul că la nivel național sunt operaționale 78 parcuri industriale, cu o suprafață totală de aproximativ 3.600 hectare. Mai mult, 14 județe nu au niciun fel de infrastructură de business cu statut oficial de parc industrial, implicit nici cu facilitățile fiscale specifice acestora.

Bineînțeles, investițiile private nu se fac numai în parcuri industriale și existența unui parc industrial, nu garantează că respectiva zonă va fi și umplută imediat. În mare însă, județele cele mai dezvoltate din România au și un sistem de parcuri industriale bine dezvoltat, iar unele din cele mai sărace zone din România (Brăila, Caraș-Severin, Călărași, Covasna, Harghita, Mehedinți, Teleorman, Vaslui) nu aveau niciun parc industrial acreditat la finalul lui 2016.

În cele ce urmează vom discuta pașii ce trebuie urmați pentru dezvoltarea unei infrastructuri de business.

Identificarea unei locații bune

Unul din cei mai importanți pași în stabilirea unui parc industrial este identificarea unei locații bune. O locație bună presupune o accesibilitate facilă (pentru ca oamenii să ajungă ușor la lucru și pentru ca mărfurile să fie ușor de transportat), legături ușoare la rețele edilitare, conexiune rapidă la rețeaua electrică, distanță adecvată față de zonele de locuit ș.a.m.d.

¹ Vedeți: http://www.dpfbf.mdrap.ro/parcuri_industriale.html

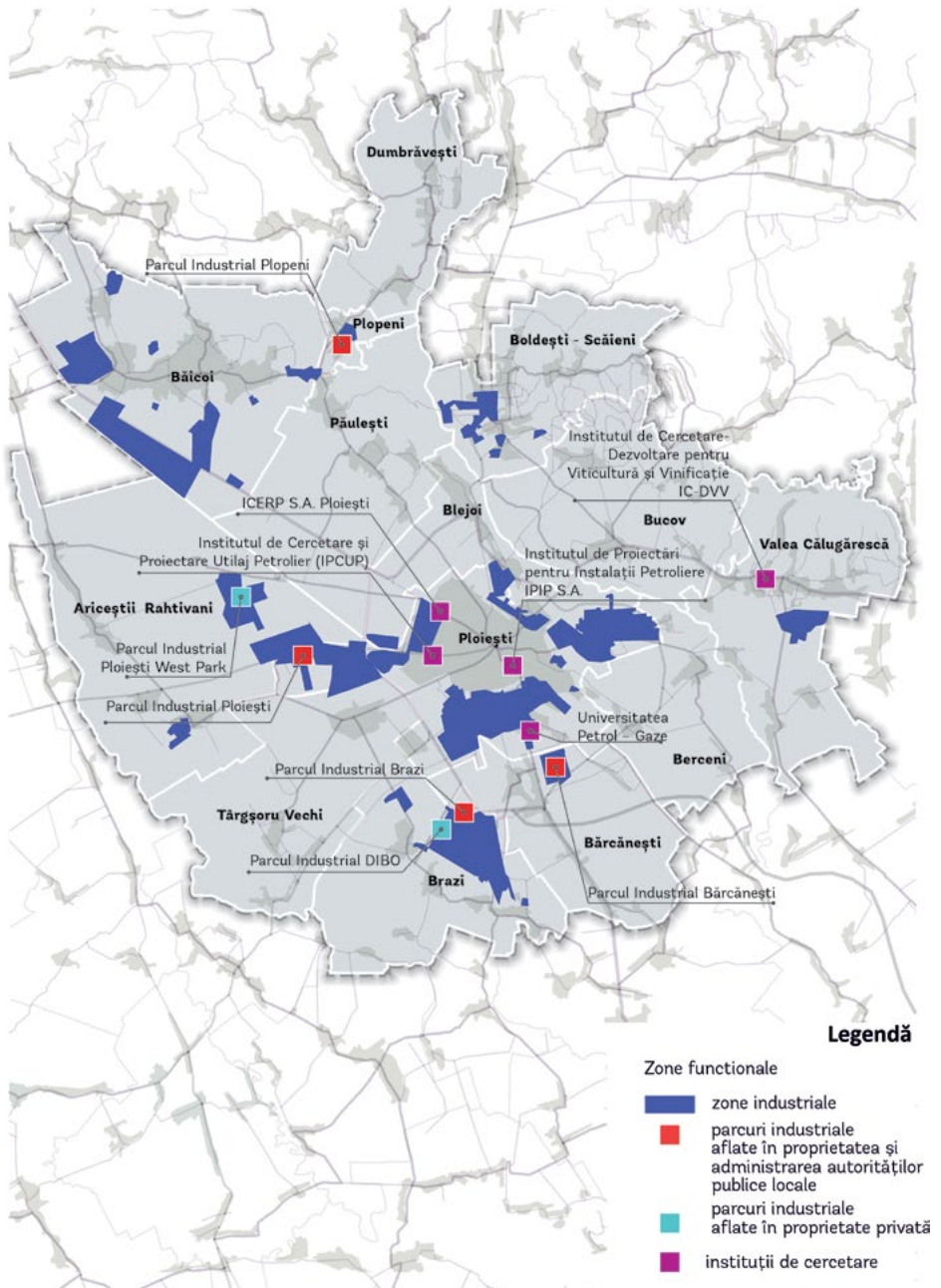
De cele mai multe ori, cea mai bună opțiune pentru stabilirea unui parc industrial este reciclarea unor foste platforme industriale. Această opțiune a fost aleasă, de exemplu, de Consiliul Județean Prahova, cu reciclarea mai multor foste platforme industriale din jurul Municipiului Ploiești. Parte din platformele industriale din jurul Ploieștiului se află în administrare privată.

Toate orașele din România au platforme industriale dezafectate neutilizate sau sub-utilizate, dar de cele mai multe ori le lipsesc soluțiile pentru transformarea acestor platforme. Adesea, platformele se află în proprietate privată, iar deținătorii lor nu le introduc în circuitul util datorită lipsei de fonduri sau de oferte. Din cauza impozitelor reduse pe teren, proprietarii acestor platforme industriale dezafectate preferă să păstreze aceste terenuri în circuitul ne-productiv. Codul Fiscal (art. 489) permite acum supra-impozitarea acestor terenuri, dar puține administrații locale folosesc acest instrument. De asemenea, un PUG bine întocmit poate cuprinde reglementări precise cu privire la reconversia funcțională a acestor platforme, în baza unei proceduri de restructurare pe bază de contract între Consiliul Local și proprietarii respectivelor situri brownfield, așa cum este prevăzut, spre exemplu, în noul PUG al Municipiului Cluj-Napoca.²

De cele mai multe ori, administrațiile locale/județene preferă să construiască infrastructură de business acolo unde au terenuri disponibile. Merită luată în considerare, însă, achiziționarea strategică de terenuri pentru construcția de noi parcuri industriale – mai ales atunci când cererea de piață este mare și sectorul privat nu răspunde satisfăcător la această cerere. Dacă autoritățile locale nu-și permit să achiziționeze terenuri și/sau să construiască parcuri industriale, un pas înainte ar reprezenta și identificarea terenurilor publice și private de mari dimensiuni (sau cu posibilitate de alipire a proprietăților), cu acces facil la rețele de utilități sau cu posibilități realiste de extindere a acestora în zonă, precum și reglementarea corespunzătoare a acestora prin PUG, respectiv prin PUZ-urile ulterioare. Prin urmare, când un investitor va bate la ușă, i se vor putea prezenta clar și rapid opțiunile pe care le are pentru negocierea achiziției pe cont propriu a unui teren și infrastructura edilitară pe care i-o poate pune la dispoziția primăria.

² http://www.primariaclujnapoca.ro/userfiles/files/20150105pug/piese_scrise/RLU/Fise%20UTR/RLU%20Cluj_UTR%20RiM.pdf

Figura 5. Parcuri industriale în Polul de Creștere Ploiești



Construcția platformei și conexiunea la rețele

Construirea unei infrastructuri de business nu este știință înaltă. Din fericire, sunt deja multe exemple bune în România ce pot fi urmate. Unul din cele mai bune exemple este infrastructura de business dezvoltată de Agenția de Dezvoltare Locală Oradea (ADLO) – unul din puținele exemple de astfel de infrastructură dezvoltate de o autoritate locală (de obicei tipul acesta de infrastructură este dezvoltată de Consiliul Județean). Între timp, ADLO a dezvoltat trei platforme industriale și a atras investiții în valoare de €250 milioane. Mai jos includem câteva informații privind Platforma Industrială I dezvoltată de ei. Aceste date vă vor da o idee legat de cât costă (aproximativ) acest gen de infrastructură și cum arată. O importanță aparte în construcția unui parc industrial o are alimentarea cu energie electrică, reprezentând o investiție substanțială și relativ complexă. Multe localități mici au pierdut investiții importante pentru că nu au putut asigura conexiunea la rețeaua electrică și stațiile/posturile de transformare de la înaltă tensiune (110 kV) la medie tensiune (20 kV) și de la medie tensiune la joasă tensiune (0.4 kV).

Tabela 1. Costurile dezvoltării Parcului Industrial Oradea I

Denumirea capitolelor de cheltuieli		Valoarea cheltuieli/ obiectiv
AMENAJAREA TERENULUI	Demolări	€ 31.109
	Degajare teren	€ 156.345
	Sistematizare pe verticală	€ 93.689
AMENAJĂRI PENTRU PROTECȚIA MEDIULUI	Amenajări pentru protecția mediului	€ 5.559
INVESTIȚII DE BAZĂ	Lucrări de drumuri	€ 4.570.468
	Alimentare cu apă	€ 284.052
	Canalizare menajeră	€ 471.304
	Canalizare pluvială	€ 1.764.274
	Rețele de termoficare și racorduri	€ 2.293.072
	Iluminat exterior	€ 627.437
	Alimentare cu energie electrică	€ 2.869.066
	Dotări PSI stație	€ 11.907
	Instalație electrică canalizație telefonică subterană	€ 178.163
	Racord canalizație T.C.	€ 75.821

Denumirea capitolului de cheltuieli		Valoarea cheltuieli/ obiectiv
ORGANIZARE DE ȘANTIER	Organizare de șantier	€ 188.131
TOTAL VALOAREA (inclusiv TVA)		€ 13.620.396
TOTAL VALOAREA (exclusiv TVA)		€ 16.208.271

Figura 6. Parcelarea Parcului Industrial Oradea I



Figura 7. Parcul Industrial Oradea I - vedere aeriană



Promovare

O infrastructură de business nu valorează cât o pară degerată dacă nu știi să o și umpli cu investiții. Din acest motiv, există în România și parcuri industriale complet sau parțial neocupate (de exemplu Hunedoara, Galați, Bistrița), deși au toată infrastructura necesară, cum există și orașe performante în atragerea de investitori care nu au sau nu au avut parcuri industriale publice (de exemplu Sebeș). Iar dacă reușești să atragi investitori, e important să-i atragi pe cei din sectoare cu valoare adăugată mare. Atunci când localitățile din România reușesc să atragă investitori, se mulțumesc să primească pe oricine le trece pragul. Și, bineînțeles, când nu ai prea mulți care să îți treacă pragul te mulțumești cu orice.

Atragerea investitorilor ar trebui însă să fie una din cele mai importante activități întreprinse de o administrație locală. Din păcate, pentru mai toate administrațiile locale din România, această activitate lipsește cu desăvârșire din fișa de post a primăriei, iar, atunci când există, nu este luată în serios.

Cu excepția câtorva localități, deja căutate de mulți investitori (București, Timișoara, Cluj-Napoca, Arad), mai toate localitățile din țară trebuie să fie mai agresive în promovare și atragerea investitorilor. Mai mult, trebuie să caute să meargă focusat, cu o atenție sporită acordată unor companii care pot asigura o transformare a economiei locale. Mai exact, autoritățile locale ar trebui să meargă să bată la ușa companiilor și nu să aștepte să le bată acestea la ușă. Selectivitatea în atragerea investitorilor se poate realiza inclusiv prin adoptarea sau reconfigurarea schemelor locale de minimis pentru stimularea investițiilor și crearea de noi locuri de muncă, în baza Regulamentului nr. 1407/2013. Primăriile au, prin urmare, o oarecare flexibilitate în a selecta căror tipuri de investiții li se vor aplica astfel de beneficii, sub forma reducerii unor taxe și impozite locale.

Bineînțeles, puține administrații locale au oameni pregătiți pentru a face acest gen de promovare (oamenii buni la vânzări își găsesc de obicei ușor slujbe bine plătite în sectorul privat), dar sunt mai multe firme de consultanță care se ocupă de acest lucru. E important ca astfel de consultanță să fie contractată atunci când expertiza relevantă lipsește.

te la nivel local. Fără un sector privat activ și dinamic, nicio localitate nu poate avea un viitor prea roș. O altă opțiune este asocierea mai multor primării, fie din același județ sau din aceeași regiune, pentru a contracta, în condiții de economie de scară, servicii de promovare și atragere a investițiilor. În acest sens, primăriile sau CJ-urile pot constitui o nouă entitate juridică (asociație) sau pot face uz de structurile deja existente, de exemplu ADI Zonă Metropolitană. O soluție viabilă ar putea fi ca Agențiile de Dezvoltare Regională să-și dezvolte (sau să-și extindă) această funcție, având în vedere că acestea au contacte apropiate și încasează deja anumite cotizații de la consiliile județene pentru activitatea lor, cotizații ce ar putea fi mărite pentru furnizarea de servicii suplimentare. Aceste structuri au avantajul că dețin deja expertiză în domeniu (în trecut având unele atribuții legate, spre exemplu, de gestiunea fostelor zone defavorizate și de acordarea de certificate de investitor pentru acestea), au flexibilitate mai mare în a angaja personal corespunzător calificat și remunerat, mențin relații strânse cu autoritățile locale și au acoperire regională. ADR Nord-Est, spre exemplu, a contractat deja serviciile unui expert în domeniul promovării și atragerii investițiilor, fiind o prezență tot mai activă la târgurile de investiții din Europa.

Parteneriate

Atunci când vine vorba de atras investitori, un lucru de importanță vitală sunt parteneriatele. Acestea ar trebui făcute cu oricine, oricând, oriunde. Orice persoană, oricât de neimportantă ar părea, poate deveni un agent de promovare locală. Administrațiile locale ar trebui să încerce să facă din toți cetățenii lor agenți de promovare locală. Una e să ai un angajat care bate la multe uși și alta este să ai 10.000 de cetățeni care fac lucrul ăsta. Bineînțeles, pentru a face din cetățeni agenți de promovare, administrațiile locale trebuie să cultive mândria locală, iar mândria locală este încurajată când administrația performează și răspunde nevoilor oamenilor.

La fel de importante sunt parteneriatele cu sectorul privat local. De obicei, cele mai multe noi locuri de muncă sunt create de companiile care sunt deja prezente local. Pentru ca aceste locuri de muncă să fie însă create, trebuie ca administrațiile locale să asculte nevoile firmelor și să poarte un dialog continuu cu ele. În felul acesta vor ști dacă

trebuie să faciliteze legături dintre mediul privat și mediul academic, dacă trebuie să încurajeze învățământul profesional, sau dacă trebuie să introducă linii de transport public pentru navetiști.

În cele din urmă, trebuie făcute parteneriate cu instituțiile care sunt, de obicei, primul contact pentru investitorii străini – camerele de comerț. De exemplu, Camera de Comerț Româno-Germană, una din cele mai active din România, are un dialog continuu cu firme din Germania interesate să investească în alte țări. Dacă o administrație locală are un dialog viu și continuu cu Camera de Comerț, dacă participă la evenimentele organizate de Camera, dacă cere consultanță, va fi practic cu un pas mai aproape de toți investitorii pentru care Camera de Comerț este unul din primii interlocutori.

