
Managementul urbanistic între așteptări și deziluzii

Prof. PhD. Mircea Alecsandru UDRESCU (mirceaudrescu@yahoo.com)

Artifex University from Bucharest

Lecturer PhD. Alina Gheorghe (alina20eu@yahoo.com)

Artifex University from Bucharest

Abstract

Dezvoltarea urbana inteligenta este o problematica de actualitate in Romania, și nu numai. Nevoia de expansiune a oraselor este necesara , insa, pentru a veni în sprijinul comunităților locale și naționale, care se concentrează pe oportunitate, reprezentativitate, simbolistică națională și tradiție, trebuie să se țină seama de protectia mediului inconjurator, dar și de utilizarea rațională și responsabilă a fondurilor la dispoziție. In acest sens, in literatura de specialitate sunt vizate doua coordonate mnageriale, care se interconexează condițional: dezvoltarea urbana si dezvoltarea inteligenta. In viziunea noastra, cele doua sintageme specifice teoriei generale a managementului general formează un tot unitar, în sensul că dezvoltarea inteligenta urbana este rezultatul unui management urbanistic inteligent, iar un management urbanistic inteligent constituie o garanție a dezvoltării urbanitice inteligente. O asemenea cerință metod ologică nu se poate manifesta, în situațiile în care managementul administrativ nu dispune de viziuni naționale, regionale, zonale și locale, de strategii viabile, de direcționări normative etc., ceea ce lasă drum deschis unui management urbanistic după „principiul se poate și așa”.

Key words: *management urbanistic, dezvoltare urbana inteligenta, eficacitate sociala, eficacitate economica.*

JEL codes: *M0, R1, R5*

Introducere

Managementul reprezintă o noțiune de maximă generalizare, ce sugerează un ansamblu de sisteme, metode și tehnici de lucru, prin care se urmărește atingerea obiectivelor. Dar aceste instrumente sunt valoroase numai dacă există voința de a le utiliza și știință în le aplica, la domenii dintre cele mai diverse ale vieții sociale și economice.. De aceea, managementul urbanistic poate fi considerat și o stare de spirit, formată din atitudini, aptitudini, componente intelectuale – care joacă rol de catalizator în declanșarea și întreținerea procesului de aplicare a metodelor și tehnicilor de sprijinire a deciziilor deciziilor ce stau la

baza unei dezvoltări urbanistice inteligente. Realitatea înconjurătoare, nu numai în ceea ce privește dezvoltarea urbanistică, oferă însă suficiente exemple în care intuiția are câștig de cauză în fața metodei, regularitatea în fața eficacității, improvizația sau rutina în fața realismului, dogmatismul în fața pragmatismului, iar practicile tradiționale se impun în fața metodelor științifice. În mediu universal se spune mereu că managementul ne arată de ce o țară este săracă iar alta este bogată, dar și de ce o comunitate socială posedă o infrastructură urbanistică modernă iar altele una sărăcăcioasă și neadecvată. Diferența este dată de ordine, disciplină, legalitate, eficiență, eficacitate, economicitate, responsabilitate, bună credință, etică, integritate etc. Managementul de țară se regăsește în buna guvernare, iar toate acestea sunt exprimări ale managementului urbanistic inteligent. De aceea, în studiul nostru încercăm să sugerăm câteva din direcțiile în care trebuie acționat, pentru ca managementul urbanistic să nu se mai cantoneze în limitele managementului se poate și așa.

Literature review

Mijloacele mass-media abundă de articole, comentarii, puncte de vedere, analize, discuții etc. despre performanța managerială, în domenii dintre cele mai diferite: administrație, educație, finanțe publice, societăți comerciale, regii autonome, ministere ș.a.m.d. Dincolo de orice domeniu de activitate, gestionarea mediului urbanistic este de departe acela care creează cele mai acute aprecieri despre management, putere și responsabilitate. Peste tot se dorește un management performant, și poate din această cauză, apreciem că nu există persoană care să nu arate acuzator către cineva care, în plan urbanistic, se face vinovată de nesocotirea normelor de conviețuire civică, mai ales de cheltuirea neeconomicoasă a puținelor resurse avute la dispoziție.

Dacă se încearcă să se determine în ce constă performanța în management, sunt suficient de multe atitudinile ce consideră că există domenii de activitate în care performanța managerială trebuie acceptată „așa în general”, cu oarecare aproximație, cu precădere în administrație, educație, armată etc., dar și domenii, în mod deosebit cele urbanistice, în care aceasta este condiționată de realizarea unor parametrii cuantificabili și bine determinați.

