



**Universitatea
Transilvania
din Braşov**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



Axa prioritară: 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”

Domeniul major de intervenție: 1.5 „Programe doctorale și postdoctorale în sprijinul cercetării”7334

Titlul proiectului: “Creșterea atractivității și performanței programelor de formare doctorală și postdoctorală pentru cercetatori în științe inginerești - ATTRACTING”

Cod Contract: POSDRU/159/1.5/S/137070

Beneficiar: Universitatea Politehnica Timișoara

Partener: Universitatea Transilvania din Braşov

ȘCOALA DOCTORALĂ INTERDISCIPLINARĂ

Facultatea: Inginerie tehnologică și management industrial

Ing. Mihai CIUBOTARU

Managementul integrat calitate-risc al industriilor aferente centrelor istorice

Integrated quality risk management of historic town centers industries

REZUMAT / ABSTRACT

Conducător științific
Prof.univ.dr.ing. Lupulescu Nourăș Barbu

BRAȘOV, 2019

D-lui (D-nei)

COMPONENȚA

Comisiei de doctorat

Numită prin ordinul Rectorului Universității Transilvania din Brașov

Nr. din

PREȘEDINTE:	Prof.dr.ing. Ramona Clinciu, Universitatea Transilvania din Brașov
CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:	Prof.dr.ing. Nourăș Barbu Lupulescu - Conducător științific, Universitatea Transilvania din Brașov
REFERENȚI:	Prof.dr.ing. Anca Drăghici, Universitatea Politehnică Timișoara Prof.dr.ing. Laura Bacali, Universitatea Tehnică Cluj-Napoca Prof.dr.ing. Adela-Eliza Dumitrașcu, Universitatea Transilvania din Brașov

Data, ora și locul susținerii publice a tezei de doctorat: 16.09.2019, ora 11:00, sala V III 6.

Eventualele aprecieri sau observații asupra conținutului lucrării vor fi transmise electronic, în timp util, pe adresa m.ciubotaru@gmail.com

Totodată, vă invităm să luați parte la ședința publică de susținere a tezei de doctorat.

Vă mulțumim.

CUPRINS

Denumire	Pag. teză	Pag. rezumat
LISTA DE ABREVIERI	5	6
LISTA DE FIGURI	6	6
LISTA DE TABELE	7	8
INTRODUCERE	9	10
1. Stadiul actual privind managementul industriilor aferente centrelor istorice ale orașelor	11	12
1.1 Aspecte generale privind managementul centrelor istorice	11	12
1.1.1 Politici publice	11	12
1.1.2 Niveluri de politici publice	16	13
1.2 Clasificarea industriilor aferente CI	25	17
1.2.1 Industriile primare	25	17
1.2.2 Industrii secundare	25	17
1.2.3 Industrii terțiare	26	17
1.3 Dinamica industriilor aferente CI	27	18
2. Obiectivele tezei de doctorat	32	22
2.1 Tendințe actuale	32	22
2.2 Delimitarea domeniului de cercetare	32	22
2.3 Obiectivul general al tezei și obiectivele principale	36	26
3. Cercetări teoretico-aplicative privind managementul industriilor CI	37	27
3.1 Tipuri de <i>personalitate</i> ale CI	37	27
3.2 Modelare matematică a industriilor din CI	44	33
3.3 Industria imobiliară și de construcții	50	37
3.3.1 Exemple de politici vizând industria imobiliară	52	38
3.3.2 Politica privind scara, proporțiile și forma clădirilor	53	-
3.3.3 Analiza calitate risc privind prestația administrației la nivel central și local	59	38
3.4 Industriile culturale și creative	60	39
3.5 Meșteșugurile	70	49
3.6 Industria financiar bancară	78	53
3.7 Comerțul	78	53
3.8 Industria de agrement	86	58
3.8.1 Evenimente sportive și de agrement activ	87	58
3.8.2 Facilități noi pentru agrement	88	-
3.8.3 Spații deschise/verzi	88	-

3.9 Industria serviciilor	93	62
3.9.1 Aspecte introductive	93	62
3.9.2 Servicii publice	93	62
3.9.3 Servicii sociale	94	63
3.9.4 Servicii de sănătate	95	63
3.9.5 Servicii de educație	96	63
3.9.6 Administrația	98	63
3.9.7 Încălzirea clădirilor	99	64
4. Integrarea problematicilor aferente managementului centrelor istorice	101	64
4.1 Problematici imobiliare	101	64
4.2 Siguranța cetățeanului	102	64
4.3 Problematika transporturilor	106	64
4.4 Problematika curățeniei	111	65
4.5 Problematika achizițiilor publice	112	65
4.6 Construcție bugetară	114	65
4.7 Problematika cetățenilor vârstnici	115	65
4.8 Problematika tinerilor și a copiilor	116	65
4.9 Problematika mediului	117	66
4.10 Problematici de natură juridică	120	66
4.11 Problematika marketingului locurilor	120	66
4.12 Comunicare	121	67
4.13 Management integrat	123	67
4.14 Managementul riscului	125	69
4.15 Managementul calității	126	70
4.16 Echilibrul industriilor aferente centrelor istorice	127	71
4.17 Model matematic destinat evaluării <i>Centrelor Istorice</i> ale orașelor	135	76
4.18 Evaluarea comparativă a <i>Centrelor Istorice</i> ale municipiilor Brașov și Sibiu	142	81
5. Concluzii, contribuții personale, dezvoltări viitoare și modalități de valorificare a cercetării	157	82
5.1 Concluzii	157	82
5.2 Contribuții personale	157	82
5.3 Dezvoltări viitoare	159	83
5.4 Modalități de valorificare a rezultatelor cercetării	160	84
BIBLIOGRAFIE	163	86
ANEXA 1 Software Matlab	172	-

TABLE OF CONTENTS

Items	Page thesys	Page abstract
LIST OF ABBREVIATIONS	5	6
LIST OF FIGURES	6	6
LIST OF TABLES	7	8
INTRODUCTION	9	10
1. The current state historic town center industry management	11	12
1.1 General aspects regarding historic town center management	11	12
1.1.1 Public policies	11	12
1.1.2 Public policy levels	16	13
1.2 Classification of TC industries	25	17
1.2.1 Primary industries	25	17
1.2.2 Secondary industries	25	17
1.2.3 Tertiary industries	26	17
1.3 Dynamics of TC industries	27	18
2. Objectives of the PhD thesis	32	22
2.1 Current Trends	32	22
2.2 Delimitation of the research field	32	22
2.3 General and main objectives of the thesis	36	26
3. Theoretical and applied research on TC industry management	37	27
3.1 <i>Personality</i> types of TC	37	27
3.2 Mathematical modeling of TC industries	44	33
3.3 Real estate and construction industry	50	37
3.3.1 Policy examples for the real estate industry	52	38
3.3.2 Policies for the scale, proportion and shape of buildings	53	-
3.3.3 Quality risk analysis of the performance of the central and local government	59	38
3.4 Cultural and creative industries	60	39
3.5 Crafts	70	49
3.6 Financial banking industry	78	53
3.7 Trade	78	53
3.8 Recreational industry	86	58
3.8.1 Sports and active leisure events	87	58
3.8.2 New recreational facilities	88	-
3.8.3 Open/green spaces	88	-
3.9 Service industry	93	62
3.9.1 Introductory aspects	93	62

3.9.2 Public services	93	62
3.9.3 Social services	94	63
3.9.4 Health services	95	63
3.9.5 Education services	96	63
3.9.6 Administration	98	63
3.9.7 Heating of buildings	99	64
4. Integration of TC management issues	101	64
4.1 Real estate issues	101	64
4.2 Safety of the citizens	102	64
4.3 Transportation issues	106	64
4.4 Cleanliness issues	111	65
4.5 Public procurement issues	112	65
4.6 Budgetary construction	114	65
4.7 Senior citizens issues	115	65
4.8 Youth and children issues	116	65
4.9 Environmental issues	117	66
4.10 Legal issues	120	66
4.11 Local marketing issues	120	66
4.12 Communication	121	67
4.13 Integrated management	123	67
4.14 Risk management	125	69
4.15 Quality management	126	70
4.16 Balance between TC industries	127	71
4.17 Mathematical model for <i>historic town center</i> evaluation	135	76
4.18 Comparative evaluation of the <i>historic town centers</i> of Brasov and Sibiu	142	81
5. Conclusions, personal contributions, future developments and ways to capitalize on the research	157	82
5.1 Conclusions	157	82
5.2 Personal contributions	157	82
5.3 Future developments	159	83
5.4 Methods of capitalizing on the research results	160	84
BIBLIOGRAPHY	163	86
ANNEX 1 Matlab Software	172	-

LISTA DE ABREVIERI

Abreviere	Explicație
CI	Centru Istoric
MCI	Managenentul Centrelor istorice
HORECA	Hoteluri Restaurante Catering
CAEN	Clasificarea Activităților din Economia Națională
SIC	Standard Industrial Classification
ICC	Industrii Culturale și Creative

LISTA DE FIGURI

Nr. Fig.	Denumire	Pag. teză	Pag. rezumat
Fig. 1.1	Ciclul unei politici publice	13	12
Fig. 1.2	Politici publice posibile relativ la funcțiunile esențiale ale CI	20	13
Fig. 1.3	Problematici ale CI ce trebuie avute în vedere în procesele de planificare strategică de către Administrația publică	21	14
Fig. 1.4.	Relația Administrație-Industrii în CI	22	15
Fig. 1.5.	Niveluri de politici publice	23	16
Fig. 1.6.	Dinamica industriilor	26	18
Fig. 1.7.	Proiecții ale ONU privind evoluția populației la nivel global	28	19
Fig. 1.8.	Indicatori privind vitalitatea și viabilitatea industriilor din CI	29	20
Fig. 1.9.	Exemple de industrii aferente centrelor istorice	30	21
Fig. 2.1	Un model de algoritm în cercetarea științifică	33	24
Fig. 3.1.	Tipurile de <i>personalități</i> ale orașelor	37	27
Fig. 3.2.	Exemple de <i>Celebritate globală</i>	38	28
Fig. 3.3	Exemple de <i>Destinație durabilă</i>	39	29
Fig. 3.4	Exemplu de <i>Antreprenoriat comunitar</i>	40	30
Fig. 3.5	Exemple de <i>Centre specializate</i>	41	31
Fig. 3.6	Exemplu negativ de intervenție imobiliară în CI	52	-
Fig. 3.7.	Piațete folosite ca parcări	54	-
Fig. 3.8	Curte din CI	55	-
Fig. 3.9	Înălțare nerecomandată	56	-
Fig. 3.10	Înălțare recomandată	57	-
Fig. 3.11	Clădire existentă	57	-
Fig. 3.12	Exemplu recomandat de intervenție arhitectonică	58	-
Fig. 3.13	Ponderea industriilor culturale în economia europeană	59	40
Fig. 3.14	Ponderea, în procente, a diferitelor criterii de alegere ale vizitatorilor a unui CI ca destinație	60	40
Fig. 3.15	Preferințele europenilor pe activități culturale	60	41
Fig. 3.16	Simulare a evoluției industriei culturale într-un centru istoric pe 50 de ani	69	49
Fig. 3.17	Simulare a evoluției industriei meșteșugurilor într-un centru istoric pe 50 de ani	76	52

Fig. 3.18	Simulare a evoluției industriei comerțului într-un centru istoric pe 20 de ani	84	57
Fig. 3.19	Simulare a evoluției industriei ospitaliere într-un centru istoric pe 20 de ani	91	61
Fig. 4.1	Fațadă anostă	101	-
Fig. 4.2	Exemplu negativ de fațadă tratată neunitar	102	-
Fig. 4.3	Politici de transport	107	64
Fig. 4.4.	Etapele parcurse de orașele europene în procesului de atingere a nivelului de planificare strategică	124	68
Fig. 4.5	O structură organizatorică posibilă a unui parteneriat	125	69
Fig. 4.6	Evoluția indicelui de viabilitate al centrului istoric într-o perioadă de 20 ani	132	73
Fig. 4.7	Procedură/Algoritm de evaluare/monitorizare a viabilității, vitalității unui CI	134	75

LISTA DE TABELE

Nr. Tabel	Denumire	Pag. teză	Pag. rezumat
Tabelul 3.1	Categorii și indicatori pentru vitalitatea CI	41	32
Tabelul 3.2	Scara Saaty	44	34
Tabelul 3.3	Comparația criteriilor	45	35
Tabelul 3.4	Valorile medii ale indicelui de consistență	49	36
Tabelul 3.5	Număr de angajați în sectorul carte	61	41
Tabelul 3.6	Venituri realizate de sectorul carte	61	41
Tabelul 3.7	Număr de angajați în sectorul ziare și reviste	61	41
Tabelul 3.8	Cifra de afaceri în sectorul ziare și reviste în milioane €	61	42
Tabelul 3.9	Număr de angajați în sectorul muzical	62	42
Tabelul 3.10	Cifra de afaceri a sectorului muzical în milioane €	62	42
Tabelul 3.11	Număr de angajați în sectorul evenimente și spectacole	63	43
Tabelul 3.12	Cifre de afaceri în sectorul evenimente și spectacole în milioane €	63	43
Tabelul 3.13	Cifra de afaceri din sectorul artei în milioane €	64	44
Tabelul 3.14	Număr de angajați în sectorul artei	64	44
Tabelul 3.15	Ierarhia criteriilor pentru industria culturală	67	47
Tabelul 3.16	Meșteșugarii din Brașov la începutul secolului XX	70	-
Tabelul 3.17	Locuri de muncă create de industria meșteșugurilor, la începutul secolului XX în CI al Brașovului	72	-
Tabelul 3.18	Ierarhia criteriilor pentru industria meșteșugurilor	74	-
Tabelul 3.19	Ierarhia criteriilor pentru industria comerțului	82	-
Tabelul 3.20	Ierarhia criteriilor pentru industria agrementului	88	-
Tabelul 4.1	Ierarhia industriilor aferente unui centru istoric	126	-
Tabelul 4.2	Determinarea performanței industriilor	136	76
Tabelul 4.3	Determinarea cantitativă a coeficientului de corecție K _j	137	77
Tabelul 4.4	Criterii și indicatori de performanță	138	78
Tabelul 4.5	Determinarea coeficienților de pondere pentru indicatorii de risc	140	80

Tabelul 4.6	Matricea industriilor din CI și criteriile de bază pentru determinarea performanței industriilor din CI al Brașovului	142	-
Tabelul 4.7	Determinarea cantitativă a coeficientului de corecție K_j	144	-
Tabelul 4.8	Criteriile și notele acordate pentru determinarea performanței	146	-
Tabelul 4.9	Determinarea punctajului total pentru indicatorii de performanță în funcție de coeficienții de pondere ai criteriilor C_{pcj} și de notele acordate indicatorilor	147	-
Tabelul 4.10	Indicatorii de risc privind performanța CI	148	-
Tabelul 4.11	Punctaje (note) acordate celor patru indicatori de risc pentru CI	149	-
Tabelul 4.12	Matricea industriilor din CI și criteriile de bază pentru determinarea performanței industriilor din CI al Brașovului	151	-
Tabelul 4.13	Criteriile și notele acordate pentru determinarea performanței	154	-
Tabelul 4.14	Determinarea punctajului total pentru indicatorii de performanță în funcție de coeficienții de pondere ai criteriilor C_{pcj} și de notele acordate indicatorilor	155	-
Tabelul 4.15	Indicatorii de risc privind performanța CI	156	-
Tabelul 4.16	Punctaje (note) acordate celor patru indicatori de risc pentru CI	157	-

INTRODUCERE

Managementul de centru istoric în general, respectiv managementul industriilor aferente centrelor istorice în particular se referă la relațiile complexe dintre diferite facilități și funcțiuni din acest spațiu. Aici sunt incluse o seamă de industrii, servicii și instituții publice, servicii ale sectorului privat și funcțiuni ca locuirea, cultural educative, religioase, de agreement, etc.