Mediu atractiv pentru investitori

Investitorii sunt și ei oameni. Decizia de a muta o fabrică în altă locație nu este o decizie ce se ia ușor, ci este un proces disruptiv pentru oamenii care trebuie să facă această mutare. Gândiți-vă numai cum v-ați simțit când a trebuit să faceți așa o mutare. Pentru ca mutarea să fie cât mai ușoară pentru străini, e foarte important să se creeze un mediu atractiv pentru ei în noua locație. Un astfel de mediu atractiv include o calitate a vieții ridicată (discutată mai în detaliu la Prioritatea 3), o localitate ușor de navigat și înțeles pentru străini (acolo unde se poate, ar trebui puse plăcuțe bilingve în română și engleză) și un mediu propice pentru familia celor care se mută.

O importanță mare în acest sens o au școlile internaționale. Străinii care vin în România vor să fie siguri că copiii lor pot să studieze la o școală internațională bună. Fără o asemenea facilitate, mutarea va fi dificilă pentru cei mai mulți. Pentru a răspunde nevoilor investitorilor străini, Primăria Oradea și Agenția de Dezvoltare Locală Oradea au pornit un parteneriat cu Școala Internațională "Lumina". Intenția este de a oferi acestei școli internaționale un spațiu de operare în Oradea, iar școala să deservească comunitatea tot mai mare de expați din oraș.

PRIORITATEA 1:

Fonduri europene

Fondurile europene reprezintă o oportunitate critică pentru administrațiile locale din România. Nicio administrație, oricât de bogată, nu poate ignora banii gratis ce pot fi atrași. E important însă ca administrațiile locale să înțeleagă că pentru a atrage bani trebuie să cheltuiască bani. Aceasta este o realitate care, din păcate, scapă majorității autorităților locale și performanța slabă pe absorbția de fonduri europene între 2007 și 2016 demonstrează acest lucru.

Pentru a atrage fonduri europene, administrațiile locale trebuie să își formeze echipe specializate pe acest tip de activitate. Diferite modele au fost folosite în România în acest sens, cu diferite rate de succes. Principalele modele sunt:

- **Echipe interne**
- **Sub-contractare către firme private** (ex. Cluj-Napoca, Ploiești, Slatina)
- **Servicii publice cu personal contractual** (ex. Alba Iulia)
- **Parteneriate strategice** (ex. GtZ – Primăria Sibiu)

Mai jos vom lista câteva avantaje și dezavantaje al acestor modele:

ECHIPE INTERNE

AVANTAJE	DEZAVANTAJE
<ul style="list-style-type: none"> • Expertiza este capturată într-o mai mare măsură la nivel intern. • Sporuri la salarii pentru munca pe proiecte europene. • Un mai bun control al rezultatelor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitate scăzută în multe cazuri. • Lipsa expertizei și experienței în domeniul cheie (de ex. urbanismul). • Salarii scăzute și lipsa motivării. • Lipsa asumării responsabilității. • Structuri ierarhice greoaie și de multe ori inflexibile la schimbare. • Dificil să schimbi echipele atunci când nu performează sau atunci când nevoile se schimbă. • Riscul de a pierde experții buni către mediul privat.

SUB-CONTRACTARE

AVANTAJE	DEZAVANTAJE
<ul style="list-style-type: none"> • Experții din mediul privat sunt de multe ori, dar nu întotdeauna, mai bine plătiți și mai bine pregătiți decât cei din sectorul public. • Se vine cu experiență diversă din diferite domenii și locații. • Implementarea proiectelor merge de obicei mai repede – interesul firmelor private este să facă profit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lipsa continuității și pierderea memoriei instituționale. • Nu întotdeauna firmele ce câștigă o licitație sunt și cele mai bune. • Profitul e principalul imbold al firmelor contractate, nu neapărat lucrul bine făcut. • De cele mai multe ori, expertiza adusă nu este transferată personalului din primărie. • Există deseori riscul ca experții firmei private să lucreze pe multiple proiecte în același timp.

SERVICIU PUBLIC

AVANTAJE	DEZAVANTAJE
<ul style="list-style-type: none"> • O salarizare mai flexibilă și salarii în general mai mari. • Poziții mai atractive pentru personal cheie. • Expertiza este păstrată intern, echipele având de obicei continuitate de la un mandat la altul. • Un control mai mare asupra rezultatelor. • Legături mai strânse cu funcționarii publici de la nivel local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unitățile sunt susceptibile schimbărilor politice. • Potențiale conflicte cu echipele de funcționari publici. • Riscul de a pierde experții buni către mediul privat.

PARTENERIATE

AVANTAJE	DEZAVANTAJE
<ul style="list-style-type: none"> • Expertiză externă, de calitate bună sau mai puțin bună. • Experții externi pot aduce un alt mod, de multe ori mai bun, de a face lucrurile. • Legături cu alți experți din străinătate și acces la bune practici. • Vizibilitate mai bună în exterior. • Capacitatea de a aduce la un loc jucători importanți și de a mobiliza expertiză de la nivel mondial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experților externi le lipsește de multe ori o înțelegere bună a contextului local. • Lipsa continuității și pierderea memoriei instituționale. • Expertiza nu este întotdeauna însoțită de autoritățile locale. • Experții mobilizați nu sunt întotdeauna cei mai buni.

Din toate aceste modele, vom discuta mai în detaliu modelul Serviciului Public cu Personal Contractual – modelul folosit de campionii din România la absorbția de fonduri europene, Municipiul Alba Iulia. Discutăm acest model nu neapărat pentru că a fost folosit cu succes de cei din Alba Iulia, ci pentru că oferă, din punctul nostru de vedere, cea mai bună soluție pentru administrațiile publice din România. Acest model permite, pe de o parte, atragerea unor experți buni (cu ajutorul unei salarizări corespunzătoare), iar pe de altă parte păstrarea memoriei instituționale (care prin sub-contractare și cu parteneriate nu este de obicei asigurată).

De o importanță deosebită pentru primari este modul în care serviciile publice cu personal contractual pot asigura un salariu mai mare pentru cei care lucrează în aceste structuri. Foarte important de reținut este faptul că programele europene pot asigura o parte substanțială a salariului acestor oameni.

În cele ce urmează, vom discuta punctele cele mai importante pentru primarii interesați în pornirea unui asemenea serviciu:

1. **Legea 215/2001 a Administrației Publice Locale, Articolul 73**, menționează clar că astfel de servicii publice pot fi înființate cu respectarea legislației în vigoare (în caz că sunt primari care au dubii despre legalitatea acestor servicii): "Consiliile locale pot înființa și organiza instituții și servicii publice de interes local în principalele domenii de activitate potrivit specificului și nevoilor locale, cu respectarea prevederilor legale și în limita mijloacelor financiare de care dispun."
2. **Legea 339/2007 a Strategiilor de Management de Proiect, Articolul 7**, permite administrațiilor publice să își facă structuri cu manageri de proiect, după cum urmează:

"La nivelul autorităților administrației publice locale și județene, precum și la nivelul instituțiilor și serviciilor publice de sub autoritatea sau subordinea acestora, pentru iniți-

erea și derularea proiectelor cu finanțare internațională, se vor înființa structuri cu specialiști în managementul de proiect după cum urmează:

- a) [...]
- b) la nivelul consiliilor locale din municipii, orașe și sectoarele municipiului București se înființează câte un birou de specialitate pentru proiecte cu finanțare internațională.”

Un număr suficient de mare de manageri de proiect este esențial pentru o performanță bună pe absorbția de fonduri europene. De câte ori posibil, acești manageri de proiect ar trebui să fie polivalenți. De exemplu, managerul de proiect ar trebui să se ocupe de implementare de proiecte, dar să aibă și competențe într-o serie de domenii cheie: urbanism, inginerie, juridic, economie, social, mediu, achiziții publice. De câte ori posibil, acești manageri de proiect ar trebui să se ocupe de proiecte care sunt în aria lor de expertiză.

3. **Salarizarea este cuiul lui Pepelea pentru orice serviciu public ce dorește să asigure eficiență.** Pentru a atrage oameni buni, trebuie să îi plătești bine – nu este filosofie foarte mare, toată lumea știe lucrul acesta. În cele ce urmează vom lista câțiva pași ce pot fi urmați pentru a asigura managerilor de proiect salarii decente:

- Salariul de bază pentru personalul contractual se stabilește conform **Legii 284/2010 privind Salarizarea Unică**. Anexa 1, Capitolul II, Secțiunea 1 include Grilele de Salarizare pentru personalul contractual din administrația publică locală. *[Notă: În momentul elaborării acestui îndrumar, legea salarizării în administrația publică era în dezbateri, cu o propunere pe o flexibilitate mai mare a salarizării la nivel local.]*
- Personalul din administrația publică locală implicat în proiecte europene poate beneficia de sporuri la salariu.

Pe perioada de programare 2007-2013, acest spor se ridică la 62,5% din salariul de bază.

- Personalul dintr-un serviciu public poate desfășura activități suplimentare pe lângă cele de bază. În multe administrații publice locale, personalul contractual a reușit să-și suplimenteze veniturile implicându-se în proiecte europene (de exemplu, proiecte cu finanțare din Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013). În același mod, personalul contractual își va putea suplimenta salariul prin implicare în diferite proiecte (atât din fonduri europene, cât și din alte surse de finanțare – de exemplu, Fondurile Norvegiene). **Codul Muncii prevede la Articolul 35** că: "Orice salariat are dreptul de a munci la angajatori diferiți sau la același angajator, în baza unor contracte individuale de muncă, beneficiind de salariul corespunzător pentru fiecare dintre acestea." Conform Codului Muncii, programul de muncă este de 8 ore/zi + un maxim de 4 ore/zi suplimentare. Mai exact, un manager de proiect angajat full-time poate să facă un contract adițional de muncă pentru cel mult 4 ore/zi. Contractul de muncă se poate face ori cu primăria, ori cu altă entitate.
- **Codul Civil, Articolul 1851 permite unui manager de proiect să lucreze peste cele 12 ore/zi legiferați de codul muncii, pe contracte de antrepriză**, pentru un maxim de 6 luni/an (deși nu este clar cum sunt măsurate aceste 6 luni). Contractul de antrepriză este bazat pe livrabile, nu pe ore de lucru și este impozabil cu 21,5% pentru cei ce au deja un contract de muncă full-time. Pentru cei fără contract de muncă, impozitul este de 27% - pentru a acoperi asigurările sociale (șomaj, sănătate, pensie).

- **Codul Civil, Articolul 2624 pe “drepturi de autor”** permite unui angajat să facă opere de creație ce pot fi ulterior valorificate. Este o facilitate mai rar utilizată de angajații din mediul public, dar este totuși o opțiune de o importanță mare mai ales pentru cei care inovează și care vin cu instrumente și metodologii noi.
- Personalul contractual poate să aibă în paralel un PFA (**Persoană Fizică Autorizată**) și să lucreze în paralel pe proiecte concrete. De exemplu, un angajat al unui serviciu public poate da consultanță unei alte administrații publice pe pregătirea aplicațiilor pentru atragerea fondurilor europene. Având în vedere că România este confruntată cu o carență mare de forță de muncă calificată, această opțiune devine foarte importantă, permițând unor administrații publice, mai ales cele mai mici, acces la expertiză și bune practici.

PRIORITATEA 2:

Educație

În ceea ce privește dinamismul local, unul din cele mai importante avantaje comparative ale unei localități este forța de muncă. Cu cât o localitate are o forță de muncă mai mare și mai bine pregătită, cu atât va fi mai atractivă pentru investitori și pentru alți oameni. Întărirea sectorului educațional este de o importanță primordială. Pentru orice primar, investițiile în infrastructură educațională și implicarea în asigurarea unui management eficient al școlilor trebuie să fie una din cele mai mari priorități. Un investitor străin este esențial pentru modernizarea economiei locale, dar oamenii sunt cei care dau viață unui loc. Cu cât ai mai multă grijă de acești oameni (și un sistem educațional performant e esențial), cu atât aceștia vor fi mai implicați în viitorul localității lor.

În ceea ce privește sistemul educațional, fiecare ciclu e important, de la creșă și grădiniță, la ciclul universitar, post-universitar și sistemul de

învățare continuă. Prioritățile vor varia însă de la localitate la localitate și acestea se cunosc cel mai bine la nivel local. Vom discuta în cele ce urmează câteva propuneri.

Creșe

În Vest, pentru prima dată în istoria omenirii, sunt mai multe femei în câmpul muncii decât bărbați. Femeile s-au ajustat mult mai bine la o economie dominată de servicii și sunt printre principalele contribuitoare la economia acestor țări vestice. Din păcate, în România, o sarcină înseamnă pentru o femeie întreruperea (cel puțin pentru o perioadă) a carierei profesionale. Lipsa creșelor, peste tot în țară, forțează multe femei să aleagă între copii și carieră – o alegere pe care nu ar trebui să fie forțate să o facă. Bineînțeles, grija pentru copil este mai importantă decât o carieră, dar o mamă sau un tată nu ar trebui să fie nevoiți să își sacrifice cariera pentru a avea grijă de copii. O rețea extinsă de creșe, mai ales în zonele urbane dinamice din țară, ar putea permite tinerilor părinți să jongleze mai bine viața de familie cu cariera profesională.

Toți primarii ce păstoresc localități cu o creștere substanțială a sectorului privat ar trebui să se gândească la elaborarea unei strategii pentru creșterea numărului de creșe. Nu e necesar ca această infrastructură să fie construită de sectorul public – de multe ori firmele private, mai ales cele mari, sunt dispuse să investească în creșe care să deservească angajații lor. Ca atare, administrațiile locale ar trebui să poarte un constant dialog cu aceste firme mari, pentru a vedea cum pot ajuta aceste firme să investească în creșe.

Printre orașele care au investit recent în construcția de creșe putem menționa București, Alba Iulia, Cluj-Napoca, Bacău, Baia Mare, Seini, Drobeta Turnu Severin etc. – acestea fiind în general realizate cu fonduri de la bugetele locale. O opțiune a administrațiilor locale, mai ales cele ce se dezvoltă dinamic, este să ofere dezvoltatorilor condiții mai favorabile pentru dezvoltarea unei parcele din intravilan (de exemplu să permită o densitate mai mare) în schimbul construirii pe banii dezvoltatorului a unor clădiri/zone de utilitate publică (de exemplu o creșă, o zonă verde publică). Astfel de abordări au fost implementate cu succes în Cluj-Napoca, Brașov, sau Iași.

Grădinițe

Mulți copii care cresc în mediul rural au viitorul ciuntit datorită accesului limitat la educație timpurie. Aproximativ 40% din copiii din mediul rural din România nu merg la grădiniță. Ca atare, ei intră în clasa zero cu o pregătire scăzută și cu abilități sociale mai slab dezvoltate decât ale colegilor din mediul urban.

Prin urmare, pentru primarii din mediul rural, o prioritate importantă ar trebui să fie înlesnirea accesului copiilor la educație timpurie. Din păcate, un asemenea deziderat nu este întotdeauna ușor de realizat din cauza densității scăzute a copiilor în mediul rural (se nasc tot mai puțini copii la țară) și a distanțelor mari ce trebuie parcurse până la o grădiniță operațională. Acolo unde sunt însă destui copii, dar nu există grădiniță, ar trebui luată în considerare construirea unei astfel de infrastructuri.

Ciclul primar-gimnazial-liceal

Una din cele mai importante sarcini pentru ciclul primar-gimnazial-liceal este asigurarea unui management eficient. Problemele de infrastructură au fost în mare parte rezolvate sau vor fi rezolvate în curând, dar e foarte important să se asigure și un nivel ridicat al calității educației. Din păcate primarii sunt limitați în ceea ce privește intervențiile în administrarea școlilor (acest lucru este responsabilitatea Inspectoratelor Școlare Județene), dar nu sunt complet lipsiți de soluții. Există posibilitatea formării unui parteneriat cu Inspectoratele, iar autoritățile locale pot fi consultate în momentul în care se iau decizii asupra managementului unei școli. În municipiile Oradea sau Brașov, spre exemplu, primăriile au reușit desemnarea unor reprezentanți ai principalilor investitori locali în consiliile de administrație ale liceelor cu profil tehnologic, pentru a întări cooperarea dintre mediul de afaceri și cel educațional.

