

EIB Jaspers

CONSOLIDAREA CAPACITĂȚII DE ELABORARE A PLANURILOR DE MOBILITATE URBANĂ DURABILĂ

LEGĂTURA DINTRE PLANURILE STRATEGICE, PROGRAMARE, FLUXUL DE PROIECTE (PIPELINE) ȘI PREGĂTIREA PROIECTELOR

23-24 Septembrie 2024

Declinare a răspunderii: versiunea în limba română este o traducere a originalului în limba engleză doar în scop informativ. În cazul unei discrepante, originalul în limba engleză va prevala.



CUPRINS

- Definiții și terminologie
- Selectarea coerentă a proiectelor
- Interconexiuni între nivelurile de decizie, departamente, zone geografice și teme
- Gestionarea riscurilor și a complexității pentru un proces de realizare a PMUD fără probleme

Această prezentare nu reprezintă în mod necesar punctul de vedere al Băncii Europene de Investiții (BEI), al Comisiei Europene (CE) sau al altor instituții și organisme ale Uniunii Europene (UE). Opiniile exprimate în prezentarea de față, inclusiv interpretarea (interpretările) regulamentelor, reflectă opiniile actuale ale autorului (autorilor), care nu corespund în mod necesar cu opiniile BEI, ale CE sau ale altor instituții și organisme ale UE. Opiniile exprimate aici pot diferi de opiniile prezentate în alte documente, inclusiv în studii similare, publicate de BEI, de CE sau de alte instituții și organisme ale UE. Conținutul acestei prezentări, inclusiv opiniile exprimate, este valabil la data publicării prezentei, dată menționată mai sus, iar acestea se pot modifica fără o notificare prealabilă. Nicio declarație sau garanție, expresă sau implicită, nu este sau nu va fi formulată și nicio răspundere sau responsabilitate nu este sau nu va fi acceptată de BEI, de CE sau de alte instituții și organisme ale UE în ceea ce privește acuratețea sau caracterul complet al informațiilor conținute în prezentarea de față și orice astfel de răspundere este exclusă în mod explicit. Niciun element din prezentarea de față nu poate fi asimilat unei forme de consultanță în materie de investiții, juridică sau fiscală și nici nu poate fi folosit ca reprezentând o astfel de consultanță. Consultanța profesională specifică trebuie întotdeauna solicitată separat înainte de a întreprinde orice acțiune bazată pe această prezentare. Reproducerea, publicarea și retipărirea se pot realiza numai cu permisiunea prealabil exprimată în scris din partea BEI.

Versiunea în română este o traducere a originalului în limba engleză doar în scop informativ. În cazul unei discrepanțe, originalul în limba engleză va prevala.

Exercițiu de „încălzire”

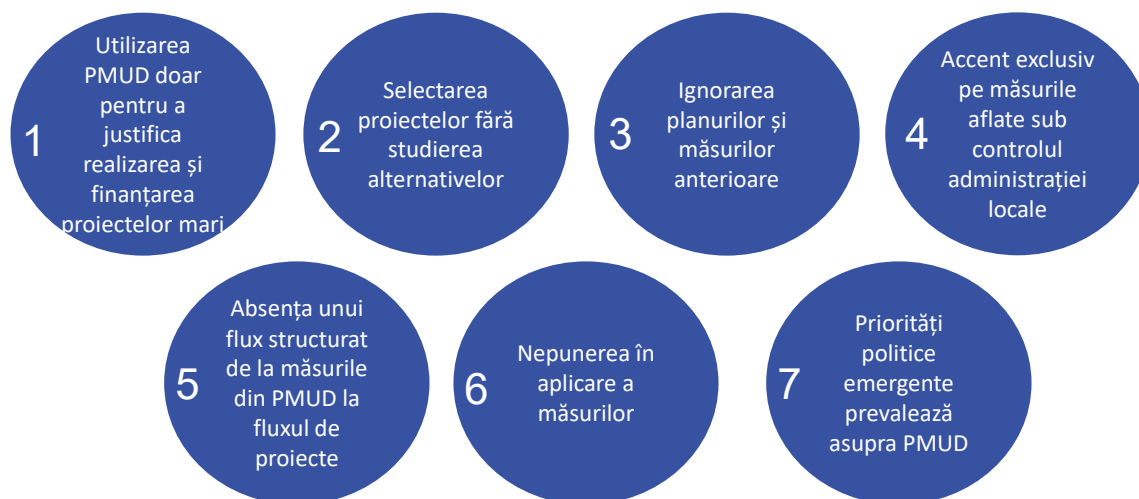
- Pe baza experienței dvs. profesionale, este clară distincția dintre planificarea strategică, programare, fluxul de proiecte și pregătirea proiectelor?
 - Examinând ciclul PMUD, puteți identifica etapele în care se aplică fiecare dintre aceste concepte?
 - Unde considerați că apar cele mai multe provocări (planificare strategică, programare, orice altceva)?



Sursa: Ghid pentru elaborarea și implementarea unui plan de mobilitate urbană durabilă (ediția a 2-a) 2019

De ce sunt importante definițiile?

- Adesea, nu sunt cunoscute diferențele dintre strategie, plan, măsură, proiect, programare, fluxul de proiecte, ceea ce conduce la neînțelegeri și greșeli frecvente



PMUD-urile nu reprezintă un instrument nou în planificarea transportului și a mobilității; acestea au fost susținute și implementate de mai mulți ani.

Însă, după toți acești ani, deși s-au răspândit în întreaga Europă și au beneficiat de orientări și metode comune, **mai multe PMUD-uri nu au avut rezultatul scontat.**

De aceea, într-o oarecare măsură, scopul acestui modul este și de a clarifica un set de definiții prin intermediul cărora ne propunem să **contribuim la evitarea unor alte neînțelegeri și noi greșeli.**

Scurtă explicație a greșelilor frecvente identificate:

1. Această greșeală des întâlnită este adesea cunoscută ca fiind „construirea PMUD începând cu acoperișul”.
2. Trebuie căutate și evaluate comparativ niște alternative, raportate în special la nivelul măsurilor (de exemplu, studierea diferitelor opțiuni în ceea ce privește modul de transport înainte de a o selecta pe cea care se potrivește cel mai bine obiectivelor de nivel înalt ale PMUD-ului desemnat; nu întotdeauna se procedează astfel, iar o decizie este deja luată înainte de a fi studiată.
3. De asemenea, o greșeală frecventă este aceea de a nu lua în considerare măsurile pentru care s-a manifestat un pre-angajament/planificate/sistemic, deoarece specialiștii din domeniul transporturilor pot trece cu vederea alte acțiuni, planuri și strategii aflate la altă scară de execuție. De exemplu, neluarea în considerare a unei linii de metrou regionale planificate pe termen lung, care leagă două localități limitrofe, atunci când se elaborează propriul PMUD.
4. Specialiștii din domeniul transporturilor trebuie să țină cont de faptul că răspunderea

pentru anumite măsuri revine altor organizații, iar acestea trebuie, de asemenea, integrate în PMUD cu identificarea corespunzătoare a responsabililor respectivi. De exemplu, dacă orașul este deservit de operatori de transport pe distanțe lungi, PMUD trebuie să recunoască răspunderea pe care o are operatorul de transport public în legătură cu respectivele măsuri și să stabilească împreună cu acesta mecanismele de coordonare adecvate pentru abordarea și punerea în aplicare a acestor măsuri. Acest lucru este valabil și în contextul nodurilor urbane TEN-T, al căror domeniu de aplicare teritorial se extinde mult dincolo de limitele localității care adesea este cea care realizează PMUD-ul. PMUD nu trebuie să se limiteze la măsurile aflate în sfera de control a localității în cauză

5. Fluxul care leagă PMUD de măsuri și pe acestea din urmă de programarea financiară care stă la baza fluxului de proiecte adesea lipsește cu desăvârșire
6. Adesea, măsurile din PMUD nu sunt puse în aplicare și rămân uitate pe un raft, mai ales deoarece punctele #1-5 nu sunt respectate
7. În special atunci când noi partide politice câștigă alegeri, apar și sunt puse în aplicare adesea noi proiecte care nu au fost prevăzute sau studiate anterior și care nu au nicio legătură cu PMUD-ul.

Definiții



Acesta este motivul pentru care dorim să începem prin a stabili definiții și limite.

Atunci când avem de-a face cu PMUD-uri, ne ocupăm de obicei de primele două dintre aceste rubrici – strategiile, planurile și măsurile care se finalizează cu un plan de implementare adecvat, în timp ce proiectele, organizarea fluxului de proiecte și programarea sunt etape care au loc pe baza PMUD, dar sunt tratate ca fiind în afara domeniului său de aplicare.

Strategiile se referă la viziune, obiective politice și stabilirea de ținte. Atunci când se definește strategia, este fundamental să se **facă trimitere la și să se integreze documentele legislative și alte documente strategice și de planificare** care contribuie la definirea viziunii și a obiectivelor la nivel înalt. În același timp, este important să se ia în considerare și să fie integrate proiectele deja alocate sau planificate [de exemplu, un plan național cu proiecte de rețea TEN-T, un plan regional cu proiecte deja alocate (chiar dacă nu sunt încă programate), cum ar fi o conexiune feroviară regională sau o zonă/terminal logistic deja planificat].

Atunci când se definește planul, **este fundamentală aplicarea unei analize solide, capabile să confirme întotdeauna modul în care acestea contribuie la obiectivele și țintele definite.** Modelele de transport pot fi un instrument util pentru compararea soluțiilor. Analiza ar trebui să conducă la un set de măsuri care să fie de diferite naturi, cum ar fi cele organizatorice, operaționale, bazate pe infrastructură.

Atunci când se definesc **măsurile** și chiar înainte ca acestea să fie pe deplin integrate în plan, **este foarte important să existe o înțelegere preliminară a gradului de fezabilitate tehnică/economică/din punct de vedere al mediului pentru măsurile propuse - acest aspect necesită o analiză preliminară la nivel înalt, care este importantă pentru a evita**

perturbările într-o etapă ulterioară (precum cele survenite din cauza indisponibilității fondurilor, întârzierilor semnificative și, în unele cazuri, a destrămării strategiei de ansamblu în cazul în care măsura în cauză este o parte centrală a unei strategii).

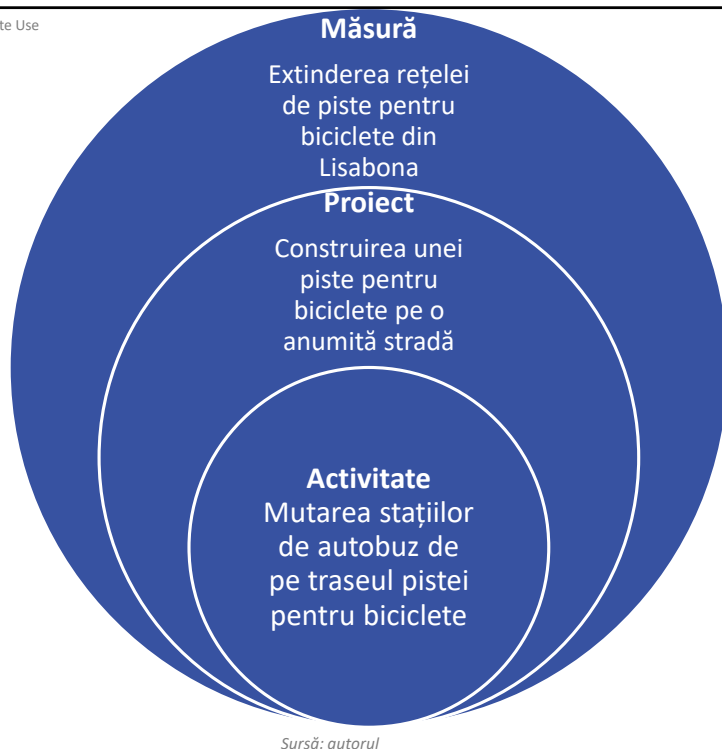
Măsurile se transformă apoi în **proiecte** specifice care fac obiectul unor studii detaliate și care includ un set clar definit de activități, domeniu de aplicare, resurse etc.

Un set de proiecte coerente și interconectate poate fi grupat pentru a livra o măsură și, în acest caz, avem de-a face cu un **portofoliu** de proiecte (de exemplu, mai multe proiecte care vizează concretizarea unei conexiuni de tip linie de autobuz dedicată)

Programarea se referă la alocarea de fonduri pentru proiecte și investiții

Definiții

- **Măsură:** Ansamblu de activități care contribuie la unul sau mai multe obiective de politică în cadrul unui PMUD
- **Proiect:** Ansamblu de activități bine definite și organizate, cu obiective operaționale clare, domeniu de aplicare, resurse dedicate (inclusiv o echipă de proiect), calendar de implementare și buget.
- **Activitate:** O sarcină specifică în cadrul unui proiect, cu un obiectiv clar, o metodă de execuție, un calendar și o entitate responsabilă.



Să înțelegem mai bine aceste aspecte cu ajutorul câtorva exemple

O măsură reunește proiecte care pot contribui la unul sau mai multe obiective de politici, de exemplu extinderea rețelei de biciclete în localitatea dumneavoastră. Pentru această măsură, ar trebui evaluate și comparate diferite soluții, în special în ceea ce privește costurile și beneficiile la nivel înalt, nivelul de acceptare al acestora, precum și principalele riscuri asociate.