Proiectele de succes de management de centru istoric își propun obiective ce vizează bunul trai al rezidenților și experiențe plăcute pentru vizitator. De asemenea ele încurajează parteneriatul și colaborarea în detrimentul competiției dintre diferitele facilități și furnizori de servicii.

Teza își propune să răspundă la câteva întrebări, ca :

- de ce este tematica importantă;
- care sunt consecințele ignorării abordării tematicii;
- care sunt principalele progrese în domeniu la nivel european;
- ce elemente măsurabile pot fi identificate pentru a măsura sănătatea unui centru istoric;
- cum se poate asigura managementul de centru istoric în general, respectiv al industriilor aferente în particular
- care sunt soluțiile.

Pentru a circumscrie cât mai comprehensiv tematica, teza abordează, integrează, subiecte din domeniul economic, social și de mediu.

Teza este structurată pe șase capitole.

Capitolul 1, intitulat *Stadiul actual privind managementul industriilor aferente centrelor istorice ale orașelor* a fost structurat în trei subcapitole ce prezintă influența politicilor publice asupra , industriilor aferente centrelor istorice ale orașelor, clasificarea și dinamica acestora. Sunt prezentate principalele etape din viața unei industrii care parcurge întreg ciclul de la apariție până la declin, aspecte istorice și studii actuale.

Se face un inventar al industriilor din centrele istorice și este propus un set de indicatori calitativi și cantitativi ce ar trebui urmăriți, măsurați pentru a putea evolua viabilitatea, vitalitatea industriilor din centrele istorice.

Capitolul 2 intitulat *Obiectivele tezei de doctorat* pornind de la tendințele actuale din domeniu stabilește obiectivele principale și cele secundare ale tezei, delimitează domeniul de cercetare, prezintă nivelurile politicilor publice și tendințele actuale.

Capitolul 3 intitulat *Cercetări teoretico aplicative privind managementul industriilor CI* prezintă detaliat fiecare dintre industriile importante din centrele istorice și anume industria imobiliară,

industriile cultural și creative, meșteșugurile, comerțul, industria financiar bancară in dustria de agreement și industria serviciilor.

Teza propune un set de indicatori calitativi și cantitativi ce ar trebui urmăriți de către administrațiile locale și instituțiile statului relevante care să măsoare, să evalueze, ponderea respectiv dinamica și viabilitatea industriilor din centrele istorice pentru păstrarea caracterului și identității și pentru păstrarea echilibrului dintre industriile aferente.

Este implementată software în Mathlad o simulare a evoluției industrieiilor într-un centru istoric pe 50 de ani.

Capitolul 4 intitulat *Integrarea problematicilor aferente managementului centrelor istorice* prezintă problematicile imobiliare, de siguranță acetățeanului. de transport, a curățeniei, a achizițiilor publice, a construcției bugetare, a cetățenilor vârstnici, a tinerilor și copiilor, a mediului, de natură mjuridică, de marketing al locului și de comunicare.

Este evidențiată complexitatea interdependențelor dintre problematicile și politicile publice în ceea ce privește industriile aferente centrelor istorice. Este propusă o abordare integratoare care să depășească abordările sectoriale care, ca sumă a părților unui întreg, sunt departe de a putea descrie calitativ și dinamic, ansamblul. Analiza calitate-risc, planificarea strategică sunt instrumente pentru realizarea și păstrarea echilibrului dintre industriile aferente centrelor istorice.

Capitolul 5 intitulat *Contribuții personale, dezvoltări viitoare și modalități de valorificare a cercetării.* subliniază caracterul de originalitate al tezei care constă în **abordarea integratoare** a factorilor și problematicilor ce contribuie la păstrarea identității, viabilității centrelor istorice.

Obiectivul principal al tezei este introducerea în România a acestui domeniu de cercetare, anume Managementul de Centre Istorice (MCI) și de punere la dispoziția administrațiilor și a sectorului privat a unui îndrumar util în procesul de planificare strategică.

CAPITOLUL 1

STADIUL ACTUAL PRIVIND MANAGEMENTUL INDUSTRIILOR AFERENTE CENTRELOR ISTORICE ALE ORAȘELOR

1.1 Aspecte generale privind managementul centrelor istorice

La intrarea în marea majoritate a orașelor lumii există un indicator de trafic ce semnalizează centrul orașului. Întrebarea esențială a tezei este DE CE? Centrele orașelor reprezintă niște spații speciale ce dau identitatea locului și în care există un număr de particularități și funcțiuni, o arie de problematici ce își găsește echivalentul într-o gamă de activități industriale (suma industriilor).

1.1.1 Politici publice

William Jenkins: *Politicile publice sunt un set de decizii interrelaționale, luate de un actor politic sau de un grup de actori, privind o serie scopuri și mijloace necesare pentru a le atinge într-o situație dată.*

Studiul și analiza politicilor publice au un caracter interdisciplinar ce presupune și cunoștințe din domenii precum urbanismul, economia, sociologia, științele administrative, teoria deciziei, managementul, etc.

Fig. 1.1 prezintă schematic ciclul unei politici publice, pornind de la stabilirea agendei până la implementare și evaluare:

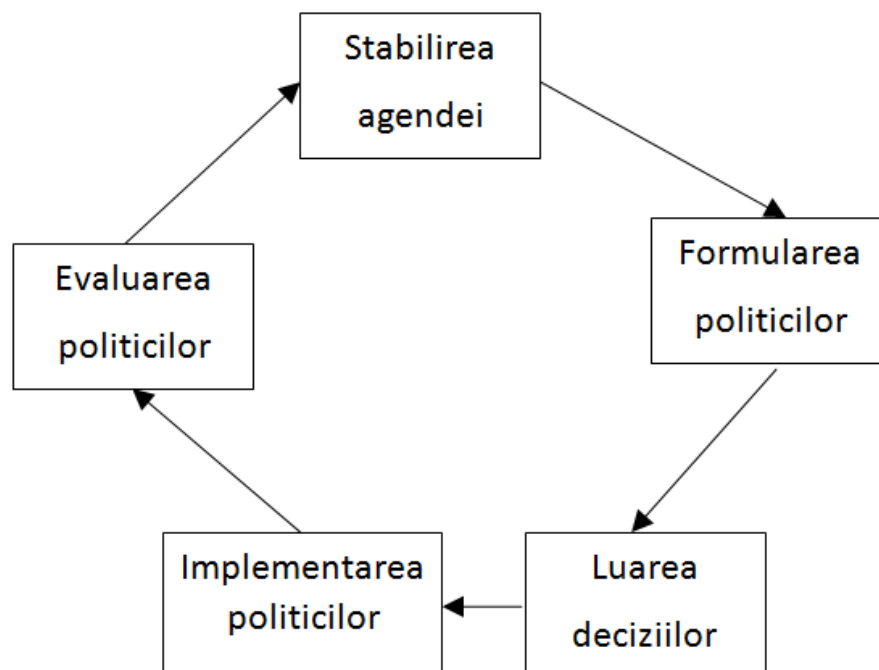


Fig. 1.1 Ciclul unei politici publice

1.1.2 Nivelurile Politicilor publice

Așa cum s-a menționat în introducere, Politicile publice apar pe următoarele paliere:

- nivel global;
- nivel continental;
- nivel național;
- nivel regional;
- nivel local.

În Fig. 1.2 este reprezentată relația dintre Administrație, eventualele obiective ale unor politici publice și funcțiunile esențiale ce dau vitalitate, durabilitate și asigură perspectivele unei dezvoltări durabile a unui centru istoric.

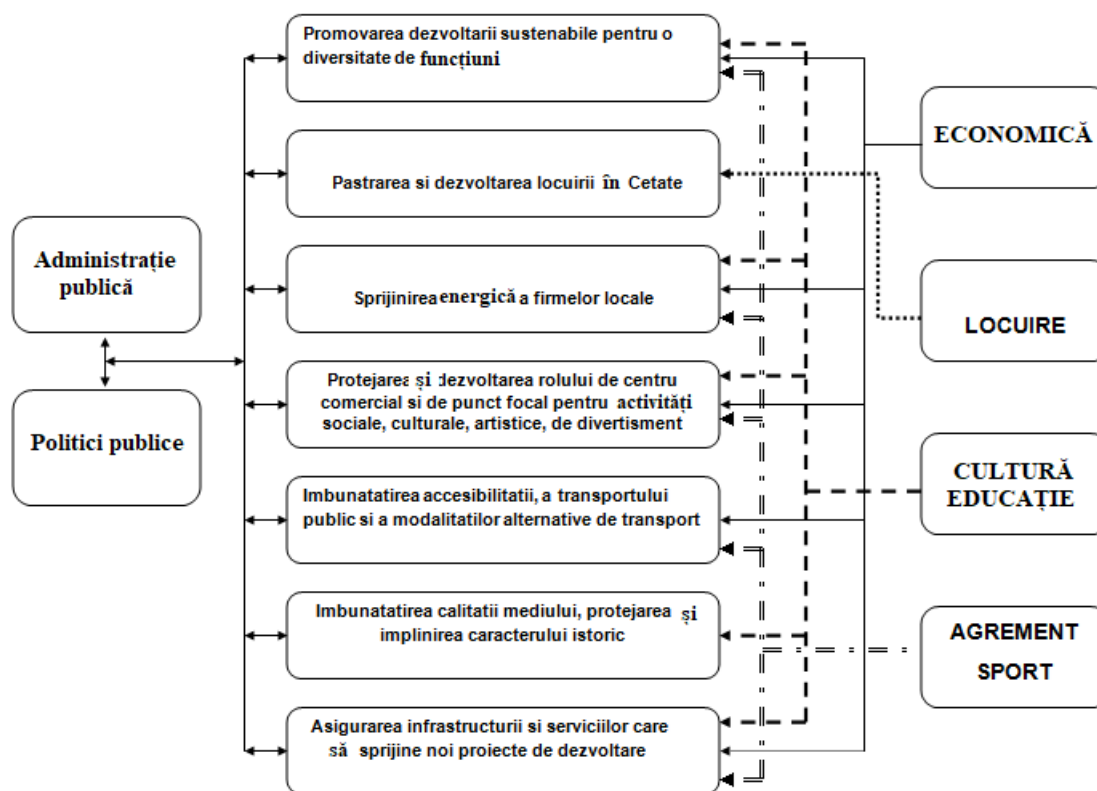


Fig. 1.2 Politici publice posibile relativ la funcțiunile esențiale ale CI

Figura prezintă schematic și parțial relația dintre Administrație și produsul administrației (politicile publice) cu câteva exemplificări de obiective ale unor politici publice și a funcțiilor esențiale ce dau viabilitate, dinamică, sustenabilitate unui CI.

În complementaritate cu principalele funcțiuni menționate în Fig. 1.2 există o arie de problematici, prezentate în Fig. 1.3 care se regăsesc în industrii prezente în CI.

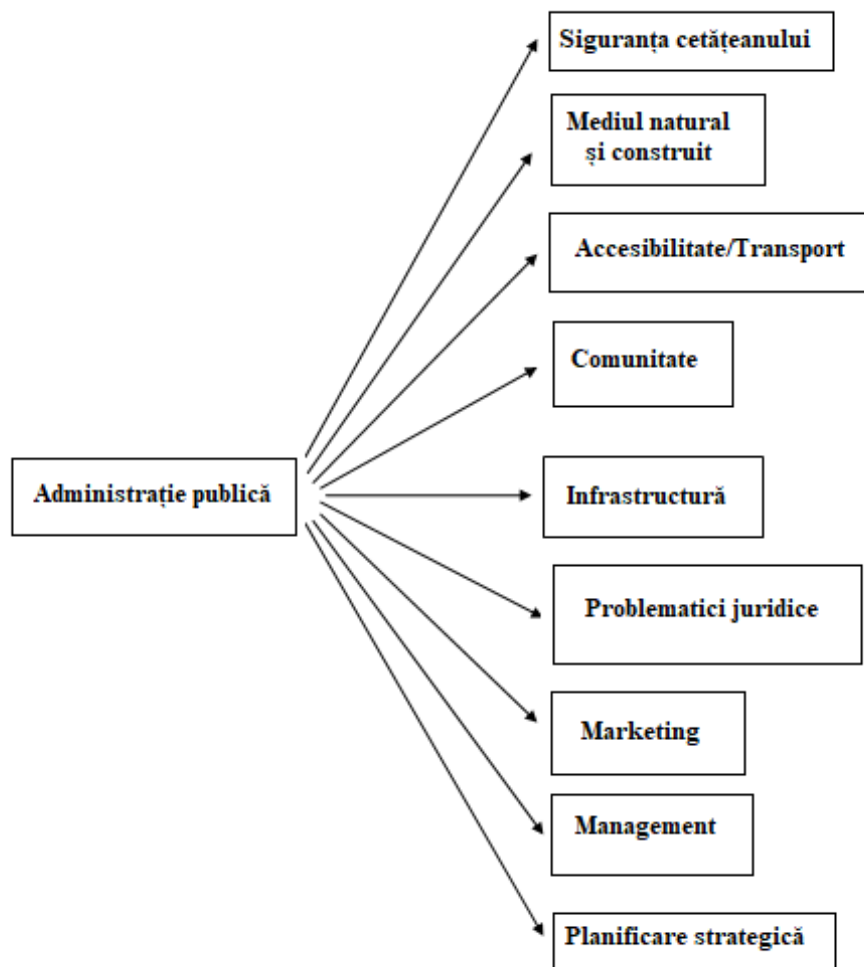


Fig. 1.3 Problematice ale CI ce trebuie avute în vedere în procesele de planificare strategică de către Administrația publică

În centrele istorice ale orașelor marea majoritate a industriilor sunt industrii terțiare. Subiectul va fi dezvoltat în capitolul trei. Una dintre caracteristicile industriilor terțiare este că acestea sunt în mai mare măsură dependente de politicile publice la nivel local. Principalii factori care afectează aceste industrii sunt:

- agenda publică;
- procesele și procedurile administrative;
- interesul privat.