Dintre primăriile din țară, se remarcă prin amploarea investițiilor în educație Primăria Sectorului 3. În perioada 2012-2016, aceasta a reabilitat majoritatea liceelor și școlilor din subordine, cu excepția celor situate în clădiri de patrimoniu sau cuprinse în programe de finanțare derulate de alte instituții de la nivel central. Lucrările realizate au fost complexe și au vizat: reabilitarea termică, finisajele interioare,

schimbarea corpurilor de iluminat, reabilitarea instalațiilor, reamenajarea peisagistică a curților, locurilor de joacă, amenajarea de terenuri de sport, piste de atletism, bazine de înot. De asemenea, s-au dotat sălile de curs cu videoproiectoare, ecrane de proiecție, instalații de sonorizare, camere de supraveghere, internet wi-fi și a fost implementat sistemul de catalog electronic.

De asemenea, dată fiind tendința părinților din orașele mari de a-și da copiii la școlile centrale și de a-i transporta cu autoturismele proprii, aglomerând și mai mult traficul și locurile de parcare, unele primării din țară, de exemplu Cluj-Napoca, asigură nu doar transportul în comun gratuit al acestora, dar și autobuze dedicate, ca să le asigure deplasarea în siguranță.

Un alt mijloc de încurajare a rezultatelor bune în domeniul educației este alocarea de burse de performanță și de premii elevilor cu rezultate excepționale, politică deja implementată în mai multe orașe din țară (de exemplu Brăila, București, Suceava, Constanța, Cluj-Napoca etc.).

Ciclul universitar

Universitățile joacă un rol esențial în asigurarea competitivității unei localități. Cine nu are, să și le facă! Bineînțeles este foarte dificil să crești și să menții un centru universitar de excelență și sunt puține șanse ca centrele mari existente (București, Cluj-Napoca, Iași, Timișoara) să își piardă poziția privilegiată. Universitățile joacă însă un rol esențial pentru localitățile care le au – asigură un flux constant de tineri bine pregătiți. Provocarea e cum reușești să îi păstrezi pe acești tineri la nivel local, odată ce și-au terminat studiile. În mod evident, cel mai important lucru este o ofertă suficient de mare de locuri de muncă.

Problema este că studenții nu știu mereu foarte bine ce fel de specializări se caută, iar firmele private nu știu în ce măsură mediul academic local le acoperă nevoile. Ceea ce știm, însă, este că o pondere substanțială din noile locuri de muncă create, sunt generate de firme deja prezente la nivel local. Aceste firme sunt însă de multe ori rupte de mediul academic. Pentru a rezolva această problemă, e foarte important să existe cât mai multe legături între cele două lumi. Angajați ai firmelor

private ar trebui să țină cursuri la universități pe domeniile de interes pentru ei; firmele ar trebui să ofere stagii de practică pentru studenți și să organizeze burse de muncă pentru proaspeții absolvenți; universitățile ar trebui să își ajusteze curricula în funcție de cerințele pieței, iar autoritățile locale ar trebui să faciliteze dialogul dintre firmele private și mediul academic.

Acest dialog între mediul universitar și cel de afaceri trebuie mediat și de autoritățile locale, iar clusterelor pot fi cadrul propice pentru a-l realiza. Spre exemplu, Universitatea "Babeș-Bolyai" Cluj-Napoca și Clusterul CLUJ IT au implementat recent în parteneriat proiectul "PRACT-IT", prin care 450 de studenți au beneficiat de stagii de practică la companii private. În același oraș, o companie privată (Porsche Engineering) a lansat un program de masterat cu 25 de locuri/an în domeniul ingineriei auto cu Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca, studenții urmând să primească inclusiv burse din partea firmei.

Învățământ profesional

Chiar dacă nu e văzut ca fiind foarte sexy, învățământul profesional va juca un rol din ce în ce mai important pe viitor. Din păcate învățământul profesional e foarte slab dezvoltat la noi și în multe localități e în cadere liberă.

Economia românească se mulează însă din ce în ce mai mult pe modelul economiei vest-europene, iar în Europa de vest, trei sectoare domină: 1) transport (automobile, subansamble auto, trenuri, avioane, camioane etc.); 2) electronice (televizoare, mașini de spălat, toaștere, mixere etc.); și 3) produse chimice (detergenți, îngrășăminte, farmaceutice etc.). Că ne place sau nu ne place, economia noastră va lucra din ce în ce mai mult pe domeniile acestea. Mai mult, activitățile ce vor fi făcute în România, cel puțin pe termen mediu, sunt cele cu valoare adăugată mai scăzută și cu un mai mare input uman. Aceasta înseamnă că trebuie să avem oameni bine pregătiți pe aceste domenii, implicit școli profesionale bine puse la punct.

Din fericire, și în acest domeniu avem câteva exemple de bune practici ce pot fi urmate. De exemplu, o serie de investitori din Brașov s-au săturat să mai aștepte după sectorul public să pună școlile la punct și

și-au făcut ei una – Școala Profesională Kronstadt. Primăria a pus la dispoziție și a reabilitat un fost liceu nefuncțional (situație tot mai des întâlnită în țară din cauza scăderii numărului de elevi), iar investitorii au dotat atelierele și laboratoarele cu tehnologie de ultimă generație, care asigură pregătirea corespunzătoare a elevilor. Școala merită vizitată de toți primarii din România – e un excelent exemplu de ce se poate face dacă există voință. Este cea mai performantă școală profesională din România în momentul de față și aproape toți absolvenții își găsesc de lucru imediat după absolvire. Mai mult, elevii școlii sunt încurajați să inoveze și să vină cu idei noi în domeniile lor de interes.

PRIORITATEA 3:

Calitatea vieții

Calitatea vieții joacă un rol foarte important pentru oameni, uneori mai important decât un loc de muncă bine plătit. Banca Mondială a aplicat în 2017 un chestionar la nivel național, cu un eșanțon reprezentativ, întrebând oamenii dacă ar fi dispuși să se mute, unde s-ar muta și care ar fi motivul pentru alegerea acelei localități. O serie de orașe mari au ieșit în top, iar motivul principal pentru care aceste orașe au fost alese este calitatea vieții pe care o oferă. Pentru majoritatea celor chestionați, calitatea vieții reprezintă un factor mai important decât un loc de muncă bine plătit – oamenii vor nu numai salarii la standarde vestice, ci și localități ca în occident.

Având în vedere că românii sunt din ce în ce mai mobili, primarii din România vor intra în curând în competiție pentru acești oameni. Iar cei ce vor oferi o calitate bună a vieții vor avea un avantaj clar. Nu există o formulă clară referitoare la ce anume ridică calitatea vieții într-o localitate, dar cărți precum "Orașe pentru oameni" a lui Jan Gehl, sau "Orașul fericit" a lui Charles Montgomery, au fost traduse, din fericire, și în limba română și oferă un set de recomandări concrete în acest sens. Între timp, există, de asemenea, destule exemple de intervenții reușite în localitățile din România ce pot fi emulate de alții. În cele ce urmează vom discuta câteva dintre aceste intervenții.



Reabilitarea centrelor istorice și civice

Centrele civice sunt de obicei cele mai circulat și vizitate părți ale unei localități și, ca atare, sunt de obicei printre primele și principalele zone dintr-o localitate ce sunt reabilite / modernizate. Există deja destul de multe exemple unde reabilitarea unui centru civic a reușit să crească activitatea și calitatea vieții în localitatea respectivă. Centrul Vechi din București a făcut tranziția de la o zonă cvasi-părăsită la cea mai activă zonă din capitală; centrul istoric al Sibiului și cel al Brașovului sunt printre cele mai vizitate zone din România; reabilitarea Cetății din Alba Iulia este un exemplu de bună practică, atât în ceea ce privește reabilitarea unui centru istoric, cât și în utilizarea eficientă a fondurilor europene; reabilitarea centrului civic din Oradea a repus acest oraș pe harta turiștilor și pe harta mentală a românilor.





Cea mai spectaculoasă transformare a unui centru civic este însă transformarea prin care a trecut centrul vechi al Craiovei. Este unul din puținele exemple de intervenție integrată într-un centru civic. De la rețele edilitare, la îngroparea cablurilor, sistematizarea rețelei electrice și de gaze, la pietonalizarea mai multor străzi, la re-fațadizarea clădirilor din centru, Craiova și-a schimbat fața radical în numai câțiva ani. În cele ce urmează vom discuta câteva aspecte ce ar trebui luate în considerare când un asemenea program este întreprins.





- FOND CONSTRUIT
- PARCELE PROPUSE PENTRU CONSTRUIRE
- STRĂZI CAROSABILE
- PIETONALE
- VEGETAȚIE ÎNALTĂ
- MONUMENTE DE ARTĂ



De menționat aici este că, în vederea creșterii atractivității spațiilor publice pentru rezidenți și turiști, spațiile publice trebuie să fie nu doar aspectuoase, ci și sigure. Majoritatea orașelor din România au investit deja în sisteme de supraveghere video a acestor zone, cu un real succes în reducerea criminalității și infraționalității stradale. De asemenea, sunt importante investițiile în dotarea corespunzătoare și asigurarea cu personal a Poliției Locale, care are funcții complexe de asigurare

a respectării legilor și regulamentelor locale, precum și de asigurare a ordinii publice și a siguranței cetățenilor. Un exemplu inedit vine de la Cluj-Napoca, unde Poliția Locală a investit recent în achiziționare de segways, care permit deplasarea rapidă a agenților în zonele cu acces rutier limitat sau cu blocaje în trafic.

Reabilitarea rețelelor edilitare

Una din bunele lecții oferite de proiectele de reabilitare ale centrelor civice din mai multe orașe din România (de exemplu Craiova sau Constanța) este că atunci când un astfel de program este întreprins, trebuie verificat dacă nu ar merita și reabilitarea rețelelor edilitare din zonă. De multe ori aceste rețele edilitare sunt vechi și uzate (de exemplu rețelele de apă canal), nu sunt îngropate și strică aspectul zonei (de exemplu rețelele de gaz) sau nu au contorizare centralizată (de exemplu rețelele electrice).

Majoritatea orașelor din România și chiar comunele din jurul acestora au beneficiat și vor beneficia, odată cu implementarea master plan-urilor județene, de fonduri europene prin POS MEDIU și POIM pentru extinderea și modernizarea infrastructurii de apă și apă uzată. În mod similar, comunele și unele orașe mici vor putea accesa fonduri prin PNDR și PNDL pentru investiții similare. Însă acestea rezolvă doar parțial problemele. Planificarea urbanistică aproape inexistentă din trecut își face resimțite efectele și în prezent: la periferia sau în jurul orașelor dinamice se dezvoltă noi cartiere de tip "plombă" cu care autoritățile locale nu țin pasul, context în care proprietarii sunt nevoiți să-și rezolve accesul la utilități pe cont propriu. Pe de altă parte, în mediul rural funcționarea sistemelor centralizate de apă și canalizare este pusă sub semnul întrebării și devine o povară pentru autorități din cauza numărului mic de gospodării conectate, mulți cetățeni nefiind dispuși să plătească pentru aceste servicii, după ce zeci de ani de zile nu au avut acces la ele. Prin urmare, planificarea urbanistică riguroasă a zonelor de extindere, respectiv analiza atentă a sustenabilității sistemelor centralizate din mediul rural înainte de demararea investițiilor se impun pentru a evita probleme pe viitor.

Îngroparea cablurilor suspendate

27 ani de tranziție și dezvoltare urbană necontrolată au împânzit localitățile românești cu kilometri de cabluri pentru companii de televiziune, cablu, telefonie, internet – mare parte din ele defuncte. Având în vedere că nimeni nu a ținut evidența acestor cabluri, ele s-au adunat necontrolat de-a lungul timpului. Multe administrații locale au început dezvoltarea de rețele subterane pentru a îngropa aceste rețele, iar firmele ce vor să împânzească orașele cu cabluri trebuie să plătească pentru închirierea acestor rețele subterane. În mod evident, dacă se plănuiește o intervenție în centrul civic al localității, ar trebui să se ia în considerare și îngroparea acestor cabluri.

Mai multe orașe au înregistrat progrese remarcabile în direcția dezvoltării sistemelor de canalizație subterană. Spre exemplu, în cazul Bucureștiului, Oradei sau Clujului, s-a optat pentru parteneriatul public-privat. Astfel, municipalitățile au concesionat, prin licitație, unor firme private suprafețe de spații publice pentru dezvoltarea sistemului de canalizație, iar acestea și-au asumat integral investiția și administrarea, contra unei redevențe anuale plătite primăriei, urmând să-și amortizeze treptat investiția din taxele percepute operatorilor. Aceste sisteme nu sunt încă finalizate, deoarece implică proceduri greoaie, dar progresează. În alte cazuri (de exemplu Sibiu) s-a optat pentru realizarea canalizației de către municipalitate cu fonduri europene, fie individual, fie în cadrul unor proiecte mai complexe de reabilitare a spațiilor publice și a străzilor.

Reabilitarea infrastructurii de transport

Intervențiile cele mai frecvente, cele mai vizibile și cele mai cerute într-un centru civic sunt cele ce au în vedere reabilitarea infrastructurii de transport – drumuri, trotuare, spații pietonale, piste pentru bicicliști. Din păcate, calitatea acestor reabilitări variază mult de la caz la caz. În lipsa unui ghid clar la nivel național, proiectele tehnice pentru astfel de intervenții au de multe ori carențe (de exemplu plăci de granit prea subțiri; lipsa de bolarzi care să țină mașinile pe șosea nu pe trotuar; asamblarea de proastă calitate).

În lipsa unui ghid local sau național de reabilitare / modernizare a infrastructurii de transport din centrele civice, autoritățile locale din România pot folosi un ghid excelent pregătit de Inițiativa Global Designing Cities – "Global Street Design Guide"³. Orașul Dresden a elaborat, de asemenea, un ghid local minunat pentru reabilitarea trotuarelor și a infrastructurii pietonale din oraș⁴.

În ceea ce privește exemple de bună practică din țară, Primăria Sectorului 3 a implementat și continuă să implementeze un program ambițios și sistematic de reabilitare și modernizare a trotuarelor și spațiilor verzi aferente din sector. Foarte important este că aceste îmbunătățiri se fac în cartierele de blocuri, care au fost lăsate în mai toate orașele din România să intre într-un proces lent, dar sigur, de descompunere.

O mare atenție ar trebui, din nou, acordată zonelor de extindere din jurul marilor orașe, unde lipsa de planificare urbanistică corespunzătoare din trecut a condus la lipsa terenurilor pentru realizarea de căi de acces rutier și pietonal. Chiar și primăriile cu resurse financiare suficiente nu pot moderniza străzile și trotuarele din aceste zone pentru că nu au proprietate asupra terenurilor. În cazul zonelor deja construite, soluția este cea de expropriere (aplicată cu succes în orașe precum Oradea), sau de negociere în vederea donării unor parcele de teren de către proprietarii privați către primărie (soluție aplicată, spre exemplu, la Cluj-Napoca), iar în cele în curs de dezvoltare, aplicarea de reglementări urbanistice care să prevină astfel de situații.

Introducerea de mobilier urban

Odată ce infrastructura de transport din centrul civic a fost reabilitată, e important să se gândească și o strategie pentru înlocuirea / modernizarea mobilierului urban (bănci, coșuri de gunoi, stâlpi de iluminat, bolarzi, parcuri pentru biciclete, grilaje permeabile pentru copaci, guri de canal etc.). Există multe companii ce oferă pachete variate de mobilier urban pentru administrațiile publice interesate, dar acestea pot alege să pregătească ghiduri proprii pentru mobilierul urban. De

³ Din fericire, ghidul poate fi accesat gratis la următoarea adresă: <https://globaldesigningcities.org/publication/global-street-design-guide/introduction/>

⁴ Ghidul e disponibil la următoarea adresă: https://www.dresden.de/media/pdf/stadtplanung/stadtplanung/spa_stadtgestaltung_gestaltungshandbuch_GHB3_Handbuch_131105.pdf

exemplu, Primăria Iași a pregătit, în colaborare cu un expert local, propriul design pentru mobilierul urban din centrul vechi. De asemenea, municipiul Sibiu a implementat o politică eficientă în administrarea spațiilor publice, ce poate fi ușor remarcată inclusiv la nivelul corpurilor de iluminat, a băncilor, a gurilor de canal, a signalisticii publice și private, a teraselor restaurantelor etc. Acest lucru a fost posibil și pentru faptul că centrul istoric al orașului dispune de un plan de management încă din anul 2005, aspect vital pentru orașele cu un patrimoniu construit bogat.

