



Cooperare instituțională

Conlucrarea cu partenerii instituționali
în contextul planurilor de mobilitate
urbană durabilă





Această publicație a fost elaborată în cadrul proiectului european CH4ALLENGE – „Abordarea provocărilor-cheie privind planificarea mobilității urbane durabile”, cofinanțat de Comisia Europeană și coordonat de Rupprecht Consult.

Consortiul CH4ALLENGE este format din următorii parteneri: Rupprecht Consult (DE), Institute for Transport Studies, University of Leeds (UK), Politehnica University of Timisoara (RO), Urban Planning Institute of the Republic of Slovenia (SI), The Association for Urban Transition (RO), Promotion of Operational Links with Integrated Services, Polis (BE), Union of the Baltic Cities, Sustainable Cities Commission (FI), FGM-AMOR (AT), orașul Amiens (FR), orașul Dresda (DE), orașul Ghent (BE), West Yorkshire Combined Authority (UK), orașul Brno (CZ), BKK Centre for Budapest Transport (HU), orașul Cracovia (PL), orașul Timișoara (RO), orașul Zagreb (HR).

Pentru informații suplimentare

European Platform on Sustainable Urban Mobility Plans
www.eltis.org/mobility-plans
E-mail: enquiries@mobilityplans.eu

European Commission
Directorate-General for Mobility and Transport
Unit C.1 - Clean transport & sustainable urban mobility
Rue Jean-André de Mot 28
B-1049 Brussels

Responsabilitatea pentru conținutul acestei publicații le revine exclusiv autorilor. Publicația nu reflectă neapărat opinia Uniunii Europene. Nici EASME, nici Comisia Europeană nu poartă răspunderea pentru nicio utilizare posibilă a informațiilor conținute în documentul de față.

Contract: CH4ALLENGE – Abordarea provocărilor-cheie privind planificarea mobilității urbane durabile
Acordul de Grant No IEE/12/696/SI2.644740
Titlu: Manualul CH4ALLENGE privind Cooperarea instituțională: Conlucrarea cu partenerii instituționali în contextul Planurilor de Mobilitate Urbană Durabilă
Versiune: Martie 2016
Autori: Ivo Cré and Thomas Mourey, POLIS; Alistair Ryder and Steve Heckley, WYCA; Mojca Balant, UIRS
Contribuții: Daniela Stoycheva, POLIS; Susanne Böhler-Baedeker, Miriam Lindenau and Ana-Maria Baston, Rupprecht Consult; Anthony May, Institute for Transport Studies, University of Leeds
Layout: Laura Sarlin, Union of the Baltic Cities Sustainable Cities Commission / Ana Drăguțescu, ATU
Coperta: Marie Schmerková, City of Brno

Manualul privind Cooperarea Instituțională a fost inițial redactat în limba engleză și a fost tradus în limba română de Chiș Cristian Birou Interpret-Traducător. Versiunea în limba engleză a acestui manual poate fi găsită la adresele www.eltis.org și www.sump-challenges.eu.

Drepturile de autor asupra acestei publicații le revin Consorțiului CH4ALLENGE, autorilor și celorlalte persoane și organizații care și-au adus contribuția: Promotion of Operational Links with Integrated Services (POLIS), West Yorkshire Combined Authority (WYCA), Urban Planning Institute of the Republic of Slovenia (UIRS), Rupprecht Consult Forschung & Beratung GmbH and Institute for Transport Studies, University of Leeds.





Cuprins

Planning for sustainable urban mobility in Europe	4
1 Introducere	5
1.1 Despre acest manual	5
1.2 Planificarea mobilității urbane durabile	5
1.3 Cooperarea instituțională – provocarea pe scurt	7
1.4 Recomandări cheie privind cooperarea instituțională	7
2 Situația actuală	8
2.1 Cooperarea instituțională în planificarea mobilității urbane durabile	8
2.2 De ce este importantă cooperarea instituțională?	10
2.3 Cooperarea instituțională în Europa	10
2.4 Provocări comune privind cooperarea instituțională	11
3 De la teorie la practică	13
3.1 Pregătirea corespunzătoare pentru cooperarea instituțională	14
3.1.1 Înțelegerea mediului legislativ național (sau regional) și respectarea cerințelor legislative	14
3.1.2 Aderarea la principiile generale ale mobilității durabile	16
3.1.3 Desemnarea conducerii proiectului și a rolurilor acesteia	16
3.1.4 Trecerea în revistă a resurselor disponibile (abilitați și resurse financiare)	18
3.2 Identificarea partenerilor relevanți: cine ia loc la masa discuțiilor?	20
3.2.1 Definirea ariei funcționale și geografice	20
3.2.2 Identificarea abilităților, a capacităților și a cunoștințelor relevante ale partenerilor instituționali	24
3.3 Implicarea părților interesate relevante	29
3.3.1 Cum trebuie contactați partenerii instituționali?	29
3.3.2 Cum trebuie înțelese agendele instituțiilor interesate în contextul PMUD?	33
3.4 Acordul asupra responsabilităților	36
3.4.1 Cum se poate conveni asupra normelor, a structurii și a ierarhiei relevante?	36
3.4.2 Cum trebuie partajate și alocate resursele?	40
3.4.3 Cum se alocă sarcinile și responsabilitățile?	40
4 Lărgirea orizontului	42
5 Referințe bibliografice	43
6 Glosar de termeni	44



Planning for sustainable urban mobility in Europe



Dear reader,

The European Commission is committed to help national, regional and local authorities develop sustainable, people-focused urban mobility and have European actors take the global lead in this field.

Planning sustainable and effective transport systems for Europe is fundamental to reducing our impact on climate, and contributing to the emission reduction goals adopted in the 2015 Paris Agreement. More strategic and integrated planning approaches are required to transform the existing energy- and carbon-intensive transport systems into sustainable mobility networks and help reaching climate-neutrality before the end of the century. Providing effective, inclusive and climate-friendly urban transport infrastructure is crucial for achieving functioning, competitive cities in Europe and ensuring their resilience in the long-term.

Over the past several years, the European Commission has established a sound policy basis for the development of Sustainable Urban Mobility Plans with the Transport White Paper, Action Plan on Urban Mobility, and most recently, the Urban Mobility Package. We are aware of the demanding nature of sustainable urban mobility planning and planning authorities' need for further, practical support in integrating their long-term thinking into strategic transport planning frameworks.

Therefore, it is my great pleasure to present four freshly developed publications, which provide comprehensive guidance on four of the core pillars of sustainable urban mobility planning: actively engaging people and stakeholders in the SUMP development and implementation process; encouraging cooperation among institutional actors and addressing transport's interconnection with other aspects of urban life; selecting the most effective packages of measures from a wide range of sustainable mobility policies available; and finally, strengthening plan delivery through comprehensive monitoring and evaluation of SUMP measures and processes.

Cities across Europe are subject to a variety of contextual differences and therefore facing unique local challenges – what unites them is the overall aim to take sound and sustainable policy decisions that create vibrant urban landscapes, promote economic growth, foster social and cultural exchange, and offer residents the highest possible quality of life. Urban mobility is one of the cornerstones to achieve these aims. It will require joint efforts over the next years to pave the way for better and more integrated mobility planning in Europe. At all levels we will need to act together to steadily improve our transport systems, mitigate adverse impacts of transport and advance the environmental, social, and economic vitality of urban areas across Europe.

It is great to see you, as reader of these manuals, being part of our team and I am convinced that, together, we can deliver!

Violeta Bulc

European Commissioner for Mobility and Transport
March 2016



1 Introducere

1.1 Despre acest manual

Planificatorii și decidenții manifestă un interes viu pentru aplicarea conceptului de Plan de Mobilitate Urbană Durabilă și pentru inițierea unei schimbări de paradigmă în direcția dezvoltării mobilității urbane durabile.

Un set de patru manuale a fost elaborat pentru a sprijini profesioniștii din domeniul mobilității în demersul lor de a perfecționa procesele de planificare a transportului local și de a pregăti PMUD de calitate. Aceste manuale li se adresează planificatorilor din domeniul transporturilor care trebuie să elaboreze un PMUD și sunt în căutarea celor mai adecvate metode și abordări pentru contextul lor.

Concentrându-se asupra procesului de planificare, cele patru manuale au rolul de a oferi recomandări practice, bazate pe exemple luate din orașe privind: cooperarea cu instituțiile interesate, implicarea publicului în procesul de elaborare a PMUD, selectarea măsurilor și a pachetelor de măsuri și îndeplinirea sarcinilor de monitorizare și evaluare.

Manualele se concentrează asupra aspectelor care sunt cele mai relevante și reprezintă cele mai mari provocări în cadrul fiecărei sarcini. Nu există o singură metodă „corectă”, ci o varietate de abordări, ca urmare a contextelor diferite în care au loc procesele de planificare. În acest sens, manualul de față nu este unul prescriptiv, ci prezintă o varietate amplă de soluții pentru elaborarea unui PMUD în diferite cadre de planificare locale și naționale.

Deoarece există diferite abordări ale îmbunătățirii mobilității urbane durabile, provocarea discutată în acest manual trebuie privită în contextul celorlalte trei provocări detaliate în celelalte manuale suport.

Prima parte a manualului oferă informații privind semnificația provocării în contextul planificării mobilității urbane durabile, al relevanței acesteia pentru

procesul de elaborare a PMUD și al barierelor cu care se confruntă autoritățile de planificare atunci când implică instituții interesate în planificarea transportului. Partea a doua a manualului, care este și partea centrală a acestuia, prezintă recomandări, metode și abordări, precum și exemple locale privind abordarea „subiectelor fierbinți” de la nivel local. Ultima secțiune conține trimiteri la alte materiale interesante, pentru documentare suplimentară.

Avem convingerea că, dacă procesul PMUD este unul de înaltă calitate, acesta sporește probabilitatea obținerii unor soluții de înaltă calitate privind planificarea transporturilor. Acest manual ar trebui să contribuie la creșterea eficacității și a eficienței proceselor de planificare integrată, creând baza pentru tranziția la un sistem de transport mai durabil în orașele europene.

1.2 Planificarea mobilității urbane durabile

Un Plan de Mobilitate Urbană Durabilă este un instrument de planificare strategică destinat autorităților locale, care favorizează dezvoltarea echilibrată și integrarea tuturor modurilor de transport, încurajând trecerea la moduri mai durabile. Obiectivul unui Plan de Mobilitate Urbană Durabilă este de a rezolva probleme ale transportului urban și de a contribui la atingerea obiectivelor locale și de nivel mai înalt pentru dezvoltarea ecologică, socială și economică.

Elaborarea unui Plan de Mobilitate Urbană Durabilă este un proces complex de planificare integrată, care necesită cooperare intensivă, schimb de cunoștințe și consultare între planificatori, politicieni, instituții, actori locali și regionali și cetățeni. La toate nivelurile de guvernare se desfășoară activități pentru a susține acest concept, dar există în prezent mai multe provocări care inhibă adoptarea europeană a acestui tip de planificare. Punerea la dispoziție a bugetelor și abordarea aspectelor de infrastructură prezintă dificultăți deosebite într-o perioadă de austeritate

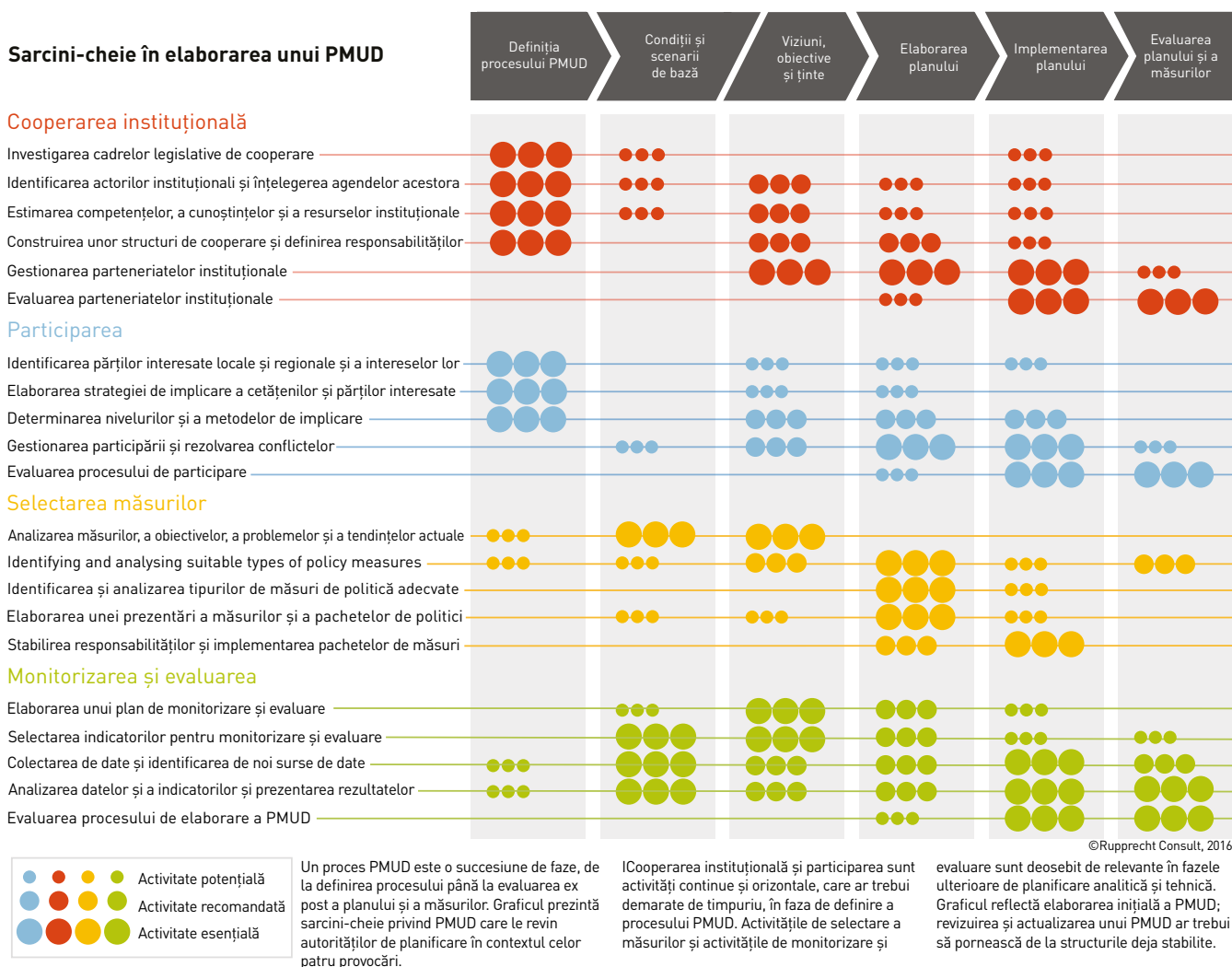


economică. Drept urmare, orașele se confruntă adesea cu provocări multidimensionale în ceea ce privește realizarea planificării mobilității urbane durabile. În același timp, nu există o soluție universală pentru sporirea numărului de PMUD-uri elaborate, din cauza varietății contextelor de planificare locală din Europa.

Elaborarea unui Plan de Mobilitate Urbană Durabilă este un proces de planificare multidimensional, care implică pași și activități diferite, cum sunt, de exemplu, cele prezentate în ciclul PMUD (Rupprecht Consult 2014, p. 15). Graficul de mai jos ilustrează faptul că toate

activitățile de planificare ale unui asemenea proces sunt asociate cu cooperarea, participarea, selectarea măsurilor, precum și monitorizarea și evaluarea. Unele dintre aceste activități au legătură cu anumite faze ale procesului de elaborare a planului, în timp ce altele s-ar putea desfășura o dată, urmând ca ele să funcționeze apoi continuu pe tot parcursul procesului, cum este identificarea actorilor locali și regionali. În ansamblu, profesioniștii trebuie să aibă în vedere cele patru provocări pentru a desfășura un proces PMUD eficient și eficient, în scopul realizării unui PMUD de înaltă calitate.

Figura 1: Sarcini-cheie în elaborarea unui PMUD
Sursa: Rupprecht Consult, 2016





1.3 Cooperarea instituțională – provocarea pe scurt

Lipsa unei integrări clare între sectoare și discipline poate constitui o barieră semnificativă în calea luării deciziilor și, prin extensie, în calea elaborării unui plan de mobilitate urbană durabilă. Existența unei varietăți ample de instituții face și mai stringentă necesitatea ca planificatorii și decidenții să echilibreze aceste provocări și nevoi diverse și să transpună aceste elemente în decizii de politică eficace. De aceea, cooperarea instituțională – privită ca proces – este absolut necesară și trebuie desfășurată cu grijă.

Cooperarea instituțională în contextul PMUD-urilor poate fi înțeleasă ca fiind cooperarea pragmatică cu actorii și preluarea ideilor și a politicilor care contribuie la realizarea unui PMUD acceptat și eficace în termeni practici și financiari. În absența cooperării instituționale cu privire la obiectivele PMUD și la mijloacele de atingere a acestora, PMUD-ul nu va fi complet și va aduce mai puține beneficii.

Cooperarea instituțională cuprinde colaborarea și munca în comun în cadrul organizațiilor și între acestea, în vederea elaborării și a implementării unui PMUD. O asemenea cooperare necesită partajarea obiectivelor, a cunoștințelor, a resurselor, a atribuțiilor sau a consimțământului între mai mulți actori. Cu toate acestea, numărul și tipul actorilor implicați în procesele PMUD prezintă variații ample în Europa, în funcție de cadrele naționale și legislative, precum și de situația locală. Pregătirea și implementarea unui PMUD este însă întotdeauna rezultatul unui proces de colaborare.