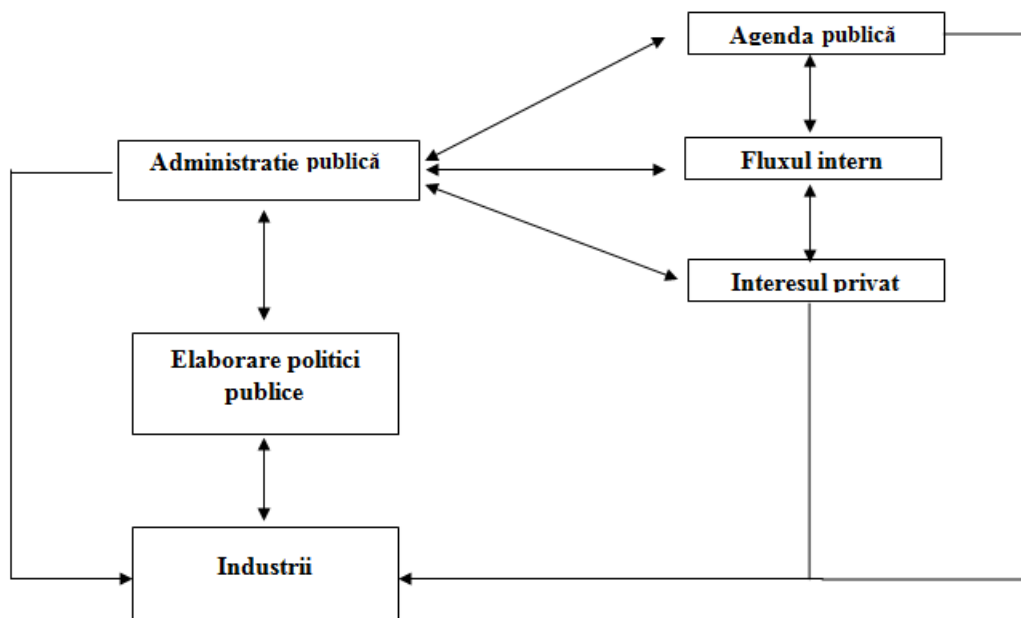


Fig. 1.4 Relația Administrație-Industria în CI

În practica politică și administrativă interesul privat are un rol extrem de important, el intervenind la toate nivelurile, atât la cel politic, în procesul de elaborare a politicilor publice, cât și direct în zona industriilor.

Administrația la rândul ei poate afecta și interveni în viabilitatea, vitalitatea industriilor din CI în trei modalități principale:

- poate avea rol de facilitator;
- poate dezvolta parteneriate public-private;
- poate interveni direct, ca investitor, prin înființare de societăți cu răspundere limitată sau de societăți pe acțiuni.

Referitor la rolul de facilitator, în lucrarea [3], sunt abordate următoarele teme:

- percepția autorităților locale asupra rolului de facilitare;
- inventarul nevoilor privind rolul de facilitare;
- procesele și procedurile de achiziții publice;
- parteneriatul cu zona de voluntariat;
- parteneriatul cu sectorul privat;
- facilitare în zona industriei imobiliare;
- lobby;
- marketing;
- schimbări organizaționale și structurale.

La nivel european există recomandări pentru statele membre privind abordarea parteneriatelor public-private la nivel național, regional și local, legislație diferind însă de la țară la țară.

În majoritatea țărilor europene, inclusiv în România există legislație care permite investiții directe ale administrației, cu efecte asupra industriilor din CI. În principiu pentru dezvoltarea durabilă și păstrarea identității locului există la dispoziție patrimoniul, resursele financiare ale comunei și implicarea sectorului privat în cadrul unei strategii vizând MCI.

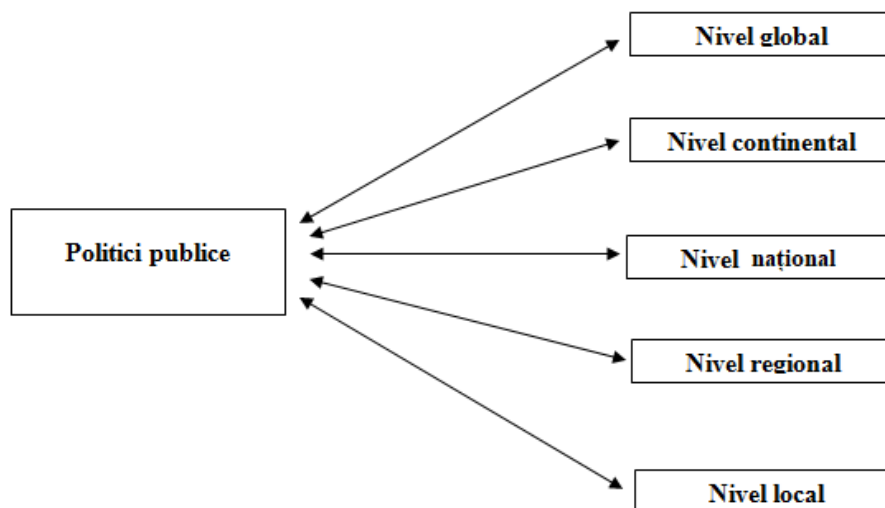


Fig. 1.5 Niveluri de politici publice

În principiu politicile publice, recomandările, legislația, respectiv alocările de resurse pe nivelurile evidențiate în fig. 1.5, vizează:

- la nivel global, protejarea patrimoniului arhitectural și cultural-artistic;
- la nivel continental Uniunea Europeană dezvoltă strategii (cum sunt cele pe macroregiuni), programe, proiecte și alocă resurse în zona întreprinderilor mici și mijlocii, a industriilor culturale, a dezvoltării capacității Administrației locale de abordare a problematicilor ce vizează industriile din CI, a noilor tehnologii, a transporturilor, etc;
- la nivel național statul român, în funcție de structura politică majoritară și în concordanță cu directivele și programele europene, elaborează strategii, proiecte, programe, legislație și alocă resurse cu impact direct asupra industriilor din CI;
- la nivel regional, prin planurile de dezvoltare la nivel de regiuni (Regiunea de dezvoltare Nord-Est, Sud-Est, Sud – Muntenia, Sud Vest– Oltenia, Vest, Centru, Nord Vest, București-Ilfov) care reprezintă și baza pentru strategiile de dezvoltare la nivel național, se validează programele de la nivel local și se alocă resurse pentru acestea;
- la nivel local, Consiliile județene respectiv locale elaborează strategii, proiecte, programe, și alocă resurse ce afectează echilibrul respectiv viabilitatea industriilor aferente CI.

1.2 Clasificarea industriilor aferente CI

O industrie este o întreprindere productivă de manufactură sau tehnică într-un anumit domeniu, țară, regiune, sau economie văzută în ansamblu ori una dintre acestea luate individual .

O anumită industrie este adeseori numită după produsul ei principal; de exemplu industria auto. Pentru scopuri statistice, industriile sunt în general clasificate conform unor coduri de clasificare uniforme, de ex. CAEN sau SIC

a. Orice activitate de afaceri sau comercială ce poate fi individualizată în raport cu altele, de exemplu industria turismului, industria financiar-bancară, industria de agrement, etc. ref, data: 08Iul 2018, <https://dexonline.ro/definitie/industrie> [*** 47]

Un tip de clasificare, relevant pentru teza de față împarte industriile în:

- industrii primare;
- industrii secundare;
- industrii terțiare.

1.2.1 Industriile primare

Acest sector al unei economii naționale include: agricultura, silvicultura, pescuit, minerit, quarrying, extractive de minerale. Industriile primare pot fi la rândul lor împărțite în două categorii:

- industrii genetice ce includ producția de materii prime, care pot fi îmbunătățite prin intervenția omului în procese de producție;
- industria extractivă, care include materii prime neregenerabile.

1.2.2 Industrii secundare

Acest sector, numit de asemenea industria manufacturieră, (1) preia materiile prime furnizate de industriile primare și le procesează în bunuri de consum, sau (2) procesează bunuri ce au trecut prin procese specifice prelucrate de industrii secundare și le transformă în produse, sau (3) dezvoltă bunuri de capital folosite pentru fabricarea de bunuri de consum ori de capital.

Industriile secundare includ de asemenea producția de energie și industria de construcții.

Industriile secundare se împart în:

- industria grea și/sau de masă;
- industria ușoară și/sau la scară mică.

1.2.3 Industrii terțiare

Acest sector, numit de asemenea industria serviciilor, include industrii care deși nu produc bunuri tangibile furnizează servicii sau generează câștiguri intangibile sau generează capital.

În economiile de piață libere acest sector este în general un ansamblu de întreprinderi private și guvernamentale. Aceste industrii includ următoarele sectoare: financiar-bancar, asigurări,

investiții, sectorul imobiliar, transporturile, servicii IT și de comunicații, consultanță legală profesională și servicii personale, turism, hoteluri, restaurant și loisir, servicii de reparații și mentenanță, educație și învățământ, servicii de sănătate și sociale, administrație, poliție, apărare, industriile culturale, etc.

Majoritatea industriilor aferente CI sunt industrii terțiare care așa cum am menționat în paragrafele anterioare depind, funcționează în strânsă dependență cu administrația, cu procesele de elaborare a politicilor publice.

1.3 Dinamica industriilor aferente CI

Toate industriile atât cele primare cât și cele secundare și terțiare au, cu puține excepții cicluri de viață ce sunt influențate de:

- disponibilitatea resurselor;
- preferințele oamenilor,
- avansul tehnologic;
- provocări ce țin de natură, etc.

Principalele etape din viața unei industrii care parcurge întreg ciclul până la declin sunt exemplificate în Fig. 1.6.

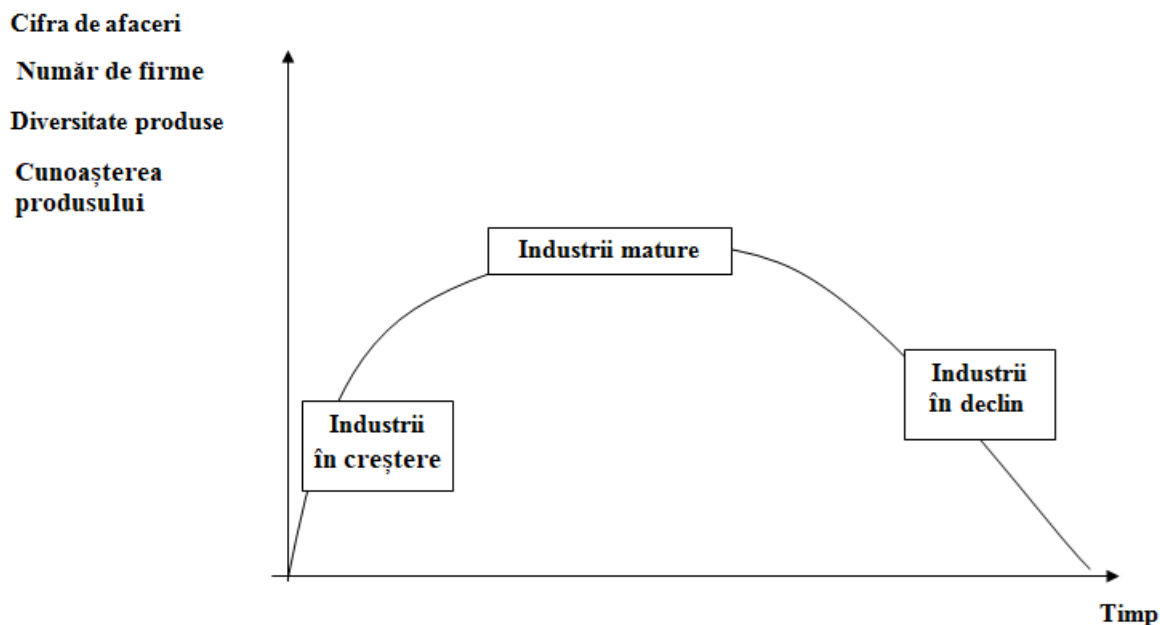


Fig. 1.6 Dinamica industriilor

În ceea ce privește creșterea populației la nivel global, prognoza ONU până în 2100 este prezentată în figura 1.7.

Câteva industrii reprezentative pentru acest model sunt industria imobiliară, industria alimentară, industria de automobile, industria energetică, turismul, industria aeronautică, etc.

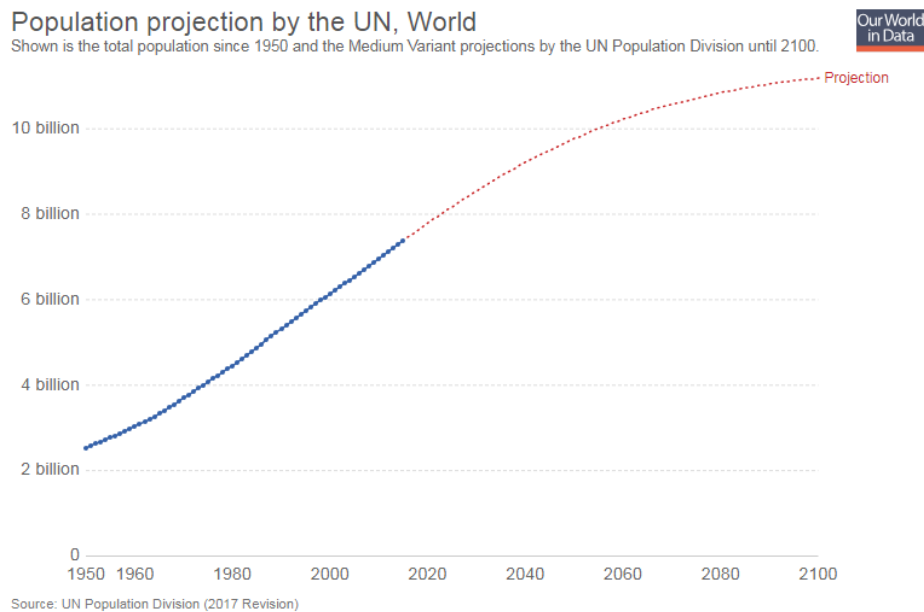


Fig.1.7 Proiecții ale ONU privind evoluția populației la nivel global [* 36]**

Un număr semnificativ dintre aceste industrii sunt și industrii terțiare ce se regăsesc în centrele istorice ale orașelor. Pentru păstrarea viabilității și atractivității CI, administrația locală în parteneriat cu sectorul privat trebuie, conform indicatorilor propuși în teză, să urmărească, să anticipeze evoluțiile acestor industrii și să elaboreze politici publice prin care să se mențină un echilibru al acestor industrii ce dau identitate locului.

La nivelul administrațiilor locale și al instituțiilor descentralizate nu există informații relevante și baze de date interconectate care să reflecte vitalitatea și viabilitatea industriilor din CI. Teza propune un set de indicatori, fig. 1.8, care urmăriți în timp pot constitui o bază de informații pentru elaborarea de politici publice menite să asigure un echilibru între industriile din CI cu păstrarea caracterului specific al localității.