Această viziune duală generează o percepție nebuloasă despre management, sugerând că ar exista un management care se apreciază cu aproximație, după criteriile fiecăruia și ale nimănui, dar și un management responsabil de soluții pe termen scurt, pe termen mediu și pe termen lung, corespunzător cu specificul său, ce se regăsesc în rezultate cuantificate. Cu alte cuvinte, se poate lua în considerare un management ce are o responsabilitate disimulată, mai puțin precizată, și un management responsabil de finalitatea acțiunii umane.

În literatura de specialitate¹, managementul exprimă ansamblul coerent de cunoștințe despre procesele și relațiile de conducere ale organizației (firmei), care generează stabilitate în sistem, principii, metode și tehnici de conducere, a căror utilizare asigură folosirea optimă a potențialului uman, material și financiar la dispoziție, iar managerul este persoana care exercită atribuțiile conducerii în virtutea obiectivelor, competențelor și responsabilităților specifice funcției pe care o ocupă.

Ca proces, managementul organizației este responsabil, în esență, de: obiectivele de realizat – adică a ști, a defini clar ceea ce se vrea să se realizeze, ce rezultate trebuie obținute și în ce prioritate; gestionarea mijloacelor pentru realizarea obiectivului – a ști dacă obiectivul poate fi făcut, cu ce mijloace și care sunt procesele de transformare a mijloacelor la dispoziție până când obiectivele sunt atinse; analiza rezultatelor efective – a determina corect cum a fost atins obiectivul; compararea rezultatului final cu cel previzionat și desprinderea concluziei finale din care să rezulte dacă obiectivele au fost îndeplinite în condiții bune sau mai puțin bine. Din nefericire, practica socială demonstrează faptul că sunt multe organizații care nu acordă toată atenția acestor patru trepte ale proceselor manageriale, adică nu se posedă o strategie de acțiune bine definită, nu există o planificare realistă, nu se veghează asupra unei gestiuni lipsite de risipă și nu se încurajează un control bine conceput. Deși managementul trebuie să facă gândirea și acțiunile raționale, coerente, eficace, eficiente și novatoare, adesea acestea nu sunt prevăzute cu claritate, nu sunt apreciate prin centre de costuri și venituri, obiectivele sunt supraevaluate iar mijloacele sunt subestimate, mai ales în cadrul structurilor publice.

În principal, scopul managementului este dat de **eficacitatea economică**, în sensul că orice organizație trebuie să-și atingă obiectivele stabilite, dar cu costurile cele mai mici, **în condiții de eficiență**, și de **eficacitatea socială**, care reprezintă rațiunea însăși de a fi a oricărei organizații. De aceea, managementul modern trebuie să facă față la două incoerențe majore, și anume: decalajul crescând dintre nouitatea problemelor cu care sunt confruntate organizațiile și menținerea metodelor tradiționale de gândire, de decizie și de gestionare a patrimoniului, la care se face prea des apel, și distorsiunea care rezultă de aici, dintre existența noilor metode de abordare managerială și folosirea lor încă limitată în practică.

Desigur managementul oricărei organizații trebuie să fie apreciat prin analiza competentă a rezultatelor cuantificabile. Din această perspectivă, nu pot fi decât derutante exprimările de genul: situația țării noastre nu este bine apreciată din cauza performanțelor din agricultură, sănătate și, mai ales din

1. Cibela Neagu, Mircea Udrescu, Managementul organizației, Editura Tritonic, București, 2008

agricultură. Sau, destul de frecvent, performanțele firmei nu s-au ridicat la nivelul așteptărilor.

În mod formal, prin performanță se înțelege „Rezultat (deosebit de bun) obținut de cineva într-o întrecere sportivă; p. ext. realizare deosebită într-un domeniu de activitate. Cel mai bun rezultat obținut de un sistem tehnic, de o mașină, de un aparat etc.”¹

Prin generalizare, performanța nu poate fi confundată cu orice rezultat, cu orice realizare, indiferent de domeniul de activitate. Indubitabil, performante sunt numai acele rezultate deosebit de bune.

Evident, vizând domeniul managementului urbanistic, performanța echivalează cu îndeplinirea obiectivelor în condițiile în care indicatorii cuantificabili trebuie să se apropie de superlativ. În condițiile cerințelor economiei de piață, se poate accepta drept performantă firma care obține profit, mai ales dacă acesta este rezultatul unei dinamici favorabile de creștere a productivității muncii și reducerii cheltuielilor.