Re-fațadizări

La fel cum oamenii apreciază spații verzi de calitate, ei apreciază și calitatea arhitecturală. Un spațiu urban frumos atrage și încântă. Oamenii vor să viziteze asemenea locuri, vor să petreacă timp acolo, sau chiar să se mute în astfel de locuri. Din păcate, după 27 ani de tranziție, clădirile din mai toate localitățile din România arată jalnic. Un mix de cadru legislativ deficitar, impotență și nepăsare au dus la o degradare graduală (și în unele cazuri ireversibilă) a mediului construit din România. Acolo unde lucrurile mai pot fi îndreptate, primarii ar trebui să se implice agresiv în îmbunătățirea situațiilor existente.

Chiar dacă cadrul legislativ este deficitar, acesta oferă destule instrumente pentru a încuraja reabilitarea fațadelor și schimbarea la față a localităților din România. Legea 422/2001 privind Protejarea Monumentelor istorice prevede la Articolul 10: "Monumentele istorice sunt protejate indiferent de regimul lor de proprietate sau de starea lor de conservare". Legea prevede, de asemenea, responsabilitățile proprietarilor în ceea ce privește întreținerea clădirilor monument istoric și dă posibilitatea autorităților locale să intervină pentru reabilitarea acestor clădiri. Administrațiile locale care au potența financiară ar trebui să se ocupe de reabilitarea tuturor clădirilor monument istoric aflate pe teritoriul lor. Dacă resursele financiare lipsesc, ar trebui să încerce să acceseze fonduri europene sau finanțare de la bugetul de stat în acest scop.

Hotărârea de Guvern 1430/2003 prevede "situațiile în care Ministerul Culturii și Cultelor, respectiv autoritățile administrației publice locale, contribuie la acoperirea costurilor lucrărilor de protejare și de interven-

ție asupra monumentelor istorice, proporția contribuției, procedurile, precum și condițiile pe care trebuie să le îndeplinească proprietarul, altul decât statul, municipiul, orașul sau comuna.” Este un document important ce prevede condițiile în care autoritățile locale pot subvenționa lucrările de reabilitare a clădirilor monument istoric.

O altă foarte bună inițiativă legislativă este Legea 153/2001 privind Reabilitarea Clădirilor. Legea prevede clar faptul că: “Autoritățile administrației publice locale au obligația de a elabora, organiza, monitoriza și controla realizarea programelor multianuale privind creșterea calității arhitectural-ambientale a clădirilor prin reabilitarea structural arhitecturală a anvelopei acestora, în concordanță cu planurile de urbanism și regulamentele locale aferente, aprobate în condițiile legii.” Legea oferă administrațiilor locale mai multe instrumente pentru a asigura creșterea calității vieții – de la credite, la garanții și supra-taxare.

Primăria Oradea oferă un bun exemplu de cum poate fi întreprins un program multi-anual de reabilitare a clădirilor istorice din oraș. Este una din puținele administrații din România cu o strategie clară în acest sens și rezultatele din teren demonstrează acest lucru. Pașii urmați de cei de la Oradea sunt următorii:

1. În 2009, administrația locală a comandat un Studiu de Fațade pentru centrul istoric⁵, cu inventarierea tuturor fațadelor din centrul vechi, cu fișe individuale pentru fiecare clădire și cu propuneri clare de intervenție pentru aceste clădiri. Acest studiu oferă baza pentru intervențiile ulterioare.
2. Clădirile din centru istoric au fost ulterior împărțite în două categorii: clădiri monument istoric și clădiri care nu sunt monument istoric.
3. Pentru clădirile monument istoric, Primăria Oradea are o abordare clară. Inițial toți proprietarii acestor clădiri sunt înștiințați că trebuie să își reabiliteze clădirile conform prevederilor Legii 422/2001, după un proiect tehnic întocmit de un arhitect acreditat.

⁵ Caietul de sarcini pentru achiziționarea acestui studiu poate fi accesat aici: <https://www.oar-bucuresti.ro/anunturi/2009/10/14/b/20999fisa.pdf>

4. Pentru cei care întreprind aceste lucrări din proprie inițiativă și pe propriile cheltuieli, Primăria oferă scutiri de la impozitul pe proprietate timp de 5 ani.
5. Pentru cei ce doresc să reabiliteze aceste clădiri, dar nu au finanțarea necesară, Primăria oferă proprietarilor împrumuturi rambursabile pe 5 ani, fără dobândă. În plus, oferă granturi de până la 20% din valoarea intervenției pentru elaborarea proiectului tehnic și dirigenția de șantier. Alte facilități includ obținerea rapidă a autorizației de construcție și scutirea de la plata impozitelor pe proprietate pentru 5 ani. *[Trebuie specificat aici că proprietarii care au primit un grant de la Primărie nu au voie să își vândă proprietatea până nu a expirat perioada de garanție de 10 ani. Din acest motiv mulți proprietari preferă să facă intervențiile fără ajutor public.]*
6. Pentru clădirile din centrul istoric care nu sunt monument istoric, se aplică legea 153/2011, cu suprataxarea de 400% a celor ce nu își reabilitează fațadele. În plus, a fost elaborat un Regulament de Întreținere a Fațadelor⁶ ce permite Poliției Locale să dea avertismente pentru întreținerea acestora și, ulterior, amenzi de până la 2.500 RON.
7. Regulamentul de Întreținere a Fațadelor identifică o serie de zone clare de intervenție. Proprietarii din aceste zone unde clădirile se află într-o stare proastă sunt înștiințați că trebuie să intervină asupra acestor fațade. În termen de 60 de zile, proprietarii trebuie să răspundă dacă pot să facă aceste intervenții singuri sau dacă au nevoie de ajutor de la Primărie. Cei care nu își permit să facă aceste intervenții primesc un împrumut de la Primărie, ce trebuie rambursat în 5 ani. Cei care nu pot să plătească această sumă înapoi Primăriei se pot găsi în situația de a fi executați silit, conform prevederilor Legii 153/2011.

[Legea 153/2011 a fost recent actualizată pentru a permite autorităților locale să ofere granturi de până la 50% pentru reabilitarea clădirilor ce nu sunt monument istoric.]

⁶ Regulamentul local poate fi accesat aici: http://www.oradea.ro/fisiere/module_fisiere/16143/h837_12a1.pdf

8. Codul Civil (Legea 287/2009), la Articolul 654 pe Condomenii, prevede: "În lipsa unor prevederi legale sau înțelegeri contrare, fiecare coproprietar suportă cheltuielile legate de întreținerea, repararea și exploatarea părților comune, în proporție cu cota sa parte. Cu toate acestea, cheltuielile legate de părțile comune folosite exclusiv de către unii dintre coproprietari cad în sarcina acestora din urmă." Această prevedere permite o divizare a costurilor între toți proprietarii dintr-o clădire. Ca atare, chiar dacă lucrările de intervenție se rezumă numai la reabilitarea fațadei de la stradă, a acoperișului și a șarpantelor, toți proprietarii contribuie la aceste cheltuieli.
9. Pentru a asigura implementarea programului de re-fațadizare, Primăria a creat un ONG cu focus pe acest domeniu – Fundația de Protejare a Monumentelor Istorice. Fundația include o echipă de 5 oameni, cu specializare pe achiziții publice, comunicare, tehnic, secretariat și coordonare.



Oradea este numai un exemplu de bună practică. Alte exemple pot fi identificate în țară și în afară. Este important însă ca toți primarii să se gândească la abordări pentru creșterea calității mediului ambiental, chiar și atunci când nu au resursele să o facă. De altfel, e important ca primarii să facă lobby continuu pentru crearea unui program multi-anual previzibil, cu finanțare de la bugetul de stat, pentru reabilitarea clădirilor cu valoare arhitecturală și/sau istorică.

Regenerarea urbană a cartierelor de blocuri

Alte zone care au nevoie de atenție în localitățile din România sunt cartierele de blocuri cu arhitectură comunistă. O bună parte din aceste blocuri au fost lăsate mai mult sau mai puțin în voia timpului și a naturii – majoritatea arată jalnic și afectează mult calitatea vieții în localitățile din România. Din păcate, mai toți turiștii ce vizitează România asociază orașele noastre cu aceste cartiere. Reabilitarea acestor cartiere necesită o abordare integrată și formarea de parteneriate strategice cu asociațiile de locatari.

Exemple de bună practică există deja în țară, dar sunt puține exemple de abordări integrate de succes pe această parte. Mai jos vom discuta pașii câțiva pași ce ar trebui urmați:

1. Elaborarea unei strategii integrate sau a unui ghid de intervenție pentru cartierele de blocuri. De exemplu, Planul Integrat de Dezvoltare Urbană 2007-2013 al Piteștiului prevede un program dedicat pentru cartierele comuniste din oraș.
2. Eliminarea garajelor care, din păcate, continuă să ocupe spațiile publice din jurul blocurilor în multe localități și crearea de noi utilități: parcuri înierbate în aer liber; spații verzi; spații de joacă pentru copii; terenuri de sport; echipamente de fitness în aer liber; grătare pentru locatarii din zonă.
3. Reabilitarea / modernizarea / extinderea spațiilor verzi din jurul blocurilor.
4. Termoizolarea / refațadizarea blocurilor. Ordonanța 18/2009 ghidează modul în care proiectele de termoizolare a blocurilor pot fi întreprinse. De asemenea, MDRAPFE a elaborat o serie de ghiduri privind termoizolarea blocurilor cu arhitectură comunistă, a finanțat și continuă să finanțeze (atât din fonduri europene, cât și din bugetul de stat) proiecte de creștere a performanței energetice a clădirilor de locuit.

Exemple de bună practică privind intervenția integrată în cartiere de blocuri cu arhitectură comunistă nu există. MDRAPFE a elaborat mai

multe ghiduri de regenerare și dezvoltare urbană, iar acestea pot fi folosite pentru a ajuta administrațiile locale să pregătească intervenții integrate la nivel de cartier. Un foarte bun ghid pregătit la nivel internațional este "Situational Urbanism", cu propuneri interesante pentru transformarea cartierelor de blocuri în ceva mai mult decât cartiere-dormitor.

Revenind la reabilitarea spațiilor dintre blocuri, singurul oraș din România care a reușit să implementeze un proiect de amploare pe această temă este Pitești, prin inițiativa "Proiect Urban - Reabilitare infrastructură urbană în Municipiul Pitești", finanțat din POR 2007-2013 cu fonduri de circa 20 mil. euro, care a vizat intervenții la nivelul a aproape 40 ha de spații publice, majoritatea din cartierele de blocuri⁷.

Administrațiile locale, la rândul lor, pot elabora ghiduri locale de regenerare urbană. De exemplu, Primăria Oradea, a pregătit un Ghid Cromatic pentru cartierele de blocuri aflate pe teritoriul său⁸.

În București, primăriile de sector au investit agresiv în reabilitarea blocurilor cu arhitectură comunistă, dar în restul localităților din România încă rămân multe de făcut. Intervențiile făcute au fost de cele mai multe ori intervenții individuale, fără o abordare integrată. În mod ideal, toate orașele mari ar trebui să elaboreze ghiduri de regenerare urbană integrată a cartierelor de blocuri.



7 http://proiecturban-pitesti.3host.ro/?page_id=578

8 Ghidul poate fi accesat la: http://www.oradea.ro/fisiere/userfiles/asociatie_prietari/STUDIU_CROMATIC_REFATADIZARE_BLOCURI_ORADEA.pdf



Spațiile verzi

Cartea "Orașul fericit" vorbește de importanța spațiilor verzi în creșterea calității vieții într-o localitate. Nu toate localitățile au un centru istoric frumos, dar toate pot avea spații verzi de calitate. Bucureștiul este un exemplu bun în ceea ce privește calitatea spațiilor verzi, de la Herăstrău, la Cișmigiu, la Bulevardul Kiseleff sau Parcul IOR (Titan). Alte exemple de bune practici includ Parcul Romanescu din Craiova, Parcul Rozelor din Timișoara, sau Parcul Central din Cluj. Atunci când autoritățile locale au parcuri de calitate în administrare, ar trebui să încurajeze folosirea acestora ca teatre urbane. De exemplu, Parcul Central din Cluj este folosit de-a lungul anului pentru varii evenimente, gen Jazz in the Park – evenimente ce oferă oamenilor o scuză în plus să folosească aceste spații.



Pe lângă reabilitarea și modernizarea spațiilor verzi existente, autoritățile locale ar trebui să încurajeze crearea de noi spații verzi. Suprafața de spații verzi în majoritatea orașelor mari din România este deficitară. Din cele 40 reședințe de județ, numai 9 dispun de peste 26 metri pătrați de spații verzi pe cap de locuitor (standard recomandat la nivel european).

Din păcate, aceste orașe dispun de puține zone publice ce pot fi convertite în spații verzi. Dintre orașele mari din România, doar Ploieștiul a reușit să amenajeze recent un parc de 24 ha cu fonduri POR 2007-2013, chiar dacă acesta prezintă încă unele disfuncționalități, precum amplasarea, accesul facil al cetățenilor etc. Cu toate acestea, există soluții pentru creșterea accesului populației la suprafețe verzi. Multe orașe au intrat sau vor intra în curând (de exemplu Botoșani, Vaslui, Târgu Jiu, Reșița, Alexandria, Slatina etc.) în posesia terenurilor fostelor unități militare, care dispuneau de terenuri existente în zone relativ ușor accesibile ce pot fi transformate parțial în zone verzi deschise publicului larg. De asemenea, unele instituții publice (de exemplu universități) dispun de spații verzi cu acces limitat ce pot fi deschise, cel puțin temporar, spre vizitare și publicului larg. În alte cazuri, există spații verzi care se află în proprietatea unor instituții ale administrației centrale sau companii de stat care nu le îngrijesc corespunzător (cazul Parcului Feroviarilor din Cluj-Napoca), context în care este necesar un lobby permanent pe lângă acestea pentru transferul respectivelor terenuri către administrațiile locale.

De asemenea, spațiile din jurul blocurilor, generoase în multe orașe, dar inaccesibile rezidenților din cauza gardurilor metalice sau a celor vii, ar putea fi regândite, igienizate și amenajate ca spații de petrecere a timpului liber și de socializare. În unele orașe, precum Oradea, aceste spații au fost date în administrarea asociațiilor de locatari pe bază de contract, cu obligații ferme privind întreținerea acestora, în caz contrar fiind aplicate amenzi. În mod similar, unele parcuri sau scuaruri din municipii precum Cluj-Napoca, Timișoara, sau Oradea, s-au amenajat cu sponsorizări din partea agenților economici, în cadrul unor acțiuni de responsabilitate socială.

Cele mai generoase spații publice aflate în administrarea autorităților locale sunt străzile și trotuarele. Aceste spații oferă de obicei o oportunitate excelentă pentru a crește cantitatea de verde în oraș, prin așa numitele aliniamente stradale sau perdele de arbori. În mod normal, orice localitate ar trebui să aibă un program "Nicio stradă fără verdeață" și să urmărească introducerea unor copaci, arbuști, tufe, plante cățărătoare sau flori pe fiecare arteră de transport.