Indicatori de vitalitate a industriilor

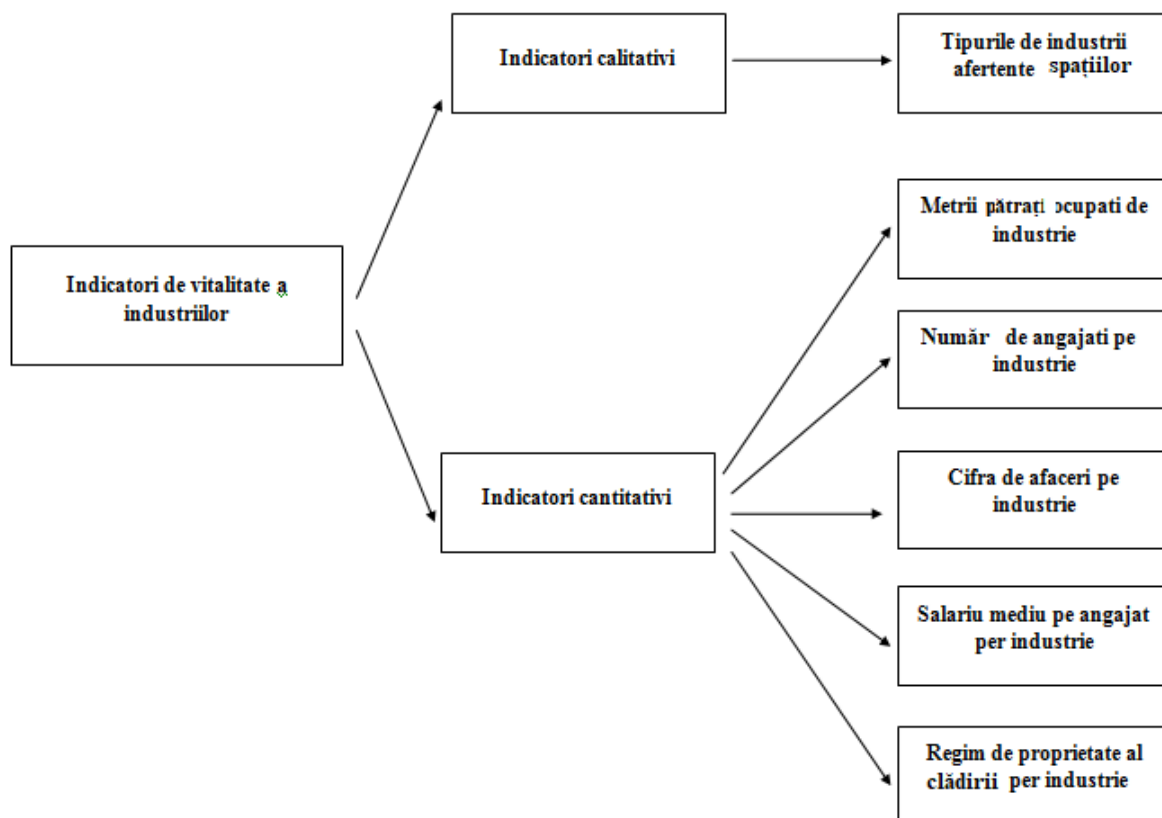


Fig. 1.8 Indicatori privind vitalitatea și viabilitatea industriilor din CI

Datele comparative privind industriile CI ale orașelor europene sunt, în procesul de planificare strategică, relativ irelevante. Orașele s-au construit și funcționează dependent de factori care dau specificitate locului. Câțiva dintre factorii ce pot fi amintiți sunt:

- geografia locului (orașe port, orașe montane, orașe fluviale);
- resursele locale (orașe dezvoltate în jurul unor zăcăminte de sare, aur, argint, cărbune, petrol, etc.);
- tradiții cultural-religioase (orașe universitare: Heidelberg, Oxford, Cambridge; orașe religioase: Amiens, Canterbury);
- tradiții comerciale, (orașe târguri cum este Leipzig, orașe meșteșugărești cum sunt Brașov, Milano, orașe centre financiar-bancare cum sunt City-ul londonez, Frankfurt, New York, Shanghai).

Există o diversitate mare de industrii adiacente industriilor principale ce dau identitatea localității, însă în principal în Fig. 1.9 este prezentat un inventar parțial al industriilor ce se regăsesc în majoritatea orașelor europene.

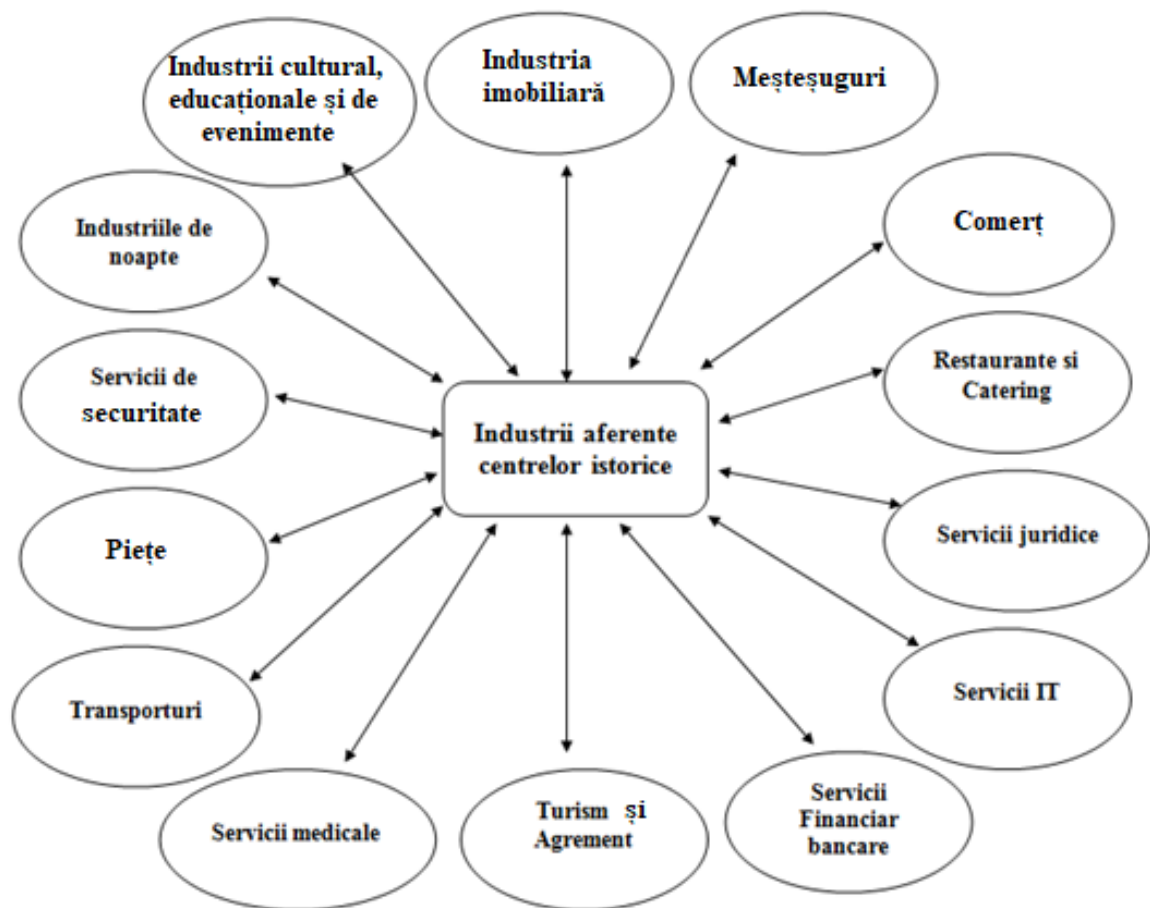


Fig. 1.9 Exemple de industrii aferente centrelor istorice

CAPITOLUL 2

OBIECTIVELE TEZEI DE DOCTORAT

2.1. Tendințe actuale

Preocuparea vizând managementul centrului orașelor este relativ recentă și a apărut în America de Nord în perioada anilor 1980. Această zonă de preocupări a generat interesul cercetătorilor și autorităților locale din Europa, cu precădere în spațiul anglo-saxon. În marea majoritate a administrațiilor locale există structuri ce abordează această tematică, excepție făcând, majoritar, țările foste comuniste. În Europa, centrele de oraș, în marea lor majoritate, spre deosebire de cele de pe continentul Nord-American, sunt centre istorice, foste orașe în sine. Pentru definirea centrului de oraș din punct de vedere urbanistic, indicatorii și criteriile, în Europa, sunt diferite. Practic în Uniunea Europeană, în orașele în care s-a abordat această problemă, există trei mari tipuri de soluții:

- în orașele în care există o capacitate asociativă ridicată, unde industriile sunt conștiente de importanța problemei și sunt active, se constituie structuri private de MCI
- în locurile unde s-au dezvoltat relații constante între Administrație și Sectorul Privat, funcționează structuri de MCI partenoriale
- în orașele în care Sectorul Privat, respectiv societatea civilă are capacitate asociativă redusă, Administrația (în cazul în care există voință politică și conștientizarea importanței problemei) preia inițiativa, cel mai important pas fiind informarea cetățenilor și construcția de structuri partenoriale ce vor avea ca obiectiv elaborarea de strategii și programe vizând MCI.

2.2. Delimitarea domeniului de cercetare

Lucrarea este una **multidisciplinară**, incluzând elemente din știința economică respectiv managementul industriilor și marketing, dar și unele legate de sociologie, urbanism, istorie, drept și politici publice.

Activitatea de cercetare în domeniu s-a concentrat în principal pe **abordări sectoriale** (cercetări/studii privind comerțul, turismul, accesibilitatea, siguranța cetățeanului, IACI, etc.) cu **aplicabilitate practică**, respectiv pe **planificare strategică** din partea administrației locale materializată în strategii, proiecte, programe, investiții, politici publice în general.

Teza își propune o **abordare integratoare** și face un inventar al funcțiilor, problematicilor reflectate în activitățile industriale existente în centrele istorice, care să reprezinte un ghid (îndrumar) pentru cei preocupați de domeniu, din administrație și din mediul de afaceri. În plus teza propune un set de indicatori ce au în vedere analiza sănătății și vitalității industriilor aferente centrelor istorice.

Calitatea MCI este dată de capacitatea parteneriatului Administrație - Sector Privat - Societate de a dezvolta o gândire, de a elabora strategii, programe, studii ce au în vedere realizarea unui **echilibru între industriile din CI** (cele ce dau identitate locului) și **gestionarea problematicilor** specifice CI. Sunt numeroase exemple de orașe în Europa în care acest echilibru a fost pierdut, unde una dintre industrii, în general turismul, HORECA, a devenit dominantă afectând sever identitatea locului și creând disfuncții semnificative în plan social economic și cultural. O butadă spune că un oraș de succes în materie de turism, este orașul în care localnicii nu-și mai pot permite să trăiască, exemple de notorietate fiind Veneția, Monte Carlo, Barcelona, Londra.

Riscul pentru orașe din România ca Brașovul este ca în absența unei gândiri, a unei structuri manageriale, parteneriale între Administrație, Sectorul Privat și cetățeni, locul să-și piardă identitatea, să apară dezechilibre economice, sentimentul de alienare al populației locale, tensiuni sociale.

Unul dintre algoritmi posibili pentru atingerea obiectivelor cercetării este prezentat în Fig. 2.2, la pasul doi fiind impusă o etapă a cercetării prin observare și documentare care necesită date și informații care nu sunt disponibile la ora actuală neexistând preocupare în administrațiile locale, sectorul privat și în mediul academic. În procesul de cercetare au fost solicitate aceste date și informații de la toate administrațiile locale din municipiile din România în scris și prin apeluri telefonice. La aceste solicitări nu s-a primit răspuns.

Pentru atingerea obiectivelor tezei s-au folosit doar metodele aflate la dispoziție.

La nivelul instituțiilor publice există baze de date cu informații care nu sunt încă corelate, integrate. Datele ce vizează indicatorii relevanți se găsesc la: primăriile de municipii; direcțiile județene de statistică, camerele de comerț, direcțiile de impozite și taxe locale; finanțele publice, oficiile forțelor de muncă.

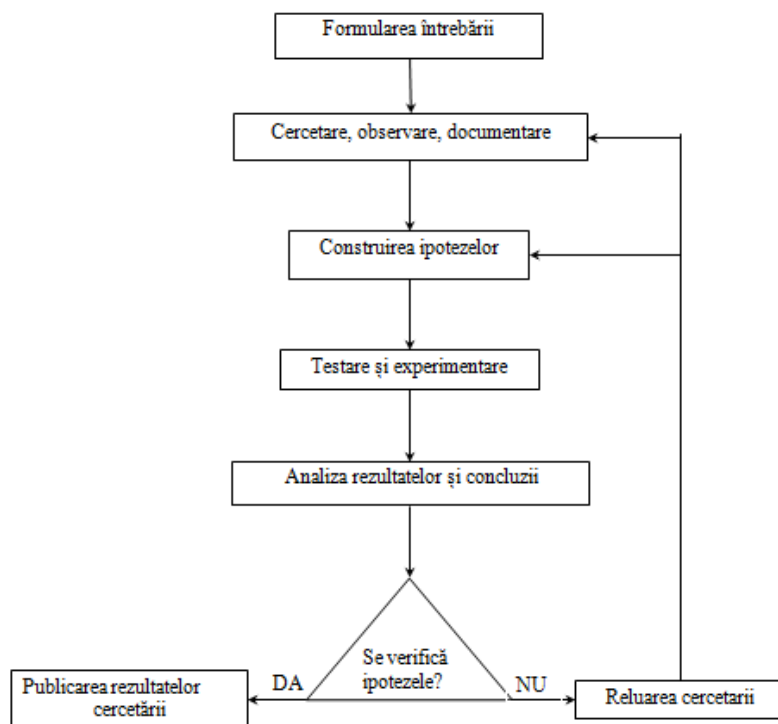


Fig. 2.1 Un model de algoritm în cercetarea științifică

Așa cum am menționat, în absența datelor și a lipsei de corelare a informațiilor la nivelul instituțiilor publice relevante, nu au putut fi parcurși nici următorii pași ai algoritmului de cercetare științifică, respectiv: formularea ipotezelor; testarea ipotezelor.

Finalitatea lucrării se constituie astfel, într-o lucrare integratoare vizând problematica managementului integrat calitate-risc al industriilor aferente centrelor istorice și nu a unui experiment măsurabil.

În procesul de elaborare a tezei (care nu se limitează doar la perioada studiilor doctorale) ci este rezultatul a 27 de ani de activitate practică în domeniul dezvoltării economice, al administrației publice locale, atât în țară cât și în străinătate, respectiv activitate didactică în cadrul Universității Transilvania în specializările Planuri de Afaceri și Analiza Politicilor Publice s-au folosit următoarele instrumente ale cercetării:

- documentarea;
- observația;
- activitatea practică prin implicarea în cercetări în domeniul dezvoltării locale;
- focus grupuri;
- consultare publică
- interviuri.

Toate aceste instrumente de cercetare sunt de tip calitativ, neexistând posibilitatea (din motive financiare, statistice, și în special datorită noutății tematicii abordate) de realizare a unor cercetări cantitative (exemplu, sondaje de opinie).

În general metodele de cercetare sociologică se clasifică în:

1. Cantitative: analiza datelor, sondajul prin chestionar, centrate pe explicație;
2. Calitative: observația, interviul, focus-grupul, analiza de conținut, tehnicile creative, centrate pe înțelegerea rațiunii acțiunii și a actorului în acțiune;
3. Mixte: experimentul;

În sociologie există două mari orientări sau tradiții de cercetare empirică (a faptelor din realitate). Prima orientare are ca cerință să ofere analize obiective, științifice ale faptelor sociale iar cea de-a doua pune accentul pe înțelegerea în profunzime a sensurilor culturale, a percepțiilor subiective și a dinamicii intersubiective a comportamentului social.

Precizări terminologice:

Metoda:

Din punct de vedere etimologic, termenul de *metodă* provine din grecescul *methodos* care înseamnă cale, drum sau mijloc de expunere.

Metoda reprezintă modul de cercetare, sistemul de reguli și principiile de cunoaștere și de transformare a realității obiective; calea pe care o urmează procesul de cunoaștere pentru elaborarea unor cunoștințe despre realitate.