Un proiect corespunde unor activități bine definite și organizate, cu obiective operaționale specifice, pentru care sunt alocate resurse, programe și bugete specifice. De exemplu, construirea unei piste pentru biciclete pe o anumită stradă. Un proiect poate fi tratat în mod autonom și poate face obiectul unei linii de investiții specifice

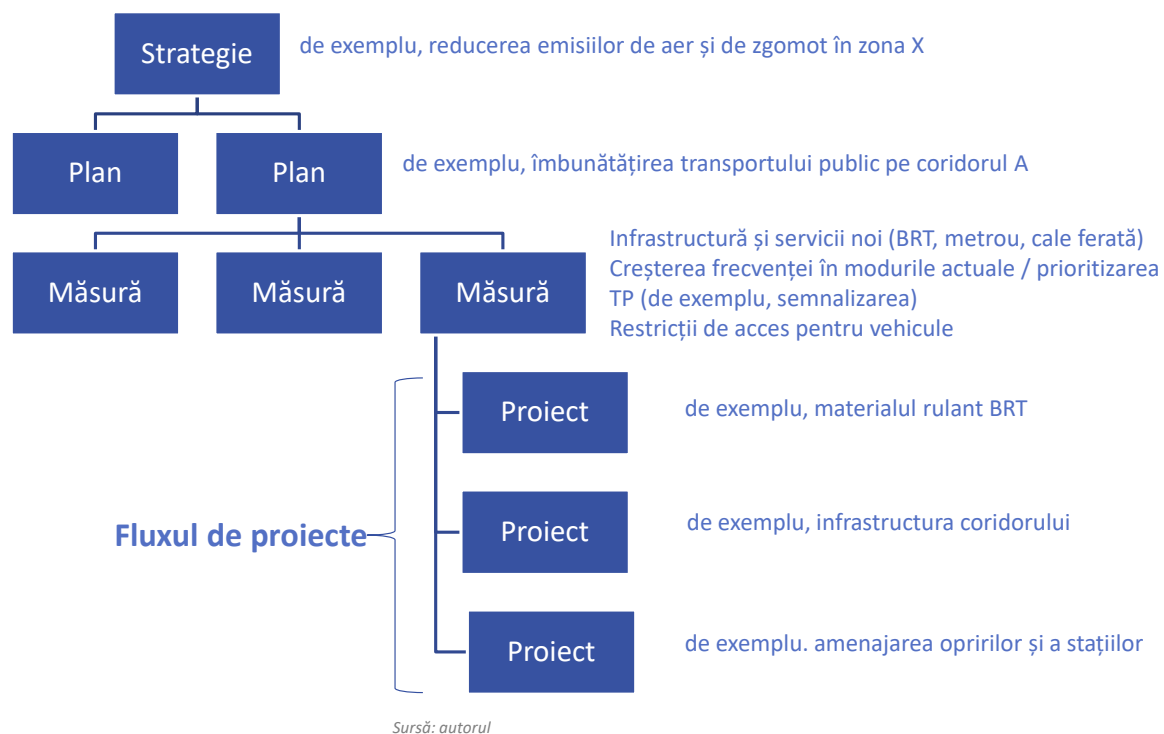
O activitate corespunde unei sarcini specifice în cadrul unui proiect, pentru care este definită o metodă de execuție, are un calendar de realizare și o entitate responsabilă

Un PMUD abordează de obicei măsuri și identifică un flux de proiecte (în planul de implementare), în unele cazuri merge până la nivel de proiect și activități, dar de obicei acestea sunt tratate în afara PMUD în planuri detaliate.

Explicarea terminologiei. Care este relația dintre termenii utilizați.

<https://www.mobility-academy.eu/mod/scorm/view.php?id=2004>

Definiții

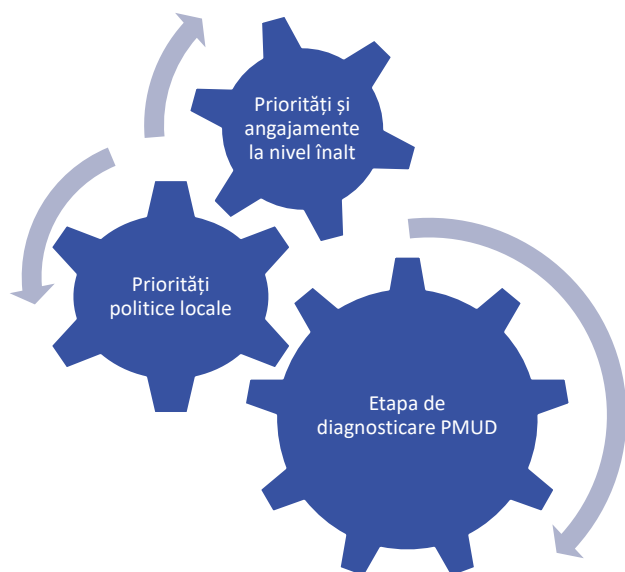


În concluzie, O strategie poate include mai multe planuri, un plan poate include mai multe măsuri, o măsură poate fi defalcată în mai multe proiecte, iar proiectele includ acțiuni pot fi plasate în responsabilitatea mai multor actori (din interiorul sau din afara orașului)

Atunci când mai multe proiecte sunt legate de aceeași măsură, ne referim la un portofoliu/o serie integrată de proiecte

În PMUD avem de-a face cu măsuri care cuprind un portofoliu de proiecte (dar nu și detalii privind proiectele) și acestea ar trebui să facă obiectul unei evaluări prealabile cu privire la costuri. Planul de implementare/acțiune ar trebui să includă un flux de proiecte și programarea generală a acestuia, fără a se limita însă la verificarea disponibilității fondurilor. Detaliile proiectelor la un anumit nivel de planificare (și acțiunile ulterioare) nu sunt, de obicei, incluse în PMUD.