Pentru simplificare, considerăm că o firmă (organizație) este performantă dacă, în principal, indicatorii de producție și cei economico-financiarți sunt performanți.

Activitatea productivă, centrată pe indicatori fizici, este performantă dacă firma (organizația) obține și valorifică produsele sau serviciile planificate, în volumul, structura, calitatea și termenele convenite, cu respectarea cerințelor și exigențelor de protecția muncii, a mediului și a sănătății oamenilor cărora le sunt destinate produsele (serviciile). Indicatorii de producție arată ce se produce, în ce volum și cu ce productivitate a muncii, și aceștia sunt performanți în măsura în care sunt superiori celorlalte entități productive în condiții similare.

Componenta economico-financiară trebuie să exprime, în esență, rentabilitatea firmei (organizației) și evoluția gradului de lichiditate, redând astfel imaginea valorică a eforturilor financiare ale acesteia. Indicatorii de rentabilitate reflectă o stare performantă atunci când au fost îndeplinite și depășite prevederile privind profitul și rata de rentabilitate, nu numai pe total activitate, ci și pe tipuri de activități, precum și pe fiecare tip de produs obținut și valorificat. Gradul de lichiditate se constituie din indicatorii care redau structura activului și pasivului bilanțier, corelația dintre mijloacele economice din activul bilanțului contabil și resursele financiare implicate în constituirea acestora din pasivul bilanțului. Pe ansamblu, o firmă este performantă, din punctul de vedere

1. XXX Dicționarul explicativ al limbii române, Editura Academiei, București, 1975, p. 676. Aceași definiție în Florin Marcu, Constant Maneca, Dicționar de neologisme, Editura Academiei, București, 1978, p. 809.

al gradului de lichiditate, în măsura în care poate achita cu ușurință datoriile pe termen scurt, cu precădere din veniturile proprii, menținând ridicată încrederea partenerilor de afaceri și a instituțiilor statului în capacitatea sa de a rezista pe piață.

Desigur, acești indicatori redau situația economico-financiară a firmei (organizației), dar această situație reflectă capacitatea managerială de a adapta organizația la schimbările de mediu. Managementul este preponderent apreciat ca un ansamblu de sisteme, metode și tehnici de lucru, prin care se stabilesc obiective și se urmărește îndeplinirea lor. Dar aceste instrumente sunt valoroase numai dacă există voința de a le utiliza. De aceea, managementul poate fi considerat o adevărată stare de spirit, formată din atitudini, aptitudini, componente intelectuale și deprinderi ce joacă un rol catalizator în declanșarea și întreținerea procesului de aplicare a metodelor în vederea atingerii obiectivelor.

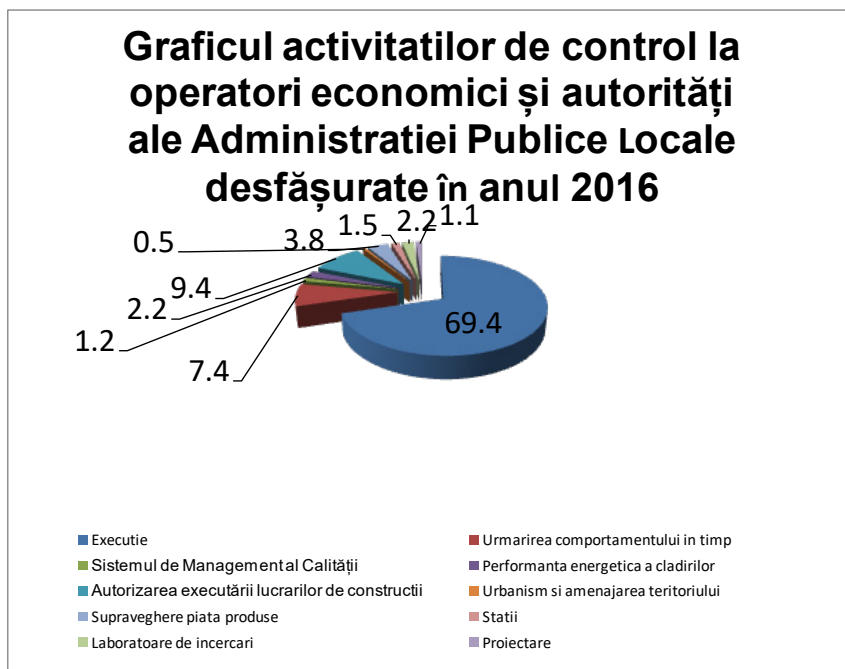
Caracteristicile stării de spirit care animă managementul performant sunt: o mentalitate prospectivă – de adaptare permanentă a organizației (firmei) la schimbare; o mentalitate metodică și științifică – fiecare problemă are rezolvare științifică, rațională ; o mentalitate economică – ce presupune cunoașterea limitelor resurselor, analiza riscurilor și amenințărilor și proiectarea tuturor acțiunilor după principii de eficacitate și eficiență, o mentalitate socială – scopul suprem este satisfacția consumatorilor și mulțumirea propriilor angajați.