Orice metodă are un caracter normativ deoarece oferă indicații, reguli, procedee și norme asupra modului în care trebuie abordat obiectul cunoașterii.

Clasificarea metodelor:

Metodele se pot clasifica după mai multe criterii:

1. După criteriul temporalității:

- metode transversale: urmăresc descoperirea relațiilor între laturile, aspectele, fenomenele și procesele socioumane la un moment dat (ex. observația, ancheta, testul sociometric);
- metode longitudinale: studiază evoluția fenomenelor în timp (biografia, studiul de caz).

2. După gradul de intervenție a cercetătorului asupra obiectului de studiu:

- metode experimentale: experimentul sociologic;
- metode cvasi-experimentale: ancheta, sondajul de opinie, biografia socială;
- metode de observație: studiul de caz, observația.

3. După numărul unităților sociale luate în studiu:

- metode statistice: permit investigarea unui număr mare de unități sociale, ex. ancheta, sondajul de opinie, analizele statistico-matematice;
- metode cazuistice: semnifică studiul integral al câtorva unități sau fenomene socioumane, ex. biografia, studiul de caz, monografia socială.

4. După locul ocupat în procesul investigației:

- metode de culegere a informațiilor: înregistrarea statistică, studiul de caz, ancheta;
- metode de prelucrare a informațiilor;
- metode de interpretare a datelor cercetării: metoda comparativă, metoda interpretativă.

Multitudinea de funcțiuni și problematici ce se regăsesc în industriile CI, complexitatea interacțiunilor dintre ele, necesită un management inovativ: *Managementul calitate risc al industriilor aferente centrelor istorice.*

2.3. Obiectivul general al tezei și obiectivele principale

Obiectivul general al tezei este introducerea în România a acestui domeniu de cercetare, și anume Managementul de Centre Istorice (MCI) și de punere la dispoziția administrațiilor și a sectorului privat a unui îndrumar util în procesul de planificare strategică.

Obiectivele principale ale tezei sunt:

- explicarea modalităților de abordare a problematicilor vizând managementul centrelor istorice;
- introducerea unor modele matematice ce vizează viabilitatea industriilor din centrele istorice, respectiv al **echilibrului** acestor industrii ce susține păstrarea și dezvoltarea identității locului;
- elaborarea unui model matematic ce are în vedere, în baza unor criterii stabilite în zona politicilor publice, competitivitatea CI;
- exemplificarea modelului matematic propus prin evaluarea performanțelor CI a două orașe;
- definirea în viitor a unei noi meserii în România, cea de manager de centru istoric;

CAPITOLUL 3

CERCETĂRI TEORETICO APLICATIVE PRIVIND MANAGEMENTUL INDUSTRIILOR CI

În capitolul unu au fost enumerate parțial industriile ce se găsesc în majoritatea CI ale orașelor europene. În capitolul de față aceste industrii vor fi prezentate individual și descrise, unde este cazul, interacțiunile dintre acestea, administrație și cetățeni respectiv vizitatori.

3.1 Tipuri de *personalitate* ale CI [COC 09]

Caracterul respectiv direcția în care se poate dezvolta un CI, având o înțelegere a tuturor elementelor și proceselor ce pot determina aceste schimbări pot fi vizualizate în matricea din Fig. 3.1.

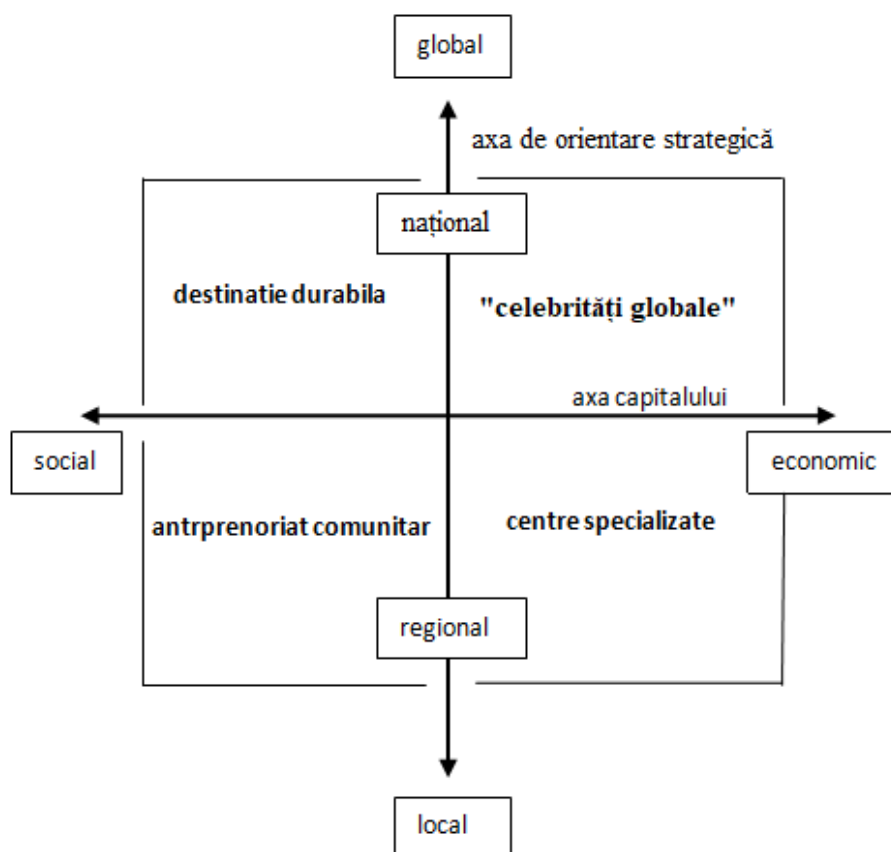


Fig. 3.1 Tipurile de *personalități* ale orașelor [COC 09]

a) Celebrități globale (figura 3.2)

Unele dintre punctele tari ale acestor CI sunt:

- un număr relativ ridicat de vizitatori pe tot parcursul anului;
- spirit antreprenorial ridicat și încredere în mediul de afaceri;
- o percepție favorabilă asupra siguranței cetățeanului;

- volumuri mari de vânzări în sectorul comercial.

Câteva dintre punctele slabe și limitări pot include:

- o pondere mare a comerțului corporatist coroborată cu un număr redus de produse locale, inclusiv de artă și meșteșugărești;
- spirit comunitar firav sau relativ non-existent;
- segmentul de piață căruia i se adresează acest tip de locuri este acela al vizitatorilor cu venituri ridicate și cu un nivel al ofertei relativ scăzut pentru persoanele cu venituri mai modeste.

Exemple de *celebrități* globale sunt centrele orașelor Dubai, Hong Kong, New York, Londra.

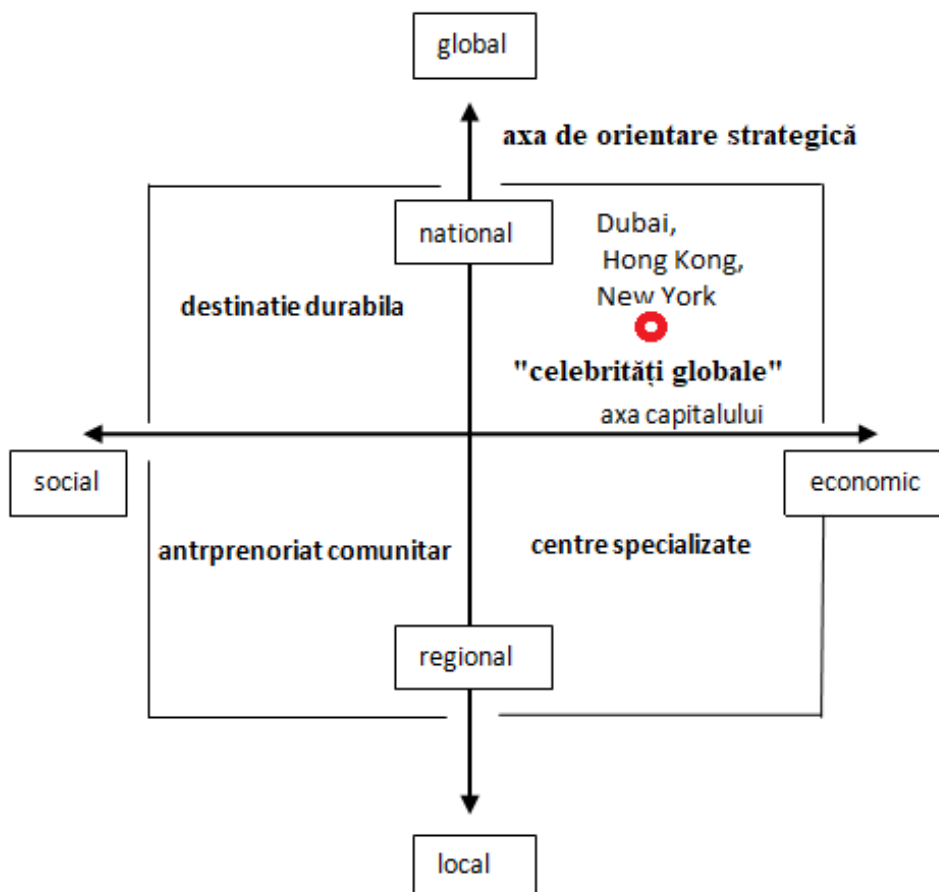


Fig. 3.2 Exemple de Celebritate globală [COC 09]

b) Destinație durabilă

Figura 3.3 prezintă orașele cu personalitate de tip *destinație durabilă* ce pot avea următoarele puncte tari:

- volume ridicate de vizitatori;
- rețele de transport public eficiente și convenabile;
- nivel de încredere peste medie în operatorii comerciali și afacerile din CI;
- o economie prosperă de noapte;
- număr ridicat și apreciat de evenimente;

- experiență consistentă în construcția de parteneriate public-private în procesele de planificare strategică ce vizează CI;
- o bună ofertă în industria agrementului;
- o ofertă comercială diversificată ce se adresează unui evantai mai larg de *buzunare*;
- piețe de alimente atractive.

Câteva dintre punctele slabe care pot fi enumerate sunt:

- un raport mai scăzut bani cheltuiți per vizitator;
- un număr mai ridicat de magazine second hand în zonă;
- mai multe unități comerciale vacante;
- niveluri relativ mai ridicate de criminalitate.

În acest sens se pot da câteva exemple cum ar fi Veneția, Lille, Praga, etc.

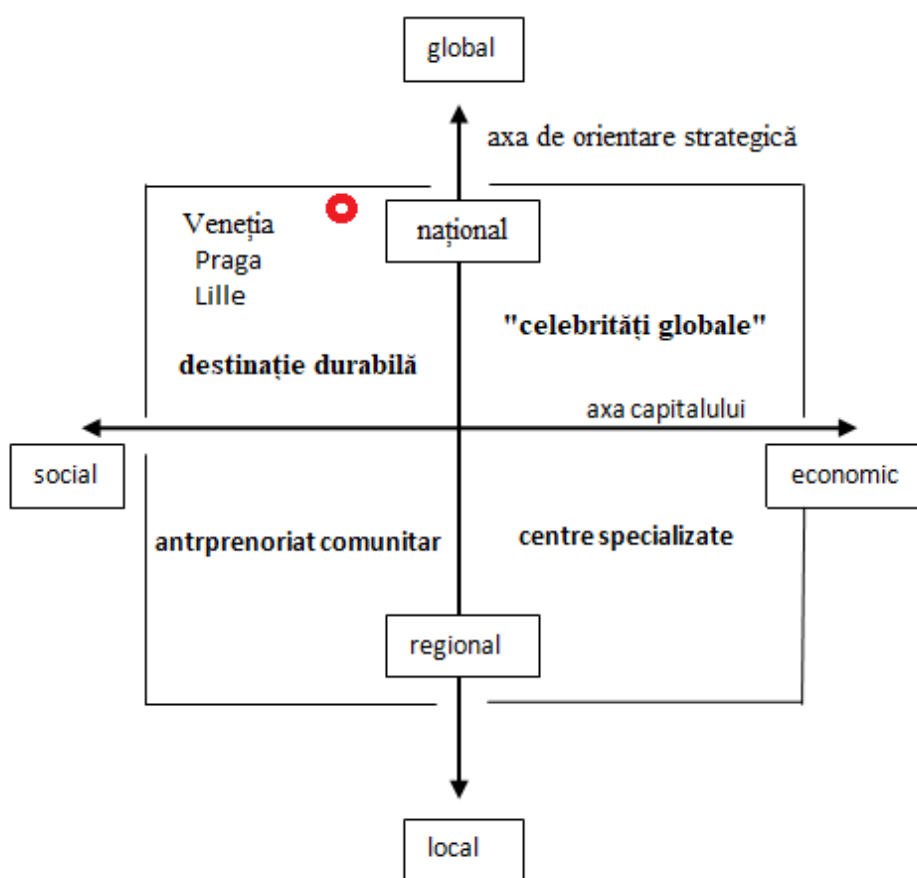


Fig. 3.3 Exemple de *Destinație durabilă* [COC 09]

c) Antreprenariat comunitar

Printre punctele tari ale acestui tip de CI se pot enumera:

- un spirit comunitar solid, elevat;
- nivel ridicat de participare și de implicare în evenimente cu caracter local;
- disponibilitate ridicată pentru lucrul în parteneriat;
- ofertă comercială pentru toate *buzunarele*;

- o zonă comercială centrală ce se adresează în special gusturilor și nivelului de venituri al localnicilor.

Punctele slabe ar fi:

- un raport scăzut de bani cheltuiți per vizitator;
- o proporție mai ridicată de magazine second hand și case de pariuri;
- durate mai lungi de reocupare cu noi chiriași a spațiilor comerciale vacante;
- diversitate mare a opiniilor și percepțiilor privind siguranța cetățeanului;
- încredere relativ scăzută în antreprenori.