PMUD | Etapa de planificare



Sursa: autorul

- Se analizează și se evaluează alături de alte posibile măsuri
 - Măsuri angajate (proiecte mature, cu calendar și finanțare alocate), de exemplu, variantă feroviară ocolitoare între A și B
 - Măsuri planificate (proiecte planificate, dar neangajate încă), ex. o nouă linie de metrou
 - Priorități politice locale (inclusiv presiunea din partea actorilor locali)
 - Angajamente de nivel înalt sau cerințe obligatorii (la nivelul UE, național sau regional), de exemplu TEN-T multimodal Pax Hub până în 2030
- Se includ rezultatele diagnosticului PMUD
 - Lacune și priorități
 - Măsuri noi

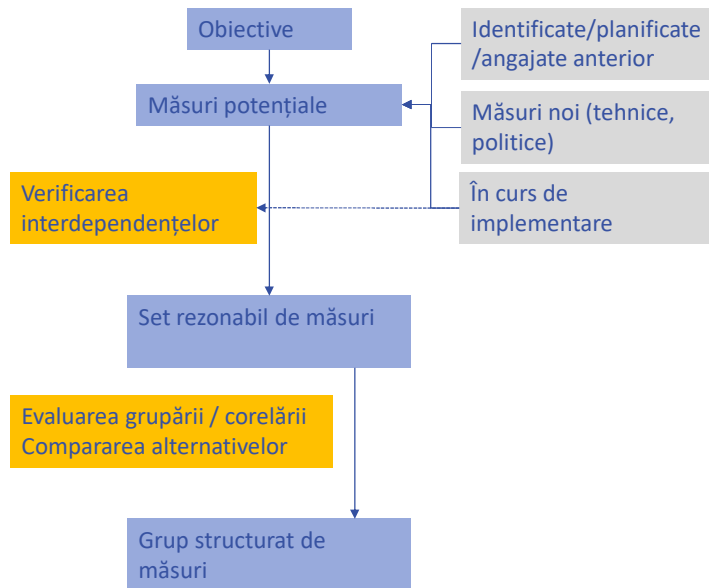
Pentru un PMUD de calitate este esențial ca orice *listă ideală de proiecte* deja existentă să fie luată în considerare în mod corespunzător și evaluată în mod corespunzător în cadrul analizei.

Abordarea care trebuie adoptată va fi diferită în funcție de aspectul dacă diferitele intervenții sunt deja angajate (în curs de desfășurare, cu finanțare asigurată) sau planificate pe termen lung. Acest lucru se referă în special la imposibilitatea de a ignora proiectele și inițiativele în curs de desfășurare

Un PMUD corespunzător elaborat, care ia în considerare în mod corespunzător principalele politici și obiective strategice la nivelul UE și la nivel național, ar trebui să fie capabil să genereze proiecte adecvate pentru a primi finanțare, iar planul de ansamblu ar trebui să fie elaborat independent de sursa de finanțare.

Etapa de diagnosticare în timpul PMUD este destul de importantă și pentru a confirma lacunele și a evalua gradul de adecvare a priorităților, precum și pentru a identifica noi măsuri care să răspundă obiectivelor.

PMUD | Definirea și gruparea măsurilor



Sursa: Adaptat după BEI



Capacity Building for Sustainable Urban Mobility Plans – The link between Strategic Plans, Programming, Pipeline and project preparation

9



Funded by the European Union

- Verificarea interdependențelor și a coerenței
 - Cu alte priorități conexe (ex. EV, e-charging)
 - Cu alte măsuri sociale /economice /de mediu
 - Luarea în considerare a schimbărilor climatice/adaptării/căilor de tranziție
- Elaborarea scenariului
 - Includerea măsurilor pre-angajate și în curs în BaU
 - Evaluarea tendințelor socioeconomice
- Compararea alternativelor
 - Analiza cererii existente /viitoare pentru a estima nivelul de îmbunătățire adecvat
- Grupare / corelare
 - Măsuri sinergice și de consolidare (condiții de bază /de sprijin /favorabile)
 - Influențează planificarea, calendarul, acceptabilitatea...

Să aprofundăm puțin acest subiect

Elaborați o listă, o prezentare de ansamblu sistematică a măsurilor bazate pe diferitele planuri sectoriale de transport, precum și pe alte planuri sectoriale

Evaluați dacă acestea sunt deja planificate sau implementate, angajate, programate etc.

Acordați atenție altor priorități conexe, de exemplu creșterea numărului de vehicule electrice sau implementarea planificată a stațiilor de încărcare electrice sau a stațiilor de hidrogen, unde sunt acestea deja instalate, unde există deja planuri pentru instalarea lor, care este puterea instalată etc.

Acordați o atenție deosebită schimbărilor climatice / rezilienței / modalităților de asigurare a tranziției și aspectului dacă măsurile sunt deja identificate și/sau dacă există restricții specifice la nivel de zonă care influențează planificarea

Asigurați-vă că includeți un mix de măsuri de investiții, operaționale și organizatorice, precum și o gamă mai largă de măsuri pe termen scurt, mediu și lung în lista generală

Sfat: utilizați diagrame circulare pentru a verifica că nu ați uitat subiecte relevante

În această etapă, toate măsurile sunt valabile și pot fi incluse într-o listă generală

Însă, pornind din acest punct, trebuie să elaborați un set rezonabil de măsuri și să treceți mai departe la un grup structurat de măsuri.

Atunci când treceți de la lista generală la setul rezonabil de măsuri, este important să luați în considerare interdependențele cu măsurile aflate deja în implementare și cu cele deja pre-alocate, iar acestea ar trebui să fie luate în considerare ca parte a scenariului „BaU”. Elaborați unele scenarii care să includă tendințe socioeconomice (din punct de

vedere al populației, gradului de urbanizare, migrației, tehnologiei, climei, comportamentului consumatorilor etc.), discutați și conveniți aceste aspecte cu părțile interesate

Sfat: ateliere de creare a unor scenarii împreună cu părțile interesate pentru a trece de la un set de măsuri general la unul rezonabil

A se vedea Modulele 5, 6 și 9

Comparați alternativele

Revizuiți și filtrați măsurile în funcție de modul în care acestea au îndeplinit obiectivele / criteriile definite

Examinați nivelul existent și viitor al cererii pentru a evalua ce nivel de îmbunătățire s-ar putea dovedi adecvat (de exemplu, peste un anumit prag, o linie de cale ferată nu este fezabilă)

Verificați interdependențele, grupați măsurile în pachete sau mănunchiuri pentru a consolida sinergiile, sau dacă o măsură depinde de o alta

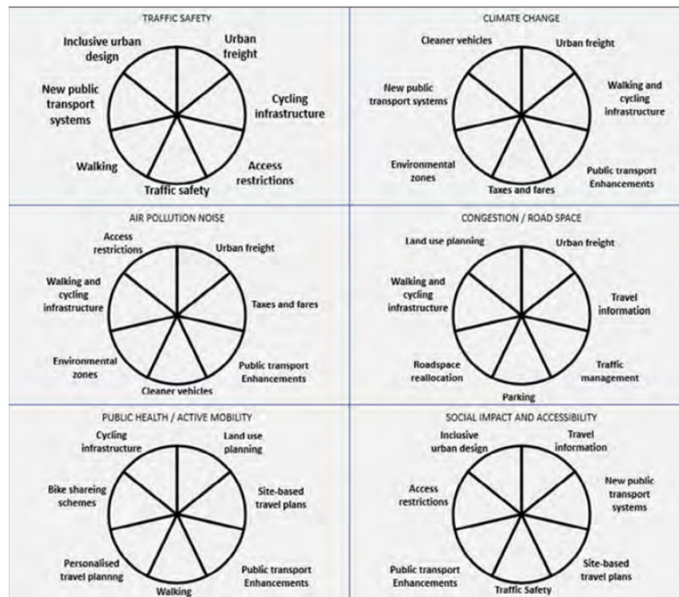
Luați în considerare aspectele legate de acceptabilitate, cum ar fi faptul că dacă o măsură este implementată în avans, aceasta facilitează acceptarea unei măsuri ulterioare

Luați în considerare modalitatea în care poate fi influențat calendarul, etc.