1.4 Recomandări cheie privind cooperarea instituțională

Intenția acestui manual este de a le oferi profesioniștilor sfaturile de care au nevoie pentru a desfășura cu succes cooperarea instituțională. Mai jos veți găsi recomandările cheie care sunt descrise detaliat:

1. Autoritatea de planificare trebuie să înțeleagă mediul legislativ național (sau regional) din punct de vedere al cooperării instituționale aplicabil unui PMUD și să respecte cu strictețe cerințele legislative (3.1.1).
2. Asigurați-vă că sustenabilitatea și mobilitatea sunt cuprinse în agenda orașului și angajați-vă față de principiile generale ale mobilității durabile (3.1.2).
3. Trebuie identificată în cadrul unei autorități o persoană sau o echipă responsabilă, care să îndeplinească rolul de gestionare a proiectului în timpul acestui proces (3.1.3).
4. Managementul de proiect trebuie să treacă în revistă resursele disponibile, să înțeleagă de ce competențe și resurse financiare dispune autoritatea orașului și ce va trebui să obțină din exterior. Managementul de proiect trebuie să se asigure că în parteneriat sunt implicate toate competențele, capacitățile și cunoștințele relevante (3.1.4 și 3.2.2).
5. Gestionarea proiectului trebuie să identifice aria de cuprindere funcțională și geografică în care se desfășoară procesul de cooperare instituțională (3.2.1) și să înțeleagă ce parteneri ar trebui implicați.
6. Managementul de proiect trebuie să contacteze (3.3.1) și să implice partenerii, precum și să (3.3.2) înțeleagă agendele și obiectivele acestora.
7. Autoritatea de planificare trebuie să definească rolurile partenerilor (3.4.1) pentru a conveni asupra normelor și a unei structuri de parteneriat, precum și asupra unei alocări a resurselor (3.4.2).
8. În sfârșit, managementul de proiect trebuie să se asigure că sarcinile și responsabilitățile sunt repartizate corect între parteneri (3.4.3).



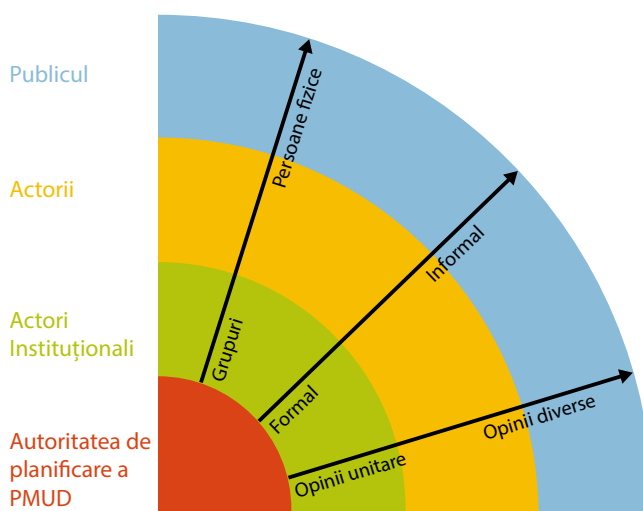
2 Situația actuală

2.1 Cooperarea instituțională în planificarea mobilității urbane durabile

Problema cooperării instituționale face parte din problema mai amplă a asigurării acceptării publice a PMUD. O autoritate publică preia rolul principal în pregătirea PMUD, dar trebuie să implice și alți actori instituționali în pregătirea planului, prin participare și integrare (de exemplu, alte departamente din cadrul autorității locale, agenții municipale, organisme politice, comunități învecinate, autorități superioare). Manualul CH4ALLENGE privind participarea oferă mai multe informații privind modul în care se poate stabili legătura cu părțile interesate și cu publicul.

Pregătirea și implementarea unui plan de mobilitate urbană durabilă (PMUD) necesită atât implicarea mai multor parteneri, cât și coordonarea mai multor dimensiuni geografice și a mai multor domenii de expertiză referitoare la transport. În acest context, cooperarea instituțională, înțeleasă ca procesul de cooperare în cadrul organizațiilor și între acestea, poate fi privită ca un proces transversal (similar participării) care trebuie implementat pe parcursul întregului ciclu al PMUD și deci poate fi considerată o activitate orizontală. Procesul de cooperare instituțională începe din faza de pregătire, în care părțile interesate relevante ar trebui identificate și invitate să se implice în procesul PMUD. După aceea, părților interesate implicate li se cere să contribuie în mod constructiv la stabilirea de obiective și la pregătirea PMUD. În ansamblu, contribuțiile partenerilor instituționali sunt esențiale pentru realizarea unui PMUD cu beneficii ample, pentru a avea obiective coerente și cu avantaje comune, precum și un sprijin unilateral pentru realizarea intervențiilor și a politicilor PMUD.

Figura 2: Grupurile de participanți la elaborarea PMUD
Sursa: Rupprecht Consult, 2016



Caseta 1: Ce este o instituție în contextul PMUD?

Definiție – O instituție este o organizație înființată în scopuri religioase, educaționale, profesionale sau sociale.

Relevanța pentru PMUD – Îndrumarul PMUD formulează mai multe recomandări cu privire la instituții, în special în contextul **integrării orizontale** și al **implicării părților interesate**. De exemplu, se face referire la instituțiile de cercetare și la instituțiile de formare ca grupuri tipice de părți interesate pentru procesul PMUD (Activitatea 1.6).



Dată fiind varietatea PMUD în întreaga Europă, marea diversitate a mediilor instituționale locale și diferențele dintre cadrele juridice naționale și/sau regionale, nu există o listă predefinită de organizații care să fie implicate în pregătirea unui PMUD. Selectarea părților interesate este, așadar, un proces care trebuie desfășurat în contextul local specific, astfel încât să poată ține seama atât de mediul instituțional existent, cât și de nevoile specifice la scară locală.

Având în vedere că un PMUD este un document mult mai amplu decât un plan de transport sau de trafic „tradițional”, acesta include măsuri legate de diferite domenii de expertiză, cum ar fi, de exemplu, mediul, energia, învățământul, economia și sănătatea. Prin urmare, printre primele lucruri definite se numără elementele sectoriale care trebuie considerate în abordarea planificării mobilității urbane durabile. Potrivit orientării stabilite a planului (de exemplu, concentrarea pe energie și mediu, pe educație și sănătate sau, ca alternativă, concentrarea pe o varietate amplă de teme), componența „parteneriatului” poate varia substanțial.

Caseta 2: Ce sunt părțile interesate în contextul PMUD?

Definiție – Părțile interesate sunt descrise în Orientările privind PMUD (2014) ca fiind organizațiile, comunitățile și cetățenii care vor fi afectați – pozitiv sau negativ – de noile măsuri în domeniul transportului.

Relevanța pentru PMUD – Părțile interesate primare ar trebui identificate la momentul activității 1.6 din PMUD, conform descrierii din Orientări. La pagina 29 a Orientărilor se găsește o listă a părților interesate tipice.

Mai mult, în anumite state membre ale Uniunii Europene, procesul de elaborare este supus unor cerințe juridice specifice. În aceste țări poate fi obligatorie implicarea unui anumit tip de partener. În aceste cazuri, o parte a procesului de selecție devine mai ușoară și pot fi disponibile deja cadre instituționale relevante. Cu toate

acestea, autoritățile locale trebuie să încerce mereu să nu se limiteze la cerințele oficiale și juridice, implicând și alte părți interesate pentru a integra și a beneficia de competențe, perspective și cunoștințe suplimentare.

Diversitatea factorilor prezenți la nivel local și național în diferitele domenii de expertiză determină în mod semnificativ selectarea partenerilor. De exemplu, împărțirea organizațională a administrației, precum și legăturile și relațiile dintre autoritatea locală și autoritățile învecinate pot influența tipul de implicare – adică alte departamente, municipalități învecinate, autorități mai mari (provincii, regiuni etc.) sau agenții tematice. Tot astfel, numărul organizațiilor private sau publice externe (inclusiv companiile de transport, asociațiile, reprezentanțele, companiile, camerele de comerț etc.) și nivelul acestora de interes/influență ar putea determina selectarea partenerilor.

Pe parcursul procesului de selectare a părților interesate va trebui avut în vedere numărul realist al instituțiilor care vor fi implicate în cooperarea pentru PMUD. Un număr mare de instituții poate aduce o varietate de specializări și interese, dar și o intensificare a controlului, a dezacordului și a provocărilor. Nu există un număr ideal al instituțiilor care trebuie implicate, dar acesta ar trebui stabilit întotdeauna astfel încât să permită și să mențină eficiența implementării PMUD.

În general, diferitele forme de cooperare – care nu se exclud reciproc – s-ar putea clasifica astfel:

- **Cooperare verticală:** organizațiile coordonate de o altă organizație sau responsabile în fața altei organizații au o cooperare verticală, bazată în principal pe legături ierarhice. În contextul PMUD, o astfel de situație poate apărea, de exemplu, între o autoritate locală și autoritatea de transport public local. Autoritățile locale trebuie să coopereze și ele cu autoritățile de nivel mai înalt, cum ar fi administrațiile provinciale, regionale și naționale și/sau europene.
- **Cooperare orizontală:** organizațiile independente și autonome unele în relație cu celelalte au o cooperare orizontală (cooperează de la egal la egal), fără legături ierarhice. Cooperarea de acest tip se întâlnește în mod obișnuit în contextul PMUD, de exemplu, între autoritatea locală și operatorii privați.



- **Cooperare spațială:** organizațiile care reprezintă diferite niveluri și zone geografice au un interes în ceea ce privește cooperarea spațială. În contextul PMUD, acest aspect are o importanță deosebită, având în vedere că PMUD se concentrează pe zone specifice (zone care reflectă situația propriu-zisă a mobilității, nu limitele administrative). Prin urmare, este necesar să existe o cooperare spațială între autoritatea locală principală și autoritățile învecinate, precum și toate celelalte părți interesate relevante incluse în zona funcțională.
- **Cooperare intersectorială:** organizațiile și persoanele provenite din medii diferite și având cunoștințe și domenii de expertiză diferite au o cooperare intersectorială. În contextul PMUD, acest fapt este relevant și pentru că planificarea mobilității urbane durabile se concentrează asupra integrării transsectoriale și necesită deci cooperare între sectoare diferite. Situația aceasta se poate întâlni, de exemplu, între diferite departamente sectoriale ale autorităților locale.

Totuși, trebuie menționat că se pot aplica toate formele de cooperare în cadrul elaborării PMUD. Pentru fiecare context trebuie definite modelele de cooperare specifice, procedurile și structura cooperării dintre autoritățile locale și părțile interesate.

2.2 De ce este importantă cooperarea instituțională?

Realizarea unei cooperări instituționale eficiente și eficiente în procesul de pregătire și implementare a PMUD este deosebit de importantă deoarece cooperarea pragmatică cu actorii contribuie la obținerea unui PMUD acceptat și eficient din punct de vedere practic și financiar. În lipsa cooperării instituționale, nici o autoritate locală europeană nu ar putea crea un PMUD în conformitate cu cerințele Comisiei Europene. Altfel, documentului i-ar lipsi integrarea și susținerea publicului. De ex., neintegrarea planificării transporturilor și a utilizării teritoriului ar putea limita eficiența planurilor de trafic și ar putea avea un impact negativ asupra planului de amenajare a teritoriului stabilit în paralel, precum creșterea traficului în locuri în care nu se planificase acest lucru.

O bună cooperare instituțională contribuie la materializarea unor beneficii tangibile, precum:

- Primul beneficiu major al cooperării instituționale este faptul că adaugă valoare, cunoștințe și resurse implementării PMUD. Proiectul va fi susținut de competențe și cunoștințe suplimentare, utile managementului de proiect. Mai mult, prin cooperare instituțională, partenerii creează sinergii care influențează pozitiv eficacitatea și eficiența PMUD.
- Îmbunătățirea acceptabilității PMUD de către publicul general și alți actori este un alt impact pozitiv al cooperării instituționale. Dacă părțile interesate contribuie la plan, cresc și șansele ca ele să îl susțină. Mai mult, implicarea organizațiilor reprezentative poate asigura și sprijinul segmentelor de populație pe care le reprezintă și pe ale căror interese le apără.
- Un al treilea rezultat major al cooperării instituționale este potențialul de a atrage finanțare externă suplimentară, prin alinierea obiectivelor PMUD la obiectivele organismelor de finanțare, în domenii specifice. De exemplu, agențiile naționale de mediu pot fi dispuse să finanțeze măsuri incluse în PMUD dacă, prin cooperarea instituțională, se pune un accent puternic pe reducerea emisiilor de CO₂ sau a consumului de energie.
- În sfârșit, cooperarea instituțională în contextul PMUD oferă un control sporit asupra mai multor rețele de transport local și asupra infrastructurii aferente, inclusiv asupra rețelelor de transport public și a parcarilor. Acest lucru este de o importanță deosebită, deoarece implementarea unui PMUD necesită utilizarea și implementarea unor intervenții de transport specifice, pentru a realiza obiectivele PMUD. Participând la procesul PMUD, proprietarii și/sau managerii rețelelor și infrastructurii de transport asigură parteneriatului o influență necesară asupra rețelelor și infrastructurii acestora. Se așteaptă ca actorii implicați să coopereze și să implementeze decizii luate în cadrul PMUD sau să își influențeze deciziile de investiții printr-o înțelegere mai clară a obiectivelor PMUD.

2.3 Cooperarea instituțională în Europa

Cooperarea instituțională este un element vital al procesului PMUD în toate țările și orașele europene în care barierele și beneficiile legate de cooperare sunt, în general similare. Totuși, datorită nuanțelor cadrului



juridic al fiecărei țări în parte, cooperarea instituțională (și planurile PMUD în general) se implementează prin procese diferite și în contexte juridice diferite în Europa.

În unele țări (sau regiuni), autoritățile locale trebuie să respecte regulamente foarte stricte, care formează un cadru clar și prescriptiv. În Flandra (Belgia), de exemplu, pregătirea și implementarea PMUD sunt cuprinse într-un decret regional. În cazul cooperării instituționale, autoritățile locale flamande trebuie să instituie o comisie directoare locală și o comisie de mobilitate regională, precum și să coopereze cu organisme consultative prestabilite (provincia, guvernul flamand), în funcție de tipul de autoritate (Cré și Mourey, 2015). În Regatul Unit, Actul de Transport 2000 obligă autoritățile de transport local să consulte diferite tipuri de actori (operatori de autobuz, operatori feroviari, Consilii Districtuale și/sau Consilii Locale în zona lor), dar autoritățile locale sunt libere să consulte orice persoane considerată adecvată (Cré și Mourey, 2015).

Pe de altă parte, în alte țări (sau regiuni), autoritățile locale nu au obligații sau cadre juridice legate direct de PMUD. Este cazul mai multor țări din Europa Centrală, cum ar fi Republica Cehă, unde nu există regulamente sau legi naționale privind PMUD (site-ul proiectului Endurance), sau Ungaria, unde planurile PMUD nu sunt încă definite în legislație (site-ul proiectului Endurance).

Ca situație intermediară, unele țări (sau regiuni) au stabilit orientări naționale cu recomandări pentru municipalități, însă acestea nu au un caracter juridic obligatoriu. De exemplu, în Germania, planurile PMUD nu sunt definite în legislație (Cré și Mourey, 2015). S-au publicat însă mai multe recomandări fără caracter juridic obligatoriu privind cooperarea instituțională, destinate planurilor informale de dezvoltare a transporturilor.

Astfel, tipurile de parteneri care trebuie (sau ar trebui), conform legii, să fie implicați în pregătirea și implementarea unui PMUD pot varia de la o țară (sau regiune) europeană la alta. Un cadru juridic național strict facilitează selectarea partenerilor, impunând implicarea anumitor tipuri de actori publici în procesul PMUD. În cazul în care cadrul juridic național (sau regional) este mai puțin strict sau chiar lipsește, autoritatea locală principală poate decide ce parteneri și actori va implica în procesul PMUD.

În plus față de cadrul juridic, culturile și caracteristicile europene diferite din punctul de vedere al cooperării pot influența și ele cooperarea instituțională în mod diferit la nivelul Europei. S-a constatat că, în unele țări europene, cultura „cooperării” este mai puțin dezvoltată și împământenită decât în altele. În țările respective, entuziasmul față de cooperare este scăzut, iar procesul cooperării instituționale este unul dificil. De exemplu, actorii pot fi reticenți când trebuie să transmită date și informații partenerilor. Evident că în acest fel nu se poate obține rezultatul benefic deplin al unui proces de cooperare instituțională reușit.

2.4 Provocări comune privind cooperarea instituțională

În cadrul temei generale a cooperării instituționale s-au identificat mai multe aspecte și componente care prezintă dificultăți deosebite în procesele de cooperare, în special pentru planificarea mobilității urbane durabile. Următoarele teme cheie, care constituie bariere majore în calea cooperării instituționale, au fost grupate în patru subiecte diferite.