Cu toate că realitatea înconjurătoare oferă suficiente exemple în care intuiția are câștig de cauză în fața metodei, regularitatea în fața eficacității, improvizația sau rutina în fața realismului, dogmatismul în fața pragmatismului, iar practicile tradiționale se impun în fața metodelor științifice, performanțele manageriale trebuie să aibă la bază indicatori de performanță stabiliți antefactum, la care să se poată raporta rezultatele post-factum.

În fond, managementul urbanisticii românești este un exemplu de management centrat pe principiul „se poate și așa”. O simplă privire asupra satelor și orașelor românești aduce nenumărate dovezi în sensul că managementul urbanistic, în timp, a căzut în capcane de genul: conducătorii aleși nu au creat valori perene, ci s-au dorit a fi ei înșiși vedete; nu au înțeles că principiul esențial al conducerii este cultivarea încrederii, binelui, frumosului și utilului, și nu impunerea puterii; nu au ascultat de geniul specialiștilor, ci i-au pus pe aceștia să cârpească ceea ce ei au croit prost; nu au reușit să se integreze social prin respect și considerație și nu au lăsat în urmă lucruri care să radieze admirație și emoție; nu au înțeles că factorii cei mai importanți ai succesului sunt dorința, talentul, metoda și efortul; nu au stabilit obiective stimulative și nu au cultivat emoțiile delegării demiurgice; nu au folosit simbolurile propriei culturi sociale și au știrbit cu cinism buna credință; nu au înțeles că avantajul competitiv provine din cultivarea valorii, nu din oferirea de produse generice; nu au pus în practică

zestrea de valori a momentului și au rămas în conștiința publică numai ca înși ce nu s-au ridicat la nivelul așteptărilor etc.¹

Managementul urbanisticii este obligat să asigure perspectiva unei conviețuiri civilizate, prin planuri urbanistice zonale, dar și să vegheze administrativ la buna respectare a legislației în urbanism, prin controale eficace. Numai prin activitatea de control, organismele abilitate existente comunică public următoarele direcții de control, astfel: control în proiectare, control în execuție, control privind urmărirea comportării în exploatare a construcțiilor, control privind implementarea sistemului de management al calității în construcții, controlul respectării indicatorilor de performanță energetică a clădirilor, controlul autorizării lucrărilor de construcții, controlul pieței produselor pentru construcții, al stațiilor de producere betoane, mixturi asfaltice, agregate minerale, precum și al laboratoarelor de analize și încercări în construcții, controlul activității de avizare a lucrărilor publice, precum și al activităților de soluționare a petițiilor etc. Pe ansamblu, un asemenea efort managerial de control poate avea exprimarea cuprinsă în graficul alăturat:



Sursa: Ministerul Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene, Sinteza activității de control și inspecție desfășurată de către Inspectoratul de Stat în Construcții- I.S.C. în anul 2016, p.23, <https://www.isc.gov.ro/files/2017/Control%20si%20sinteza/2016-T4%20SINTEZA.pdf> accesat 15.10. 2020

1. Selecție după Mark Eppler, Capcanele managementului, Editura Polirom, București, 2007, p.5-11

Analizele triumfaliste se dezvoltă de la sine, pentru a impresiona, nu pentru a convinge. Spre exemplu, la sinteza de mai sus, se poate afla: Controlul în domeniul calității construcțiilor ocupă o pondere de aproximativ 50% din totalul activității de control efectuate la nivelul structurilor teritoriale și cuprinde controale la factorii implicați în proiectarea, execuția și exploatarea lucrărilor de construcții, precum și controale privind organizarea și implementarea sistemului de management al calității la operatori economici cu activitate de proiectare și execuție în construcții. Au fost efectuate un număr de controale la operatori economici cu activitate de proiectare în domeniul construcțiilor, constatându-se foarte multe neconformități majore și grave privind elaborarea de proiecte incomplete/neconforme, care nu respectă prevederile codului de proiectare seismică P100-1/2013, care conțin neconcordanțe între partea scrisă și cea desenată, fără detalii de execuție sau care nu respectă nivelul de calitate corespunzător, cu caiete de sarcini incomplete, neverificate la toate cerințele fundamentale de calitate, pentru care au fost aplicate un număr foarte mic de amenzi contravenționale.