În acest stadiu, ar trebui să fi ajuns la un set structurat de măsuri care vor fi apoi supuse unei analize și unei pre-evaluări suplimentare

Notă: BaU („continuăm activitatea fără nici o modificare față de prezent”); VE (vehicule electrice)

Exemplu de identificare a măsurilor aplicabile în diferite domenii

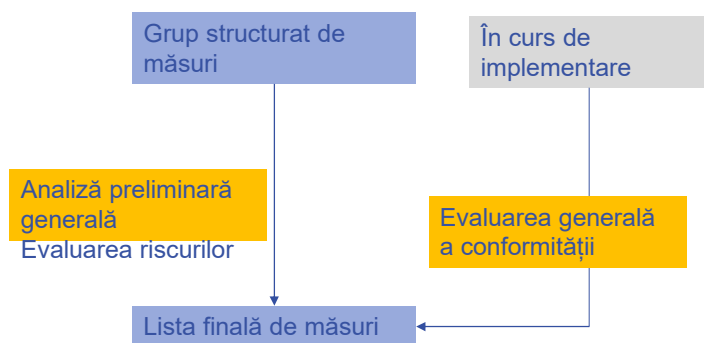


Sursa: Sundberg, R., 2018. *SUMPs-Up Manual on the integration of measures and measure packages - Step up*, p. 9

Exemple de pachete de măsuri

- Investiții în piste pentru biciclete
- Limitări de viteză în zonă
- Planuri de mobilitate pentru companii și școli
- Livrări „pe ultimul kilometru kilometru” în zonă cu biciclete cargo
- Terminal intermodal principal nou
- Rute de acces pentru și spații de păstrare pentru biciclete
- Servicii de informare privind transportul intermodal
- Integrarea cu transportul local

PMUD | Evaluarea preliminară a măsurilor



Sursa: Adaptat după BEI

- Evaluarea preliminară generală d.p.d.v. tehnic, mediu și economic, precum și analiza riscurilor asociate măsurilor mai ample, astfel încât proiectele majore să nu fie respinse la o analiză mai detaliată
 - Analiza alternativelor (ex. metrou vs BRT)
 - Nivelul general al costurilor (CAPEX, OPEX)
 - Amploarea generală a beneficiilor socioeconomice (aglomerație, zgomot, emisii, accidente) și a impactului (ex. sănătate, calitatea vieții, incluziune socială)
 - Evaluarea riscurilor majore
 - Anticiparea riscurilor: tehnice, financiare, politice, operaționale, de mediu, de acceptare etc.
 - Evaluarea probabilității și impactului
 - Anticiparea acțiunilor de atenuare
- Se evaluează din nou coerența generală și conformitatea cu obiectivele

După cum s-a menționat la început, este destul de important, **chiar și la nivel strategic, să se ajungă la o înțelegere preliminară a gradului de fezabilitate tehnică/economică/de mediu a măsurilor**, de unde și importanța ca PMUD-urile să realizeze o evaluare preliminară a măsurilor înainte de a le include în planul de implementare, evitând astfel perturbările în etapele ulterioare

În cazul în care este disponibil un model de transport, aceasta este metoda preferată pentru a merge mai departe, însă modelul nu este întotdeauna disponibil și nu întotdeauna amploarea măsurilor justifică elaborarea unui model

Ceea ce este important este să se ia în considerare o serie de aspecte, în special **încercarea de a obține și estima**

- **un ordin de mărime realist al costurilor** - CAPEX și OPEX pe an (inclusiv exploatarea, întreținerea și reînnoirea, adică luând în considerare ciclul de viață al investiției) - și anume estimări pentru toate categoriile relevante de lucrări de inginerie/construcții; studii, investigații, proiectare și cartografiere; dezvoltare instituțională/dezvoltarea capacității; implicarea și comunicarea cu părțile interesate; echipamente, vehicule și materiale; servicii de consultanță; exploatare și întreținere; achiziționarea de terenuri; costuri administrative suplimentare; capital de lucru inițial, taxe și impozite. **Rețineți că estimările inadecvate ale costurilor sunt adesea considerate un risc semnificativ în evaluarea investițiilor în infrastructură – implicați direcții diferite și responsabili de măsuri în identificarea și estimarea costurilor**
- **Surse potențiale de venituri pentru a înțelege dacă măsura (măsurile) vor fi sustenabile din punct de vedere financiar:** de exemplu, instrumente potențiale de

finanțare și surse de finanțare, venituri, taxe, PPP-uri, subvenții etc.

- **Gradul de importanță de ansamblu a beneficiilor socio-economice care ar putea fi anticipate prin aceste măsuri** (în ce măsură contribuie la reducerea congestionării traficului, a zgomotului și a emisiilor, a accidentelor,
- **Impactul general în ceea ce privește repartizarea pe moduri de transport, calitatea vieții, incluziunea socială**

Chiar dacă nu puteți cuantifica absolut totul, este important să efectuați o evaluare generală realistă a rentabilității măsurii, susținută de evaluări calitative, de instrumente multicriteriale, de evaluări ale experților în cadrul atelierelor de lucru etc.

De asemenea, **nu uitați să încercați să anticipați unele riscuri majore și amintiți-vă că riscurile pot fi de natură diferită:** politice, tehnice, economice etc. Vom reveni la riscuri ulterior în această sesiune. Aici este important să menționăm că, chiar și în această etapă, este important să se anticipeze riscurile, să se evalueze probabilitatea de apariție a acestora și impactul sau gravitatea lor, precum și să se planifice din timp măsurile potențiale de atenuare

Pentru a vă forma o idee

Atunci când se planifică, de exemplu, o nouă linie de metrou, este important să se anticipeze și să se evalueze capacitățile sistemului din diferite perspective, inclusiv constrângerile pieței, capacitățile de încărcare, penuria de materiale și modul în care acestea ar putea afecta livrarea, alături de aspectele tehnice și juridice.