Alte zone ce oferă oportunități pentru creșterea calității și cantității spațiilor verzi sunt albiile de râu. Malurile râurilor ce traversează localitățile din România rămân de cele mai multe ori neamenajate, dar oferă o oportunitate fantastică pentru transformare. Acolo unde posibilitățile financiare o permit, autoritățile locale ar trebui să organizeze concursuri de propuneri pentru reabilitarea unor astfel de zone. Astfel de inițiative, aflate în diferite faze de concepere și implementare, există deja în orașe precum Sibiu (malurile râului Cibin), București (Dâmbovița), Baia Mare (Săsar), Oradea (Crișul Repede), Arad (Mureș), Timișoara (pe râul Bega, unde deja au fost introduse ambarcațiuni de agrement) sau Cluj-Napoca, unde urmează să fie organizat în 2017, în parteneriat cu Ordinul Arhitecților din România, un concurs internațional de soluții pentru valorificarea durabilă în scop de agrement a râului Someș. În acest oraș sunt deja organizate de câțiva ani evenimente de-a lungul cursului de apă pentru a sensibiliza cetățenii cu privire la importanța Someșului pentru comunitate⁹. Nu trebuie uitat nici ecosistemul Lacului Văcărești din Capitală, devenit primul parc natural urban din România în anul 2016.

Managementul deșeurilor

În cele mai multe județe din țară, au fost deja inaugurate sau sunt în curs de implementare sisteme de management integrat al deșeurilor realizate cu fonduri europene, care rezolvă pentru o anumită perioadă de timp problema transportului, depozitării și valorificării deșeurilor. Totuși, în puține zone colectarea deșeurilor se face corespunzător. Cele mai multe platforme de depozitare sunt de suprafață, generează mirosuri pestilențiale și presupun colectarea la comun a deșeurilor colectate de la populație. Soluția optimă pentru rezolvarea acestei pro-

bleme este amenajarea treptată de platforme îngropate de colectare selectivă, proiecte-pilot în acest sens fiind deja implementate în orașe precum Slatina, Deva, Brașov, Buzău, sau Cluj-Napoca. De asemenea, există orașe în care ONG-urile (de exemplu Caritas în Cluj-Napoca și Timișoara) au amenajat spații de colectare a hainelor vechi, în vederea transmiterii acestor haine către familii nevoiașe. Asemenea inițiative ar trebui încurajate în cât mai multe localități.

Iluminatul public

Iluminatul public este încă, la 27 de ani de la Revoluție, o problemă în multe localități rurale și chiar urbane din țară, atât din perspectiva lipsei rețelelor în diferite zone izolate sau recent construite, cât mai ales a uzurii fizice și morale a instalațiilor. Corpurile de iluminat vechi (de exemplu cele cu vapori de mercur), dispunerea aeriană a liniilor de alimentare cu energie electrică, lipsa sistemelor de dimming, contorizare diferențiată sau telegestiune conduce la o calitate nesatisfăcătoare a iluminării, consumuri ridicate de energie și costuri ridicate de mentenanță pentru autorități, devenind o povară pentru bugetele locale. În multe localități din țară serviciile de iluminat public au fost fie concesionate pe o perioadă lungă de timp unor operatori privați, fie administrate de către distribuitorul de energie electrică, context în care autoritățile locale nu au multe pârghii de intervenție, chiar și în cazul apariției unor nemulțumiri cu privire la calitatea serviciilor prestate de către acestea. În plus, aceste autorități nu pot accesa fondurile europene disponibile pentru investiții în infrastructura de iluminat public. Totuși, există și autorități locale (de exemplu Primăria Botoșani, sau Primăria Bacău) care au reușit să achiziționeze infrastructura de iluminat public de la distribuitorul de energie, după negocierea cu acesta, în vederea modernizării cu fonduri POR 2014-2020 și a gestiunii corespunzătoare a acesteia. De asemenea, municipiul Bacău a finalizat recent negocierile pentru semnarea unui contract de împrumut de circa 11 mil. euro cu BERD pentru modernizarea sistemului de iluminat public pe 26 km de străzi din oraș (9.000 de corpuri de iluminat), instituția financiară urmând să fie cea care organizează și procedura de achiziție publică, scurtând astfel perioada de contractare a constructorului. Creditul va fi rambursat din economiile la energie (sistem de tip "energy-saver").

Serviciile de sănătate

Cele mai multe primării din țară sprijină financiar unitățile sanitare care se află pe teritoriul lor, unele asigurând chiar finanțarea spitalelor județene (de exemplu Oradea), administrate în general de consiliile județene. Nevoile acestora sunt însă mult mai mari, mai ales în ceea ce privește dotarea cu aparatură modernă, așa că investițiile vor trebui să continue și pe viitor. O soluție pentru degrevarea spitalelor și unităților de primire a urgențelor de numărul foarte mare de pacienți este dezvoltarea centrelor de permanență, care funcționează în unele zile non-stop și care sunt deservite de personal medical specializat. Un exemplu în acest sens, este județul Timiș, unde funcționează peste 40 de astfel de unități, atât în mediul urban, cât și rural. Administrațiile locale pot pune la dispoziție spații adecvate și alocă fonduri pentru dotarea acestor centre.

În cazul zonelor rurale relativ izolate și cu o populație puțin numeroasă, soluțiile de tip telemedicină ar putea fi implementate cu succes, un program în acest sens fiind deja implementat de Ministerul Sănătății. Spre exemplu, aproape 200 de cabinete de medicină de familie din județele Galați, Brăila, Tulcea și Constanța au primit echipamente portabile pentru analize și au fost instruite cum să le folosească, rezultatele acestora fiind transmise printr-un sistem informatic spre interpretare și diagnostic unui număr de peste 500 de specialiști din diferite centre universitare.

Infrastructura și oferta de evenimente sportive și culturale

Studiile Ministerului Culturii¹⁰ indică faptul că orașele din România sunt foarte eterogene în ceea ce privește accesul populației la cultură, în timp ce în localitățile rurale aceasta se rezumă la unele evenimente cu acces gratuit (de tipul "Zilele Comunei"), în condițiile în care multe biblioteci și cămine culturale sunt utilizate în alt scop sau nu mai dispun de personal specializat. Totuși, experiența unor orașe (de exemplu Cluj-Napoca, Sibiu, Alba Iulia etc.) indică faptul că investițiile în cultură au crescut mult calitatea vieții locuitorilor și atractivitatea

¹⁰ <http://www.culturadata.ro/cercetari-in-derulare/vitalitatea-culturala-a-oraselor-din-romania/>

turistică a comunităților. Mixul aplicat de acestea constă în finanțarea corespunzătoare a instituțiilor de cultură, în investițiile în infrastructura de profil, dar mai ales în încurajarea mediului privat pentru a îmbogăți oferta culturală. Acest lucru se face prin subvențiile acordate actorilor privați din domeniu de către primării și consilii județene în baza OG 51/1998, dar și prin punerea la dispoziția acestora de spații publice de calitate pentru derularea evenimentelor.

Cazul municipiului Cluj-Napoca este poate cel mai elocvent în acest sens. Sprijinirea unor evenimente culturale și festivaluri de amploare (TIFF, UNTOLD, JAZZ IN THE PARK, ELECTRIC CASTLE etc.), a unor spații culturale de avangardă (de exemplu FABRICA DE PENSULE) și a unui cluster de industrii creative, toate inițiative private, au crescut rapid notorietatea orașului, devenit un magnet pentru vizitatori și artiști. Acestora li se va adăuga curând și un Centru de Excelență pentru Industrii Creative, unicul din țară, care ar putea conduce la renașterea industriei cinematografice locale.

De asemenea, elaborarea unui manual de brand local, precum cel dezvoltat de Municipiul Alba Iulia¹¹ cu ajutorul lui Adrian Docea, un artist din zonă, constituie un prim pas către o promovare puternică și coerentă pe plan intern și internațional. Marketing-ul local devine esențial într-o perioadă în care continentele, țările și orașele se "bat" pentru turiști, investitori, sau chiar locuitori. Experiențele recente indică faptul că un concert sau un eveniment bine organizat, cu un buget relativ modest în context internațional, poate aduce mai mulți turiști decât zeci de campanii media costisitoare, cu reclame TV, broșuri, pliante etc.

De asemenea, demersurile a 18 orașe din România privind pregătirea candidaturilor la statutul de Capitală Europeană a Culturii în anul 2011 reprezintă un pas extrem de important pentru creșterea calității vieții și a atractivității acestora pentru cetățeni, turiști și investitori. Chiar dacă numai municipiul Timișoara, câștigătorul competiției, va beneficia de fonduri externe pentru implementarea proiectelor din dosarul de candidatură, celelalte orașe ar trebui să se preocupe de alocarea de fonduri de la bugetele locale pentru ducerea la îndeplinire a acestor strategii rezultate, macăr parțial, în cadrul unor programe multi-anuale.

¹¹ Manualul de brand poate fi accesat aici: http://www.apulum.ro/pdf/Alba%20Iulia%20Manual%20De%20Brand_2014.pdf

În domeniul sportului, primăriile vor putea accesa unele fonduri de la bugetul de stat, prin PNDL (Programul Național de Dezvoltare Locală) și CNI (Compania Națională de Investiții), pentru investiții în infrastructura sportivă. Însă, aceste investiții ar trebui bine cântărite din perspectiva sustenabilității, pentru că multe stadioane și baze sportive ridicate în mediul rural sau chiar în orașe mari (de exemplu Cluj Arena) sunt astăzi o povară pentru administrațiile locale din perspectiva mentenanței și a costurilor de operare. În schimb, o atenție mai mare ar trebui acordată sportului de masă, prin intervenții punctuale și puțin costisitoare, sub forma locurilor de joacă pentru copii, a aparatelor de fitness instalate în spațiile publice (deja instalate în orașe precum București, Oradea, Suceava, Mediaș etc.), a unor coșuri de baschet instalate în cartiere (cum s-a făcut, de exemplu, în Oradea) etc. De asemenea, infrastructura sportivă existentă trebuie utilizată eficient, un exemplu în acest sens fiind terenurile și sălile de sport ale școlilor și universităților, care pot fi deschise în afara cursurilor către publicul larg, fie gratuit, fie contra-cost.

Calitatea locuirii

Dincolo de problemele legate de eficiența energetică scăzută și fațadele degradate ale blocurilor de locuințe din orașele României, acestea se confruntă și cu alte dificultăți în acest domeniu, precum prețurile tot mai ridicate ale locuințelor private, deficitul de locuințe publice și utilizarea ineficientă a spațiului locativ existent. Multe dintre probleme nu țin de pârghiile de care dispun autoritățile locale, însă unele lucruri se pot face. Autoritățile locale pot influența piața imobiliară mai mult sau puțin indirect. Dacă, spre exemplu, încheie acorduri de parteneriat public-privat cu dezvoltatori privați (un astfel de parteneriat s-a încheiat pentru un teren de 7 ha în municipiul Craiova, însă partenerul privat a realizat doar parțial lucrările din cauza unor probleme financiare), prin care sectorul public să pună la dispoziție terenul, iar cel privat să ridice locuințe pe care să le vândă sub prețul pieței, din care o parte să revină gratuit autorităților cu destinația de locuințe publice. Un demers similar se încearcă și la Cluj-Napoca, pe o suprafață mult mai mare, de circa 70 ha, aflată în proprietatea Primăriei. Aici se lucrează la elaborarea unui PUZ care să reglementeze clar modul de construire în zonă (aspect

unitar, coerent), echipamentele (parc, grădiniță, creșă, primărie de cartier, zone comerciale etc.) și rețelele publice ce trebuie dezvoltate, urmând ca o parte din terenuri să fie concesionate către tinerii care doresc să-și ridice o casă, iar restul locuințelor publice și al celor private cu preț redus, să fie ridicate în parteneriat cu investitori privați.

O altă problemă de actualitate în România este cea a încălzirii locuințelor. Cele mai multe sisteme de termoficare din România s-au desființat în ultimii ani, cei mai mulți cetățeni preferând să-și instaleze centrale termice de apartament, de obicei pe bază de gaz. Totuși, unele sisteme centralizate rămân viabile din perspectiva numărului de locuințe bransate (de exemplu București, Constanța, Timișoara, Craiova, Oradea, Ploiești etc.). Dintre bunele practici din țară cu privire la modernizarea sistemelor de termoficare, putem menționa Botoșaniul (unde s-au investit peste 50 mil. euro doar în ultimul deceniu și care dispune de un CET de ultimă generație), Suceava (unde centrala nouă de termoficare funcționează pe biomasă), Oradea (unde o parte din cartiere sunt alimentate cu energie geotermală și unde a fost ridicat o CET nouă) sau Ploiești (unde s-a optat pentru concesionarea infrastructurii către o companie privată cu capital străin, devenită între timp operatorul de profil cel mai eficient economic din țară). Aceste sisteme au perspective bune de supraviețuire și chiar de dezvoltare pe viitor, cu condiția continuării investițiilor din fonduri europene (POIM) și de la bugetul de stat (de exemplu Programul "Termoficare 2020" al MDRA-PFE) în diversificarea surselor de energie, modernizarea rețelei primare și secundare, implementarea distribuției pe orizontală, monitorizarea atentă a pierderilor, încasarea creanțelor etc. În schimb, există unele sisteme care nu pot fi viabilizate din rațiuni economice evidente (număr mic de apartamente bransate, rețea extinsă și cu costuri ridicate de mentenanță, surse de energie cu preț ridicat, pierderi mari în rețele, insolvența sau falimentul operatorului, creanțele mari ale populației).

Orașele care au optat pentru sistarea furnizării de energie în sistem centralizat au găsit soluții inovative pentru a facilita tranziția populației la sistemele individuale. Spre exemplu, în municipiul Galați, primăria va acorda fiecărei familii cu venituri sub 2.000 de lei/membru și fără datorii la fostul operator de termoficare sau la întreținere un ajutor

financiar de 2.700 de lei pentru instalarea unei centrale proprii, soluție adoptată și de alte orașe (de exemplu Brăila). O astfel de soluție, deși greu de evaluat în prezent din perspectiva sustenabilității pe termen lung, reprezintă un efort financiar mai mic pentru municipalitate în comparație cu necesarul de investiții în reabilitarea și eficientizarea sistemului centralizat de termoficare, respectiv în subvenționarea permanentă a costurilor suportate de populație cu agentul termic.

Soluțiile de tip SMART CITY și serviciile publice online

Într-o eră a tehnologiei informației, mai ales pentru tânăra generație dependentă de soluțiile digitale, este absolut vital că orașele să investească în adaptarea serviciilor lor la noile cerințe și în apropierea administrației de cetățean în mediul online. Municipiul Alba Iulia este primul din țară care va deveni oraș inteligent, adoptând un program pilot implementat în colaborare cu un mare operator privat de telecomunicații. Aceasta presupune realizarea de hotspot-uri wi-fi în spațiile publice, soluții de transport inteligent la nivelul mijloacelor de transport (acces wi-fi, monitorizare GPS), soluții de comunicare cu cetățenii prin aplicația "E-Alba Iulia", vizualizarea și optimizarea traficului pietonal și a mijloacelor de transport, infrastructură LoRa WAN, soluții de măsurare a calității aerului, soluții de promovare turistică și interacțiune cu cetățenii prin beacon-uri instalate în obiectivele turistice, soluții de management a iluminatului public, de management și contorizare inteligentă a sistemului public de apă, securizarea accesului la internet pentru aplicații, soluții de tip "Civic Alert" (de alertă directă a problemelor din oraș), de educație digitală, de accelerare a start-up-urilor.

Astfel de aplicații sunt implementate sau în curs de implementare și în alte orașe, precum București, Cluj-Napoca, Oradea sau, mai recent, Constanța. La nivelul comunelor și al orașelor mici, care nu dispun încă de resurse suficiente pentru a implementa astfel de soluții complexe, se poate începe cu implementarea unor măsuri de bază și puțin costisitoare, precum amenajarea de hotspot-uri wi-fi, actualizarea site-urilor WEB sau implementarea soluțiilor de plată on-line a taxelor și impozitelor locale, ori a amenajărilor. În orice variantă, este vital ca în

dezvoltarea acestor soluții să fie implicați cât mai mulți specialiști locali, atașați și interesați de comunitate, eventual prin organizarea de concursuri de soluții, sau chiar a clusterelor IT&C, acolo unde există.