Identificarea partenerilor potriviți

- **Incertitudinea cu privire la alegerea partenerilor** – Datorită naturii speciale a PMUD, în procesul de cooperare instituțională trebuie implicate mai multe tipuri de părți interesate, inclusiv organizații și actori care, de obicei, nu sunt implicate în activități clasice care țin de managementul transporturilor. Prin urmare, stabilirea componenței parteneriatului PMUD se dovedește a fi dificilă.
- **Lipsa de expertiză** – Este necesar să se stabilească și să se ia în calcul cunoștințele empirice relevante, precum și competențele și capacitățile din cadrul organizațiilor implicate în cooperare. Trebuie evitate încercările de a forța pe cineva să îndeplinească un rol pentru care nu este calificat. Nu trebuie subestimat impactul pe care îl pot avea asupra procesului PMUD ambiguitatea, cunoștințele parțiale și abordările tehnice diferite în sectoare diferite.



Implicarea partenerilor relevanți

- **Complexitatea structurii PMUD** – Datorită diversității specifice a subiectelor și a părților interesate implicate în procesul PMUD, coordonarea cu alte domenii ale politicii urbane este deosebit de complexă și de dificilă. Este posibil ca autoritatea să nu fie sigură cum să atragă alte sectoare și să sporească interesul față de PMUD. În plus, pentru că PMUD necesită contribuții din mai multe domenii, se pune și problema conștientizării opiniei publice cu privire la PMUD și a convingerii unor actori din afara domeniului transporturilor să participe la procesul PMUD.
- **Obiective opuse** – Actorii pot veni cu obiective diferite, dintre care unele pot fi în conflict cu altele. Este de așteptat ca diferite organizații sau chiar părți diferite din cadrul aceleiași organizații să aibă priorități diferite. Acest lucru este valabil în special pentru autoritățile locale „concurrente” (care concurează pentru atragerea de activitate economică sau pentru evitarea congestiei traficului în detrimentul celeilalte) și pentru organizațiile care reprezintă segmente diferite ale societății (de exemplu, organizațiile de mediu și cele industriale sau federațiile automobiliștilor și cele ale bicicliștilor).
- **Nesincronizare** – PMUD nu este singurul plan pe care îl pregătesc și îl implementează autoritățile locale. Prin urmare, pot exista calendare diferite pentru planuri complementare; de ex., calendarul planificării de amenajare a teritoriului poate să nu coincidă cu cel al planificării transporturilor. Astfel, acest lucru poate crea probleme legate de incertitudine și necesită anumite adaptări.

Acordul asupra responsabilităților

- **Leadershipul** - Lipsa unui coordonator adecvat poate împiedica rezolvarea conflictelor și stabilirea cooperării. Pe de altă parte, o coordonare puternică cu sprijin accentuat pe lider poate cauza incertitudine cu privire la direcția, adecvarea și eficiența planurilor pe care va alege liderul să le sprijine. În contextul PMUD, acest lucru înseamnă că liderul poate alege să sprijine nu măsurile cele mai eficiente, ci pe cele care sunt în conformitate cu interesele sale și ale organizației sale.

- **Alinierea responsabilităților și claritatea rolurilor** – Actorii pot avea atribuții diferite în elaborarea și implementarea PMUD și pot fi responsabili față de actori diferiți, fapt ce poate determina apariția unor incertitudini, a acuzării reciproce și a unor lacune de responsabilitate între actori.
- **Alinierea resurselor** - Resursele financiare, umane și de altă natură (de ex., de teren) ce sunt vitale pentru implementarea PMUD pot fi limitate și este puțin probabil ca acestea să țină toate de același actor. Pentru punerea resurselor în comun sunt necesare contribuții din partea unor actori diferiți, inclusiv putere de convingere cu privire la beneficiile pentru actorii desemnați și reprezentanții acestora, precum și acordul cu privire la alocarea resurselor.
- **Lipsa transparenței** - Reticența privind transmiterea de date sau informații, motivată prin confidențialitatea comercială sau cultura organizațională, sau cerințele de protejare a datelor cu caracter personal pot complica planificarea în cooperare – impunând cerințe privind acorduri oficiale sau juridice de protecție a datelor sau luarea în considerare a condițiilor în care sunt culese datele. Pot apărea probleme și ca urmare a reticenței de partajare a informațiilor și a datelor din cauza temerii de a recunoaște unele greșeli.

Respectarea mediilor juridice

- **Mediul juridic** – În Europa există o varietate de legislații naționale (sau regionale) cu privire la PMUD și/sau la cooperarea instituțională. Pe lângă aceste legislații naționale (sau regionale), există și un cadru juridic european. Această diversitate a reglementărilor a fost identificată ca o sursă de confuzie și de dificultăți în contextul PMUD. Înainte de a trece la implementarea unui PMUD trebuie solicitată întotdeauna consultanță juridică privind obligațiile de cooperare instituțională și procesele care trebuie derulate.

Aceste aspecte și subiectele aferente lor vor fi discutate mai pe larg în secțiunea „De la teorie la practică”, prin patru capitole care reflectă cele patru subiecte principale menționate mai sus.



3 De la teorie la practică

Partea următoare a manualului a fost concepută ca o sursă practică de informații pentru organizațiile și managerii de PMUD care abordează barierele majore ce stau în calea unei cooperări instituționale eficiente și eficiente. Textul răspunde celor patru dificultăți majore legate de cooperarea instituțională identificate în cadrul proiectului CH4LLENGE.

Prin explicații detaliate și exemple practice din diferite orașe participante la CH4LLENGE, acest capitol este menit a-i ajuta pe profesioniști să răspundă următoarelor întrebări:

- Cum se poate asigura conformitatea cu cerințele legislative?
- Cum se pot identifica partenerii instituționali potriviți pentru a lucra la PMUD?
- Cum se pot implica în mod eficiente partenerii relevanți în cooperarea privind PMUD?
- Cum se repartizează rolurile și responsabilitățile între parteneri?

Tabelul de mai jos (Tabelul 1) prezintă domeniile de activitate în care este necesară implementarea unui proces reușit de cooperare instituțională.

Tabelul 1: Sarcini în vederea obținerii unei cooperări eficiente între partenerii instituționali

Obiectiv	Sarcini			
Pregătire corespunzătoare	Înțelegerea mediului legislativ național (sau regional) și respectarea cerințelor legislative	Aderarea la principiile generale ale mobilității durabile	Desemnarea managementului de proiect și a rolurilor acestuia	Trecerea în revistă a resurselor disponibile (competențe și resurse financiare)
Identificarea partenerilor relevanți	Definirea ariei funcționale și geografice	Identificarea competențelor, a capacităților și a cunoștințelor relevante		
Implicarea instituțiilor interesate relevante	Contactarea și implicarea activă a partenerilor	Convingerea instituțiilor interesate să se implice activ în procesul PMUD	Înțelegerea agendelor și a obiectivelor partenerilor	
Acordul privind rolurile și responsabilitățile	Definirea rolurilor partenerilor și a structurii și normelor parteneriatului	Alocarea resurselor, a sarcinilor și a responsabilităților		



3.1 Pregătirea corespunzătoare pentru cooperarea instituțională

Pregătirea corespunzătoare pentru procesul de planificare a fost identificată ca aspect cheie al pregătirii PMUD de către orașele cu experiență în pregătirea unui astfel de plan. Nu toți cei din orașul sau organizația dumneavoastră știu ce înseamnă un PMUD și nici nu aderă cu toții la acesta. Adesea, personalul care știe mai multe despre politică și planificare este angajat față de PMUD, dar cei responsabili propriu-zis de implementarea soluțiilor doresc doar să facă lucrurile în continuare așa cum s-au obișnuit.

Există multe aspecte care țin de pregătirea corespunzătoare pentru PMUD, iar acestea sunt identificate și explicate în Orientările privind PMUD (Rupprecht Consult, 2014), mai precis în primul sfert al ciclului de planificare. În contextul cooperării instituționale merită accentuate trei elemente: aderarea la principiile generale privind mobilitatea durabilă, desemnarea managementului de proiect și revizuirea resurselor disponibile.

3.1.1 Înțelegerea mediului legislativ național (sau regional) și respectarea cerințelor legislative

Deși un PMUD se concentrează pe mobilitate la nivelul aglomerației urbane, acesta trebuie integrat într-un cadru mai amplu de planificare a mobilității urbane la nivel regional, național și european. Toate documentele relevante ar trebui analizate în prealabil, pentru a valorifica oportunitățile (de ex., posibilitățile de finanțare a proiectului PMUD) și a evita conflictele ulterioare cu autorități superioare.

Acest aspect se poate rezolva mai ușor inventariind reglementările legale și orientările, cum ar fi reglementările de la nivel național, de exemplu, privind prețurile utilizării drumurilor, modalitatea de exploatare a parcarilor sau țintele de siguranță rutieră. Aceste reglementări vor afecta, probabil, mai degrabă utilizarea anumitor măsuri din PMUD decât formatul

PMUD-ului în sine. De exemplu, s-ar putea menționa ca aspirație pe termen lung în PMUD o măsură – precum stabilirea unei taxe de drumuri – pe care orașul nu o poate implementa în prezent pentru că nu există o lege națională care să permită acest lucru. În alte cazuri, legile naționale sau internaționale pot face necesare în PMUD anumite măsuri care altfel nu ar fi posibile din punct de vedere politic la nivel local. De exemplu, Directiva UE privind Calitatea Aerului poate sta la baza implementării unei zone cu emisii scăzute, cu restricții considerabile privind accesul motorizat în unele părți ale orașului. Este important, de asemenea, să se ia în calcul dacă legile care guvernează alte planuri statutare (sau impuse prin lege) – cum ar fi planurile de utilizare a teritoriului – exercită asupra elaborării PMUD vreo constrângere care are un caracter nestatutar în majoritatea țărilor.

O barieră cu care se confruntă orașele din majoritatea țărilor UE este lipsa unui cadru național pentru PMUD. Aceasta poate fi abordată însă într-o manieră pozitivă; de exemplu, ea permite mai multă flexibilitate în stabilirea obiectivelor, a țărilor și a cadrului de timp PMUD. Dacă nu există un cadru național, trebuie căutate motivații-cheie la nivel local pentru PMUD.

Dincolo de puterea cerințelor UE privind cooperarea, unele țări (sau regiuni) impun – în contextul elaborării PMUD – anumite cerințe legislative suplimentare în ceea ce privește cooperarea instituțională. Ca alternativă, alte țări au norme specifice cuprinse într-un act de planificare mai amplu (de exemplu, legat de amenajarea teritoriului sau de planificarea utilizării teritoriului). Totuși, în numeroase țări, autoritățile locale nu au obligații impuse prin lege cu privire la PMUD-uri sau la cooperarea instituțională.

Cu toate acestea, datorită acestei varietăți ample de situații la nivel național (regional), trebuie verificate cu atenție cerințele legislative. De ex., legislația națională poate impune cooperarea și dialogul cu autoritățile învecinate sau consultarea părților interesate pe parcursul elaborării planurilor și a politicilor. Astfel, în Regatul Unit, unde există un cadru legislativ pentru PMUD, legea prevede o „Obligație de a coopera”.

Normele interne de la nivel municipal vor determina și ele abordarea aleasă. Procedurile clare bazate pe



normele administrative definesc cine a fost desemnat să conducă procesul PMUD și cine are puterea de a decide. În majoritatea cazurilor, dialogul dintre consiliul ales al autorității locale și administrație va constitui procesul inițial, demarat în urma unui mandat de inițiere scris.

Unele PMUD-uri au aplicat cadrul oferit de Directiva 2001/42/CE a UE, denumită Directiva privind evaluarea

strategică de mediu (ESM). Trebuie efectuată o ESM pentru a evalua „efectele anumitor planuri și programe asupra mediului”.

Exemplul orașului West Yorkshire (prezentat într-o rubrică de focus) ilustrează rolul consultanților de specialitate și diferitele etape care au fost necesare în vederea conformării la cerințele ESM de evaluare a efectelor planului asupra mediului.



FOCUS LOCAL

West Yorkshire: Cooperare în cadrul procesului de ESM

În Marea Britanie există mai multe cerințe legislative care trebuie respectate la evaluarea ex ante a implementării unui PMUD. ESM este încorporată într-o evaluare integrată a sustenabilității (Integrated Sustainability Appraisal – ISA) mai amplă, care va îndeplini și cerințele legislative pentru evaluarea din perspectiva Regulamentului „Habitare” (Habitats Regulation Assessment – HRA), evaluarea impactului asupra echității (Equalities Impact Assessment – EqIA) și evaluarea impactului asupra sănătății (Health Impact Assessment – HIA) și va cuprinde efecte economice și sociale. Autoritatea combinată din West Yorkshire – WYCA (Anglia, Regatul Unit) a desemnat consultanți de specialitate externi pentru a efectua o evaluare ex ante integrată a sustenabilității pentru PMUD-ul în curs de elaborare. S-au parcurs următoarele etape-cheie ale cooperării instituționale:

1. Aspecte cheie privind durabilitatea – document transmis în rândul persoanelor consultate

Aria de cuprindere a ISA și posibilele probleme de sustenabilitate au fost testate cu o serie de actori cheie, inclusiv entitățile statutare consultate Natural England (mediu), Historic England (istorie și arheologie) și Highways England (rețeaua strategică de șosele din Anglia). Acest fapt a fost facilitat prin bazele de date existente privind contactele din organizațiile relevante.

Demersul acesta a contribuit la înțelegerea procesului de elaborare a PMUD de către WYCA de către mai multe părți interesate, anunțând oportunitățile de exprimare a opiniilor și asigurând un mecanism pentru discutarea aspectelor locale care ar trebui discutate pe parcursul procesului PMUD.

2. Atelier STP cu comitet politic

Liderilor politici li se prezintă potențialul impact al urmării unui anumit set de obiective sau politici în comparație cu variante alternative. Printre acestea se numără variante potențiale de atenuare care vor reduce impacturile negative.

3. Consultarea STP cu publicul și cu părțile interesate

Publicul și principalele părți interesate au fost consultate cu privire la concluziile procesului ISA, inclusiv la impacturile potențiale și acțiunile de atenuare care trebuie adoptate în cadrul PMUD pentru a spori beneficiile. O provocare-cheie este asigurarea că datele și informațiile tehnice rezultate în urma evaluării ex ante pot fi interpretate de un public mai larg, impactul potențial fiind exprimat în limbaj cotidian.



3.1.2 Aderarea la principiile generale ale mobilității durabile

Cuvântul „Durabil” din PMUD înseamnă că sistemul de transport al orașului ar trebui să aibă beneficii ecologice și sociale clare, nu să se concentreze exclusiv pe fluidizarea traficului.

Înainte de a demara procesul PMUD, trebuie să se înțeleagă în ce măsură principiile respective sunt deja incluse în politicile existente și pe agenda politică actuală. Când hotărâsc oficial să demareze procesul PMUD, decidenții orașului ar trebui să se pună de acord, în linii mari, asupra faptului că aceste principii ale sustenabilității ar trebui să ocupe un loc central în PMUD. Va fi util dacă și colegii care lucrează în domeniul transporturilor și al planificării utilizării teritoriului înțeleg și văd beneficiile PMUD, astfel încât personalul tehnic municipal să aibă o perspectivă comună atunci când discută cu politicienii despre PMUD.

Prin urmare, această activitate este strâns legată de activitatea „obținere a asumării” a PMUD la nivelul întregii organizații municipale, astfel încât toți colegii să simtă că doresc implementarea planului și au responsabilitatea acesteia. Practic, este vorba despre convingerea colegilor din alte departamente, a politicienilor și a celor din afara orașului cu privire la ideea PMUD.

Un exemplu de asemenea angajament general al decidenților față de principiile de sustenabilitate ar putea fi adoptarea politică a unei „ierarhii a participanților la trafic”, care să pună pietonii, bicicliștii și transportul public pe primul loc, iar autoturismele private pe ultimul loc în ceea ce privește modul în care va prioritiza orașul accesul la spațiul drumului. Un alt exemplu este ideea că străzile nu sunt doar pentru circulație, ci și locuri unde oamenii se întâlnesc, socializează și efectuează schimburi economice.

Următoarele acțiuni pot contribui la rezolvarea problemelor enunțate mai sus:

- Diferite seminare de conștientizare pentru segmente de public diferite. Pentru politicieni este suficient să se organizeze un seminar foarte scurt sau o întrunire la care să se prezinte ideea de bază a unui PMUD, tipurile de măsuri implementate și impacturile PMUD-urilor

de succes asupra economiilor locale și a calității vieții. Pentru personalul tehnic, un seminar de o jumătate de zi poate transmite mesaje similare, oferind totodată mai multe detalii privind conținutul propriu-zis al unui PMUD și modul în care acesta ar trebui să completeze planurile existente impuse prin lege. Dacă un expert dintr-un alt oraș sau dintr-o altă țară poate participa, acest lucru poate adesea contribui la reușita comunicării mesajului, în special dacă expertul este dintr-un loc al cărui context este perceput ca fiind similar cu al orașului.

- Trecerea în revistă a planurilor existente privind transportul și utilizarea teritoriului, pentru a evalua în ce măsură se ține cont în prezent de durabilitate. În forma sa cea mai simplă, această sarcină poate fi îndeplinită utilizând o listă simplă de verificare și trecând în revistă planurile existente. În unele cazuri este posibil să nu existe niciun plan de transport, dar se pot trece totuși în revistă planurile de utilizare a teritoriului. Ca alternativă, pot fi intervievați angajați-cheie ai municipalității pentru a obține informații privind conținutul acestor documente.
- Întâlniri cu politicienii și profesioniștii din domeniu în etapa inițială, pentru a discuta opiniile acestora cu privire la durabilitate în PMUD. Pot fi intervievați câțiva politicieni și profesioniști pentru a obține o privire de ansamblu asupra gradului în care se reflectă durabilitatea în concepția lor despre propria activitate.