Notă: BRT (linie de transport rapid cu autobuzul)

Verificarea înțelegerii - activitate interactivă

În timpul proiectării PMUD, a fost identificată necesitatea de a îmbunătăți conexiunile de transport public între o zonă nouă de la periferia orașului (unde se află și noul stadion de fotbal) și principalul nod feroviar. Se analizează ca alternative o conexiune de metrou sau o conexiune BRT.

Opțiunea 1 (metrou)



- CAPEX: 500 M€
- OPEX: 200M€
- Raportul B/C: 1,2
- Reducere emisii GES: 2T
- Riscuri:
 - Întârzieri ale lucrărilor de construcție (probabilitate ridicată)
 - Livrarea de vehicule noi (probabilitate scăzută)
 - Fondurile de coeziune se pot pierde dacă tehnologia se schimbă (probabilitate ridicată)

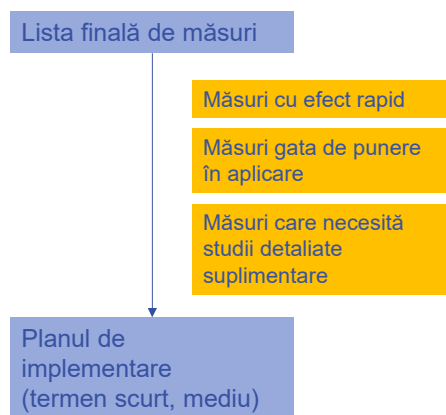
Opțiunea 2 (BRT)



- CAPEX: 250 M€
- OPEX: 190 M€
- Raportul B/C: 1,8
- Reducere emisii GES: 2,2T
- Riscuri:
 - Stația de comprimare H2 prevede o tehnologie încă în curs de omologare (probabilitate mare de întârzieri)
 - Livrarea de vehicule (probabilitate scăzută)
 - Va fi lansată o nouă concesiune

- Realizați astfel de evaluări de ansamblu în elaborarea PMUD?
- Considerați că aceste variabile sunt suficient de solide pentru a susține o decizie?
- Puteți anticipa alte riscuri?

PMUD | Plan de implementare



Sursa: Adaptat după BEI

- Cadrul practic pentru implementarea măsurilor
 - Calendar realist (pe termen scurt, mediu, lung)
 - Resurse (umane, financiare...) și disponibilitatea acestora
 - Criterii pentru stabilirea priorităților (dacă este necesar)
 - Responsabilități și timp (inclusiv în afara propriei organizații)
 - Condiții pentru monitorizarea progreselor
 - Definirea proiectelor
 - Proiecte în flux (pipeline)
- Elaborarea planurilor pentru dezvoltarea ulterioară a măsurilor și/sau a proiectelor
 - Studii/proiecte detaliate suplimentare
 - Responsabilități (cine)
 - Calendar (când)
- Programare (a se vedea slide-ul următor)

Veți ajunge la lista finală de măsuri și la ultimul pas către elaborarea și definirea unui plan de implementare fezabil și realist. Un plan de implementare presupune un document practic / cadru de măsuri având atașate un calendar realist care să stea la baza generării unui portofoliu/flux de proiecte. Acest lucru înseamnă că acum este timpul să

- Descrieți măsurile pe care le preconizați sub formă de activități (de exemplu, să conveniți asupra acțiunilor, orizontului de timp)
- Stabiliți criteriile pentru priorități / cea mai bună ordine în implementare
- Începeți cu măsurile care asigură câștiguri rapide, adică, de obicei, cele care sunt ușor de implementat și care permit obținerea unui angajament politic și/sau a vizibilității
- Definiți criteriile de monitorizare a progreselor
- Atribuiți responsabilități și termene de execuție (rețineți că, în unele cazuri, acestea pot fi atribuite în afara instituției dumneavoastră)
- Re-evaluați viabilitatea financiară (care poate influența ordinea de implementare a măsurilor)
- Definiți planuri pentru dezvoltarea ulterioară a măsurilor și proiectelor (de exemplu, studii detaliate, inclusiv responsabilități și calendar)
- Definiți portofoliul/fluxul de proiecte (dacă este cazul)

De la fluxul de proiecte la programare

Programarea se referă la alocarea de fonduri pentru proiecte și investiții care urmează să fie implementate într-un exercițiu financiar.

De regulă, programarea nu este cuprinsă în PMUD

- Este important să se definească și să se exprime clar criteriile de selecție:
 - urgență, relevanță, maturitate, impact și efecte în cascadă etc.
 - Secvența de implementare (luând în considerare disponibilitatea fondurilor și a finanțării)
- Evitați blocarea unei măsuri din cauza lipsei imediate de fonduri sau de finanțare; gândiți-vă la îmbinarea, defalcarea sau fuzionarea proiectelor.

Măsură/măsuri	CAPEX + OPEX	Fluxuri de proiecte potențiale	Maturitate	Prioritate
....				

Programarea, așa cum a fost înțeleasă la început, va fi privită în acest context din perspectiva unei alocări de fonduri pentru proiecte și investiții (dintr-o rezervă de proiecte) care urmează să fie puse în aplicare într-o perspectivă financiară definită. De obicei, aceasta nu face parte din PMUD-uri și considerentele legate de programare (de exemplu, disponibilitatea finanțării, eligibilitatea, maturitatea etc.) nu ar trebui să dicteze în elaborarea PMUD, deși, într-un fel sau altul, în final, alocarea generală pentru investiții ar putea dicta nivelul la care să fie formulate ambițiile în cadrul PMUD pentru un anumit orizont de timp. Acest aspect se referă mai mult la partea implementare, dar poate fi asumat într-o manieră robustă atunci când beneficiază de analiza preliminară efectuată la nivel de strategie/plan (de exemplu, prin PMUD).

Atunci când se abordează PMUD și când se elaborează măsuri, este important ca acestea să nu fie dependente doar de disponibilitatea sau lipsa finanțării pe termen scurt. Nu vă limitați la a defini lista de măsuri sau proiectele doar în funcție de fondurile disponibile la momentul respectiv și nu vă axați doar pe o anumită sursă de finanțare. Strategia de finanțare a proiectelor poate fi astfel abordată în principal de către promotorii de proiecte; prin urmare, nu definiți lista de proiecte doar pe baza fondurilor (pe termen scurt) alocate și disponibile.

Însă, atunci când se analizează sursa de finanțare și fondurile disponibile, sunt fundamentale identificarea clară și acordul asupra setului de criterii de selecție.

Aspecte precum urgența [de exemplu, cât de repede trebuie să producă rezultate (pentru a avea impact, cum ar fi alegerile) sau să demareze (din motive de finanțare)], relevanța (de exemplu, în ce măsură abordează prioritățile și oferă valoare adăugată), maturitatea (de exemplu, este deja gata de implementare sau necesită încă proceduri

juridice sau de mediu suplimentare), care sunt efectele preconizate și în ce măsură proiectul respectiv creează efecte în cascadă care deblochează alte proiecte.