Exemple pentru acest tip de personalitate a CI pot fi Paris, Bruxelles, Roma, Madrid, Berlin (Fig. 3.4)

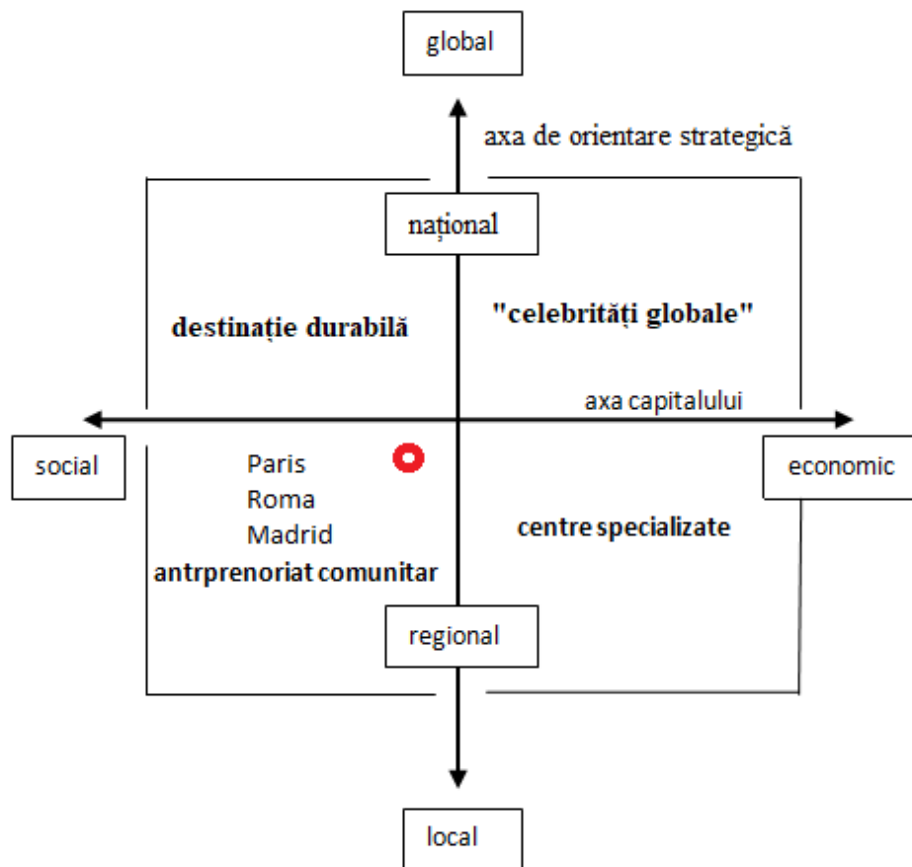


Fig. 3.4 Exemplu de Antreprenoriat comunitar [COC 09]

d) Centre specializate

Aceste tipuri de CI tind să fie cunoscute pentru gradul ridicat de sofisticare al ofertei comerciale și pentru un număr ridicat de comercianți specializați independenți de genul magazine de delicatese, cafenele elegante, magazine de vinuri, modă.

Punctele tari ale acestui tip de CI de oraș pot fi:

- un nivel ridicat de încredere în calitatea afacerilor locale;
- spirit identitar robust;

- economie de noapte relativ modestă însă de calitate;
- un bun mix de piețe agro-alimentare;
- o ofertă diversă și atractivă de magazine pentru vizitatori;
- un nivel crescut al capacității de lucru în parteneriat;
- o ofertă diversă în ceea ce privește agrementul;
- publicul țintă al ofertei comerciale sunt oameni cu venituri peste medie.

Dintre punctele slabe putem enumera:

- probleme privind accesibilitatea, în special disponibilitatea de locuri de parcare;
- niveluri medii de criminalitate;
- apariția unui număr de spații comerciale vacante.

Câteva din exemplele care pot fi date sunt Gratz, Perugia, Huelva (Fig. 3.5).

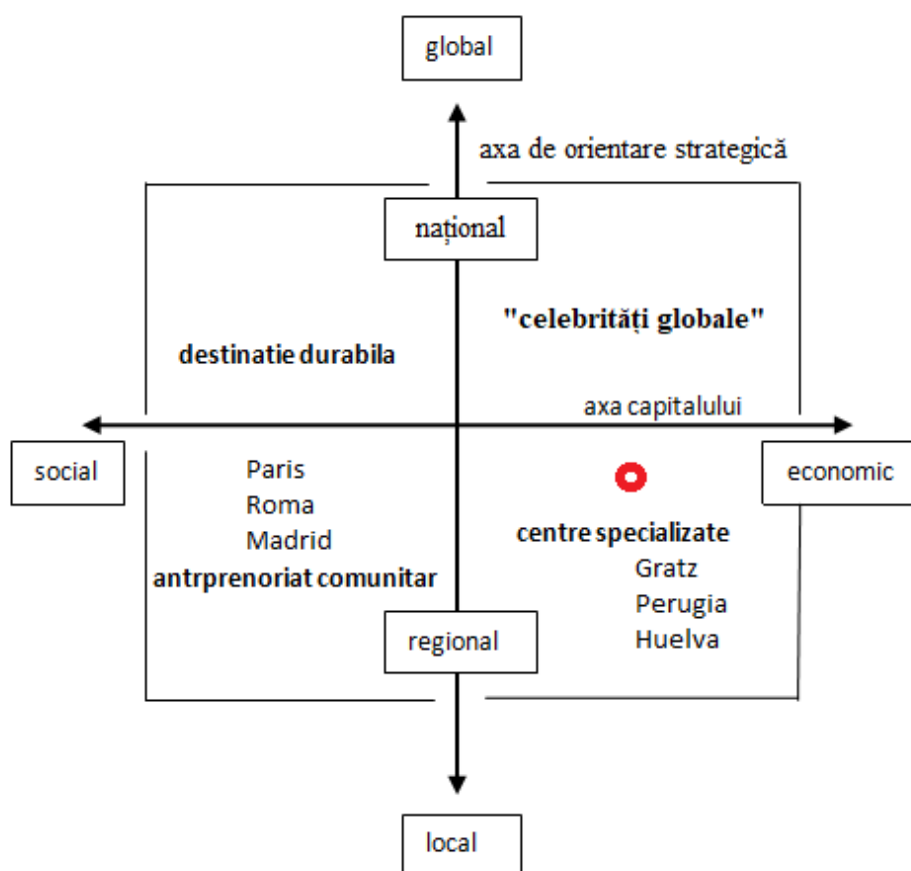


Fig. 3.5 Exemple de Centre specializate [COC 09]

În introducere sunt propuși un număr de indicatori ce vizează în special viabilitatea industriilor din CI. Pentru abordarea integrată a MCI în Cadrul Național privind Performanța Centrelor Istorice, sub patronajul Guvernului Britanic, criteriile adoptate și în alte țări, au fost adoptate criteriile ce se pot împărți în patru mari categorii de indicatori (Tab. 3.1).

TABELUL 3.1 Categorii și indicatori pentru vitalitatea CI

Categorii	Indicatori
Oamenii și traficul pietonal	Traficul pietonal Arealul geografic de atracție Accesibilitate Parcări Spirit comunitar
Diversitatea și vitalitatea locului	Oferta comercială Oferta culturală și de agrement Evenimente Nivelul criminalității Piețe agroalimentare și de diverse
Percepția consumatorilor și a mediului de afaceri	Soliditatea mediului de afaceri Nivelul de satisfacție al vizitatorilor CI privind oferta comercială Gradul general de satisfacție al vizitatorilor Atractivitatea CI Percepția asupra siguranței cetățeanului
Caracteristici economice	Volumul vânzărilor din comerț Nivelul capacității de lucru în parteneriat Numărul de spații comerciale vacante Economia de seară/noapte Magazine second hand și case de pariuri

În funcție de realitățile din anumite comunități conform celor indicate mai jos se disting trei mari categorii de management integrat calitate-risc al industriilor aferente CI.

- Managementul privat în orașele în care există o capacitate asociativă ridicată, unde industriile sunt conștiente de importanța problematicii, sunt active și se constituie structuri private de MCI;
- Parteneriatul public-privat în locurile unde s-au dezvoltat relații constante între Administrație și Sectorul Privat, funcționează structuri de MCI partenoriale.
- Inițiativa administrației în orașele în care Sectorul Privat, respectiv societatea civilă, are capacitate asociativă redusă și Administrația (în cazul în care există voință politică și conștientizarea importanței problematicii) preia inițiativa, cel mai important pas fiind informarea cetățenilor și construcția de structuri partenoriale ce vor avea ca obiectiv elaborarea de strategii și programe vizând MCI.

Enumerarea industriilor, a problematicilor prezentate în lucrare, evidențiază complexitatea abordării managementului CI. Principalele riscuri ce pot afecta viabilitatea și vitalitatea CI sunt:

- Lipsa de preocupare, ignorarea de către autorități, respectiv de către actorii relevanți (întreprinzători, societate civilă) a problematicii managementului CI;
- Lipsa informațiilor prezentate în lucrare sub forma unor indicatori propuși ce ar putea urmări evoluția industriilor și a problematicilor de care depinde *sănătatea* CI;

- Lipsa de corelare și interconectare a puținelor informații existente referitoare la industriile și problematicile din CI, cu referire la instituții ca:

- Consilii Județene;
- Prefecturi;
- Primării;
- Camere de comerț și industrie;
- Oficii de forță de Munca;
- Inspectorate teritoriale de mediu, cultură, etc.

Ca exemplu este aproape imposibil de aflat câte tipuri de meșteșuguri funcționează efectiv în CI, ce suprafețe ocupă și unde, câți oameni lucrează în atelierele respective, care este nivelul impozitelor plătite, ce nivel de salarizare au cei care lucrează în ateliere, etc.

Ca rezultat al lipsei de preocupare și ignorarea tematicii de către administrație, unul dintre riscurile majore îl reprezintă apariția unor dezechilibre între industriile din CI. Sunt de notorietate exemplele unor orașe de genul Barcelonei, Veneției, Parisului, Londrei, etc. unde capitalul instituțional stimulat de aflulul de turiști, a cumpărat masiv proprietăți în CI, eliminând localnicii din zonă și transformând CI, practic, în uriașe hoteluri. În România, emblematic în sensul rău al cuvântului este centrul istoric al Bucureștiului care a fost transformat într-o *cârciumă*. Același lucru se poate întâmpla prin ignorarea unor problematici ce țin de sănătatea CI ce pot afecta chiar imaginea unui oraș. Exemple în acest sens pot fi orașele Amsterdam sau Hamburg, percepute de vizitatori ca orașe ale industriei viciului.

3.2 Modelare matematică a industriilor din CI

Pentru modelarea calitativă și cantitativă a diverselor industrii aferente CI a fost aleasă Metoda analitică AHP (Analytic Hierarchy Process) [SAA 80], care s-a dovedit a fi un instrument eficient în adoptarea deciziilor complexe, fiind utilă decidentului la stabilirea priorităților astfel încât decizia să fie cea mai bună. Ideea metodei constă în reducerea deciziilor complexe la o serie de comparații pe perechi între criteriile de care trebuie ținut cont, iar apoi sintetizarea rezultatelor. În acest mod, AHP vizează ambele aspecte, subiectiv și obiectiv în adoptarea deciziilor. Mai mult, AHP oferă și o tehnică pentru verificarea consistenței evaluărilor factorului de decizie.

Comparând două câte două criteriile pe care trebuie să le evalueze decidentul, această metodă generează ponderile fiecăruia dintre ele. Scorul global al deciziei ce se va adopta va fi media ponderată a scorurilor tuturor criteriilor.

Aplicarea metodei AHP presupune parcurgerea următorilor pași:

- Întocmirea tabelului cu rezultatele comparațiilor pe perechi;

- Scrierea matricei de comparație în conformitate cu tabelul de la pasul anterior;
- Calculul vectorului cu ponderile criteriilor;
- Verificarea consistenței comparațiilor pe perechi;
- Ierarhizarea opțiunilor.

În cele ce urmează se va descrie această metodă, considerând că trebuie evaluate m criterii. Se va verifica de asemenea consistența rezultatelor ce vor fi fost obținute.

Pentru determinarea ponderilor criteriilor, metoda AHP începe prin crearea matricei de comparație pe perechi, care va fi de tipul $m \times m$.

Fiecare element a_{jk} al matricei A reprezintă importanța criteriului j în raport cu criteriul k . Dacă $a_{jk} > 1$, atunci criteriul j este mai important decât criteriul k , iar dacă $a_{jk} < 1$, atunci criteriul j este mai puțin important decât criteriul k .

Dacă două criterii se consideră la fel de importante, atunci elementul corespunzător este unitar: $a_{jk} = 1$. Intrările a_{jk} și a_{kj} îndeplinesc condiția:

$$a_{jk} = \frac{1}{a_{kj}}, \text{ cu } a_{jj} = 1. \quad (3.1)$$

Importanța relativă între două criterii este măsurată în funcție de o scară numerică de la 1 la 9, conform tabelului 3.2, unde criteriul j este egal sau mai important decât criteriul k .

Interpretarea coloanelor din tabelul 3.2 este sugestivă și poate fi folosită de către factorul de decizie pentru a transforma evaluarea calitativă, în funcție de importanța relativă între două criterii, într-una cantitativă, prin atribuirea unor valori numerice. De asemenea, prin utilizarea valorilor intermediare se poate îmbunătăți acuratețea interpretării.

TABELUL 3.2 Scara Saaty

<i>Factorul de importanță</i>	<i>Definiție</i>	<i>Conținut</i>
1	<i>La fel de important</i>	<i>Cele două criterii au aceeași importanță.</i>
3	<i>Mai important</i>	<i>Experiența arată că criteriul j este ușor mai important comparativ cu criteriul k.</i>
5	<i>Mult mai important</i>	<i>Experiența evaluatorului arată că criteriul j este puternic comparativ cu criteriul k.</i>
7	<i>Foarte important</i>	<i>Experiența arată că criteriul j este foarte puternic comparativ cu criteriul k. Importanța este demonstrată în practică.</i>
9	<i>Extrem de important</i>	<i>În opinia evaluatorului este evidentă superioritatea absolută a criteriului j față de criteriul k.</i>
2,4,6,8	<i>Valori intermediare</i>	<i>Când este nevoie de un compromis</i>

În continuare se completează tabelul de comparație a criteriilor pe perechi. Acesta va fi de tipul tabelului 3.3, în care *notele* se vor înscrie în partea stângă a lui 1 dacă criteriul C_i se consideră a fi mai important decât C_{i+k} , respectiv în partea dreaptă a lui 1 în caz contrar.

TABELUL 3.3 Comparația criteriilor

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	5	7	8	9	
C_1																		C_2
C_1				X														C_3
...																		
C_1																		C_m
C_2																		C_3
C_2														X				C_4
...																		
C_2												X						C_m
...																		
C_{m-2}																		C_{m-1}
C_{m-2}																		C_m
C_{m-1}																		C_m

Pasul următor este construcția matricii A , corespunzătoare comparațiilor pe perechi, care va conține un număr de linii și coloane egal cu numărul criteriilor (m în cazul nostru). Pe diagonala principală toate elementele vor avea valoarea 1 (fiecare criteriu este fel de important ca el însuși). Această matrice se construiește după *notele* înscrise în tabelul 3.3 (deci elementele sale

a_{ij} vor fi din mulțimea $\left\{ \frac{1}{9}; \frac{1}{8}; \frac{1}{7}; \frac{1}{6}; \frac{1}{5}; \frac{1}{4}; \frac{1}{3}; \frac{1}{2}; 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9 \right\}$) și respectând regulile:

- În cazul în care valoarea atribuită comparând C_i cu C_{i+k} este în partea stângă a lui 1, aceasta înseamnă că C_i este superior lui C_{i+k} , așa că se atribuie această valoare elementului a_{i+k} al matricii. De exemplu, conform tabelului 3.3, $a_{13} = 6$.
- În cazul în care valoarea atribuită comparând C_i cu C_{i+k} este în partea dreaptă a lui 1, aceasta înseamnă că C_i este inferior lui C_{i+k} , așa că elementului a_{i+k} al matricii i se atribuie inversul acestei valori. De exemplu, conform tabelului 3.3, $a_{24} = \frac{1}{6}$.
- Notele din tabelul 3.3 asigură completarea doar a triunghiului superior al matricii. Triunghiul inferior se completează cu inversele valorilor completate în triunghiul superior. De exemplu, comparând C_1 cu C_3 , s-a apreciat că C_1 este mai important, cu nota relativă 6.

În consecință, C_3 este mai puțin important decât C_1 , nota relativă fiind $\frac{1}{6}$, adică $a_{31} = \frac{1}{6}$.