3.1.3 Desemnarea conducerii proiectului și a rolurilor acesteia

Un „proiect” reprezintă „o organizație temporară creată în scopul realizării unui sau a mai multor produse de afaceri potrivit unui studiu de afaceri” (Prince 2, 2009). Când privim PMUD ca pe un proiect, devine important rolul conducerii proiectului și, în acest sens, este vitală desemnarea conducerii proiectului (un manager de proiect și/sau o unitate de management de proiect).

Conducerea PMUD ca proiect poate lua numeroase forme, dar în cele mai bune practici se cere clar să existe o unitate administrativă specifică în cadrul autorității locale care să deruleze procesul PMUD. În cadrul acestei unități se va desemna o persoană sau o echipă pentru a duce mai departe procesul PMUD.

În practică, activitățile propriu-zise referitoare la conducerea proiectului pot fi delegate unui consultant. În acest caz, se recomandă ca administrația sau serviciile municipale să mențină în continuare coordonarea de



ansamblu și să prevadă suficiente resurse și abilități pentru realizarea managementului calității.

O pregătire a PMUD poate implica o varietate de instituții care vor contribui în mod activ, listele de corespondență fiind substanțiale, iar ședințele având numeroși participanți. Procesul necesită o coordonare suficient de puternică și capacitatea de a articula un proces și o motivație clară pentru o serie de actori interni/externi, pentru a garanta crearea unui plan de înaltă calitate, acceptat reciproc. O gestionare eficientă al proiectului ar trebui să minimizeze confuzia și să reducă riscul dublării eforturilor.

Caseta 3: Conducerea proiectului

Conducerea proiectului este echipa sau persoana din cadrul autorității de planificare care răspunde de gestionarea întregului proces de PMUD. Denumirea reflectă faptul că instituirea PMUD și procesul de cooperare instituțională ar trebui gestionate ca un proiect. În practică, un proces de planificare a PMUD nu diferă substanțial de alte proiecte sau procese de planificare gestionate de autoritățile publice. În special linia de activități legată de cooperare se bazează pe modele bine-cunoscute de management de proiect, iar autoritățile locale sunt invitate să valorifice experiența de management de proiect existentă, pentru a duce procesul de planificare a PMUD la un rezultat pozitiv.

Responsabilitățile conducerii proiectului

Responsabilitatea generală a conducerii proiectului este să asigure implementarea eficientă a unui PMUD. Aceasta va include planificarea sarcinilor, delegare dacă este necesar, precum și un proces de monitorizare pentru a asigura implementarea respectând constrângerile prevăzute de organismul executiv.

Conducerea proiectului are responsabilitatea de a realiza produsul PMUD în limitele cumulului de

constrângeri – în special financiare, de timp și de atribuții – și de a depăși dificultățile pe care le presupun cadrele legislative, adunarea de date și dovezi, cooperarea instituțională și un proces de aprobare care să fi garantat răspunderea și oportunitatea adecvată pentru consultarea publicului și a părților interesate.

Pentru a asigura claritatea rolurilor și a responsabilităților pe parcursul procesului de pregătire a PMUD, conducerea proiectului trebuie să stabilească unele principii generale, inclusiv procesele de raportare către autoritățile executive. De asemenea, conducerea proiectului este responsabilă de gestionarea ieșirilor, a riscurilor, a termenelor și a stadiului pregătirii PMUD.

Unitatea care gestionează proiectul sau consultantul responsabil va coordona, structura, organiza și desfășura activități de relaționare internă și va pregăti deciziile care trebuie luate (de exemplu, cine se va așeza la masa discuțiilor).

Este important de înțeles că deciziile strategice nu le va lua singură conducerea proiectului. Luarea deciziilor în administrațiile publice este un proces complex, care urmează principii ierarhice și, tot aici, cooperarea internă. Deciziile de importanță vitală trebuie luate în echipe și printr-un dialog strâns cu nivelurile administrative superioare.

În final, trebuie precizat că rolul conducerii proiectului poate varia, deoarece culturile și procedurile privind serviciile publice sunt unice pentru fiecare țară, oraș și chiar departament. Modul de definire a rolului și a poziției conducerii proiectului în cadrul instituției (de ex., „puterea de decizie” a conducerii proiectului, din ce departament provine persoana, de către cine este supravegheată) depinde de configurația internă și de nivelul de influență pe care o administrație dorește să o acorde conducerii proiectului.

Abilitățile conducerii proiectului

S-a scris mult despre aptitudinile, abilitățile și competențele pe care ar trebui să le aibă un manager de proiect. În general, abilitățile precum comunicarea eficientă cu partenerii interni și externi trebuie echilibrate cu controlul de management și flexibilitatea, pentru a adăuga valoare rezultatelor PMUD.



Conducerea proiectului trebuie să interacționeze cu o serie de actori interni și externi implicați în proces. Acest lucru ar putea implica negocieri cu partenerii în ceea ce privește implicarea sau stimularea colegilor să se implice în proces. Conducerea proiectului va trebui să exercite control asupra implementării planului.

Pe modelul focusului „mesei rotunde” de la Dresda, conducerea proiectului va trebui să stimuleze contribuția și participarea publicului, să medieze opiniile opuse ale specialiștilor, să coordoneze întrunirile și să mențină sub control ieșirile și rezultatele obținute.

Rolul conducerii proiectului mai include și planificarea și elaborarea corectă a bugetului, precum și asigurarea fezabilității. De asemenea, conducerea trebuie să înțeleagă bine eventualele cerințe legislative și statutare relevante.

Instrumente destinate conducerii proiectului

Folosind o serie de instrumente, conducerea proiectului poate să comunice clar către public atribuțiile, procesul, ieșirile, interdependențele și riscurile pe care le presupune un PMUD. Documentele cheie includ:

- Un „studiu de afaceri”, care expune rațiunea elaborării unui PMUD, inclusiv ieșirile preconizate ale proiectului, rezultatele și beneficiile.
- Un „plan de implementare”, în care se precizează cum va fi realizat PMUD, inclusiv cine va contribui, ce contribuții sunt necesare și în ce termen pentru realizarea produsului.
- Rapoarte ale ieșirilor – detalierea progreselor înregistrate și a ieșirilor obținute într-o perioadă dată, la care se adaugă sarcinile și ieșirile pentru perioada următoare.
- Raport de urmărire – un sistem care folosește culorile semaforului pentru a detalia progresele înregistrate, culoarea roșie identificând riscurile care amenință implementarea – de ex., date indisponibile.

Rubrica de focus pe West Yorkshire evidențiază mai multe aspecte ale rolului conducerii proiectului, inclusiv responsabilitățile și instrumentele adecvate pe care le poate utiliza conducerea proiectului pentru înregistrarea evidențelor și pentru informarea părților interesate.

3.1.4 Trecerea în revistă a resurselor disponibile (abilități și resurse financiare)

Pentru reușita procesului de pregătire a PMUD și pentru implementarea măsurilor este esențial să existe resurse suficiente, respectiv personal, abilități și resurse financiare. Majoritatea autorităților publice care pregătesc pentru prima oară un PMUD vor trebui să aducă experți externi. Este însă important și să se construiască competență în cadrul organizației, precum și să se stabilească o cooperare pe termen lung între organizațiile relevante. Această activitate este esențială pentru constituirea echipei care va fi implicată în procesul planificării propriu-zise. Se recomandă pregătirea unui Plan de Gestionare a Abilităților, pentru a recunoaște și a completa lacunele de competențe (de ex., prin formare, cooperare, subcontractare).

Următoarele acțiuni pot contribui la rezolvarea problemelor enunțate mai sus:

- Definierea bugetului probabil și asigurarea aprobării politice, inclusiv modalitățile în care vor fi finanțate elaborarea PMUD și implementarea măsurilor PMUD. Recomandările UE privind PMUD (2014) citează experiența unor orașe din Franța având cel puțin 100 000 de locuitori, care au cheltuit 200 000-400 000 EUR pentru pregătirea PMUD-ului. Cele mai costisitoare elemente din pregătirea PMUD sunt colectarea datelor și modelarea transporturilor; prin urmare, este important să se știe clar ce cantitate de date și ce nivel de complexitate a modelării sunt necesare pentru PMUD înainte de a solicita aprobarea politică a resurselor destinate pregătirii și redactării planului. O barieră cu care se confruntă adesea orașele care pregătesc un PMUD este lipsa resurselor pentru această pregătire, iar apoi pentru elaborarea și implementarea planului.
- Definierea disponibilității abilităților necesare și gestionarea celor indisponibile în prezent. Presupunând că unitatea de management de proiect are suficiente abilități de gestionare a proiectului, trebuie evaluate gândirea strategică, cunoașterea unei serii ample de măsuri posibile care se pot implementa în cadrul unui PMUD și capacitatea de a colecta, a analiza și a prezenta date despre transportul din oraș în raport cu obiectivele strategice.



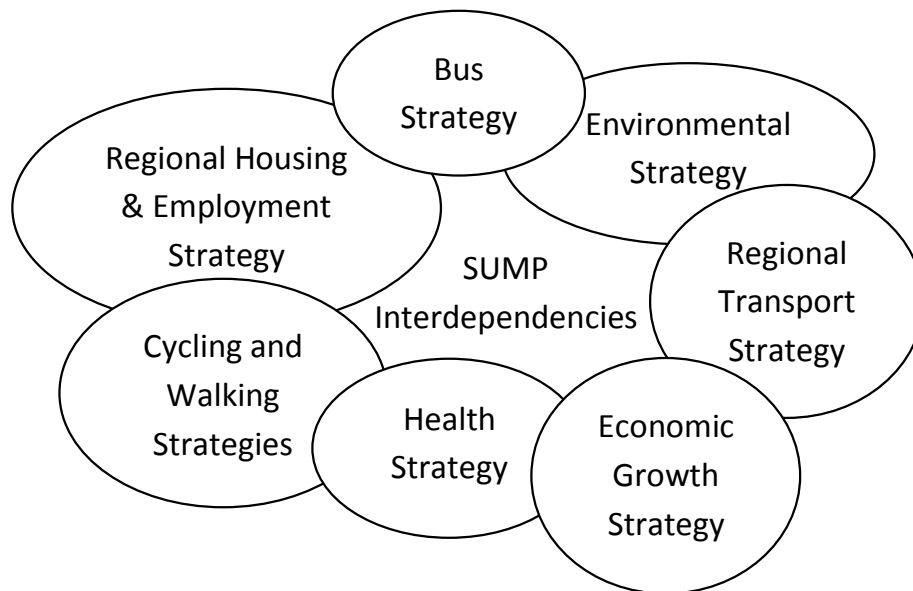
FOCUS LOCAL

West Yorkshire: Rolul conducerii proiectului

Autoritatea Combinată din West Yorkshire (Anglia, Marea Britanie) elaborează un Plan Unic de Transport care va actualiza prioritățile existente în domeniul transporturilor și programele de investiții din întregul West Yorkshire pentru următorii 20 de ani. Planul Unic de Transport are o serie de interdependențe cu parteneri interni și externi, precum și strategii aliniate, inclusiv următoarele:

Figura 3: Interdependențe dintre PMUD și alte strategii

Sursa: WYCA



Datorită nivelului ridicat de interdependențe menționat anterior, conducerea proiectului are un rol complex, care implică un dialog constant cu mai mulți participanți. Rolul conducerii proiectului este următorul:

- Exprimarea și luarea în calcul a obiectivelor comune cu instituțiile;
- Obținerea sprijinirii/acceptării obiectivelor comune, de exemplu, prin organizarea de ateliere cu părțile interesate cheie;
- Autoritatea/capacitatea de a delega sarcini către personalul relevant;
- Capacitatea de a prezenta actualizări periodice responsabililor de la nivel superior și liderilor politici;
- Asigurarea adunării datelor în mod eficient și din sursa corectă.

Printre instrumentele adecvate pe care le utilizează conducerea proiectului pentru a înregistra evidențele și pentru a informa actorii cu privire la progresele făcute se numără rapoartele de evidențiere – care detaliază activitățile deja întreprinse și cele care urmează a se întreprinde, precum și planurile de proiect actualizate, care prezintă progresele înregistrate în raport cu reperele cheie.



3.2 Identificarea partenerilor relevanți: cine ia loc la masa discuțiilor?

La începutul procesului PMUD, în faza de pregătire, trebuie luate în calcul întrebări importante: Cine ia loc la masă? Cine este invitat la întruniri? În această etapă trebuie identificate diferite organizații care vor face parte din parteneriatul PMUD. Pentru a pregăti corect această sarcină, trebuie definite clar aria geografică, precum și domeniile tematice de interes în care se desfășoară procesul de cooperare instituțională. Această alegere este de importanță strategică. Conducerea proiectului va pregăti o propunere care trebuie confirmată de ierarhia administrativă și politică.

3.2.1 Definirea ariei funcționale și geografice

Cadrul legislativ

Cadrele legislative – de la nivel național sau regional – cu privire la entitățile implicate în implementarea PMUD diferă substanțial în Europa. Se recomandă accesarea informațiilor disponibile în această privință, cum ar fi monitorizarea cadrelor PMUD pe site-ul Eltis. În țările sau regiunile în care există un asemenea cadru legislativ, conducerea proiectului trebuie să identifice actorii numiți sau descriși în lege. Rubrica de focus referitoare la West Yorkshire descrie modalitatea de respectare a cerințelor legislative și de adaptare a procesului de cooperare la situația locală.

Cooperarea în spațiul urban funcțional

Unul dintre principiile cheie ale PMUD este de a acoperi zona urbană funcțională, nelimitându-se la granițele legale ale orașului. Acest lucru înseamnă că PMUD-urile acoperă arii care reflectă situația reală a mobilității – nevoile și problemele care afectează o anumită locație (de ex., aria în care are loc naveta) – și nu corespund limitelor administrative ale autorității de planificare. Prin urmare, este necesară cooperarea cu autoritățile publice cu sediul în aria funcțională, iar conducerea proiectului trebuie să identifice parteneri în rândul acestora. Pentru a selecta partenerii potențiali, conducerea proiectului trebuie să identifice autoritățile

care vor fi influențate de implementarea PMUD și care pot contribui la pregătirea și implementarea unui PMUD bine integrat din punct de vedere spațial. Această cooperare se poate derula cu entități mai mici, cum ar fi districtele sau cartierele. Se recomandă insistent cooperarea cu autoritățile locale învecinate, pentru a evita planificarea paralelă în contradictoriu și pentru a adapta planul la situația propriu-zisă a mobilității din aria funcțională. În plus, cooperarea cu autoritățile mai mari, cum sunt metropolele, județele sau regiunile, le oferă autorităților de planificare o privire de ansamblu asupra impactului PMUD-ului la scară mai largă și le permite acestora să îl adapteze în funcție de schimbările produse la nivel superior. Rubrica de focus referitoare la Budapesta ilustrează acest aspect al cooperării instituționale.

Trebuie acordată o atenție deosebită regiunilor policentrice – regiuni caracterizate prin mai multe centre - în care serviciile și bunurile, și deci și nevoile de transport, sunt dispersate în orașe diferite. Planificarea mobilității în aceste arii este complexă, fiind implicate mai multe municipalități, uneori chiar din țări diferite, precum și numeroși actori. Există metodologii specifice pentru depășirea barierelor și realizarea unui dialog constructiv în aceste contexte.

Cooperarea transsectorială

Un alt principiu important al PMUD este integrarea transportului și a altor domenii conexe, cum sunt economia, mediul, energia, planificarea urbană, sănătatea etc. Prin urmare, identificarea partenerilor relevanți implică și selectarea domeniilor de competență necesare pentru pregătirea și implementarea PMUD. În consecință, conducerea proiectului trebuie să aibă o idee clară privind nivelul de prioritate la care vor fi incluse în PMUD aceste teme diferite și trebuie să identifice organizațiile reprezentative din aceste domenii.

Cooperarea intermodală

PMUD-urile prevăd cooperarea dintre toate tipurile și modurile de transport. Prin urmare, un alt aspect care trebuie luat în calcul la identificarea partenerilor potențiali este implicarea acelor structuri care au competență juridică în ceea ce privește rețelele de transport de pe teritoriul cuprins în planificare. Rubrica de focus referitoare la orașul Gent ilustrează atât cooperarea transsectorială, cât și pe cea intermodală.



FOCUS LOCAL

Budapesta: Cooperarea instituțională într-o arie funcțională

În Budapesta, aria funcțională depășește limitele administrative ale orașului și corespunde, în numeroase aspecte, ariei metropolitane. În plus, dat fiind că Budapesta se află la intersecția unor rețele internaționale, naționale și regionale de transport, aria sa funcțională se întinde practic dincolo de aria metropolitană. Prin urmare, municipalitatea Budapesta și Centrul de Transport din Budapesta (BKK – care răspunde de pregătirea și implementarea PMUD în Budapesta) au identificat partenerii corespunzători spațiului urban funcțional.

Activități precum organizarea transportului de călători pentru navetiștii zilnici, elaborarea unui model de trafic integrat și dezvoltarea unui sistem de reglementare a accesului pentru transportul de marfă necesită cooperare la nivel regional metropolitan. În consecință, autoritățile de planificare au identificat toate orașele învecinate din aglomerarea Budapestei ca fiind parteneri vitali.

În plus, pentru a implementa un sistem integrat al rețelelor de transport care să consolideze potențialul economic al ariei internaționale din jurul Budapestei, autoritățile de planificare au ales să coopereze cu parteneri regionali, naționali și internaționali precum regiunea, MAV (compania națională de căi ferate din Ungaria) și Aeroportul Internațional Liszt Ferenc.