Toate aceste criterii, împreună cu disponibilitatea sursei de finanțare sau a fondurilor, facilitează stabilirea ordinii de implementare

Cu toate acestea, ar trebui să evitați blocarea unei măsuri din cauza lipsei de finanțare. În astfel de cazuri, merită să ne gândim la modalitățile posibile de sub-divizare a acțiunilor pentru a facilita punerea lor în aplicare cu mai puține eforturi inițiale sau, pe de altă parte, la posibilități de fuzionare și combinare a diferitelor acțiuni pentru a ajunge la scara necesară în vederea obținerii finanțării

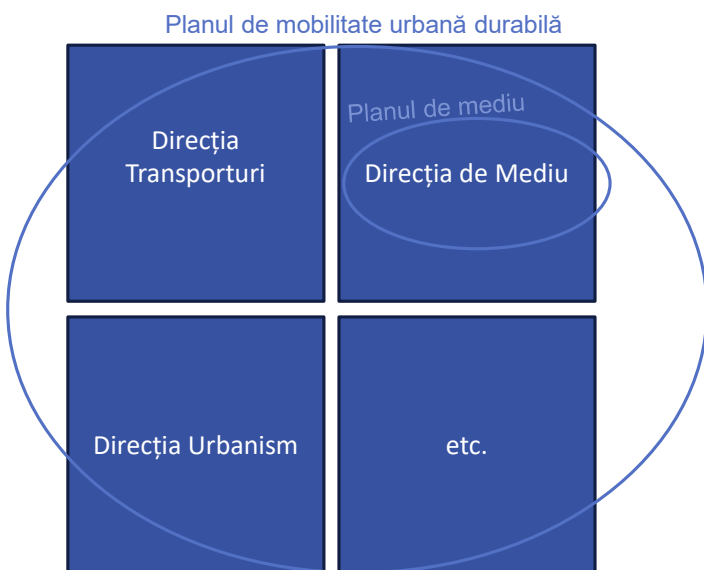
Notă: acest procedeu nu este identic cu gruparea măsurilor, el are loc deja la nivel de strategii de abordare a sursei de finanțare și a fondurilor – de exemplu, sub-divizarea unei măsuri legate, de exemplu, de folosirea bicicletelor în diferite alte acțiuni care ar putea solicita fonduri din linii diferite de finanțare – de exemplu, campanii la nivel de stradă finanțate dintr-o linie a bugetului municipal, parcuri de biciclete de închiriat din altă linie, etc.)

Verificarea înțelegerii - activitate interactivă

- Pe baza prezentării, este clar modul în care PMUD trece de la strategii la un flux de proiecte?
 - Da
 - Nu

- Care etape vi s-au părut sau, dacă încă nu aveți un PMUD, anticipați că vor fi mai complexe?
 - Planificarea
 - Definirea și gruparea măsurilor
 - Evaluarea preliminară a măsurilor
 - Planul de implementare
 - Stabilirea fluxului de proiecte

Gestionarea proceselor cu mai multe niveluri și mai multe departamente



Sursa: Goudappel

- Există mai multe niveluri în cadrul administrației
- De regulă, planurile sunt gestionate de o direcție principală
- Măsurile pot implica mai multe direcții
- Proiectele pot implica mai multe organizații, inclusiv cele din afara administrației municipale

Cum abordăm provocările?

- Gestionarea solidă a proiectelor/programelor
- Responsabilități și resurse
- Monitorizare periodică (ședințe)
- Comunicare

În această a doua parte ne vom concentra mai mult pe un set diferit de întrebări. PMUD-urile, datorită abordării lor integrate, necesită implicarea mai multor niveluri și entități administrative, după cum s-a constatat anterior.

În egală măsură, acestea necesită implicarea mai multor departamente în cadrul aceleiași instituții (de obicei la nivel de localitate sau aglomerare urbană), de exemplu, de trafic, de urbanism, de mediu, pentru învățământ etc.

În timp ce planurile sunt de obicei gestionate de un departament principal care își asumă conducerea, programele implică mai multe departamente, prin urmare, trebuie asigurat de la bun început un management solid al proiectelor/programelor. Acest lucru presupune existența unor procese și proceduri clar stabilite, cu alocarea clară a responsabilităților și resurselor, în special a personalului

Întâlnirile regulate de monitorizare, cu agende și proceduri de raportare, sunt importante, precum și buna comunicare între echipe. Managementul riscurilor ar trebui să fie un subiect pe agenda fiecăreia dintre aceste reuniuni

Gestionarea mai multor organizații în contextul PMUD

- O serie de măsuri și proiecte depind de entități externe (operator TP, infrastructură feroviară, autoritate portuară, furnizor logistic etc.) Acestea sunt cuprinse în PMUD, iar respectivelor entități le sunt alocate responsabilități și termene clare (sunt „deținute” de entitățile respective)
- Exemplul din dreapta prezintă cazul tramvaiului din Vitoria-Gasteiz, care este „deținut” de guvernul basc, dar este în continuare o parte esențială a sistemului de TP, astfel cum a fost dezvoltat în cadrul PMUD



Sursa: https://civitas.eu/sites/default/files/vitoria-gasteiz-the_commitment_of_a_city_towards_active_and_sustainable_mobility.pdf

Astfel de proceduri de management și de comunicare sunt valabile pe plan intern și extern.

Cu toate acestea, în PMUD, după cum am văzut, este important să fie implicați și să se angajeze părțile interesate externe, în special atunci când există măsuri și proiecte care sunt în afara „controlului” administrației locale (de exemplu, operatorul PT, administratorul infrastructurii feroviare)

Acest lucru ar trebui să se întâmple de-a lungul tuturor etapelor

Este important să identificați părțile interesate, proiectele lor planificate și/sau alocate deja, să le implicați de la început pentru a le obține punctele de vedere (etapa de Planificare)

Mai multe măsuri și proiecte depind de entități externe (operatorul PT, infrastructura feroviară, autoritatea portuară, furnizorul de logistică, ...) >> implicați-le pe parcursul întregului PMUD și în special la definirea și gruparea măsurilor

Este important să fie implicați „responsabili” în evaluarea prealabilă a măsurilor, nu numai din punct de vedere al surselor de date, ci și în evaluarea riscurilor și definirea criteriilor de priorizare

Măsurile/proiectele provenite de la entități externe care contribuie la obiectivele strategice vor fi incluse în PMUD cu o alocare clară a responsabilităților și a termenelor către entitățile respective, ceea ce înseamnă că entitățile respective își asumă măsurile în cauză