Cum $a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}$, este evident că A este o *matrice reciprocă*.

După scrierea matricii de comparație, urmează determinarea vectorului ponderilor criteriilor. În conformitate cu teoria lui Saaty, acesta este vectorul propriu normalizat, corespunzător valorii proprii maxime a matricii A [SAA 80].

Ultimul pas constă în analiza consistenței studiului, adică practic consistența matricii de comparație. În principiu, o judecată comparativă este consistentă dacă se respectă principiul tranzitivității: Dacă criteriul A este mai important decât B , iar acesta este mai important decât C , atunci este firesc că trebuie să fie adevărat și că A este mai important decât C . Transformând aceste aprecieri calitative în aprecieri cantitative, se poate defini consistența unei matrici

reciproce. Astfel, despre o matrice reciprocă $\left(a_{ij} > 0; a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}} \right)$ se spune că este consistentă dacă are loc relația:

$$a_{jk}a_{kp} = a_{jp}, \forall j, k, p \quad (3.8)$$

În lucrarea [SAA 80] Saaty a demonstrat teorema:

O matrice reciprocă de tip $m \times m$ este consistentă dacă și numai dacă polinomul ei caracteristic este de forma:

$$P(\lambda) = \lambda^m - m\lambda^{m-1} \quad (3.9)$$

Evident, valorile proprii ale unei astfel de matrice (soluțiile ecuației caracteristice $P(\lambda) = 0$) vor fi 0 (rădăcină cu ordinul de multiplicitate $m-1$) și m (rădăcină simplă). Apare deci ca firească alegerea valorii proprii maxime și a vectorului propriu corespunzător ca vector al priorităților. De asemenea, este firească și aprecierea consistenței studiului prin diferența $\lambda_{\max} - m$. Ideal, aceasta trebuie să fie nulă. Cum însă este foarte puțin probabil ca în urma comparațiilor între criteriile analizate să se obțină o matrice de comparație (perfect) consistentă în sensul definiției de mai sus, Saaty a definit următorii indicatori ai consistenței:

- Indicele de consistență (CI):

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - m}{m-1} \quad (3.10)$$

- Valoarea aleatoare a indicelui de consistență (RI), care a fost obținută prin generarea aleatoare a unor matrici reciproce (500 itemi) cu valorile $a_{ij} \in \left\{ \frac{1}{9}; \dots; \frac{1}{2}; 1; 2; \dots; 9 \right\}$ și determinarea indicelui CI. Valorile medii ale acestora sunt prezentate în tabelul 3.4, pentru matrici reciproce de tip $2 \times 2, \dots; 15 \times 15$.

TABELUL 3.4 Valorile medii ale indicelui de consistență

m	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

- Rata (raportul) de consistență este definită ca raport al celor două de mai sus:

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (3.11)$$

Se acceptă că o analiză de acest tip este consistentă dacă $CR < 10\%$.

Procedura AHP s-a implementat în programul Matlab *AHP15.m*.

Pentru industriile principale din CI vor fi prezentate câteva concretizări ale metodei AHP în analiza evoluției lor (paragrafele 3.4, 3.5, 3.7 și 3.8, numai cea din paragraful 3.4 fiind prezentată detaliat și în acest rezumat), iar apoi vom propune un indice de viabilitate al fiecăreia.

3.3 Industria imobiliară și de construcții

Definiții

Imobil: Care nu poate fi transportat; imobil, care se ocupă de bunuri imobile, *Agenție imobiliară*.

[Pr.: *-li-ar*] – Din fr. **immobilier** [*** 45].

Imobil: Terenuri și orice bunuri fixe, inamovibile sau permanent atașate de terenuri ca: clădiri, garduri, instalații, drumuri, pomi și arbuști, canalizări, structuri, sisteme de utilități și pereți.

Industria imobiliară și de construcții este cea mai importantă industrie nu doar din CI ci în general a orașelor, cifra de afaceri din acest sector reprezentând unul dintre indicatorii de bază în analiza și statisticile ce privesc dezvoltarea economică în general. Toate funcțiunile menționate în introducere și toate industriile au nevoie de spații, clădiri în care să funcționeze [*** 46].

Fiecare clădire respectiv industrie are nevoi specifice ca:

- locație;
- dimensiuni;
- compartimentare a spațiului;
- dotare cu utilități;
- finisaje;
- decorațiuni;
- elemente de securitate, etc.

Tipurile de afaceri specifice CI ce se referă la industria imobiliară și de construcții sunt:

- construcții;
- instalații și utilități;
- restaurări;
- conservări;
- amenajări interioare;
- arhitectură și design;

- marketing;
- agenții imobiliare;
- fonduri de investiții.

Una dintre problemele importante cu care se confruntă industria imobiliară este structura fărâmițată a proprietăților. De exemplu în cazul Brașovului, proprietatea în CI este împărțită relativ egal între comună (municipalitate), diferitele biserici și proprietarii privați.

În majoritatea CI din România clădirile apar sub formă de *curți*, care în cea mai mare măsură au un statut de proprietate fărâmițat. Pentru ca potențialii finanțatori să facă investiții în aceste curți, principala condiție este ca proprietatea să fie mai întâi asamblată, să devină unitară. Unde acest lucru s-a întâmplat există vizibile investiții în proprietățile imobiliare respective.

3.3.1 Exemple de politici vizând industria imobiliară

CI au fost și trebuie să fie vii. Nu sunt muzee. În aceste cetăți s-a construit și trebuie să se construiască/investească în continuare. Important însă este, ce, unde și cum se construiește. Fiecare nou proiect de investiții trebuie să se integreze armonios în zonă.

Pentru designul respectiv evaluarea unui nou proiect acesta trebuie privit în contextul, caracterul, aspectul clădirilor din jur, *atmosfera* străzii respective, prezența unor clădiri *punct de interes/atracție*, care vor dicta aspectul, caracterul noii clădiri.

În principiu noile proiecte ar trebui să respecte:

- caracterul străzilor;
- dimensiunile parcelelor de teren;
- aliniamentul clădirilor;
- topografia;
- panoramele consacrate;
- clădirile punct de atracție/interes;
- structura șarpantelor;
- aspectul și relația cu celelalte clădiri.

Toate țările europene au reglementări legale ce definesc și explicitează politici ca cele de mai jos. Orașele cu CI, la rândul lor, pot în funcție de situația concretă din teren, în cadrul legal, să emită politici cu impact major asupra industriilor din CI.

Politici publice care să reflecte aceste deziderate ar putea fi:

3.3.3 Analiza calitate risc privind prestația administrației la nivel central și local

Principalele riscuri ce pot crea disfuncții, respectiv afecta negativ industriile din CI referitor la industria imobiliară ar putea fi:

1. un cadru legal ambiguu la nivel național care prin suprareglementare să îngreuneze investițiile imobiliare în CI respectiv prin subreglementare, să ducă la abuzuri și derapaje privind obiectivele principale ce vizează viabilitatea și sustenabilitatea CI;
2. ignorarea de către administrație a importanței problematicii referitoare la industria imobiliară;
3. refuzul administrației de a intra în dialog cu o capacitate asociativă consistentă la nivelul comunității;
4. corupția;
5. lipsa de profesionalism a celor implicați în procesul de planificare strategică respectiv de management al CI;
6. ignorarea unor politici precum cele exemplificate mai sus;
7. crearea de dezechilibre în ceea ce privește spațiile din CI în favoarea uneia sau alteia din industrie;
8. utilizarea de materiale inadecvate caracterului CI în realizarea de investiții în zonă.

Centrele istorice sunt spații, locuri extrem de generoase ce pot permite investiții imobiliare substanțiale având însă în minte obiectivele, politicile și procedurile enunțate mai sus.

Calitatea acestei industrii este dată, așa cum s-a menționat în introducere, de păstrarea caracterului și identității CI respectiv, de păstrarea echilibrului între funcțiuni, a industriilor aferente.

3.4 Industriile culturale și creative (ICC)

Industriile culturale și creative, la nivelul Uniunii Europene au atât în termeni de forță de muncă implicată cât și de cifra de afaceri o pondere semnificativă. ICC cuprinde, în funcție de țară, un număr mai mic sau mai mare de subramuri.

Conform unui studiu realizat de Ernst&Yung [*** 47] industria ICC reprezintă, la nivel european, al treilea sector ca pondere.

În Fig. 3.13 sunt prezentate în ordine descrescătoare principalele ramuri industriale ale economiei UE ca număr de angajați, respectiv sectoarele industriei culturale cu număr de angajați și cifra de afaceri.

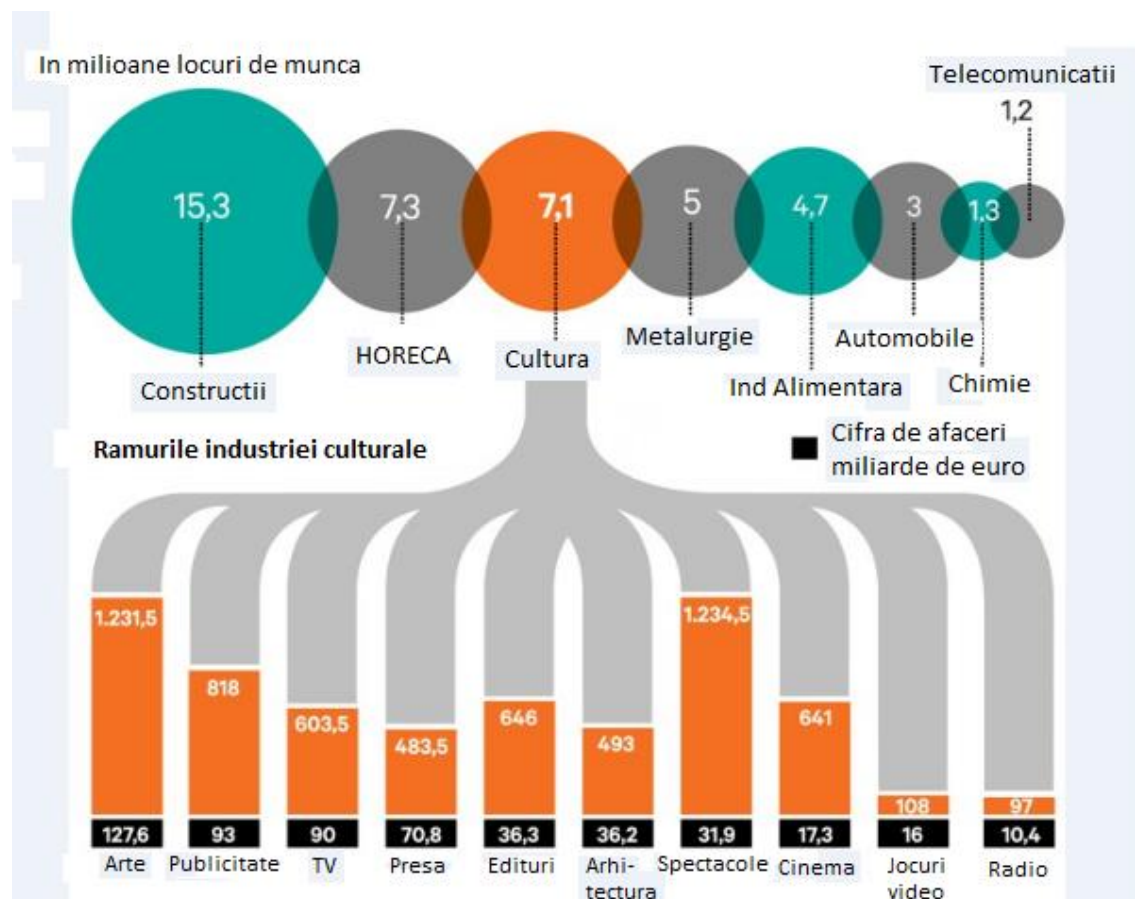


Fig. 3.13 Ponderea industriilor culturale în economia europeană [*** 47]

Industria culturală, concentrată în principal în centrele istorice are un impact deosebit și asupra industriei turismului situându-se pe locul al doilea ca și criteriu de alegere a destinației de către vizitatori, după criteriul costului vacanței [*** 47] (Fig. 3.14).

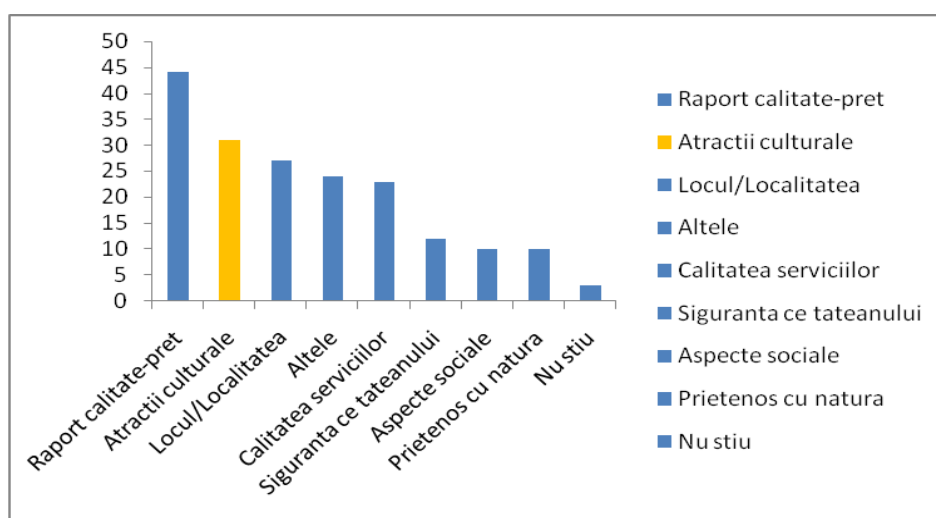


Fig. 3.14 Ponderea, în procente, a diferitelor criterii de alegere ale vizitatorilor unui CI ca destinație

Pe principalele industrii culturale preferințele europenilor respectiv numărul de angajați și cifra de afaceri pe sector sunt prezentate în Fig. 3.15:

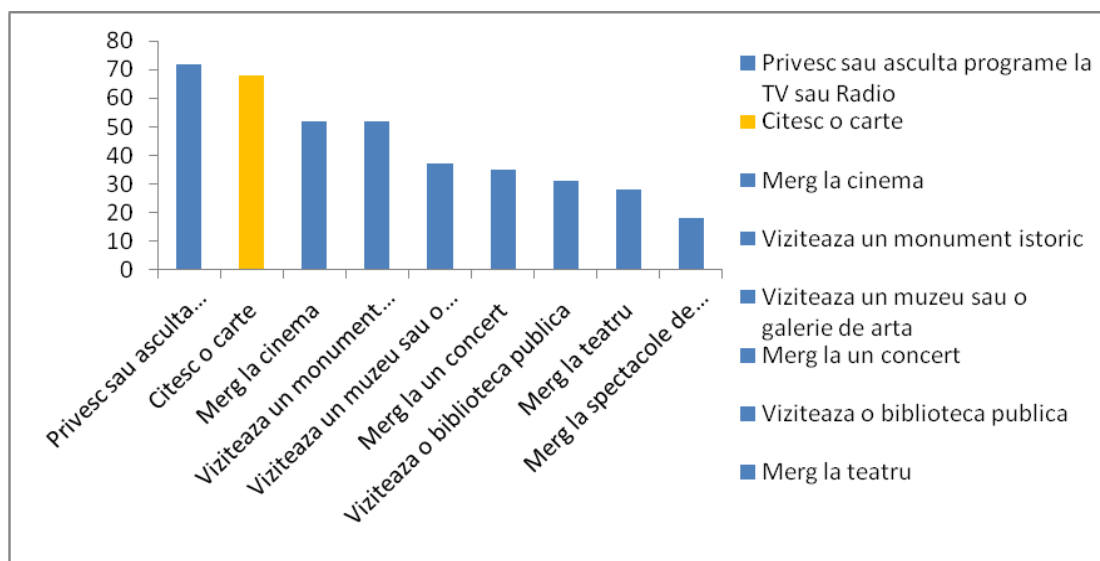


Fig. 3.15 Preferințele europenilor pe activități culturale

9. Cartea:

TABELUL 3.5 Număr de angajați în sectorul carte

Publicistica	135.000
Magazine	32.000
Biblioteci publice și academice	266.292
Autori	150.000
Angajați în alte magazine	51.600
Angajați în industria pe orizontală	11.235
TOTAL angajați	646.127

TABELUL 3.6 Venituri realizate de sectorul carte

Vânzări de carte în Europa [mil €]	33.621
Export de carte al Uniunii Europene [mil €]	2.637
TOTAL [mil €]	36.258

10. Ziare și reviste

Marea majoritate a redacțiilor și uneori chiar a tipografiilor se află în CI ale orașelor. La nivel european numărul de angajați respectiv cifra de afaceri din industria publicării de ziare și reviste este în tabelele 3.7 și 3.8.