După ce au fost identificați acești parteneri, orașul Budapesta și Centrul de Transport din Budapesta au organizat „consultări cu administrațiile locale de la nivel de district, de arie metropolitană și de județ pe parcursul revizuirii planului de sistem ca pas pregător în direcția Planului Balázs Mór (PMUD-ului orașului Budapesta). Orașul Budapesta a cooperat îndeaproape cu planificatorii angajați în procesele paralele de planificare strategică legate de Budapesta și de regiunea orașului, pentru a identifica soluții complexe la provocările dezvoltării regionale și urbane.” (BKK, 2014)



Transport în Budapesta
Foto: BKK Centre for Budapest Transport



FOCUS LOCAL

Gent: Identificarea partenerilor la nivelul mai multor sectoare și moduri de transport

Municipalitatea Gent (Belgia) a mers dincolo de cerințele legislative minime stabilite de Regiunea Flamandă și a identificat parteneri în legătură cu diferite teme și moduri de transport. Acest fapt ilustrează integrarea transsectorială și intermodală a PMUD-urilor.

Conform legislației regionale, municipalitatea Gent a instituit o comisie de orientare locală (GBC) și o comisie de mobilitate regională (RMC). Dincolo de aceste cerințe legislative minime, municipalitatea Gent a identificat (voluntar) mai multe alte organizații din sectorul public și privat care au adus mai multe domenii de competență.

Pentru realizarea procesului de selecție, municipalitatea a identificat economia, mediul, sănătatea, educația și incluziunea socială ca fiind teme cheie ale PMUD. În consecință, municipalitatea a identificat următoarele organizații: două patronate, mai multe întreprinderi și reprezentanți ai sectorului transporturilor (economie); asociația locală de mediu Gents Milieufrent (mediu); reprezentanți ai profesioniștilor din domeniul sănătății, ai pompierilor și ai poliției locale (sănătate și siguranță); precum și patru școli locale și reprezentanți ai minorităților și ai districtelor din Gent (educație și incluziune socială).

Tot astfel, integrarea tuturor modurilor de transport a permis municipalității Gent să selecteze organizații legate de diferitele moduri de transport. Printre organizațiile identificate s-au numărat: De Lijn, care este compania publică regională de transport, autoritatea portuară, reprezentanți ai firmelor din domeniul transportului, Fietzersbond, care este organizația bicicliștilor din Flandra, și un ONG care susține partajarea autoturismelor.

După procesul de selecție, municipalitatea a organizat întruniri cu reprezentanți ai organizațiilor selectate, pentru a discuta prima versiune a PMUD-ului.



Întâlnire la Gent
Foto: Orașul Ghent



FOCUS LOCAL

West Yorkshire: Dincolo de cerințele legislative

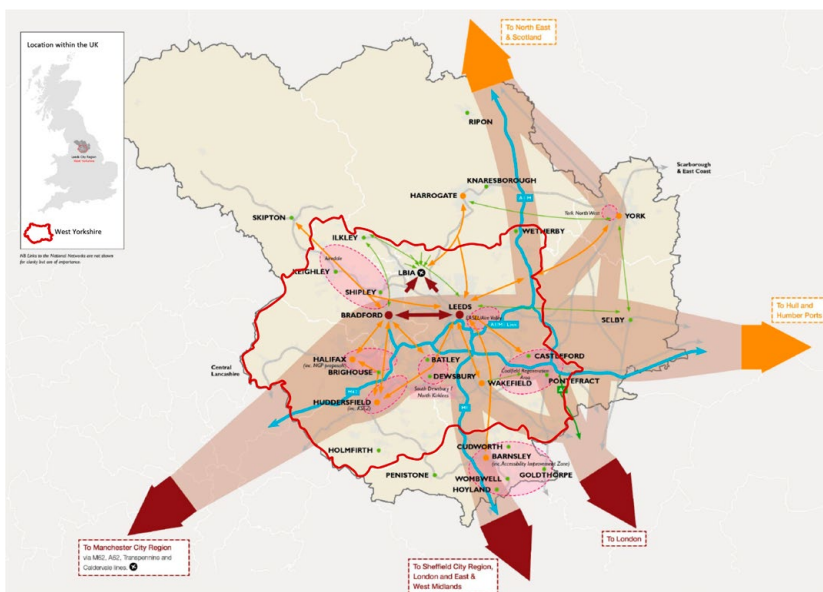
În Marea Britanie, Legea privind transporturile din 2000 impune existența unui PMUD („Plan de Transport Local” – Local Transport Plan, LTP), iar Ministerul Transporturilor din Marea Britanie oferă îndrumări privind procesul de elaborare a LTP, precum și obiectivele și conținutul acestuia. În West Yorkshire, Autoritatea Combinată West Yorkshire (WYCA), în calitate de autoritate locală de transport, are datoria statutară exclusivă de a elabora și a menține planul de transport local. WYCA lucrează însă într-un parteneriat pentru LTP cu cele cinci consilii districtuale din West Yorkshire – Bradford, Calderdale, Kirklees, Leeds și Wakefield – pentru a elabora și a realiza detaliile LTP. De asemenea, WYCA și partenerii au introdus reglementări de guvernare solide pentru cooperarea instituțională.

Această formulă ar trebui să funcționeze la nivelul politic, al conducerii superioare și al responsabililor tehnici în ceea ce privește strategia de transport, finanțarea și implementarea și, tot mai mult, în ceea ce privește dezvoltarea economică, sănătatea și aspectele de mediu. Rolul strategic privind transportul rămâne în continuare la nivelul West Yorkshire, dar este conturat și facilitat prin contribuția consiliilor districtuale. Potrivit cadrului legislativ, geografia PMUD este restrânsă la cinci autorități din West Yorkshire și la cele 2,2 milioane de locuitori ai comitatului, dar aria funcțională, de navetă, este mai amplă și cuprinde 2,9 milioane de locuitori.

O temă politică cheie a demersului de elaborare a unui PMUD nou este necesitatea de a colabora dincolo de reglementările de guvernare actuale, în vederea unei implicări active cu autoritățile învecinate și cu industria transporturilor la nivel municipal-regional, pan-nordic și național, pentru influențarea deciziilor privind transportul.

Figura 4: Arie funcțională în West-Yorkshire

Sursa: Leeds City Region Enterprise Partnership – Transport Strategy (2009)





3.2.2 Identificarea abilităților, a capacităților și a cunoștințelor relevante ale partenerilor instituționali

Pregătirea și implementarea unui PMUD necesită capacități, abilități și cunoștințe specifice. Prin procesul de cooperare instituțională, conducerea proiectului trebuie să se asigure că parteneriatul le are pe toate acestea la îndemână.

Pentru a asista conducerea proiectului în procesul de selecție (a organizațiilor și a persoanelor), modelul Kingdon (Kingdon, 1984), utilizat ca matrice, este un instrument recomandat pentru a se asigura că în cadrul parteneriatului există toate abilitățile și cunoștințele necesare (Khayesi și Amekudzi, 2011). Folosirea acestei matrice într-o etapă timpurie a procesului de selecție permite conducerii proiectului să verifice componența

parteneriatului și, eventual, să identifice noi organizații sau persoane pentru a aduce în parteneriat capacitățile, abilitățile sau cunoștințele care lipsesc. Setul de instrumente privind implicarea publicului prezintă o varietate de metode pentru a colabora în mod practic cu partenerii.

Adaptat la conceptul PMUD, conceptul analitic a evoluat pe baza ideilor lui Kingdon că proiectele se soldează cu reușite numai atunci când în pregătirea și implementarea PMUD sunt implicați parteneri care acoperă patru capacități funcționale:

- Capacitatea de a câștiga sprijin politic
- Competența în ceea ce privește rețelele și serviciile de transport
- Excelența tehnică în elaborarea PMUD
- Capacitatea de a câștiga sprijinul publicului sau de a înțelege urgențele și nevoile publicului.

Tabelul 2: Modelul Kingdon aplicat în cazul PMUD: funcționalitățile și relevanța, actorii și activele corespunzătoare

Funcționalitate	Relevanță	Care actori?	Rezultate cheie
Sprijinul politic	Cine poate asigura sprijinul politic în sectorul transporturilor și dincolo de acesta? Cine poate asigura resursele necesare pentru implementarea PMUD?	Organismele politice (reprezentanții aleși, inclusiv primarul și consilierii; partidele politice)	Viziune Leadership Putere Resurse
Competența privind rețeaua de transport	Cine gestionează rețelele de transport respective?	Deținătorii și operatorii (publici și privați) rețelelor de transport	Fezabilitate tehnică
Expertiză, abilități, date	Cine are abilitățile și expertiza relevante pentru realizarea unui plan solid din punct de vedere tehnic, inclusiv dintre reprezentanții altor sectoare?	„Experții” din departamentele autorităților locale, ale universităților, ale ONG-urilor și ale companiilor.	Plan solid din punct de vedere tehnic
Sprijinul actorilor	Cine înțelege modul în care sunt percepute problemele de către părțile interesate și de către cetățeni? Cine poate asigura sprijinul publicului?	Organisme guvernamentale care oferă acces actorilor și cetățenilor.	Valori Sentimentul de urgență



Sprijinul politic

Conducerea proiectului trebuie să se asigure că în cadrul parteneriatului sunt prezenți toți partenerii relevanți pentru a demonstra și a crea sprijinul politic pentru PMUD. Acești parteneri trebuie să poată dispune de puterea de a stabili, a planifica, a implementa și finanța PMUD. Aceste persoane se găsesc în principal în organismele politice și pot fi primarul sau consilierii de transport din cadrul autorității locale sau al autorităților vizate, președinții unei regiuni metropolitane sau alte persoane alese. În această privință, este evident că reprezentanții majorității politice asigură un sprijin semnificativ față de reprezentanții opoziției (cel puțin pe termen scurt). Cu toate acestea, implicarea tuturor partidelor politice – majoritare și din opoziție – asigură un sprijin amplu, pentru a garanta implementarea și continuitatea pe termen lung, pe durata mai multor mandate locale. În plus, implicarea unor politicieni din diferite autorități locale în parteneriatul PMUD (în afara organizației principale) asigură, de asemenea, continuitatea și reușita PMUD pe termen lung.

Partenerii adesea implicați în PMUD-urile europene:

- Primarul orașului care elaborează planul și consilierii locali (aparținând atât formațiunii politice majoritare, cât și opoziției)
- Primarii și reprezentanții orașelor învecinate
- Conducătorii zonelor metropolitane, ai provinciilor, ai județelor, ai regiunilor
- Reprezentanți ai primăriilor de sector
- Partide politice.

Competența privind rețelele și serviciile de transport

Având în vedere că PMUD va avea impact asupra rețelelor și a serviciilor de transport, conducerea proiectului trebuie să se asigure că parteneriatul reprezintă întregul sistem de transport și că sunt prezenți partenerii relevanți care dețin într-adevăr competența și controlul asupra rețelelor și a serviciilor de transport. Implicarea acestor parteneri poate asigura o mai bună implementare a măsurilor cu impact asupra diferitelor rețele de transport. Evident, această funcție este

îndeplinită de companiile publice și private de transport, precum și de proprietarii infrastructurii (drumuri, infrastructuri pietonale și de ciclism, căi ferate, parcuri etc.). De remarcat că ar trebui implicați proprietarii și/sau managerii tuturor tipurilor de rețele de transport, nu doar cei ai modului de transport public principal (de ex., operatorul de transport public municipal).

Partenerii adesea implicați în PMUD-urile europene:

- Companiile de transport public (autobuze, tramvaie și metrouri municipale și autobuze și trenuri regionale);
- Proprietarii infrastructurii de transport (parcare, gări/stații de transfer etc.);
- Companiile naționale de căi ferate;
- Autoritățile portuare (dacă este cazul);
- Aeroportul (dacă este cazul).

Excelența tehnică în elaborarea PMUD

Având în vedere că pregătirea și implementarea unui PMUD este un proces îndelungat și complex, elaborarea PMUD necesită excelență tehnică, competență, abilități, disponibilitatea anumitor date și informații, nu doar cu privire la sectorul transporturilor, ci și la sectoare adiacente, cum ar fi amenajarea teritoriului, dezvoltarea economică, mediul și energia. Această funcție este îndeplinită de către diferiții „experți” tehnici care pot proveni din diferitele departamente ale administrației publice sau din agenții specializate, universități și organizații externe (companii, ONG-uri etc.).

Acest domeniu are legătură cu estimarea abilităților explicată la punctul 3.1.4 și cuprinde alegerea de a externaliza sau nu anumite sarcini de planificare tehnică.

Partenerii adesea implicați în PMUD-urile europene:

- Alte departamente ale orașului (amenajarea teritoriului, dezvoltare economică, mediu, sănătate, turism, agrement etc.);
- Cercetători;
- Universități;
- Companii calificate.



Srijinul actorilor

În sfârșit, pentru a permite conducerii proiectului PMUD să asigure cunoștințele despre (și influența privind) problemele care determină opinia publică, este necesar accesul către acei actori publici care pot consolida sprijinul publicului. În unele cazuri, conducerea proiectului va implementa direct strategii de implicare a actorilor, cum ar fi cele explicate în manualul privind Participarea; adesea însă, strategiile de implicare a publicului se vor baza pe cooperarea cu organismele publice care știu sau înțeleg ce definesc cetățenii și actorii drept probleme și potențiale soluții.

În cadrul serviciilor orașului, aceștia pot fi:

- poliția,
- departamentul de comunicare;
- funcționarul însărcinat cu sondarea opiniei publice/mediatorul municipalității etc.,
- departamentul de educație, prin contacte frecvente cu școlile, care sunt generatoare importante de trafic,
- colegii care răspund de gestionarea consiliilor consultative din alte domenii de politică (amenajarea teritoriului, dezvoltare economică, consiliul municipal al tineretului etc.).

Dată fiind diversitatea mediilor instituționale, selecția partenerilor poate varia substanțial de la un oraș la altul. Rubrica de focus care descrie situația în Dresda, unde s-au încorporat în procesul de cooperare instituțională toate capacitățile, abilitățile și cunoștințele relevante, oferă un exemplu concret privind modul în care o autoritate locală poate aduna toate resursele necesare.





FOCUS LOCAL

Dresda: luarea în considerare a competențelor, a capacităților, a abilităților și a cunoștințelor pentru a crea un parteneriat puternic

În cadrul Planului de Mobilitate Urbană Durabilă 2025plus, orașul Dresda (Germania) a cooperat cu o varietate mare de parteneri. În centrul procesului de cooperare instituțională, actorii locali au luat loc la Masa Rotundă din Dresda - un organism de discuții ad-hoc creat pentru procesul PMUD. Toți participanții la Masa Rotundă au adus în cadrul parteneriatului capacități, abilități și cunoștințe.

Sprijin politic:

Primarul însuși a prezidat Masa Rotundă, iar șase consilieri municipali au participat în acest organism consultativ. Atât partidele din coaliție, cât și cele din opoziție au fost invitate să se alăture procesului pentru a asigura sprijinul politic pe termen lung pentru PMUD 2025plus. Municipalitatea insistă însă asupra faptului că rezultatele discuțiilor de la Masa Rotundă nu pot înlocui hotărârea finală a organismului ales.

Competența privind rețeaua de transport:

Municipalitatea a rezervat trei locuri pentru „furnizorii de transport public”, categorie care include compania de transport public din Dresda, compania regională de transport public din zona Elbei Superioare, precum și compania națională de căi ferate. Toate asigură servicii de transport și își gestionează rețelele proprii.

Competență, abilități și date:

Masa Rotundă include două grupuri de parteneri relevanți: reprezentanți ai administrației municipale (departamentul de Dezvoltare Urbană – planificarea transporturilor – trei locuri) și un reprezentant al Comitetului Consultativ Științific (un loc – Facultatea de Științe ale Transporturilor). Alți parteneri, cum este poliția, au reușit să aducă abilități specifice cu privire la probleme concrete.

Sprijinul publicului:

S-au adunat diferite organizații în categoria „Asociații din domeniul Traficului și al Transportului”. Aceasta include federațiile automobiliștilor și ale bicicliștilor, precum și Asociația industriei saxone de transport. Sprijinul părților interesate a venit și din partea organizațiilor din categoria „Asociații de Afaceri”, care reunește diferite tipuri de reprezentanți ai mediului de afaceri, cum ar fi camera de comerț sau camera inginerilor. Au fost prezenți și reprezentanți ai studenților și ai seniorilor.

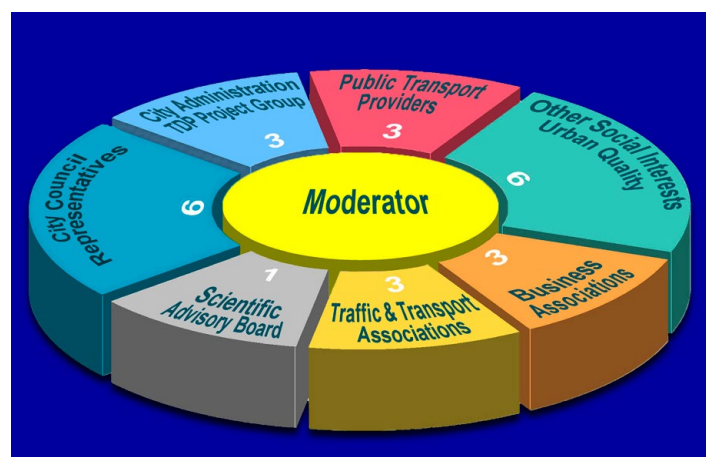


Figura 5: Reprezentarea vizuală a Mesei Rotunde din Dresda
Sursa: Orașul Dresda



Caseta 4: Colaborare cu instituțiile sau... cu oamenii?