În ceea ce privește, control în execuție, au fost efectuate controale de ordinul miilor la obiective de investiții care sunt înregistrate în evidențele inspectoratelor județene în construcții respectiv a Inspectoratului în Construcții al Municipiului București. Au fost constatate mii de neconformități, printre care: sute de contravenții, pentru care s-au aplicat sancțiuni contravenționale, dar și neconformități majore sau cu grad ridicat de repetabilitate identificate prin controalele în etapa de execuție a lucrărilor de construcții, ca: încălcarea prevederilor din acorduri/ avize/ autorizația de construire, neîndeplinirea obligațiilor stabilite prin regulamentele și procedurile elaborate în aplicarea Legii nr. 10/1995, privind realizarea și menținerea cerințelor fundamentale ale construcțiilor; neasigurarea de către investitori a verificării execuției lucrărilor de construcții prin specialiști diriginți de șantier autorizați; realizarea de construcții fără specialiști responsabili tehnici cu execuția autorizați; neasigurarea condițiilor de verificare a lucrărilor ajunse în faze determinante; neaducerea la îndeplinire a măsurilor dispuse; nerespectarea normelor tehnice, a prevederilor din proiectul tehnic și detaliile de execuție, a celor din caietele de sarcini; afectarea construcțiilor învecinate sau adiacente; neamenajarea terenurilor ocupate temporar pentru aducerea lor la starea inițială, la terminarea lucrărilor de construcții; executarea de modificări la construcții existente sau schimbarea de destinații.

În urma unor asemenea raportări triumfaliste, nu mai miră pe nimeni că localitățile țării se afundă în cociobism și nefuncționalitate.

Concluzii

O simplă discuție cu o grupă de studenți sau de masteranzi, care are ca subiect managementul urbanistic, scoate în evidență puține realizări, nenumărate insatisfacții și punctează o mulțime de deficiențe. Din rândul acestora din urmă, ne vom opri numai la câteva, pe care le considerăm a fi evidente .

1. Lipsa unei viziuni naționale asupra urbanismului național. Nimeni nu poate spune în mod serios cum va arăta urbanistic România în deceniile următoare, în secolul următor etc. Nu se cunosc principiile de bază ale sistemelor de construcții, ale proiectării infrastructurilor, ale cultivării specificului național. Cei ce vizitează alte țări, află că anumite orașe au fost proiectate încă din antichitate de arhitecți renumiți, care au trasat liniile generale de dezvoltare, iar factorii de decizie au decis asupra unei variante de execuție, care odată adoptată, a fost pusă în operă prin munca a zeci de generații. Chiar și îmbunătățirile aduse, au fost riguros încadrate în contextul general, prin consultarea altor specialiști de marcă ai momentului. Cu alte cuvinte, întâi s-a creionat viitorul și apoi s-au început construcțiile

2. Lipsa unei strategii naționale și a unor planuri viabile de susținere a viziunii. De fapt, este foarte greu să stabilești strategii și planuri realiste și mobilizatoare, din moment ce nu există o viziune națională asupra acestei problematice. Fiecare construiește ce vrea, cum vrea și unde vrea. Căile de acces sunt specifice transporturilor hipo, iar problema utilităților publice este ignorată cu desăvârșire. Sunt ignorate cu bună știință legile naturii de amplasare a construcțiilor, așa se face că iarna multe locuințe sunt supuse izolării, iar în celelalte anotimpuri, sunt supuse inundațiilor. De fapt, în ultimii ani, întâi se construiește și apoi se trasează racordarea la utilități, adică prezentul și interesul de moment are prioritate față de viitor și interesul general. Lipsa de reglementare face ca la început de secol XXI, chiar în capitala țării, să se trăiască în condiții mai grele ca în evul mediu: fără apă potabilă, fără canalizare, fără curent electric, fără racordare la gaze, la încălzire cu lemne, cu străzi neasfaltate etc. Mai mult, lipsa de reglementare, mai ales lipsa de responsabilitate civică, face posibilă apariția de construcții de prost gust, sfidătoare, care nu au decât un singur rol social: să arate cât de puternic și bogat este proprietarul.