Adaptarea la schimbările climatice și riscurile naturale

Tot mai multe zone din România s-au confruntat în ultimii ani cu fenomene meteo fără precedent, sub forma valurilor de căldură, inundațiilor, alunecărilor de teren, vijeliilor. Studiile recente au arătat, spre exemplu, ca insulele de căldură din zonele centrale și din cartierele de blocuri au temperaturi cu până la 10 grade mai ridicate în timpul verii decât zonele periferice. Acestea conduc în timp la pagube materiale semnificative și, mai grav, la un număr mare de îmbolnăviri și chiar decese.

Cu toate acestea, doar trei orașe din România (Brașov, Sibiu și Târgu Mureș) au în prezent strategii și planuri locale de adaptare la schimbările climatice. Acestea prevăd intervenții complete, de la utlizarea unor culori reflectorizante la reabilitarea termică a blocurilor, la amenajarea de acoperișuri și fațade verzi, utilizarea de tehnici de modernizare a drumurilor pentru evitarea fisurării și deformării acestora, irigarea spațiilor verzi, amenajarea de fântâni arteziene și cișmele stradale, instalarea de senzori de căldură și sisteme de avertizare a populației, plantări de perdele forestiere, reconfigurări ale sistemelor de canalizare pentru a evita inundarea străzilor, stabilizarea versanților pentru a preveni alunecările de teren etc.

În altă ordine de idei, localitățile din sudul și estul țării sunt foarte expuse la riscul unor cutremure de mare magnitudine, cu efecte devastatoare. Cu toate acestea, puține clădiri cu risc au fost expertizate, și mai puține au fost consolidate, din diferite cauze (legislația insuficient de dură și reticența proprietarilor, lipsa locuințelor "tampon" pentru aceștia, dezinteresul autorităților etc.). MDRAPFE are în prezent programe de expertizare tehnică și consolidare a acestor clădiri, însă succesul acestora depinde și de implicarea primăriilor, care trebuie să pună presiune pe proprietari și să le ofere alternative atractive de locuire temporară pe durata lucrărilor de consolidare.

Câinii comunitari și serviciile pentru animalele de companie

Românii sunt mari iubitori de animale de companie și nu numai, așa că tot mai mulți așteaptă de la autorități să pună la dispoziția lor infrastructură și servicii adecvate. Municipiul Cluj-Napoca este un exemplu în acest sens, în majoritatea cartierelor fiind delimitate spații dedicate plimbării câinilor, motiv de bucurie pentru posesorii acestora. De asemenea, operatorul de transport în comun din subordinea municipalității permite deplasarea animalelor cu transportul în comun însoțite, evident, de proprietarii acestora și cu respectarea normelor de siguranță pentru ceilalți pasageri.

În altă ordine de idei, multe orașe se confruntă încă cu o problemă moștenită încă din perioada comunistă, cea a câinilor comunitari care împânzesc străzile și spațiile publice, agresând adesea rezidenții și turiști, mii dintre aceștia ajungând anual la spitalele de urgență. Autoritățile locale care au gestionat din timp această problemă, precum cele din Oradea sau Brașov, au reușit să elimine aproape complet fenomenul câinilor comunitari, utilizând practici europene. Măsurile implementate au vizat bunele practici europene, respectiv capturarea și sterilizarea câinilor de către serviciile publice de ecarisaj, adăpostirea temporară a acestora în padocuri corespunzător amenajate, fie de către servicii ale municipalității, fie de către ONG-uri, oferirea unei perioade adecvate de timp pentru adopția în țară sau străinătate a animalelor capturate. Esențial este ca drepturile animalelor să fie respectate pe toată durata acestui proces, frecvente cazuri de abuz fiind sesizate în timp de către ONG-urile din domeniu, foarte active în majoritatea zonelor țării.

PRIORITATEA 4:

Conectivitate

O bună conectivitate este esențială pentru o localitate – localitățile cele mai sărace din România tind să fie prost conectate. O bună conectivitate înseamnă că oamenii, investitorii și turiștii pot ajunge mai ușor în localitate. O bună conectivitate înseamnă și că cetățenii pot ajunge mai ușor și în afara localității, în țară și în străinătate.

Bineînțeles, nu este nevoie de acest ghid pentru a convinge un primar să investească în infrastructură conectivă – reabilitarea drumurilor este una din preocupările principale ale oricărui primar. Este genul de intervenție ce ajută la câștigarea sau pierderea unor alegeri. Dar dacă reabilitări de drumuri se fac în mod frecvent, modernizarea de drumuri încă este o noutate în multe locuri. Din fericire există un ghid internațional ce poate fi folosit de autoritățile locale pentru a regândi infrastructura de transport locală – "Global Street Design Guide"¹².

O altă zonă, care din păcate rămâne neexplorată la nivel local, este construcția de noi căi de comunicație. Sunt foarte puține administrații locale care să fi construit drumuri noi în ultimii noi. Majoritatea nu o fac din cauză că le lipsesc resursele, că nu au o viziune clară de dezvoltare a orașului, sau că nu sunt dispuși să ia o serie de decizii dificile (de exemplu exproprierea de terenuri). În cele ce urmează vom discuta câteva idei ce ar putea fi luate în considerare de primăriile din țară.

Program multi-anual de reabilitare a străzilor

Reabilitările de străzi fac parte din munca de zi cu zi a fiecărei primării. De cele mai multe ori, însă, aceste intervenții se fac într-un mod ad-hoc. Ideal ar fi ca fiecare primărie, inclusiv cele mai mici, să aibă un program multi-anual clar de reabilitare al străzilor din localitate. Programul ar trebui ajustat în funcție de capacitatea financiară a fiecărei administrații locale și ar trebui să ia în considerare și capacitatea de a acoperi cheltuielile de operare și funcționare.

¹² <https://globaldesigningcities.org/publication/global-street-design-guide/introduction/>

Brașovul se numără printre orașele cu cea mai bună infrastructură rutieră din țară. Programe sistematice de modernizarea a rețelei rutiere au fost implementate și de orașe mai mici, precum Târgoviște. Mai recent, Sibiu a introdus într-un proces de modernizare 48 de străzi de pământ printr-un împrumut BERD în valoare de circa 15 mil. euro.

Infrastructură conectivă metropolitană

Mai ales pentru orașele mari devine din ce în ce mai importantă planificarea și dezvoltarea de infrastructură conectivă metropolitană. Principalele zone în care a crescut populația în anii trecuți sunt zonele suburbane și peri-urbane – iar în unele dintre acestea, precum Florești (Cluj), Dumbrăvița (Timiș) sau Popești-Leordeni (Ilfov), această creștere a fost foarte rapidă. Din păcate administrațiile locale nu au știu să vină cu răspunsuri pe măsura noilor provocări.

Mai toate orașele mari din România au acum planuri de mobilitate urbană, unde ar trebui în mod normal să fie identificate principalele nevoi de infrastructură de transport. Acolo unde noi proiecte de infrastructură sunt propuse, ar trebui să fie actualizat în concordanță și Planul Urbanistic General (PUG) al localității. PUG-ul permite rezervarea terenului pe unde va trece noul traseu propus al infrastructurii de transport. În felul acesta, acolo unde este propusă o nouă legătură, nu se va emite autorizație de construcție pentru alt proiect.

Construcția de infrastructură nouă presupune, de asemenea, folosirea unei legi foarte necesare, dar pusă în aplicare, din păcate, relativ recent – Legea 255/2010 privind Exproprierea pentru Cauză de Utilitate Publică. Această lege permite administrațiilor locale să intervină pentru construcția de infrastructură publică nouă. Din păcate, foarte puține administrații locale au folosit-o până acum – de multe ori din considerente electorale și nu de ordin practic.

Primăria Oradea este printre administrațiile locale care au folosit cu succes legea exproprierii, pentru o varietate de proiecte. În cele ce urmează, vom lista pașii mari ce trebuie urmați pentru a implementa un proiect de infrastructură ce presupune exproprieri:

1. Pregătirea unui studiu de fezabilitate (SF) pentru proiect, pentru a determina localizarea teritorială clară a proiectului.
2. Identificarea parcelelor unde este localizat proiectul și identificarea proprietarilor acestor parcele de la oficiile județene de cadastru și publicitate imobiliară.
3. Identificarea prețului pe metru pătrat din Ghidul Notarilor Publici pentru parcelele respective.
4. Contactarea proprietarilor, înștiințarea că vor fi expropriați pentru caz de utilitate publică și identificarea prețului pe care îl vor primi pentru parcela lor.
5. Proprietarii pot să accepte suma primită sau să meargă în instanță pentru a obține o sumă mai mare. În Oradea, cam 20%-30% din cei înștiințați decid să meargă în instanță. În aceste cazuri, instanța desemnează un evaluator atestat ANEVAR, care va veni cu o nouă evaluare de preț pentru parcela vizată de proces.
6. Indiferent dacă proprietarii decid să meargă în instanță sau nu, proiectul de utilitate publică poate să își urmeze cursul normal.
7. Sunt, din păcate, întâmpinate dificultăți în rezolvarea situațiilor cu terenurile deținute de stat sau o autoritate națională. Legea exproprierii nu permite exproprierea parcelelor publice, iar aceste parcele sunt de multe ori subiectul unor negocieri prelungite și nu întotdeauna cu sorți de izbândă.

Administrațiile locale ce au Plan de Mobilitate și/sau PUG, propuneri clare pentru infrastructură metropolitană, precum și un consens local în ceea ce privește implementarea acestor proiecte, ar trebui să facă și pași ambițioși pentru implementarea lor.

Alei și zone pietonale

Cea mai bună mobilitate este cea care consumă grăsime, nu benzină. În condițiile unei epidemii de obezitate în România, dezvoltarea de infrastructură care să facă mersul cât mai ușor și mai plăcut pentru oameni ar trebui să fie o prioritate pentru toți primarii. Umblatul pe jos nu ajută numai la prevenirea obezității, ci și la creșterea calității vieții într-o localitate. Cu cât oamenii merg pe jos mai mult, cu atât au mai multe șanse să interacționeze cu alți oameni. Ghidul "Global Street Design Guide"¹³ oferă mai multe idei ce pot fi avute în vedere pentru intervenții de succes în acest sens.

Deja mai multe orașe din România au trecut la închiderea unor străzi din zonele centrale și transformarea lor în zone pietonale. Dintre acestea putem menționa: Sibiul, Brașovul, Bucureștiul, Craiova, Cluj-Napoca, Timișoara, Iașiul, Constanța etc. Procesul se află însă într-o fază incipientă, mai ales în ceea ce privește conceptul de "shared space", adică străzi cu trotuarele aduse la nivelul carosabilului, cu limitări de viteză (de obicei la 10-20 km/h), care pot fi utilizate simultan de pietoni, bicicliști și șoferi.

Piste pentru bicicliști

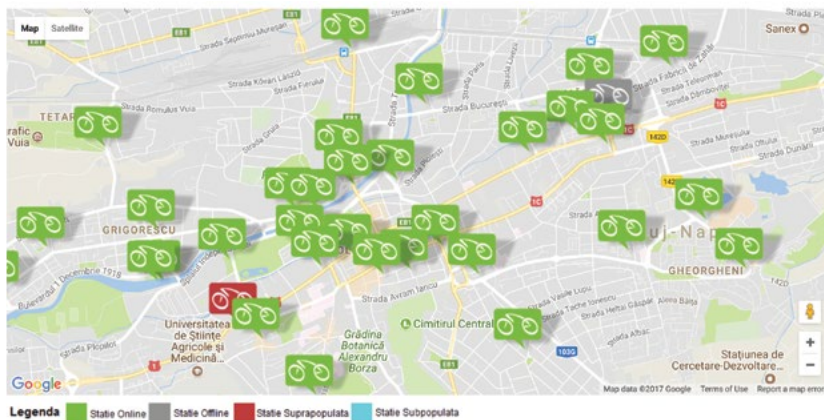
Mersul cu bicicleta nu este un moft. În multe localități rurale este principalul mod de transport, iar ponderea celor ce folosesc bicicleta în orașele românești este în continuă creștere. Bicicleta este un mod eficient, rapid și sustenabil de a circula într-o localitate. Tot mai multe localități construiesc piste pentru bicicliști și au început să apară mai multe îndrumare pentru cum ar trebui să se facă astfel de intervenții. Unul din cele mai bune îndrumare este cel pregătit de NACTO (National Association of City Transportation Officials) – "Urban Bikeway Design Guide".

Deja unele orașe din România au investit în sisteme integrate pentru bicicliști. În Cluj-Napoca există primul sistem automatizat de închiriere a bicicletelor ("ClujBike" – cu 50 de stații și 540 de biciclete ce pot fi utilizate de cetățeni și turiști pe bază de card), realizat cu fonduri POR 2007-2013, deși rețeaua de piste de biciclete din oraș lasă încă de dorit, din perspectiva suprafeței, integrării și calității. De asemenea,

¹³ <https://globaldesigningcities.org/publication/global-street-design-guide/introduction/>

o fostă bandă de trafic de pe Calea Victoriei din București a fost transformată cu succes în pistă dublă pentru biciclete, chiar dacă nu este încă integrată cu restul rețelei din oraș.

Harta cu stațiile de biciclete din Cluj



Sursa: <http://portal.clujbike.eu/harta-statii-biciclete>

Parcări și baterii de garaje

Partea bună a planificării centralizate din timpul comunismului este că orașele nu au fost planificate pentru mașini – ele sunt sustenabile, relativ dense și ușor de navigat. Lucrul rău este că numărul de mașini a crescut exponențial din 1989 până acum, dar nu și numărul de parcări. Ca atare, cartierele, șoselele și, din păcate, trotuarele noastre sunt înțesate de mașini. Traficul greu îngroapă multe orașe într-un nor de fum de eșapament, trotuarele sunt de multe ori impracticabile pentru pietoni, iar garajele în cartiere ocupă puținul spațiu public rămas.

Faptul că oamenii au mai multe mașini acum decât în 1989 nu ar trebui însă să permită degradingolada actuală. Două intervenții majore sunt necesare: 1) taxarea adecvată a parcării; 2) construirea de noi locuri de parcare. Donald Shoup, în "The High Cost of Free Parking" indică efectele negative generate de parcare gratuită. Un argument pe care el îl aduce este faptul că un loc de parcare ocupă aproximativ la fel de mult spațiu ca o garsonieră. Dar, dacă o garsonieră generează un venit clar, acel loc de parcare de multe ori nu generează niciun venit. Un

loc de parcare ar putea, de exemplu, să fie convertit în spațiu pentru o terasă (ce generează venituri în oraș și taxe locale), într-un mic spațiu verde sau într-un spațiu pentru pietoni. Mai mult, mersul cu mașina nu este un drept. Orașul New York, cel mai bogat oraș din lume, are mai puține mașini pe cap de locuitor decât media din România. Dacă bogații din New York se descurcă fără mașini personale, la fel pot și românii.

Un standard bun impus de noul concept "orașe pentru oameni" propune ca zonele cu flux mare de pietoni, precum și zonele cu potențial mare de a atrage trafic pietonal, să fie convertite în spații pentru pietoni și/sau pentru bicicliști. Clădirile noi construite în aceste zone, în măsura în care atrag trafic auto, ar trebui să fie dotate cu parcări subterane (regulile acestea pot fi incluse în PUG-ul localității). La nivel de cartiere, garajele construite individual ar trebui demolate și înlocuite cu parcări înierbate în aer liber sau parcări supra-etajate acolo unde este posibil.

În România există orașe care deja au implementat sisteme eficiente de taxare a parcarilor. Ultimul caz este cel al municipiului Cluj-Napoca care a implementat o nouă politică privind parcarile în centrul orașului, unde tariful a ajuns la 4 lei/oră, abonamentele au fost desființate, iar șoferii beneficiază de o aplicație pe telefonul mobil pentru a verifica care sunt locurile disponibile în parcarile publice. Același oraș investește masiv în amenajarea de parking-uri supraetajate publice în majoritatea cartierelor dens populate, sperând astfel să reușească să desființeze treptat garajele care le împânzesc. Un sistem similar a fost implementat deja de câțiva ani cu succes și de municipiul Oradea, pe un model danez. Parcarile din centru au fost marcate în galben și permit parcare contra-cost pentru maxim 2h, iar șoferii au posibilitatea să plătească prin SMS chiar și contravaloarea parcării pentru 30 min, tocmai pentru a descuraja deplasarea cu autoturismul personal a celor care lucrează în zona centrală.