Acest manual descrie modul în care cooperează organismele publice. Aceste organizații sunt formate însă din oameni. Oamenii implicați în procesul PMUD pot determina – în aceeași măsură ca și organizațiile din care fac parte – ce capacități, abilități și cunoștințe sunt aduse în parteneriat, deoarece oamenii au și ei activele lor proprii.

Factorul uman joacă un rol important în procesul PMUD. Cu toate acestea, conducerea proiectului are un control limitat asupra selectării oamenilor din cadrul organizațiilor, dar poate încerca să influențeze procesul de selecție. În acest caz este necesară o cercetare a profilurilor persoanelor care urmează a fi invitate – de ex., experiența profesională, un CV al persoanei, o recomandare orală din partea altora etc. Apoi, conducerea proiectului trebuie să identifice capacitățile, abilitățile și cunoștințele reale ale oamenilor (nu cele la care se așteaptă), să coopereze cu oamenii selectați și să intervină atunci când devine evident că există lacune privind abilitățile și expertiza.

Este clar că soluția nu este de a sări peste anumite sarcini pentru că oamenii nu se pricep la ele; conducerea proiectului trebuie să se asigure că se evaluează opțiuni alternative privind modul în care se pot desfășura aceste sarcini (formarea internă, consolidarea capacității, prin acțiunea unor persoane din exterior care au competențele necesare).

Persoana selectată este foarte importantă, pentru că persoana (poate mai mult decât organizația) este cea care deține diferitele capacități, abilități și cunoștințe. Prin urmare, doi reprezentanți din partea aceleiași organizații pot aduce două contribuții substanțiale diferite la pregătirea și implementarea unui PMUD.

De exemplu, primarul sau o persoană aleasă care răspunde de transporturi în cadrul unei municipalități va aduce un sprijin politic pentru întregul proces, precum și vizibilitate, credibilitate și finanțare suplimentară, în timp ce un funcționar al departamentului de transport (din aceeași entitate) va avea un impact radical diferit asupra proiectului, ajutând cu implementarea tehnică și aducând cu el anumite cunoștințe tehnice. Mai mult, doi funcționari din două departamente diferite ale aceleiași autorități pot aduce expertiză și cunoștințe pe teme diferite.

Cu toate aceste capacități, abilități și cunoștințe care au potențialul de a fi utile, în unele cazuri pot fi necesare mai multe persoane cu profiluri diferite, toate provenind din aceeași organizație. Așa se poate întâmpla în special în cazul autorităților locale care pot fi reprezentate prin profiluri diferite și tipuri de persoane diferite.

În sfârșit, statutul persoanei selectate poate, evident, să aibă și el un impact asupra conducerii proiectului. Personalitățile și statutul părților interesate pot influența capacitatea de gestionare a parteneriatului în ansamblu.

În mod ideal, procesul PMUD ar trebui să coincidă cu un plan de dezvoltare a abilităților, care să ajute persoanele implicate în PMUD să depășească noile provocări și să le permită să devină profesioniști mai buni.



3.3 Implicarea părților interesate relevante

3.3.1 Cum trebuie contactați partenerii instituționali?

După identificarea instituțiilor posibil interesate și relevante, acestea trebuie contactate pentru a fi implicate, oficial sau neoficial, în procesul PMUD. Această fază poate necesita discuții combinate cu o apreciere a aspectelor practice pentru realizarea unui PMUD.

Într-o primă fază, conducerea proiectului ar trebui să contacteze persoanele identificate anterior. În funcție de statutul acestora se pot folosi diferite strategii pentru a lua legătura cu ele. În majoritatea cazurilor va fi vorba despre un proces informal, care cuprinde compilarea unei liste de adrese și definirea organică a echipei. Uneori sunt necesare invitații oficiale, în special când se ia legătura cu membrii conducerii superioare. Se recomandă contacte bilaterale cu persoanele cu adevărat necesare procesului de planificare, pentru clarificarea rolului, a mandatului și a poziției acestora în procesul PMUD. Potențialii partenerii pot fi împărțiți în următoarele categorii:

- În interiorul organizației: Ar trebui încurajată implicarea membrilor personalului din alte departamente sau servicii, deoarece acestea pot aduce valoare adăugată, contribuind cu idei și abilități noi. De asemenea, în acest caz este important să se clarifice contribuția acestora împreună cu ierarhia din care fac parte. Contactele cu acest grup-țintă sunt, în general, ușor de realizat, iar colegii vizați vor primi, de obicei, instrucțiunea de a se alătura parteneriatului. Acest aspect este ilustrat în rubrica de focus referitoare la Timișoara.
- Organizații impuse prin lege: Legislația națională sau regională poate impune implicarea anumitor organizații (adesea autorități publice). În acest caz, conducerea proiectului poate trimite organizației respective o scrisoare oficială în care se menționează impunerea legislativă.
- Rețeaua organizației: Autoritățile publice din aceeași regiune sunt reunite adesea în structuri, grupuri de cooperare sau rețele formale ori informale, atât la nivel politic, cât și la nivel tehnic. Implicarea acestor

organizații poate fi facilitată prin structurile și rețelele existente.

- Organizații deja cunoscute: Conducerea proiectului poate să cunoască deja și să aibă contacte bune cu unii dintre partenerii vizați. Tot astfel, colegii pot contribui și ei la contactarea unora dintre partenerii vizați. Convingerea persoanelor cu care a mai lucrat deja conducerea proiectului ar trebui luată serios în considerare, deoarece potențialii parteneri prezintă o probabilitate ridicată de a se alătura unor oameni pe care îi cunosc deja și cu care au mai lucrat.
- Organizații implicate în alte parteneriate: Conducerea proiectului sau colegii din cadrul autorității de planificare ar putea fi implicați sau ar putea cunoaște parteneriate implicate în alte planuri și strategii. Partenerii pot fi găsiți în aceste parteneriate, iar unii dintre ei ar putea fi contactați prin aceste canale. În plus, se vor crea astfel sinergii între PMUD și celelalte planuri. Rubricile de focus privind Brno și Cracovia conțin exemple concrete privind modalități de valorificare a parteneriatelor preexistente.

În general, referindu-ne la toate categoriile, este important ca nivelul ierarhic al partenerilor vizați să beneficieze de atenție din partea conducerii proiectului. În cazul unui reprezentant ales (de ex., primar, președinte sau autoritate locală mai mare sau învecinată) sau în cazul directorului unei organizații mari, o invitație personală oficială trimisă în numele primarului (sau al președintelui organizației) poate avea un impact mai puternic. De remarcat că șansele unei reacții pozitive cresc dacă se ia legătura prin intermediul persoanei adecvate de la nivel mai înalt. Tot astfel, conducerea proiectului ar putea contacta persoane de la același nivel din alte departamente, pentru a colabora cu acestea sau pentru a obține informații relevante.

Este important să se conceapă un proces și o agendă foarte clare, pentru ca instituțiile interesate să știe ce se așteaptă de la ele și ce eforturi și capacități sunt necesare din partea lor. Un argument principal pentru participarea acestora este că, în lipsa participării, nu s-ar putea ține cont de interesul lor în cadrul procesului de planificare.



FOCUS LOCAL

Cracovia: Valorificarea rețelelor existente

La Cracovia, echipa de management a proiectului a realizat o amplă trecere în revistă a documentelor și proceselor de planificare existente în oraș. În acest fel, municipalitatea a identificat numeroase părți interesate din administrația municipală și din afara acesteia care erau deja angajate în diferite activități de planificare și care aveau deja un anumit nivel de dialog cu municipalitatea.

Dintre aceștia se remarcă: experți de la Universitatea de Tehnologie din Cracovia (implicați anterior în diferite procese de planificare a transporturilor, în proiecte UE și în evaluarea politicilor existente), diferite departamente municipale (cum ar fi cele responsabile cu dezvoltarea de ansamblu a orașului și cu amenajarea teritoriului), ONG-uri (în special cele implicate în aspecte privind calitatea aerului și mersul cu bicicleta/pe jos), reprezentanți ai cartierelor înconjurătoare și alte tipuri de actori (consiliile districtuale, camera de comerț etc.).

Acești parteneri, implicați într-o oarecare măsură în procesele de planificare a transporturilor, sunt deosebit de utili în procesul de identificare a problemelor și a posibilelor soluții – și vor fi implicați din nou în întregul proces al PMUD. Contactele anterioare cu municipalitatea au facilitat implicarea acestor organizații vizate.



Procesul de cooperare instituțională din Cracovia include ONG-urile care se ocupă de mersul cu bicicleta și pe jos
Foto: Harry Schiffer – Eltis



FOCUS LOCAL

Dresda: Sinergii și concurență

Elaborarea PMUD la Dresda a prezentat un exemplu bun privind modul în care concurența și relațiile preexistente pot convinge diferiți parteneri să se alăture pregătirii PMUD-ului local și procesului de implementare. Factorul concurențial a fost deosebit de eficace în domeniul politic. Municipalitatea a reușit să implice toate partidele politice din consiliul municipal, acordându-i fiecăruia câte un loc la Masa Rotundă – în total șase locuri. Participarea anumitor grupuri politice a mărit mult probabilitatea participării celorlalte. Această implicare generală a partidelor creează un sprijin politic susținut și pe termen lung al Planului de Mobilitate Urbană Durabilă 2025plus. Tot astfel, datorită concurenței dintre Clubul German de Automobile (ADAC) și Federația Germană a Cicliștilor (ADFC), ambele organizații au fost dispuse să se alăture parteneriatului. Acest lucru conferă proiectului o privire „echilibrată”, ca urmare a argumentelor ambelor federații.

În contrast direct cu această situație, toate asociațiile de afaceri s-au reunit, mai degrabă ca parteneri, nu concurenți, ținând cont de similaritatea mediilor, a temelor și a obiectivelor lor. În plus față de cele trei locuri acordate Camerei de Industrie și Comerț, Camerei Inginerilor și Straßenverkehrsgenossenschaft (furnizorul de servicii pentru sectorul transporturilor și al logisticii), la Masa Rotundă au fost invitate încă opt asociații de afaceri, ca parteneri din „rândul al doilea”. Printre acestea s-au numărat reprezentanți ai altor afaceri de la nivel local și regional.



Întâlnire la Masa Rotundă din Dresda
Foto: Orașul Dresda



FOCUS LOCAL

Timișoara: Valorificarea abilităților interne

La Timișoara, unul dintre obiectivele principale ale PMUD este regândirea planului de trafic. Primul grup de lucru instituit pentru această sarcină specifică nu a inclus funcționari din alte departamente. În acest context au lipsit unele elemente cheie și cunoștințe pentru implementarea unui plan de trafic reușit.

Pentru a aborda această problemă specifică, echipa de management a selectat direct colegi care lucrau la alte departamente (mediu, energie, planificare urbană, poliția locală și operatorul de transport public). Această procedură de selecție a avut avantajul de a fi rapidă și a permis echipei de management a proiectului să lărgescă sfera abilităților și a domeniilor de expertiză din cadrul parteneriatului.



Prezentarea unor planuri noi la o întrunire a părților interesate din Timișoara
Foto: Architecture Annual Conference 2015



FOCUS LOCAL

Brno: Valorificarea rețelelor existente

Unul dintre cele mai importante repere ale procesului de elaborare a PMUD a fost formularea unei viziuni. S-a decis implicarea actorilor importanți, a specialiștilor și a politicienilor în cadrul unui așa-numit atelier al experților: „Viziunea pentru 2050 privind mobilitatea în Brno”.

Contactarea și implicarea experților au fost facilitate datorită cooperării din partea Inițiativei „Brno – oraș inteligent” (municipalitatea Brno), care s-a oferit să își valorifice rețeaua de experți existentă din cadrul unor universități, instituții de cercetare etc. Acesta este un exemplu reușit de valorificare a unei rețele existente de actori.



Atelierul „Viziunea pentru 2050 privind mobilitatea în Brno”
Foto: Marie Schmerková – Orașul Brno



3.3.2 Cum trebuie înțelese agendele instituțiilor interesate în contextul PMUD?

Data fiind natura particulară a PMUD-urilor, este foarte probabil ca obiectivele PMUD (Manualul CH4ALLENGE privind Selectarea măsurilor) și cele ale celor mai mulți dintre actorii participanți să se suprapună și să se influențeze reciproc, fie în domeniul transporturilor, fie în alte domenii conexe (inclusiv amenajarea teritoriului, mediu, energie, sănătate etc.). În acest context pasul următor selectării și contactării actorilor ar trebui să fie înțelegerea agendelor partenerilor. Acest pas este deosebit de important, el oferind conducerii proiectului cunoștințe vitale pentru implicarea partenerilor în activități viitoare. Tot în această fază ar trebui abordate și aspectele legate de timp, care privesc agendele tuturor partenerilor.

Este foarte important ca acest aspect să urmeze după pașii anteriori și ca instituțiile interesate să nu fie excluse ca urmare a viziunii lor diferite. Acest lucru trebuie cuprins de la început în procesul de planificare; în caz contrar, el va cauza probleme recurente în PMUD.

Obiectivele organizațiilor sunt evidente uneori, cum ar fi obiectivele reprezentanților anumitor grupuri de populație (de ex., federațiile automobiliștilor sau cele ale cicliștilor apă, în general, interesele utilizatorilor de automobile, respectiv ale bicicliștilor și cer extenderea infrastructurii dedicate și relaxarea politicilor relevante). În plus, așa cum se arată într-o rubrică de focus referitoare la situația din Cracovia, implicarea actorilor în alte strategii paralele poate oferi o indicație cu privire la intențiile anumitor parteneri. Cu toate acestea, obiectivele altor entități sunt uneori mai puțin clare și mai complexe (de ex., municipalitățile pot dori să favorizeze industria și, în același timp, să limiteze poluarea și zgomotul).

Pentru a înțelege agendele și prioritățile partenerilor, conducerea proiectului ar trebui să implice toți partenerii în schimburi colaborative prin intermediul cărora partenerii să indice care sunt obiectivele lor majore și de ce participă la procesul PMUD. Acest lucru se poate realiza fie în timpul sesiunilor dedicate cu toți partenerii, fie într-un cadru informal și bilateral. Partenerilor li se poate solicita, de asemenea, să prezinte declarații scurte pentru a-și exprima opiniile cu privire la anumite subiecte.

Apoi, conducerea proiectului ar trebui să combine aceste obiective pentru a forma o viziune pentru PMUD care să fie aprobată de principalii actori (informații suplimentare în Manualul CH4ALLENGE privind Selectarea măsurilor). Identificarea obiectivelor convergente va fi utilă pentru a crea sinergii și a valorifica din plin prezența partenerilor. Rubrica de focus referitoare la West Yorkshire prezintă beneficiile alinierii PMUD la planul economic strategic local. Identificarea timpurie a obiectivelor aflate în conflict va contribui la limitarea impactului negativ asupra planurilor, la identificarea și rezolvarea conflictelor potențiale și la facilitarea procesului de management.

Conducerea trebuie să aibă grijă îndeosebi în ceea ce privește obiectivele aflate în conflict. Este vital ca acestea să devină transparente. Capacitatea de a modera asemenea procese face parte din abilitățile conducerii proiectului. Comunicarea cu organizațiile ale căror obiective sunt în conflict este necesară, deoarece ea oferă un mecanism de a găsi compromisuri și soluții (Manualul CH4ALLENGE privind Participarea). Comunicarea este importantă și în cazul unor conflicte între obiectivele PMUD și cele ale altui plan sau ale altei strategii, deși este posibil să nu fie ușor de schimbat obiectivele planurilor. Implicarea organismelor de decizie (inclusiv a politicienilor) ar putea contribui la alinierea obiectivelor diferitelor planuri.



Caseta 5: Alinierea planificărilor temporale

O problemă particulară identificată în urma cercetării teoretice o reprezintă planificările cadrului de timp aflate în conflict într-un parteneriat. Toate organizațiile au un program propriu, care nu este neapărat flexibil. Acest lucru poate crea grave probleme de management. De aceea, conducerea proiectului ar trebui să le solicite tuturor partenerilor, încă de la începutul procesului de cooperare instituțională, să prezinte o imagine de ansamblu asupra planificării proprii și să indice perioadele care pot pune dificultăți, cum ar fi perioadele electorale, perioadele de planificare a bugetului etc. Conducerea proiectului poate identifica astfel momentele de blocaj și perioadele dificile la nivelul PMUD și trebuie să realizeze, în cooperare cu partenerii, o planificare temporală provizorie a procesului PMUD, astfel încât partenerii să poată planifica perioade suficient de lungi pentru activități specifice și să poată contribui cu toții în mod activ la PMUD. Acest lucru este valabil în special în cazul termenelor obligatorii (impuse prin lege). Având în vedere că procesul cooperării instituționale depinde de mai multe planificări individuale (care pot suferi schimbări în timp), conducerea proiectului trebuie să prevadă unele perioade de lucru relativ „liniștite”, pentru a spori flexibilitatea planificării generale și a evita întârzierile grave.



FOCUS LOCAL

Cracovia: Alinierea PMUD-ului local și a altor planuri și inițiative

La Cracovia (Polonia), municipalitatea, în cadrul procesului de pregătire a PMUD, a prezentat o trecere în revistă a politicilor și a planurilor existente, pentru a identifica instrumente utile și o metodologie relevantă a procesului de redactare a PMUD. Aliniind PMUD-ul la politicile și planurile preexistente, municipalitatea urmărește să înțeleagă obiectivele partenerilor implicați în alte procese și să le ofere acestora un stimulente de a participa la procesul de pregătire și implementare a PMUD.