Managementul riscurilor

- Realitatea poate fi diferită de măsurile/acțiunile preconizate
 - adesea cauzate de factori externi
- Gestionarea riscurilor impune:
 - identificarea timpurie a acestor factori,
 - încercarea de a evita producerea lor
 - și/sau atenuarea impactului acestora.
- Evaluarea riscurilor ar trebui să aibă loc încă din momentul planificării, dar **acest instrument este fundamental la evaluarea preliminară a măsurilor**
- Registrele de riscuri trebuie actualizate periodic



Am discutat de mai multe ori despre riscuri și managementul riscurilor, să ne oprim puțin asupra acestei metode

După cum se știe, și la fiecare etapă, este posibil ca măsurile/acțiunile prevăzute să nu poată fi întreprinse sau să se demonstreze faptul că rezultatele sunt diferite de cele prevăzute. Managementul riscurilor este fundamental atunci când se realizează evaluarea prealabilă a măsurilor în vederea anticipării producerii unor astfel de evenimente

Managementul riscurilor constă în identificarea timpurie a acestor factori, în încercarea de a evita apariția lor și/sau în atenuarea impactului lor.

Acest proces poate necesita o revizuire a deciziilor anterioare în direcția unei noi abordări care să evite factori dăunători, inevitabili sau incontrolabili.

Managementul riscurilor presupune un ciclu care include identificarea și înțelegerea acestora, identificarea și punerea în aplicare a măsurilor de control, comunicarea riscurilor, monitorizarea și actualizarea continuă a registrelor de riscuri.

În cadrul fiecărei ședințe de verificare a progresului, registrul riscurilor trebuie întotdeauna revizuit și actualizat; există riscuri care ar putea să fie deja acoperite, altele a căror probabilitate sau impact s-ar fi putut modifica sau este posibil să fi apărut riscuri noi de la ultima reuniune. Acesta ar trebui să fie un document care să fie permanent actualizat și discutat pe tot parcursul PMUD!

Sursa: CIVITAS SUMPS-UP e-Curs pentru specialiștii în mobilitate: Curs 1 Pregătirea pentru PMUD și analiza situației privind mobilitatea

Principalele tipuri de riscuri

Tehnice / tehnologice	De mediu	Financiare
- Sunt necesare lucrări de infrastructură grele - Implică demolarea unei clădiri istorice - Se anticipează utilizarea unei tehnologii care nu este pe piață sau care nu este matură	- Traversează o zonă sensibilă ecologic, care necesită EIM - Va crește nivelul zgomotului	- Lipsa finanțării - CAPEX și OPEX mai mari decât se prevăzuse - Finanțarea este alocată altor priorități
Politice	Asociate resurselor	
- Schimbare neașteptată de guvern - Reacția publicului duce la anularea măsurii planificate din cauza apropierii de perioada electorală - Lipsa acordului cu orașul vecin	Reduceri de personal	



REȚINEȚI

- Înființați un registru al riscurilor (fișier Excel)
- Fiecărui risc i se asociază un nivel de probabilitate (de la 1 la 3) și unul de impact (de la 1 la 3)
- Severitatea riscului = probabilitate vs impact
- Anticipați măsuri de atenuare
- (Re)vedeți și revizuiți periodic matricea riscurilor
- Discutați riscurile cu actorii relevanți

Concluzie

- Includeți măsurile existente (angajate /planificate /sistemice) în PMUD
- Selectați măsuri pe deplin aliniate la obiectivele și țintele PMUD
- Grupați / corelați măsurile (sinergii, factori favorizanți, de bază de sprijin)
- Prevedeți evaluarea preliminară generală d.p.d.v. tehnic, mediu și economic, precum și analiza riscurilor asociate măsurilor mai ample, astfel încât proiectele majore să nu fie respinse la o analiză mai detaliată
- Conveniți criterii-cheie pentru ierarhizarea priorității proiectelor (maturitate, riscuri, acceptabilitate politică și publică, finanțare disponibilă etc.)
- Implicați părțile interesate în toate etapele; implicați participanții cheie în etapele de evaluare preliminară și de evaluare a riscurilor
- Includeți în PMUD măsuri/proiecte ale altor entități, atunci când acestea contribuie la îndeplinirea obiectivelor strategice
- Faceți din gestionarea riscurilor o practică obișnuită

În concluzie și pentru a recapitula ceea ce am discutat în acest modul:

- Obiectivul nostru principal a fost de a clarifica corelațiile dintre planurile strategice, programare, fluxul de proiecte și pregătirea proiectelor, ne așteptăm ca acești termeni să fie acum clari
- Atunci când pregătiți PMUD, nu uitați să includeți măsurile preexistente la diferite niveluri constând în cele deja angajate (în curs de realizare, cu finanțare asigurată) sau planificate pe termen lung. Acest aspect se referă în special la faptul că nu se pot ignora proiecte, iar diferitele liste de proiecte ideale ar trebui luate în considerare
- Verificați întotdeauna măsurile în raport cu obiectivele și țintele trasate în PMUD
- Este important, chiar și la nivel de strategie, să existe o înțelegere preliminară a fezabilității tehnice/economice/de mediu a măsurilor înainte ca acestea să fie integrate în orice plan - acest aspect necesită o analiză preliminară pentru a evita perturbările într-o etapă ulterioară
- Implicarea părților interesate în toate etapele și a principalilor actori în etapa de evaluare preliminară și în aprecierea riscurilor
- Conveniți asupra criteriilor-esențiale pentru prioritizarea proiectelor (maturitate, riscuri, acceptabilitate politică, publică, finanțare disponibilă, ...)
- Atunci când se abordează PMUD și când se elaborează măsuri, este important ca acestea să nu fie dependente doar de disponibilitatea sau, din contră, de lipsa finanțării pe termen scurt. Nu vă limitați la a defini lista de măsuri sau proiectele doar în funcție de fondurile disponibile la momentul respectiv și nu vă axați doar pe o anumită sursă de finanțare.

- Includeți în PMUD măsurile/proiectele provenite de la entități atunci când acestea contribuie la atingerea obiectivelor strategice, transformați-le în responsabili pentru măsurile respective și implicați-le de-a lungul întregului proces
- Faceți din gestionarea riscurilor un bun prieten atât înainte, în timpul cât și după PMUD - managementul riscurilor presupune un ciclu continuu de îmbunătățire. În cadrul fiecărei ședințe de evaluare a progresului înregistrat, revizuiți și actualizați registrul riscurilor. Acesta ar trebui să fie un document care să fie permanent actualizat și discutat pe tot parcursul PMUD!

ÎNTREBĂRI ȘI RĂSPUNSURI

- Aveți întrebări cu privire la un anumit subiect?
- Întrebați participanții care sunt mesajele cheie ale sesiunii