O pată pe obrazul multor orașe din țară sunt bateriile de garaje, cel mai adesea improvizată total inestetice, cu diferite funcțiuni (spații de depozitare, mici ateliere ilegale etc.), care ocupă mare parte din spațiile adiacente ansamblurilor de blocuri. Acestea au început să fie ridicate imediat după 1990 (sau chiar înainte), în contextul lipsei unor

reglementări urbanistice clare la nivelul administrațiilor locale. Multe primării din țară au tergiversat demolarea acestor garaje temându-se de procesele ce vor fi intentate de către chiriași, de cele legate de statutul neclar al proprietății sau chiar de rațiuni de acceptabilitate a populației. Totuși, există și orașe în țară care au arătat mai mult curaj în această privință, cum sunt Oradea, Alba Iulia, Arad, sau Timișoara. În Timișoara, Consiliul Local a decis demolarea tuturor garajelor neîntabulate sau ridicate fără autorizație de construcție pe terenul primăriei și al statului. Totodată, a fost interzisă construcția de noi garaje pe domeniul public. Acolo unde erau întrunite condițiile de intrare în legalitate, proprietarii garajelor au fost somați să facă acest lucru în termen de 6 luni. În cazul garajelor ridicate cu toate aprobările de rigoare, municipalitatea și-a exercitat dreptul de revendicare a spațiului public prevăzut în contractele de concesiune, notificând în acest sens cetățenii care dețin garajele. În unele cazuri, aceste contracte prevedeau și despăgubiri pentru concesionari, sume care le-au fost acordate de la bugetul local. Costul lucrărilor de desființare este asigurat de primărie, mai puțin în cazul în care proprietarul nu este de acord și acționează municipalitatea în instanță, situație în care va suporta din fonduri proprii demolarea. Succesul acestor demersuri este comunicarea permanentă cu asociațiile de proprietari, cu deținătorii acestor garaje, precum și oferirea unor alternative viabile pentru reconversia terenurilor eliberate (construcția de platforme de parcare sau parkinguri supraterane, amenajarea de spații verzi, locuri de joacă etc.).

Transport public metropolitan

Pentru a putea accesa fonduri europene, toate reședințele de județ din România trebuie să pregătească planuri de mobilitate, iar regiile de transport trebuie transformate în societăți pe acțiuni și să încheie contracte de servicii publice cu autoritățile locale în baza Regulamentului CE nr. 1370/2007. Pentru orașele mari se încurajează și chiar se oferă finanțări nerambursabile pentru organizarea transportului public la nivel metropolitan, dar puține administrații au reușit lucrul acesta, în principal ca urmare a faptului că traseele dintre UAT-urile componente sunt deja atribuite de către CJ-uri prin programele județene de transport până în anul 2019. În plus, UAT-urile care aderă la o ADI

pentru transport metropolitan trebuie să contribuie la subvenționarea parțială a serviciilor, mai ales pe traseele nesustenabile (de exemplu sate relativ îndepărtate de oraș și cu o populație redusă). Una din administrațiile care a reușit să facă acest lucru este administrația din Cluj-Napoca. Alte orașe care au transport public metropolitan sunt Alba Iulia, Oradea și Baia Mare.

Anul 2019 este vital pentru configurarea sistemelor de transport metropolitan pentru că la acel moment vor expira actualele contracte de transport acordate de CJ-uri pe traseele din interiorul județelor. Prin urmare, este important ca, acolo unde există interes în acest sens, să se demareze înființarea ADI-urilor în acest scop, să se adapteze contractele de delegare a serviciilor de transport în conformitate cu Regulamentul nr. 1370 (BERD a elaborat un model de astfel de contract pentru municipiul Galați) și să stabilească cuantumul compensațiilor acordate operatorului de fiecare UAT. În unele cazuri, aceasta poate fi proporțională cu populația (pe modelul Zonei Metropolitane Oradea) sau chiar susținută din profitul operatorului pentru comunitățile mai sărace.

Clujul oferă un exemplu bun de extindere a transportului public către cele 6 UAT-uri adiacente municipalității. Pașii urmați de cei din Cluj includ:

1. Pentru transportul în afara municipiului, s-a constituit Asociația Metropolitană de Transport Public Cluj (prin HCL 128/2013), cu scopul de a înființa, organiza, reglementa, finanța, exploata, monitoriza și gestiona în comun serviciul de transport public local pe rața de competență a UAT-urilor membre (forma de gestiune – gestiune delegată). În momentul de față, 6 comune sunt membre în asociație, împreună cu municipiul Cluj-Napoca. Programul de transport pentru cele 6 comune a fost scos din programul de transport gestionat de către Consiliul Județean.
2. Compania de Transport Public Cluj-Napoca a fost reorganizată prin HCL nr. 499/2013 din Regia Autonomă de Transport Urban de Călători Cluj-Napoca (RATUC) în societate pe acțiuni, capitalul fiind deținut integral, în calitate de acționar unic, de către UAT Municipiul Cluj-Napoca.

3. Prin contractul de delegare a gestiunii serviciului de transport public local nr. 282639/2014, s-a delegat operatorului public Compania de Transport Public (CTP) Cluj-Napoca S.A. efectuarea serviciului de transport public prin curse regulate pe rața municipiului Cluj-Napoca.
4. Activitatea de transport public se realizează pe baza unei infrastructuri de transport aparținând domeniului public al municipiului, dată în administrarea companiei, care prin mijloacele de transport din dotare, precum și prin intermediul dotărilor tehnice din atelierele de întreținere și reparații, realizează sarcina de transport public de călători încredințată de către autoritatea publică.
5. Înființarea CTP a satisfăcut condițiile necesare pentru încheierea de către companie a unor contracte de servicii publice (CSP) în conformitate cu Regulamentul UE 1370/2007, care prevede obligația de transparență în contabilitate și înlocuirea subvențiilor generale cu obligații de serviciu public (OSP) specifice.

CTP operează în prezent 3 rute de tramvai, 6 rute de troleibuș, 43 rute de autobuze urbane și 24 de rute metropolitane. Capetele urbane ale rutelor metropolitane sunt în vecinătatea centrului orașului sau a unor puncte bine deservite de o multitudine de rute urbane. În funcție de fluxul estimat pe anumite rute, se introduc linii metropolitane cu o frecvență corespunzătoare. Primăriile plătesc abonamentele sociale (elevi, studenți, pensionari). E important de menționat că nu există subvenție de exploatare pentru CTP în afara abonamentelor sociale, compania asigurându-și finanțarea.

Este important de menționat aici și faptul că investițiile în sistemele municipale sau metropolitane de transport publice trebuie să fie integrate, astfel încât acestea să poată concura cu succes deplasarea cu autoturismul propriu, mai ales în contextul apetitului relativ scăzut al românilor pentru această formă de mobilitate în comun. Aceasta implică mai multe etape, de la planificarea riguroasă a traseelor și a stațiilor, plecând de la modelele de transport din planurile de

mobilitate, la implementarea de benzi dedicate, reabilitarea căilor de rulare și a sistemului de alimentare cu energie electrică, amenajarea corespunzătoare a stațiilor (cu protecție solară și de intemperii, automate de bilete, panouri de informare) – care se poate realiza și cu sponsorizări din mediul privat contra spațiilor de reclamă (de exemplu în municipiul Iași), achiziționarea de mijloace de transport confortabile, rapide și sigure și asigurarea unei frecvențe optime a acestora, implementarea de soluții inteligente de monitorizare a poziționării acestora, de monitorizare video a pasagerilor, de e-ticketing, inclusiv plată prin SMS, acces wi-fi în mijloacele de transport etc. Un astfel de sistem de transport integrat este în curs de implementare la nivelul municipiului Cluj-Napoca, fiind inițiat cu fonduri POR 2007-2013¹⁴, dar și în alte orașe din țară.

Centre inter-modale

Marile orașe din România vor avea fonduri europene la dispoziție pentru dezvoltarea de centre inter-modale. Având în vedere numărul mare și în creștere de navetiști către orașele mari, aceste centre inter-modale devin o necesitate – ele pot permite o tranziție mai ușoară și mai eficientă de la un mod de transport la altul. De exemplu, aproape toate orașele cu aeroport au nevoie de un astfel de centru care să permită pasagerilor să facă ușor transferul spre oraș sau spre altă localitate. Acolo unde este posibil, ar putea să se facă legătura cu calea ferată și toate aeroporturile mari ar trebui să aibă și o autogară. De asemenea, trebuie încurajată co-locarea garilor și autogărilor. Dintre orașele din România care au investit în astfel de centre intermodale putem aminti Brașov, în cadrul proiectului "Amenajarea de stații capăt de linie pentru mijloacele de transport în comun" finanțat din POR 2007-2013. Acesta a presupus amenajarea a 5 terminale la principalele intrări în oraș, unde cetățenii pot să-și parcheze autoturismele și să se transfere pe un mijloc de transport public sau să ia un taxi (pe modelul park&ride), respectiv unde opresc microbuzele care transportă persoanele care se deplasează din afara municipiului¹⁵.

¹⁴ <http://www.primariaclujnapoca.ro/userfiles/files/20130925090124112.pdf>

¹⁵ http://www.ratbv.ro/galerie-foto/_33/



PRIORITATEA 5:

Social

Oricât de dezvoltată ar fi o localitate, nu este cu adevărat dezvoltată dacă își lasă parte din cetățeni în urmă. E important ca orice primar să acorde o atenție sporită comunităților marginalizate din comunitatea pe care o păstorește. Pentru a le acorda atenție, trebuie să știe însă câți oameni marginalizați trăiesc în localitate și unde. În acest sens, Guvernul României a pregătit două atlase, unul care identifică populația marginalizată din zonele urbane¹⁶, respectiv unul care identifică populația marginalizată din zonele rurale¹⁷. În măsura în care populația marginalizată din localitate este numeroasă, e important să se elaboreze strategii integrate pentru aceste comunități.

Cei mai mulți primari din țară resimt povara financiară asupra bugetelor locale reprezentată de furnizarea de servicii sociale pentru comunitate, însă principala cauză o reprezintă chiar viژیunea strategică locală asupra acestui sector. În prezent, autoritățile locale, adică primăriile (prin SPAS-uri) și Consiliile Județene (prin DGASPC-uri) sunt principalii

¹⁶ Atlasul poate fi accesat aici: <http://www.inforegio.ro/images/Publicatii/Atlas%20zone%20urbane%20marginalizate.pdf>

¹⁷ Atlasul poate fi accesat aici: http://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/Minister/F6_Atlas_Rural_RO_23Mar2016.pdf

furnizori de servicii sociale. Unele primării au dat dovadă de o aplecare deosebită asupra acestui domeniu și au găsit soluții inovative (de exemplu în municipiul Vaslui mai multe foste puncte termice aferente sistemului centralizat de termoficare care a fost dezafectat în urmă cu câțiva ani au fost reabilitate și transformate în centre sociale de zi pentru diferite categorii de beneficiari), însă majoritatea resimt limitările specifice sectorului public (deficitul de personal, de spații, flexibilitatea și creativitatea redusă în conceperea și furnizarea serviciilor sociale).

Autoritățile locale care, în schimb, s-au orientat strategic către parteneriatul public-privat cu ONG-uri pentru furnizarea acestor servicii au înregistrat un grad de incluziune socială mult mai ridicat. Un exemplu în acest sens ar putea fi Timișoara, unde încheierea parteneriatelor s-a bazat pe Legea nr. 215/2001, Primăria propunând Consiliului Local încheierea parteneriatelor cu ONG-uri care au furnizat servicii sociale necesare cetățenilor Timișoarei, servicii care s-au dovedit viabile în timp. În acest caz, s-au adoptat diferite proceduri de finanțare, care au variat de la un serviciu și de la un furnizor la altul, încă înainte de a exista o legislație clară cu privire la contractarea de servicii sociale. Acestea au variat de la preluarea de către municipalitate a unor servicii sociale dezvoltate de ONG-uri, la încheierea de convenții de colaborare cu acestea (și, implicit, acordarea de subvenții în baza Legii nr. 34/1998) sau la înființarea în parteneriat de noi entități cu rol de furnizare a serviciilor sociale¹⁸.

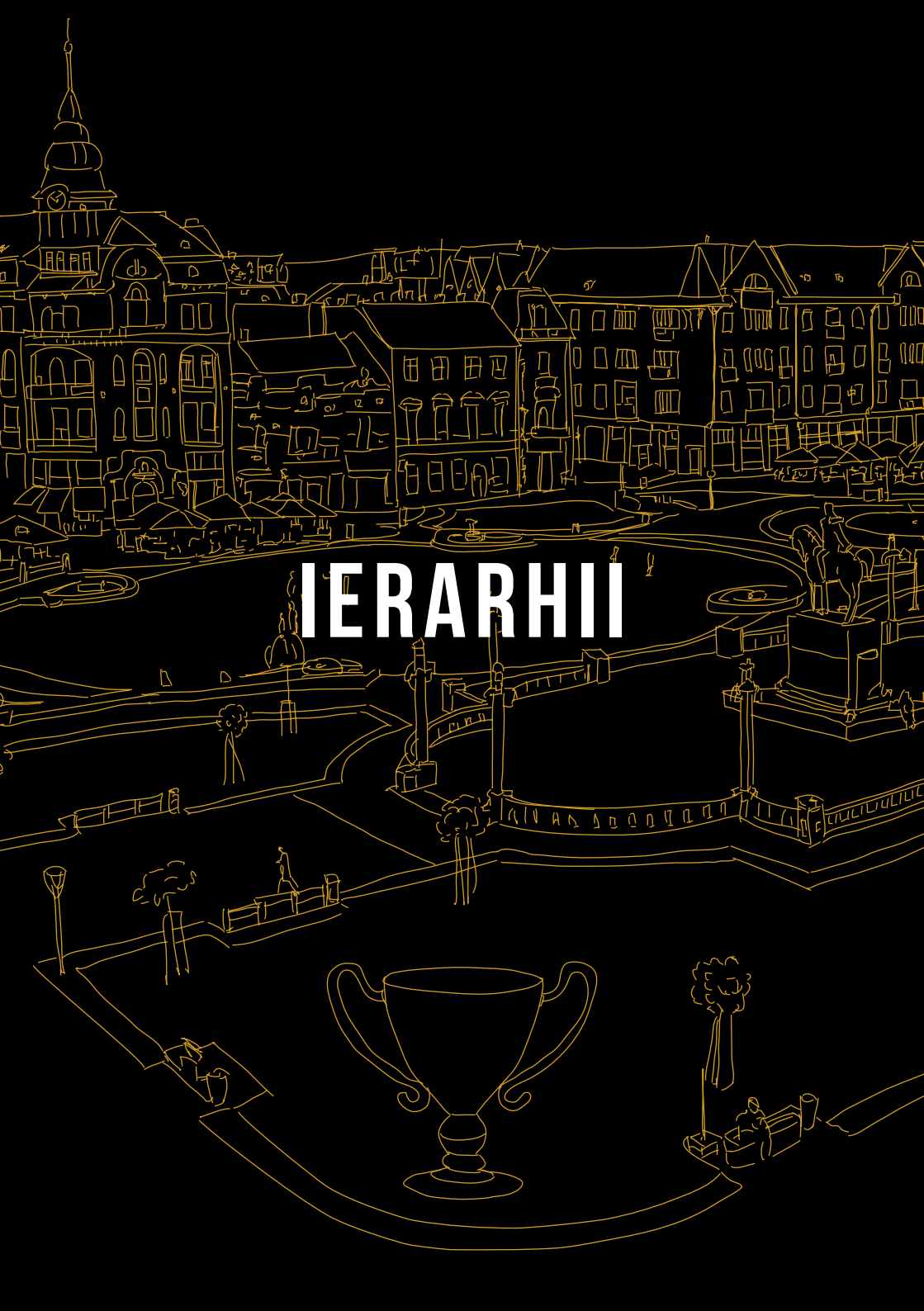
Dacă în cazul orașelor mari sectorul ONG este mai bine dezvoltat și municipalitățile pot identifica relativ ușor asociații care să furnizeze astfel de soluții, în orașele mici și în mediul rural acest demers poate fi unul foarte dificil, după cum o arată recent și dificultățile în a găsi parteneri pentru elaborarea și implementarea strategiilor de tip CLLD (Community-Led Local Development) finanțate din POR și POCU 2014-2020 cu scopul de a implementa măsuri integrate de eliminare a pungilor de sărăcie (până în prezent, doar în cazul zonei Pata Rât din Cluj-Napoca o astfel de strategie a fost pusă la punct în cadrul unui parteneriat larg, inclusiv cu sprijinul UNDP). În aceste situații, bisericile

¹⁸ <https://www.ce-re.ro/upload/Parteneriat%20pentru%20Comunitate%20-%20Finantarea%20serviciilor%20sociale%20de%20la%20bugetul%20local%20al%20Municipiului%20Timisoara.pdf>

ar putea suplini acest rol. Autoritățile locale alocă anual sume importante cultelor, care sunt însă direcționate ulterior către construcția sau repararea lăcașurilor, ori către plata salariilor. O soluție ar putea fi condiționarea, cel puțin la nivel informal, a acestor sume de furnizarea unor servicii sociale la nivel local. În plus, bisericile au, în general, un număr mare de enoriași și pot obține mai ușor decât sectorul public sponsorizări din partea acestora pentru finanțarea parțială a unor centre sau cazuri sociale. Cultele cu un număr mic de credincioși par să fie mai active în domeniul furnizării de servicii sociale, un exemplu de bună practică chiar la nivelul UE (unde are statutul de partener strategic al CE în probleme sociale) fiind Confederația "Caritas România" a cultului catolic, alcătuită din 10 organizații și prezentă în 450 de localități din 25 de județe, având 115.000 de beneficiari.¹⁹

Revenind la cazul orașele mari (dar nu numai), care au în general un mediu de afaceri activ și bine dezvoltat, este important ca autoritățile locale să propună firmelor cu capacitatea financiară ridicată să "adapte" unele centre publice de servicii sociale, acestea fiind în general interesate de programe de responsabilitate socială.