Ca exemplu, municipalitatea a ținut cont de politica în domeniul transporturilor pentru orașul Cracovia (2007) în procesul de pregătire a PMUD. Obiectivele de durabilitate și protecție a mediului (prezente în politica în domeniul transporturilor) au fost adoptate ca parte a PMUD pentru a crea o sinergie și a le permite partenerilor care lucrau la această politică să elaboreze cât mai eficient ambele politici.

Tot astfel, municipalitatea a analizat obiectivele planificării urbane a orașului Cracovia (SUiKZPMK), cum ar fi importanța condițiilor de trai, a dezvoltării durabile, a adaptării la contextele spațiale și instituționale sau a integrării diferitor subsisteme de transport, inclusiv pe calea apei și a aerului. Fără îndoială că echipa de management a PMUD a reușit astfel să înțeleagă mai bine obiectivele departamentului de planificare al municipalității și ale mediului în care lucrează partenerii.

Printre sarcinile echipei de management s-a numărat și înțelegerea obiectivelor actorilor care nu erau implicați în planuri paralele. De exemplu, cu ocazia unui referendum municipal, municipalitatea a identificat organizațiile care susțineau creșterea numărului de piste de biciclete în Cracovia (organizația „Kraków Miastem Rowerów” a cicliștilor) și părțile interesate care militau pentru crearea unei infrastructuri de metrou în oraș (în principal organizații academice).

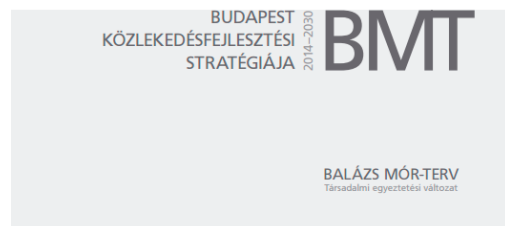


FOCUS LOCAL

Budapesta: Implicarea activă a actorilor în procesul PMUD

La Budapesta, implicarea partenerilor nu a reprezentat o problemă deosebită chiar la începutul procesului de pregătire a PMUD-ului local (Planul Balasz Mor, BMT), deoarece numeroși actori au fost de acord să se alăture procesului în calitate de parteneri. Cu toate acestea, în preajma demarării elaborării BMT, cooperarea instituțională s-a complicat ca urmare a lipsei de implicare și de cooperare între partenerii care își exprimaseră acordul de a participa. În practică, unii parteneri au rămas inactivi din cauza altor activități. În cele din urmă, acest lucru a avut un impact negativ asupra posibilităților de stabilire a unor obiective comune.

Pentru a depăși această barieră în calea cooperării, Centrul de Transport din Budapesta (BKK) și alte organizații au luat o decizie care prevede că se pot acorda fonduri numai pentru acele organizații care cooperează îndeaproape pe parcursul elaborării propriilor planuri de dezvoltare integrate. Corelând aspectul financiar cu participarea activă a partenerilor, BKK a reușit să asigure atât o participare eficace a partenerilor la procesul de pregătire a PMUD, cât și o repartizare corectă a banilor în rândul partenerilor. De asemenea, s-a reușit astfel asigurarea unei cooperări eficiente la nivelul întregului parteneriat, în special în ceea ce privește stabilirea obiectivelor.



PMUD Budapesta: Planul Balázs Mór
Sursa: BKK Centre for Budapest Transport

Caseta 6: Identificarea obiectivelor prin planuri și strategii paralele

Obiectivele partenerilor se pot identifica mai ușor atunci când unii dintre aceștia sunt implicați în pregătirea altor planuri, strategii sau scheme locale. În acest context, partenerii au rolul de a informa conducerea proiectului cu privire la inițiativele și planurile locale asupra cărora PMUD-ul poate avea o influență sau un impact. Ca exemple, strategiile de creștere economică, planurile locale privind calitatea aerului, Planurile de Acțiune privind Energia Durabilă (PAED), schemele de management al traficului, strategiile de transport intern ale companiilor etc. pot fi substanțial afectate de implementarea unui PMUD nou. Conducerea proiectului ar trebui să culeagă informațiile și să își facă o idee mai clară privind motivațiile organizațiilor participante.



3.4 Acordul asupra responsabilităților

După cum am menționat deja în capitolul 3.1.3, pregătirea unui PMUD ar trebui considerată ca proiect individual. În acest fel se poate asigura existența unei guvernante și a unor mecanisme de raportare robuste pentru a permite o implementare eficientă. Metodele de bune practici pentru conducerea proiectului, cum este „PRINCE 2”, oferă modele și recomandări pentru structurile de guvernantă și documentele necesare în vederea realizării unui proiect. Dacă aceste metode sunt incluse în practica de zi cu zi la nivelul autorității locale în cauză, ele se pot aplica și pentru PMUD.

Structura organizațională oferă o orientare clară pentru implementare, cu implicarea și gestionarea actorilor, inclusiv a instituțiilor. Orientarea poate indica modalitatea și momentul implicării diferitor instituții.

3.4.1 Cum se poate conveni asupra normelor, a structurii și a ierarhiei relevante?

Cooperarea instituțională pentru realizarea PMUD-urilor, a politicilor și a strategiilor necesită o înțelegere reciprocă a așteptărilor, a rezultatelor și a obiectivelor care trebuie stabilite de comun acord la începutul elaborării planului.

Dacă procesul de pregătire a PMUD este privit ca un proiect personalizat și utilizează mecanisme de management de proiect, unele reguli și structuri pot fi ușor de transpus din recomandările privind bunele practici. Autoritatea Combinată West Yorkshire a încorporat două metodologii („Prince 2” și „Gestionarea programelor de succes”) în întreaga implementare a proiectului. Acestea sunt exemple de recomandări standard privind cele mai bune practici în domeniu și șabloane privind modalitatea de a realiza și a conduce proiecte și programe.

Reguli

Partenerii implicați trebuie să decidă asupra unui set de reguli în ceea ce privește domeniul de aplicare al proiectului, guvernanta și procesul. Regulile vor descrie, de asemenea, ieșirile, planificarea cadrului

de timp, sprijinul instituțional și resursele necesare. Mecanismele recomandate pentru exprimarea clară a acestora sunt cuprinse într-un memorandum de înțelegere și/sau într-un contract oficial. Nu este necesar ca toți partenerii să adere la un asemenea acord oficial – este suficient să participe la el principalele părți interesate/vizate.

Ca privire de ansamblu, un memorandum de înțelegere sau un contract va preciza clar scopul activității, ieșirile preconizate, planificarea temporală a realizării, reperatele și interdependențele cu alte fluxuri de lucru. Acestea ar trebui stabilite de comun acord și oficializate de toate părțile interesate relevante cu rol executiv, pentru a evita ambiguitatea. Modelele de raportare pot ajuta și ele la exprimarea așteptărilor din partea instituțiilor care își aduc contribuția la un PMUD, dar utilizarea acestora trebuie echilibrată cu potențialul de originalitate și idei din partea celor care contribuie.

Structura și ierarhia

Dacă elaborarea PMUD este considerată ca proiect definitiv, având asociate structuri de management de proiect, aceasta ar trebui să cuprindă un nivel executiv și unul de management, ceea ce poate include o cooperare orizontală în diferite roluri executive și de management.

Este posibil să existe un „Comitet Executiv” sau o altă structură adecvată pentru realizarea proiectului; în caz contrar, poate fi necesară înființarea unui comitet nou. Orice structură de guvernantă sau comitet executiv are, de obicei, la bază un document cu termeni de referință, care descrie în detaliu reprezentarea, mandatul și statutul respectivului grup executiv.

Datorită impactului social și ecologic pe care îl poate avea un PMUD, ar trebui să se convină de la început asupra proceselor de consultare și de implicare, pentru a garanta că procesul PMUD este responsabil în fața publicului, având mecanisme adecvate pentru a implica publicul și actorii cheie și a le comunica rapoarte acestora (Manualul CH4ALLENGE privind Participarea). Acest aspect ar trebui corelat cu procesul de consultare privind evaluarea strategică de mediu (ESM).



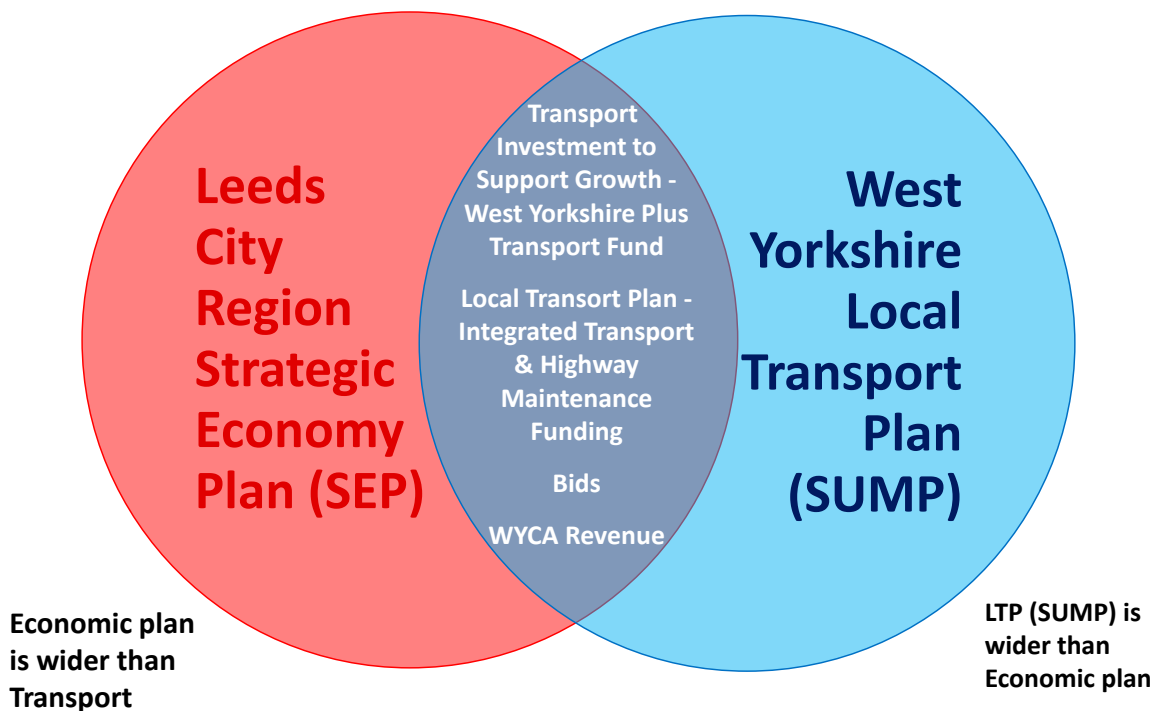
FOCUS LOCAL

West Yorkshire: Alinierea dintre PMUD și Planul Economic Strategic

PMUD-ul pentru West Yorkshire (sau Planul de Transport Local) este puternic aliniat la Planul Economic Strategic (PES) pentru Regiunea Metropolitană Leeds, aceasta reprezentând regiunea funcțională mai mare din punctul de vedere al economiei și al navetei către locul de muncă. Planul Economic Strategic a fost adoptat de către toate autoritățile Regiunii Metropolitane Leeds ca fiind principala viziune și strategie economică comună. Rolul PES este de a transforma economia deblocând potențialul regiunii metropolitane și dezvoltând o putere economică menită să creeze locuri de muncă și prosperitate. Dezvoltarea și realizarea unor rețele de transport îmbunătățite ocupă un loc central în Planul Economic, căci garantarea unei mai bune conectări a oamenilor, a locațiilor și a locurilor de muncă reprezintă o parte integrantă a creșterii economice. PMUD-ul pentru West Yorkshire este privit ca măsură cheie de a realiza opțiunile de conectivitate și transport durabil esențiale pentru atingerea obiectivelor economice și pentru a garanta că populația regiunii se bucură într-adevăr de beneficii în ceea ce privește mediul, echitatea socială și calitatea vieții.

Figura 6: Alinierea dintre PMUD și Planul Economic Strategic

Sursa: WYCA





Structura de guvernare este vitală pentru a asigura utilizarea canalelor adecvate pentru a comunica progresele privind PMUD și a discuta problemele și provocările la nivelurile adecvate. Instituțiile publice pot avea niveluri de guvernare existente, inclusiv reprezentanți aleși și responsabili de nivel superior, precum și mai multe niveluri executive, care aprobă și decid asupra politicii, inclusiv asupra PMUD-urilor.

Orientările privind cele mai bune practici de management de proiect pot prezenta exemple de structuri de guvernare pentru implementarea proiectului. Acest aspect este ilustrat clar în rubrica de focus referitoare la West Yorkshire. Procesul de aprobări ar trebui să asigure o ierarhie adecvată a aprobării, a raportării și a răspunderii, cu un flux dinspre aspectele tehnice detaliate de la nivelul responsabililor spre aspectele politice strategice de la nivelurile executive.

Caseta 7: Ce este guvernarea în contextul PMUD?

Termenul de guvernare se folosește cu două sensuri distincte: (1) Unul este modul în care se iau deciziile, se formulează și se implementează politicile în cadrul guvernului unui stat, atenția îndreptându-se astfel spre norme, instituții și proceduri care reglementează acțiunile actorilor statali, nestatali și din sectorul privat. (2) A doua definiție se aplică în afara sferei guvernului oficial. Aceasta identifică structurile neguvernamentale și necomerciale care completează instituțiile și sprijină autoorganizarea socială. Potrivit lui Fürst (2015), guvernarea are, implicit, sarcina de a rezolva probleme concrete, nu de a realiza profit. În contextul PMUD, prima definiție li s-ar aplica autorităților de planificare locală, date fiind responsabilitățile și funcțiile lor oficiale. A doua este relevantă pentru organizațiile neguvernamentale și grupurile de interese, care sunt părți interesate în procesul PMUD.

Structurile de guvernare existente în cadrul unei autorități publice afectează direct capacitatea autorității respective de a realiza principalele caracteristici ale PMUD. Când autoritatea publică face o trecere în revistă a structurilor de guvernare, aceasta ar trebui să includă identificarea barierelor instituționale, legislative sau financiare, precum și a barierelor din calea procesului de management și de comunicare. Implementarea structurilor de guvernare poate implica instituirea unor proceduri oficiale și convenite privind colaborarea cu alte departamente, cu autorități publice învecinate, cu organizații din alte sectoare de politică și cu operatorii de transport public. Printre aceste proceduri se poate număra, de exemplu, un angajament de a întreprinde anumite inițiative de participare a cetățenilor. Asemenea structuri pot ajuta la determinarea potențialului unei autorități de a pregăti cu succes un PMUD, analizându-se în special dacă se vor realiza integrarea pe orizontală și pe verticală și o abordare participativă.



FOCUS LOCAL

West Yorkshire: Guvernanța proiectului

Autoritatea Combinată West Yorkshire utilizează pentru guvernanța proiectului instrumentul de management de proiect Prince 2, care este standard în domeniu. Acest produs „gata de utilizat” prezintă un exemplu privind cele mai bune practici de management de proiect și de guvernanță, utilizat pentru reactualizarea PMUD-ului WYCA. Elementele-cheie ale guvernanței sunt următoarele:

Guvernanța proiectului PMUD

Executiv – Nivelul executiv aprobă PMUD-ul, deci i se va solicita să ia decizii care influențează conținutul PMUD-ului. Persoanele de la acest nivel trebuie informate cu periodicitate parțială, pe parcursul evoluției documentului.

Comitetul de proiect – Comitetul de proiect se asigură că implementarea PMUD-ului are loc în termenul stabilit. De asemenea, comitetul ia decizii despre intrări, alinieri cu părțile interesate externe și strategii.

Comitetul de proiect include următoarea reprezentare pentru a garanta că un produs este robust:

- Utilizatori de nivel superior – garantarea faptului că produsul PMUD este utilizabil și acceptabil pentru o serie de părți interesate;
- Executivul proiectului – ia decizii cu caracter executiv și asigură implementarea;
- Furnizor de nivel superior – asigură disponibilitatea intrărilor relevante la timp. Aceasta ar putea implica legături cu partenerii instituționali;
- Asigurarea calității – garantarea faptului că produsul PMUD se realizează la un standard suficient de ridicat.

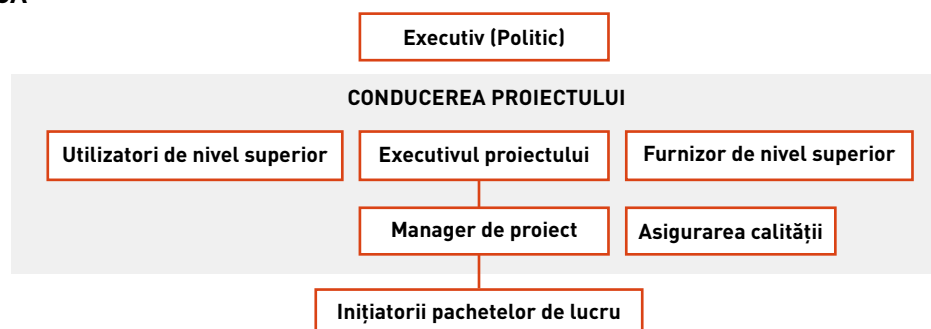
Conducerea proiectului – gestionează implementarea produsului și respectă constrângerile stabilite de comitetul de proiect.