3. Lipsa unei oferte normative de dezvoltare constructivă. Pentru fiecare regiune istorică sau culturală, cetățeanul de rând nu se poate raporta la proiecte de referință. Nevoia de locuințe solicită apartamente cu o cameră, cu două camere, cu trei camere ș.a.m.d. Această nevoie ar trebui acoperită printr-un număr de proiecte tip, în legătură cu care, cel ce vrea să construiască, să-și poată defini opțiunea. În felul acesta construcția de locuințe ar putea intra într-

un cadru reglementat, dar și deschis sugestiilor de îmbunătățire, care ar reduce procesul apariției necontrolate de cocioabe, atât la orașe, cât și la sate, ce au dat deja denumirea de „cociobism” stilului actual haotic de construcții civile.

4. Lipsa de respect civic, ce se manifestă prin angajarea de lucrări lipsite de cel mai elementar bun simț. Imediat ce o străduță este asfaltată, la puțină vreme este spartă pentru a se înlocui o conductă de apă rece, apoi una de apă caldă, apoi o rețea de cablaje etc., etc. Fenomenul este generalizat, încât a devenit ceva cotidian, care face parte din cultura noastră organizatorică. La aceste aspecte, putem adăuga deseale situații în care se deschid șantiere, lipsite de finanțare multianuală, ceea ce face ca degradare fizică a componentelor constructive să pună în pericol însăși finalizarea proiectului.

5. Lipsa unei perspective turistice asupra localităților, obiectivelor și zonelor culturale sau cu rezonanță istorică. Turismul a devenit fenomenul comercial de masă, cu cea mai mare dezvoltare în timpurile actuale. De foarte mulți ani, sunt țări care se afirmă prin atragerea de milioane de turiști străini, care au o contribuție însemnată la susținerea unui anumit nivel de trai. Pentru acest lucru, managementul urbanistic repune în valoare moștenirea culturală și istorică, construiește edificii ce proiectează un anume viitor cultural, sprijină prin infrastructură promovarea poveștilor ce prezintă interes turistic. În practică, și țara noastră ar trebui să aibă strategii naționale de cultivare a traseelor turistice, dar și fiecare unitate administrativă ar trebui să dezvolte și să promoveze turismul local și zonal, menit să completeze, chiar să concureze, pe cel de pe plan național. Frumusețile naționale sunt un dar ceresc. Ele sunt necesare, dar nu suficiente. Frumusețile naturii trebuie completate de frumusețile culturale, spirituale și simbolice ale locuitorilor orașelor și satelor. Și aceste lucruri înseamnă tocmai poziționare urbanistică, de care managementul urbanistic trebuie să se preocupe permanent.

Toate aceste aspecte negative sunt manifestări ale unui management defectuos. Ele se regăsesc în tot atâtea deziluzii în plan social. Tocmai de aceea, managementul urbanistic, prin acumulările la care ne așteptăm, trebuie să devină un izvor de frumoase așteptări, deoarece „De obicei, muncitorii (locuitorii s.n.) veseli și mulțumiți sunt, pur și simplu, reflexia stării de spirit a celui care îi conduce”¹.

1. Napoleon Hill, Calea spre succes, Editura Curtea Veche, București, 2011, p. 207

BIBLIOGRAFIE

1. Cibela Neagu, Mircea Udrescu, Managementul organizației, Editura Tritonic, București, 2008
2. Mark Eppler, Capcanele managementului, Editura Polirom, București, 2007
3. Napoleon Hill, Calea spre succes, Editura Curtea Veche, București, 2011, p. 207
4. Neamtu B., Abordări teoretice cu privire la managementul dezvoltării periurbane, Revista Transilvania de Științe Administrative 1(21)2008, pp.75-98, p 2, www.researchgate.net
5. Campbell, S., Green cities , growing cities, just cities? Urban planning and the contradictions of sustainable development in Campbell , S si Fainstein, S., Readings in planning theory, Blackwell Publishing , 2003.
6. Levy , J. M., Contemporary urban planning, 6 th edition, Prentice Hall: New Jersey, 2003
7. Sakrison, RG., 1995, *New urbanism , growth management and the effect on metropolitan water demands*, Publisher: American Water Works Association, Denver, CO 80235, United States of America, www.sciencebase.gov
8. Ministerul Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene, Sinteza activității de control și inspecție desfășurată de către Inspectoratul de Stat în Construcții- I.S.C. în anul 2016, p.23, <https://www.isc.gov.ro/files/2017/Control%20si%20sinteza/2016-T4%20SINTEZA.pdf> accesat 15.10. 2020