¹⁹ <http://caritasromania.ro/cine-suntem/despre/>



IERARHII

Șansele ca un îndrumar de acest fel să și fie citit de “păstorii” comunităților locale din România sunt relativ mici – suntem și noi, autorii, conștienți de lucrul acesta. Un document de acest fel se vinde însă mai bine în momentul în care introduci o ierarhie în el. Primarii vor invariabil să vadă cum se compară cu colegii lor din țară. Acesta este un lucru bun – o competiție sănătoasă duce, în cele din urmă, la o administrație mai eficientă și la o viață mai bună pentru noi toți. Ca atare, ne-am hotărât să introducem trei topuri în acest îndrumar: 1) Topul celor mai eficiente administrații; 2) Topul localităților cu cea mai activă societate civilă; 3) Topul localităților cu cel mai dinamic sector privat. Am decis să introducem și topul societății civile, și topul sectorului privat pentru că de multe ori performanța unui oraș nu ține neapărat de eficiența administrației, ci de implicarea oamenilor și a firmelor.

Topul celor mai eficiente administrații locale

Există la nivel internațional o pleiadă de indicatori privind buna guvernanță, fiecare dintre acești indicatori cu bubele și hibe sale. E greu să spui cât din performanța unui oraș ține de eficiența propriu-zisă a administrației locale și cât ține de alți factori (acces facil la piețe mari, mediu democratic stabil, o societate civilă activă, sau un sector privat implicat).

Noi ne-am decis să folosim trei indicatori pentru a măsura performanța administrațiilor locale din România, doi dintre aceștia fiind obiectivi, iar unul subiectiv: 1) valoarea absolută a cheltuielilor de capital și valoarea absolută a absorbției de fonduri europene, pe perioada 2007-2016; 2) cheltuielile de capital pe cap de locuitor și absorbția de fonduri europene pe cap de locuitor, pe perioada 2007-2016; 3) modul în care localitatea s-a transformat fizic în ultimii ani. Cheltuielile de capital și absorbția de fonduri europene arată modul în care o administrație a știut să: 1) își seteze o viziune pe termen lung; 2) identifice o listă clară de priorități; 3) își întărească capacitatea de implementare și monitorizare proiecte.

În mod evident, ne-am uitat, în primul rând, la localități mai mari, pentru că problemele și bugetele gestionate sunt mult mai semnificative la acel nivel. Sunt însă multe comune și orașe mici care ar putea fi incluse în această analiză.

Mai jos găsiți lista a ceea ce noi considerăm a fi cele mai bune 10 administrații locale din România, cu o scurtă justificare a deciziei luate.

Nr.	Localitate	Cheltuieli de Capital în perioada 2007-2015		Absorbție de Fonduri Europene în perioada 2007-2015		Observații
		Total	Pe cap de locuitor	Total	Pe cap de locuitor	
1	Oradea	€ 240,467,666	€ 1,225	€ 140,682,382	€ 716	Oradea este probabil localitatea din România cu o performanță extraordinară nu numai în ceea ce privește absorbția de fonduri europene și cheltuielile de capital, ci și în ceea ce privește bunele practici într-o sumedenie de domenii. Primăria din Oradea este printre puținele din țară care au dus la bun sfârșit mai multe proceduri de expropriere pentru caz de utilitate publică; este printre puținele primării cu o politică coerentă în ceea ce privește parcurile; are un program ambițios și eficient de reabilitare a clădirilor istorice din oraș; este cea mai eficientă primărie în ceea ce privește atragerea de investitori (parcurile industriale sunt de obicei administrate de consiliul județene); este printre puținele primării cu o viziune clară și coerentă de dezvoltare.
2	Alba Iulia	€ 79,612,822	€ 1,253	€ 51,757,603	€ 815	Alba Iulia este orașul campion detașat când vine vorba de fondurile UE absorbite pe cap de locuitor. Municipiul a trecut de la faza în care românii își aminteau de el doar de 1 Decembrie, la faza de destinație aproape obligatorie pentru turiștii autohtoni și străini. Reabilitarea Cetății Alba Carolina este spectaculoasă și un model de performanță administrativă. Alba Iulia dă tonul și în ceea ce privește intervențiile de tip Smart City și branding de oraș.
3	Iași	€ 282,923,522	€ 974	€ 156,014,120	€ 537	Iași este top-performer în absorbția de fonduri europene (a absorbit, de exemplu, cu 50 mil. euro mai mult decât Cluj între 2007 și 2015). Dacă te plimbi prin oraș, la fiecare 5 metri dai de o intervenție făcută cu bani europeni. S-a investit alert în modernizarea infrastructurii urbane și primele efecte pozitive au început să se vadă deja.
4	Craiova	€ 274,162,006	€ 1,017	€ 139,819,345	€ 519	Craiova a cunoscut probabil cea mai spectaculoasă transformare urbană din ultimii ani. Cine a fost în Craiova în 2013 și revine acum, nu va recunoaște orașul. Centrul vechi a fost complet transformat, iar autoritățile locale au reușit, de asemenea, să finalizeze o serie de proiecte majore de infrastructură. Totodată, cei din Craiova au fost foarte abili în a face lobby la nivel central pentru proiecte de dezvoltare locală (de ex. noul stadion).
5	Sectorul 3	€ 336,547,449	€ 873	€ 4,103,186	€ 11	Sectorul 3 a fost printre cele mai diligente din țară în ceea ce privește implementarea de programe integrate de dezvoltare. Este poate cea mai eficientă primărie în ceea ce privește implementarea unor programe integrate de dezvoltare urbană, pe câteva domenii cheie: 1) reabilitarea străzilor și a trotuarelor; 2) reabilitarea spațiilor verzi; 3) reabilitarea infrastructurii școlare; 4) reabilitarea termică a blocurilor; 5) regenerarea urbană a spațiilor interstițiale dintre blocuri. Se observă clar când treci din Sectorul 2 în Sectorul 3 pentru că totul este mult mai bine pus la punct în Sectorul 3 (ai gazon, ai trotuare fără hârtoape și ai spații verzi de calitate). De asemenea, clădirea primăriei este una din cele mai bine puse la punct din țară.

Nr.	Localitate	Cheltuieli de Capital în perioada 2007-2015		Absorbție de Fonduri Europene în perioada 2007-2015		Observații
		Total	Pe cap de locuitor	Total	Pe cap de locuitor	
6	Brașov	€ 241,080,617	€ 952	€ 72,459,150	€ 286	Brașovul are cea mai bună infrastructură din țară. Orașul este un barometru care ar trebui urmat de toate reședințele de județ din țară. Orașul nu stă foarte bine la absorbția de fonduri europene, dar a folosit foarte eficient propriul buget.
7	Sibiu	€ 152,124,077	€ 1,033	€ 15,653,649	€ 106	Sibiul este orașul din România care seamănă cel mai mult cu un oraș din vest. Centrul vechi al orașului e poezie pură și o încântare pentru suflet, iar clădirea primăriei este cea mai bine întreținută clădire administrativă din România. Din păcate Sibiu s-a mișcat mai greu pe absorbția de fonduri europene și pe partea de planificare metropolitană (chiar dacă are dinamici metropolitane foarte puternice), dar poate recuperează în anii următori.
8	Cluj-Napoca	€ 253,387,488	€ 781	€ 121,744,252	€ 375	Clujul este unul dintre cele mai atractive centre urbane din România. Chiar dacă ritmul de modernizare a infrastructurii urbane a fost de multe ori unul "ardelenesc", Primăria a colaborat foarte bine cu societatea civilă și a ajutat la transformarea orașului într-un adevărat hub creativ.
9	Miercurea Ciuc	€ 68,502,027	€ 1,758	€ 21,052,903	€ 540	Miercurea Ciuc este printre cele mai sărace reședințe de județ din România, dar lucrul acesta nu se vede când ajungi acolo. Orașul este cochet, are o infrastructură urbană foarte bine pusă la punct și comunități foarte active și implicate.
10	Târgoviște	€ 94,031,246	€ 1,181	€ 59,552,932	€ 748	Târgoviște nu are avantajul unui buget foarte generos, dar orașul are o administrație care în ultimii ani a desfășurat proiecte pe bandă rulantă și a înregistrat una din cele mai bune absorbții de fonduri europene pe cap de locuitor. Primăria a desfășurat de asemenea o serie de programe integrate în cartierele comuniste și și-au pus mai toată trama stradală la punct.

Topul localităților cu cea mai activă **societate civilă**

Se spune că fericirea se găsește în alți oameni, iar orașele cele mai active sunt cele cu cei mai activi oameni. Orașele fără oameni implicați și dinamici sunt deseori nimic mai mult decât orașe-dormitor. Atunci când decidem în mod conștient să ne mutăm undeva, contează mult să știm că ne mutăm într-un loc cu o comunitate efervescentă. Măsurarea efervescentei societății civile este relativ dificilă și sunt mulți factori care ar putea fi considerați. Noi am hotărât să folosim o metrică simplă – numărul de protestatari, pe localități, de la manifestațiile împotriva OUG 13 din 2017. Acestea au fost cele mai de amploare proteste din România și oferă o radiografie clară a maturității societății civile în diferite localități din România.

1. București
2. Cluj-Napoca
3. Timișoara
4. Sibiu
5. Iași
6. Brașov
7. Craiova
8. Constanța
9. Baia Mare
10. Bistrița

Topul localităților cu cel mai dinamic sector privat

Cum discutam mai devreme în document, nu contează cât beton și bitum torni într-un oraș, dacă nu ai sector privat activ, nu ai nici dezvoltare. Bineînțeles, investitorii privați nu sunt atrași doar de o administrație eficientă – sunt o serie de alți factori care sunt la fel de importanți, sau chiar mai importanți. Ca atare, în clasificarea orașelor în ceea ce privește atractivitatea pentru sectorul privat, câțiva factori importanți sunt: 1) forța actuală a sectorului economic (măsurat prin venitul firmelor pe cap de locuitor); 2) numărul de investiții deja atrase; 3) dimensiunea orașului (orașele mai mari au o forță gravitațională mai mare); 4) numărul de studenți (orașele universitare cu mulți tineri bine pregătiți sunt mai atractive pentru investitori în domenii cu valoare adăugată mare). Topul este inclus mai jos.

1. București
2. Cluj-Napoca
3. Timișoara
4. Brașov
5. Constanța
6. Arad
7. Iași
8. Pitești
9. Sibiu
10. Târgu Mureș



CONCLUZII

Acest Îndrumar nu este nici o analiză științifică, nici o listă exhaustivă a ceea ce trebuie făcut pentru a dezvolta o localitate. Documentul își propune în primul rând să umple un gol. Importanța localului pentru dezvoltarea naționalului nu este încă o realitate bine înțeleasă de cetățeni și de factorii de decizie în România. Deciziile luate la nivel local au o importanță vitală pentru modul în care se va dezvolta țara în anii următori. Decizia unui român de a sta în țară sau a se muta în străinătate ține foarte mult de opțiunile pe care i le oferă localitățile din România; decizia unui investitor de a veni în România ține de oferta de forță de muncă, resurse și infrastructură de la nivel local; inovația și progresul necesită interacțiunea între mai mulți actori la nivel local.

Localitățile din România sunt deja într-o competiție internă și internațională pentru oameni, investiții și resurse. Din păcate, majoritatea nu conștientizează acest lucru. Și, cu cât le va trebui mai mult să se dăm seama, cu atât vor pierde mai mult. Populația României este deja angrenată într-un proces rapid și dinamic de "re-așezare", iar administrațiile locale ce nu identifică măsurile necesare pentru a atrage și păstra acești oameni riscă să își amane teze viitorul.

În mod inerent, multe din recomandările făcute în acest Îndrumar se adresează localităților mai mari. Puține comune au, de exemplu, un sistem de transport public. Localitățile mai mari au și cea mai mare șansă să atragă oameni și investiții. Asta nu înseamnă că viitorul localităților mici este petleciuit. Dimpotrivă. Multe din recomandările făcute în acest document sunt mai folositoare administrațiilor publice din localitățile mici, pentru că o administrare deschisă și eficientă poate să facă diferența pentru ele.

De asemenea, acest Îndrumar a încercat să arate că sunt multe lucruri pe care le putem învăța unii de la alții. Nu trebuie neapărat să ne uităm peste graniță la exemple de bună practică. Găsim destule idei și la noi în ogradă. Trebuie numai să existe deschidere și interes pentru adoptarea acestor bune practici.

În cele din urmă, e important de notat că nicio localitate nu este o insulă. Dezvoltarea localităților mai mici este inerent legată de dezvoltarea localităților mai mari din jurul lor, iar dezvoltarea localităților mari și mici ține de modul în care știu să transforme cetățenii lor, și alți actori de la nivel local, în agenți de dezvoltare. Cu cât sunt mai mulți oameni implicați în dezvoltarea unei localități, cu atât viitorul acelei localități este mai roș. Dezvoltarea vine întotdeauna de la oameni pentru oameni!

Acest Îndrumar nu este nici o analiză științifică, nici o listă exhaustivă a ceea ce trebuie făcut pentru a dezvolta o localitate. Documentul își propune în primul rând să umple un gol. Importanța localului pentru dezvoltarea naționalului nu este încă o realitate bine înțeleasă de cetățeni și de factorii de decizie în România.

Deciziile luate la nivel local au o importanță vitală pentru modul în care se va dezvolta țara în anii următori. Decizia unui român de a sta în țară sau a se muta în străinătate ține foarte mult de opțiunile pe care i le oferă localitățile din România; decizia unui investitor de a veni în România ține de oferta de forță de muncă, resurse și infrastructură de la nivel local; inovația și progresul necesită interacțiunea între mai mulți actori la nivel local.

Localitățile din România sunt deja într-o competiție internă și internațională pentru oameni, investiții și resurse. Din păcate, majoritatea nu conștientizează acest lucru. Și, cu cât le va trebui mai mult să se dăm seama, cu atât vor pierde mai mult.

2017

Editura M&M