Inițiatorii pachetelor de lucru – responsabili pentru realizarea elementelor de lucru, cum ar fi introducerea de date. Această categorie ar putea include mai multe organizații cu rol de parteneriat instituțional.

Organigrama prezintă un exemplu de structură și descrierea nivelului ierarhic pentru procesul decizional în cazul implementării PMUD în West Yorkshire.

Figura 7: Organigrama guvernanței proiectului

Sursa: WYCA





3.4.2 Cum trebuie partajate și alocate resursele?

Resursele necesare pentru a realiza un PMUD pot să nu se afle toate în posesia aceleiași instituții și pot fi supuse unor constrângeri semnificative. Acest lucru va duce la necesitatea partajării sarcinilor și a informațiilor, posibil în cadrul unei serii de instituții partenere.

Proiectul DISTILLATE din marea Britanie (Design and Implementation Support Tools for Integrated Local Land use, Transport and the Environment – Instrumente-suport de proiectare și implementare pentru utilizarea locală integrată a terenurilor, pentru transport și pentru mediu) identifică constrângeri cu care se confruntă autoritățile locale la realizarea de proiecte, inclusiv cerințe privind alocarea resurselor și a finanțării, setul de instrumente DISTILLATE conținând o serie de strategii și procese recomandate.

Crearea de repere ale proiectului în vederea partajării resurselor este și ea de importanță-cheie pentru implementare. Este probabil ca organizațiile care cooperează să se confrunte cu presiuni suplimentare privind munca și s-ar putea întâmpla ușor ca resursele să fie alocate inadecvat, întârziind astfel disponibilitatea datelor. Crearea de repere și de termene-limită interimare este utilă și ea, deoarece va permite identificarea eventualelor probleme sau neajunsuri privind datele.

Date

Elaborarea PMUD poate implica o cantitate semnificativă de date economice, geosociale, de călătorie, de sănătate publică și de mediu. Această serie de date rareori se găsește în întregime în aceeași locație și necesită partajarea resurselor între mai multe organizații interne și externe. Conducerii proiectului îi revine sarcina de a se asigura că toți partenerii vor fi dispuși să își partajeze datele proprii cu ceilalți parteneri și că resursele sunt alocate în mod adecvat pentru a face față cererilor.

Confidențialitatea datelor poate duce, uneori, la tensiuni sau la reticența de a coopera. Confidențialitatea trebuie respectată și tratată cu grijă, pentru a evita problemele în cadrul cooperării, precizându-se clar motivul pentru care sunt necesare datele, indicând beneficiile care vor

rezulta din utilizarea datelor și explicând cum se vor utiliza datele și cum vor fi ele păstrate de autoritatea PMUD. Partenerii pot stabili împreună modalitatea în care doresc să colecteze și să partajeze datele (platformă, proces etc.), astfel încât toți partenerii să se poată baza pe un set comun unic de informații.

Finanțare

Dată fiind varietatea normelor legislative naționale și a procedurilor interne din cadrul tuturor organizațiilor, nu se poate aplica o metodologie comună a resurselor de finanțare pentru pregătirea PMUD. Cu toate acestea, alocarea financiară este un aspect foarte sensibil, care trebuie gestionat cu mare grijă și într-un mod foarte transparent, pentru a evita conflictele și a asigura o cooperare eficientă pe parcursul întregului proces al PMUD. Prin urmare, este foarte important să se realizeze un buget fără ambiguități.

În plus, alocarea banilor pentru parteneri sau sarcini în cadrul parteneriatului PMUD are mai multe aspecte benefice. În primul rând, aceasta este o modalitate inteligentă de a implica eficient partenerii, aceștia fiind recompensați în mod tangibil pentru cooperare. În acest fel, conducerea proiectului poate conștientiza partenerii cu privire la eventualele realități financiare limitate ale procesului PMUD.

3.4.3 Cum se alocă sarcinile și responsabilitățile?

Cooperarea instituțională este relevantă pentru pregătirea PMUD, deoarece poate fi adecvată pentru utilizarea sprijinului intern sau extern al unui partener în elaborarea anumitor elemente. Acest lucru este adesea necesar atunci când lipsa de cunoștințe sau de abilități corespunzătoare în plan intern ar reduce calitatea ieșirilor sau ar întârzia atingerea rezultatelor dacă demersul s-ar limita la planul intern. Contribuția unui specialist poate adăuga valoare PMUD-ului prin noi abordări sau perspective asupra unor aspecte cheie. Printre domeniile de specialitate din cadrul unui plan în privința cărora s-ar putea solicita recomandări se numără, transportul de marfă, îmbunătățirile aduse călătoriilor în funcție de mod și îmbunătățirile aduse calității aerului. Contribuția partenerilor se poate utiliza și pentru adunare unor date-suport sau a unor dovezi.



Alocarea sarcinilor ar trebui să depindă de următorii factori: alocarea resurselor în ceea ce privește personalul disponibil și finanțarea, precum și abilitățile și cunoștințele necesare. Conducerea proiectului ar trebui să ia în calcul care echipe dispun de resursele necesare pentru a produce ieșirile dorite.

Conducerea proiectului poate utiliza instrumente de management de proiect care pot ajuta la determinarea și identificarea personalului adecvat pentru fiecare sarcină, precum și a nivelului de implicare din partea partenerilor selectați pe parcursul procesului de implementare. Modelul „RASCI” oferă un tip de instrument de selecție pentru management și identifică cinci grupuri de părți interesate pentru fiecare sarcină.

R – Responsabil: partenerul se ocupă de realizarea unei sarcini

A – Aprobator: partenerul aprobă rezultatele sarcinii

S – de Sprijin: partenerul aduce o contribuție care poate ajuta responsabilul să realizeze sarcina

C – Consultat: partenerului trebuie să i se solicite feedback și trebuie să se țină cont de acest feedback

I – Informat: partenerul trebuie ținut la curent cu evoluția elaborării planului.

Dincolo de alocarea sarcinilor, anvergura exactă a contribuției specialiștilor ar trebui detaliată într-o specificație sau într-un set de instrucțiuni care să precizeze clar ieșirile, datele relevante, termenele, informațiile contextuale și costul. Specificațiile și instrucțiunile sunt vitale pentru a garanta realizarea ieșirilor în termenul cerut și evitarea ambiguității.

În sfârșit, trebuie programate întruniri de informare periodice, pentru a urmări evoluția contribuțiilor tuturor partenerilor implicați în implementarea sarcinilor.



Transport public în Budapesta
Foto: BKK Centre for Budapest Transport



4 Lărgirea orizontului

Sperăm că ați găsit în acest manual o resursă utilă pentru a învăța mai multe despre cooperarea instituțională în planificarea mobilității urbane durabile. Dacă doriți să vă lărgiți și mai mult orizontul, vă recomandăm să studiați materialele următoare, care completează acest manual și sunt disponibile pe site-ul CH4LLENGE:

- **Broșura:** un rezumat al motivelor care stau la baza cooperării instituționale și al abordărilor în vederea stabilirii unor parteneriate eficiente pentru planificarea mobilității urbane durabile;
- **Cursul online:** un curs online interactiv privind colaborarea în cadrul organizațiilor și între acestea în vederea elaborării și a implementării unui PMUD;
- **Profilurile naționale CH4LLENGE:** o analiză a diferențelor politice, legislative, sociale și tehnologice pe care le prezintă cooperarea instituțională în Belgia, Croația, Republica Cehă, Franța, Germania, Ungaria, Polonia, România și Marea Britanie.

Dacă vă interesează și alte materiale privind cooperarea instituțională în cadrul PMUD, vă recomandăm să studiați următoarele resurse bazate pe practică:

- Programul de cercetare **DISTILLATE** (www.distillate.ac.uk) Forrester, J. (2008), Ghidul DISTILLATE privind Lucrul în Parteneriate Transsectoriale și Intraorganizaționale în Vederea Luării Deciziilor în Domeniul Transportului Durabil
- **Proiectul GUIDEMAPS** Kelly, J. et al. (2014), Luarea unor decizii reușite în domeniul transportului – un manual privind managementul de proiect și implicarea părților interesate, volumul 1: Concepte și instrumente;
- **Recomandările privind PMUD** Rupprecht Consult (2014), Recomandări. Elaborarea și implementarea unui Plan de Mobilitate Urbană Durabilă;

- **Proiectul EPTA** (www.eptaproject.eu) Proiectul EPTA (2014), Document de poziție și orientări
- **proiectul KonSULT** (www.konsult.leeds.ac.uk/dmg) Proiectul KonSULT (2014), Ghidul decidenților.

În plus, CH4LLENGE a elaborat numeroase resurse utile privind planificarea mobilității urbane durabile, cu scopul de a ajuta planificatorii din domeniul mobilității să inițieze elaborarea PMUD și să își optimizeze în continuare procesele de planificare a mobilității.

- **Autoevaluarea PMUD:** un instrument online gratuit care le permite autorităților de planificare să estimeze conformitatea planului lor de mobilitate cu conceptul Comisiei Europene privind PMUD
- **Glosarul PMUD:** o listă în care sunt definite peste 120 de cuvinte, termeni și abrevieri de specialitate legate de subiectul planificării mobilității urbane durabile
- **Curricula CH4LLENGE:** o schițare a elementelor-cheie care trebuie predate atunci când se organizează un instructaj privind PMUD și cele patru provocări
- **Cursul online „Noțiuni elementare privind PMUD”:** un curs cuprinzător dedicat profesioniștilor, cu privire la conceptul de PMUD și la elementele procedurale ale ciclului PMUD
- **Articol Wikipedia:** alăturați-vă comunității Wikipedia și contribuiți la articolul privind PMUD publicat de CH4LLENGE!

Pentru informații suplimentare, vizitați-ne la www.sump-challenges.eu



5 Referințe bibliografice

Celelalte trei manuale CH4LLENGE

Gühnemann (2016) Manual PMUD privind monitorizarea și evaluarea: estimarea impactului măsurilor și evaluarea procesele de planificare a mobilității. Disponibil la adresele:

www.eltis.org și www.sump-challenges.eu/kits

May (2016) Manual PMUD privind selectarea măsurilor: selectarea celor mai eficiente pachete de măsuri pentru Planurile de Mobilitate Urbană Durabilă. Disponibil la adresele:

www.eltis.org și www.sump-challenges.eu/kits

Rupprecht Consult (2016) Manual PMUD privind participarea: angajarea activă a cetățenilor și a părților interesate în dezvoltarea Planurilor de Mobilitate Urbană Durabilă. Disponibil la adresele:

www.eltis.org și www.sump-challenges.eu/kits

Alte surse relevante

Balant, M. (2016) Roadmap towards SUMP - Guidance on the SUMP preparation process for CH4LLENGE Starter Follower Cities. Available from:

<http://www.sump-challenges.eu/content/outputs>

BKK (2014) Budapest Transport Development Strategy 2014-2030. Draft for public consultation. Available from:

http://www.eltis.org/sites/eltis/files/case-studies/documents/bmt_en.pdf

Cré, I., & Mourey, T. (2015) CH4LLENGE National profiles. Available from:

<http://www.sump-challenges.eu/content/outputs>

ENDURANCE (2016): National SUMP information. Available from:

<http://www.epomm.eu/endurance/index.php?id=2809>

Khayesi, M. & Amekudzi, A.A. (2011) Kingdon's multiple streams model and automobile dependence reversal path: the case of Curitiba, Brazil. *Journal of Transport Geography*, 19, pp. 1547-1552.

Kingdon, J.W. (1984) *Agendas, alternatives and public policies*. Boston, Little, Brown.

Office of Government Commerce (2009) *Managing Successful Projects with Prince2 – 2009 Edition*. Norwich, UK. The Stationary Office Ltd.

Poly-SUMP (2016) *Planning sustainable mobility together*. Available from:

www.poly-sump.eu

Rupprecht Consult (2014) *Guidelines. Developing and Implementing a Sustainable Urban Mobility Plan*. Available from:

<http://www.eltis.org/guidelines/sump-guidelines>



6 Glosar de termeni

Termen	Definiție
Colaborare	Planificarea în colaborare este un concept central al procesului PMUD, care promovează comunicarea și colaborarea în rândul organizațiilor, atât prin integrare pe verticală, cât și prin integrare pe orizontală.
Integrare (planificare integrată)	Planificarea integrată se referă la colaborarea și munca în comun în cadrul organizațiilor și între acestea, în vederea elaborării și a implementării unui plan. O asemenea cooperare poate implica alinierea obiectivelor și a politicilor și partajarea cunoștințelor, a datelor, a resurselor, a finanțelor și a competențelor între mai multe organizații.
Interdisciplinar	Termenul „interdisciplinar” se referă la un proces, program sau proiect de planificare având legături cu mai multe domenii de cunoștințe sau cu mai multe sectoare (de exemplu, transport, sănătate, mediu, politică, inginerie, psihologie).
Actor cheie	Actorii cheie sunt persoane fizice sau organizații cu competențe politice, de reglementare, funcționale sau financiare, precum și abilități relevante.
Leadership	Leadershipul se referă la acțiunea de a conduce un grup de persoane/organizații sau la capacitatea de a face acest lucru. Uneori se face referire la diferite stiluri de leadership, care ar putea fi, de exemplu, fie mai democratice, fie mai autoritare.
Autoritate învecinată	O autoritate învecinată este o altă autoritate de comitat, municipală, districtuală sau județeană din aria funcțională a municipiului central care conduce pregătirea și implementarea PMUD.
Organigramă/grafic organizațional	O organigramă este o reprezentare grafică a structurii unei sau mai multor organizații, cu indicarea relațiilor dintre departamente și dintre posturi.
Parteneriat	Parteneriatul desemnează orice structură de cooperare convenită între două sau mai multe părți în vederea colaborării acestora și, în cele din urmă, a realizării unui PMUD. În manual, termenul „parteneriat” nu se referă la un anumit tip de structură de cooperare.
Autoritate (locală) de planificare	O autoritate publică, de exemplu un consiliu municipal, județean sau metropolitan sau o municipalitate, care are competența și responsabilitatea de a elabora un PMUD. Aceasta gestionează pregătirea, implementarea și evaluarea planului de mobilitate.







Termen	Definiție
Conducerea proiectului	Conducerea proiectului este echipa sau persoana din cadrul autorității de planificare care răspunde de gestionarea întregului proces de PMUD. Denumirea reflectă faptul că procesul de cooperare instituțională ar trebui gestionat ca un proiect.
Matricea RASCI	Matricea RASCI este un instrument de management de proiect care ajută la clarificarea rolurilor și a responsabilităților diferitor organizații și persoane în cadrul unor structuri complexe. RASCI este un acronim care desemnează cele cinci criterii cheie utilizate cel mai frecvent: responsabil, aprobator, de sprijin, consultat și informat.
Resursă	Acest termen se referă la bani, materiale, personal și alte resurse la care poate apela o persoană sau o organizație pentru a realiza o sarcină.
Procesul PMUD	Procesul PMUD se referă la întregul ciclu PMUD și include analiza condițiilor de referință, definirea procesului PMUD, elaborarea viziunilor, a obiectivelor, a scenariilor și a țintelor, precum și pregătirea și implementarea planului.



Despre CH4LLENGE

Proiectul „CH4LLENGE - Abordarea provocărilor cheie privind planificarea mobilității urbane durabile” (2013-2016), cofinanțat de UE, a abordat cele mai importante patru bariere ce pot apărea în calea elaborării Planurilor de Mobilitate Urbană Durabilă în Europa.

 Participare	Implicarea activă a actorilor și a cetățenilor la nivel local în procesele de planificare a mobilității
 Cooperare	Îmbunătățirea cooperării geografice, politice, administrative și interdepartamentale
 Selectarea Măsurilor	Identificarea celui mai adecvat pachet de măsuri pentru întrunirea obiectivelor de politică ale unui oraș
 Monitorizare and Evaluare	Estimarea impactului măsurilor și evaluarea procesului de planificare a mobilității

În proiectul CH4LLENGE s-au implicat nouă orașe partenere din Europa, precum și 30 de orașe din afara consorțiului, toate fiind hotărâte să își îmbunătățească planificarea mobilității și reprezentând o diversitate de culturi și contexte cuprinse în planificarea mobilității urbane durabile. Orașele CH4LLENGE au fost susținute de un grup de organizații cu experiență de lucru vastă în ceea ce privește planificarea mobilității și PMUD-urile.

Pentru fiecare provocare, orașele din cadrul proiectului și-au analizat situația existentă a mobilității, au elaborat strategii noi privind modul de abordare a problemelor de mobilitate urbană și au testat soluții în proiecte pilot pentru depășirea barierelor din calea participării, a selectării măsurilor și a monitorizării și evaluării.

Orașele cu experiență vastă în planificarea integrată a transporturilor și orașele care doresc să inițieze primul PMUD ar trebui să beneficieze de pe urma rezultatelor CH4LLENGE.

Kiturile CH4LLENGE

S-au realizat patru kituri CH4LLENGE, pe baza rezultatelor activităților de instruire CH4LLENGE cu autoritățile de planificare locale și naționale, pe baza experiențelor altor inițiative naționale și europene în domeniul PMUD și a experiențelor din schemele pilot PMUD realizate în orașele partenere participante. Fiecare kit abordează o provocare și este compus dintr-un manual cuprinzător, o broșură și un curs interactiv. Manualele și broșurile sunt disponibile în engleză, cehă, croată, olandeză, franceză, germană, maghiară, polonă și română.