TABELUL 3.7 Număr de angajați în sectorul ziare și reviste

Industria ziarelor	190.969
Industria revistelor și periodicelor	289.850
Altele	2.860

TOTAL	483.679
-------	---------

TABELUL 3.8 Cifra de afaceri în sectorul ziare și reviste în milioane €

Venituri din vânzări ziare	39.307
Venituri din reclame	19.260
Venituri din vânzări directe și online	20.047
Broșuri de reclamă și publicitate:	24.358
- Venituri din reclame	8.642
- Vânzări directe și online	15.716
Reviste adresate mediului de afaceri (B2B)	6.600
Altele	525
TOTAL	70.790

11. Muzica

Industria muzicală și de spectacole este una dintre componentele importante ale industriei CI în ansamblu. Această industrie, în Uniunea Europeană, generează un număr important de angajați și are o cifră de afaceri consistentă, după cum se poate constata din Tab. 3.9 și 3.10.

TABELUL 3.9 Număr de angajați în sectorul muzical

Înregistrări și publicistică muzicală	44.660
Muzicieni, compozitori	650.000
Lucrători în industria spectacolelor (sector privat)	375.239
Lucrători în industria spectacolelor (sector non-profit)	81.486
Angajați în magazine nespecializate	9.133
Angajați radio în sectorul muzical	5.714
Angajați la canale TV specializate în muzică	1.884
TOTAL	1.168.096

TABELUL 3.10 Cifra de afaceri a sectorului muzical în milioane €

Vânzări directe	3.693
Vânzări digitale	1.686
Exporturi de muzică înregistrată	439
Spectacole muzicale (sector privat)	7.793
Spectacole muzicale (sector public/non-profit)	4.860
Tehnica de spectacol	93
Muzică radio	3.175
Muzică TV	1.722
Drepturi de autor	1.880
TOTAL	25.341

12. Evenimente și spectacole

Industria spectacolelor și a evenimentelor este de asemenea generatoare de importante surse de venit și generatoare de locuri de muncă în CI. La nivelul Uniunii Europene numărul de angajați și cifra de afaceri este consistentă, v. Tab. 3.11 și 3.12.

TABELUL 3.11 Număr de angajați în sectorul evenimente și spectacole

Sector non profit	271.554
- spectacole, producție și creație artistică	213.122
- logistică	40.247
- personal din spații dedicate	18.185
Sector privat	962.783
- spectacole, producție și creație artistică	755.613
- logistică	142.694
- personal din spații dedicate	64.476
TOTAL (estimat)	1.234.338

TABELUL 3.12 Cifre de afaceri în sectorul evenimente și spectacole în milioane €

Sector non-profit	14.726
Sector privat	17.153
TOTAL	31.879

13. Industria TV

Nu există date concrete, defalcate referitoare la prezența industriei TV în CI.

Această industrie are însă o contribuție extrem de importantă la PIB-ul Uniunii Europene, respectiv ca număr de angajați. Cifra de afaceri a acestei industrii, la data realizării studiului era de 89,955 miliarde de euro și oferea locuri de muncă unui număr de 603.628 de angajați.

14. Industria filmului

La nivelul Uniunii Europene, industria filmului generează o cifra de afaceri de 17,3 miliarde de euro și creează 641.000 de locuri de muncă.

15. Industria radioului

Deși în scădere ca pondere în cadrul industriilor culturale, în special datorită internetului, sectorul radio generează la nivelul Uniunii Europene o cifră de afaceri de 10,4 miliarde de euro și generează aproximativ de 97.000 de locuri de muncă.

16. Industria jocurilor pe calculator

Această industrie, atât în Uniunea Europeană cât și în lume are o dinamică explozivă materializată într-o creștere anuală de 9%. Deși nouă în peisajul industriei culturale, ea generează o cifră de afaceri de 16 miliarde de euro și creează peste 108.000 de locuri de muncă.

17. Industriile din domeniul artei (arta fotografică, design, pictura, sculptura, meșteșuguri în zona artei)

Acest sector al industriilor culturale este cel mai important ca cifră de afaceri și ca număr de locuri de muncă create în CI ale orașelor din Uniunea Europeană (Tab. 3.13, Tab. 3.14).

TABELUL 3.13 Cifra de afaceri din sectorul artei în milioane €

Arta fotografică	8.689
Design	19.294
Muzee	7.717
Galerii de artă, vânzări opere de artă	15.600
Meșteșuguri de artă	46.337
Creație arte vizuale	29.907
Drepturi de autor	10
TOTAL	127.554

TABELUL 3.14 Număr de angajați în sectorul artei

Galerii, vânzări lucrări de artă	329.940
Arte vizuale	793.288
Muzee și monumente	108.176
TOTAL	1.231.404

18. Arhitectura

Nu există date concrete, defalcate privind industria arhitecturii în CI dar însăși prin natura ei această industrie are un impact semnificativ asupra viabilității și vitalității acestora.

Cifra de afaceri generată de această industrie este de peste 36 de miliarde de euro și creează aproximativ 500.000 de locuri de muncă.

19. Industria reclamei și publicității

Nici în cazul acestei industrii nu există date concrete, defalcate privind localizarea acestora în CI însă prezența lor este evidentă datorită în principal atractivității CI pentru vizitatori și localnici. Cifra de afaceri a acestei industrii la nivelul Uniunii Europene, era de 93 de miliarde de euro, generând un număr total de angajați de aproximativ 820.000 de persoane.

Referitor la CI aceste date pot da o indicație asupra ponderii extrem de importante a ICC în economia UE însă nu ne dau indicații precise asupra localizării în CI a acestor industrii.

Înțelegând importanța industriei culturale Uniunea Europeană deschide linii de finanțare și sprijină proiecte, programe având următoarele obiective:

- creșterea capacității antreprenoriale și dezvoltarea infrastructurii ce sprijină antreprenoriatul în conjuncție cu instituțiile artistice și culturale existente acționând ca intermediar între întreprinzători artiști oameni de știință și cetățeni;
- sprijinirea transferului inovativ al industriei culturale în economia mai largă pe orizontală;
- ridicarea gradului de conștientizare la nivelul comunităților a importanței contribuției ICC cantitative și calitative la inovare și creștere economică

Teza propune un set de indicatori calitativi și cantitativi ce ar trebui urmăriți de către administrațiile locale și instituțiile statului relevante care să măsoare, să evalueze, ponderea respectiv dinamica și viabilitatea industriei culturale în CI.

Conceptul de ICC, în general include literatura, muzica, televiziunea, producția cinematografică, producția editorială, artizanatul, designul. În unele țări, în această categorie sunt incluse și arhitectura, artele vizuale și de spectacol, publicitate, turismul cultural și religios.

Aceste industrii sunt industrii bazate pe cunoaștere care necesită un efort uman consistent, creează semnificativ, locuri de muncă și prosperitate. Prin cultivarea creativității și sprijinirea inovării, comunitățile își mențin identitatea culturală și își dezvoltă economia. Recent în această categorie, au fost introduse și industriile ce țin de zona informaticii.

O gândire la nivelul unei comunități ce vizează industria culturală ar trebui să aibă în vedere următoarele direcții:

- sprijinirea/dezvoltarea unei infrastructuri culturale durabile astfel încât aceasta să poată oferi produse de calitate, diverse și chiar să construiască imaginea de centru regional a orașului, să dezvolte imaginea de centru regional a orașului;
- asigurarea accesului la experiențe culturale, educaționale care să dezvolte spiritul de cetățean al orașului;
- oportunități pentru participarea activă a cetățenilor la actul cultural;
- sprijinirea dezvoltării unei economii culturale vibrante și a întreprinzătorilor locali în domeniul culturii;
- abordarea coordonată a marketingului cultural pentru promovarea evenimentelor către localnici și vizitatori;

O strategie vizând industria culturală a CI va avea un impact semnificativ asupra:

- **economiei orașului** – dezvoltarea/întărirea imaginii de centru cultural al comunei va stimula dezvoltarea turismului și a investițiilor în CI;
- **scăderea șomajului** – dezvoltarea aptitudinilor, a calificărilor, a încrederii în forțele proprii a cetățenilor;
- **copiilor, tineretului** – ridicarea nivelului educațional prin acces la evenimente culturale de calitate le va dezvolta copiilor încrederea în forțele lor, îi va face mai *frumoși*;

- **spiritul civic;**
- **mândriei** – comunitatea își va înțelege mai deplin și își va celebra istoria, tradițiile, diversitatea, europenismul;
- **sănătății** – deschiderea de noi canale de interacțiune socială și recreere va avea un impact semnificativ asupra psihicului, sănătății sufletești a cetățenilor;
- **educației** - crearea de oportunități pentru învățare pe tot parcursul vieții va asigura localnicilor premisele pentru o participare mai activă la viața comunității, la creșterea încrederii lor în forțele proprii.

Abordarea fenomenului cultural, în sens larg cuprinde :

- **instituții și organizații culturale** – teatrele, opera , filarmonica, bibliotecile, arhivele, muzeele, galeriile de artă, cinematografele;
- **evenimente** – festivaluri, cenacluri, publicații, sărbători tradiționale;
- **învățământul cultural** – școli, licee, universități, centre culturale, școli de artă;
- **activități** – agrement, sporturi, arte, vizite, jocuri;
- **mediul** – patrimoniul construit, piețe publice, parcuri;
- **afacerile** – industriile creative, media, sportul, agrementul, turismul.

În aceeași măsură un proces de planificare strategică privind industriile culturale are impact pe mai multe niveluri: local, regional, național și internațional.

Teza propune relativ la ICC **următoarele tipuri de indicatori** ce pot da o imagine asupra ponderii acestor industrii în CI, a dinamicii și a viabilității acestora:

- indicatori calitativi: la această categorie cei implicați în procesul de planificare strategică ar trebui să facă un inventar și să urmărească dinamica sectoarelor aferente ICC, orientativ menționate mai sus;
- indicatori cantitativi (în dinamica lor): cu ajutorul acestora se va propune un indice de viabilitate al ICC în CI. Criteriile (indicatorii cantitativi) cele mai relevante s-au considerat a fi:
 - C₁: metrii pătrați ocupați pe sector ICC în CI;
 - C₂: cifra de afaceri pe sector ICC în CI;
 - C₃: venitul mediu pe angajat din sectorul ICC în CI;
 - C₄: număr de angajați pe sector ICC în CI.

Pentru definirea indicelui de viabilitate menționat mai sus, prima problemă ce trebuie rezolvată este stabilirea ponderilor fiecărui criteriu, pentru care s-a utilizat metoda AHP, decrișă în partea introductivă a acestui capitol.

Rezultatele comparațiilor între criteriile C₁, ..., C₄ sunt prezentate în tabelul 3.15:

Tabelul 3.15 Ierarhia criteriilor pentru industria culturală

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
C ₁											X							C ₂
C ₁					X													C ₃
C ₁							X											C ₄
C ₂			X															C ₃
C ₂					X													C ₄
C ₃											X							C ₄

Pe baza tabelului de comparații se construiește matricea de comparații, care se poate observa cu ușurință că este reciprocă, verificând condițiile (3.1).

Conform tabelului 3.15, matricea obținută este următoarea:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & \frac{1}{3} & 5 & 3 \\ 3 & 1 & 7 & 5 \\ \frac{1}{5} & \frac{1}{7} & 1 & \frac{1}{3} \\ \frac{1}{3} & \frac{1}{5} & 3 & 1 \end{pmatrix}$$

Se obține astfel următorul vector al ponderilor celor 4 criterii (în indicele de viabilitate):

$$W = \begin{pmatrix} 0,26 \\ 0,56 \\ 0,06 \\ 0,12 \end{pmatrix}$$

În aceste condiții, indicele de viabilitate al industriilor culturale în centrele istorice se introduce sub forma următoare:

$$iv = w_1 i_1 + w_2 i_2 + w_3 i_3 + w_4 i_4 \quad (3.12)$$

în care:

- w_1, \dots, w_4 sunt elementele vectorului W de mai sus (ponderile (weights) celor 4 criterii);
- $i_1 = \frac{\text{Suprafața ocupată de industria culturală}}{\text{Suprafața centrului istoric}}$ (indicele relativ al suprafeței ocupate de industria culturală);
- $i_2 = \frac{\text{Cifra de afaceri a industriei culturale}}{\text{Cifra de afaceri totală}}$ (indicele relativ al cifrei de afaceri a industriei culturale);
- $i_3 = \frac{\text{Salariul mediu în industria culturală}}{\text{Salariul mediu}}$ (indicele relativ al salariului mediu în industria culturală);
- $i_4 = \frac{\text{Număr salariați în industria culturală}}{\text{Număr salariați}}$ (indicele relativ al numărului de salariați în industria culturală);

În continuare se prezintă o simulare a evoluției indicelui de viabilitate și a celor 4 mărimi (criterii) de care depinde într-o perioadă de 50 ani. Pentru aceasta s-a considerat că cifra de afaceri urmărește creșterea economică, asumată ca o valoare aleatoare normală (gaussiană), cu media de 2% și dispersia de 20%, valori uzuale în analizele de predicție economică. În funcție de această cifră de afaceri, factorii decidenți se presupune că intervin în dezvoltarea (încurajarea) industriei culturale, adică iau măsuri în privința celorlate trei criterii. Modelul gândit pentru simulare asumă realizarea unei evoluții a celor trei criterii proporțională cu rata de creștere a cifrei de afaceri și în conformitate cu ponderile w_1, w_3, w_4 :

$$i_2(k) = i_2(k-1)(1 + v.a.) \quad (3.13)$$

$$i_1(k) = i_1(k-1)[1 + w_1(i_2(k) - i_2(k-1))] \quad (3.14)$$

$$i_3(k) = i_3(k-1)[1 + w_3(i_2(k) - i_2(k-1))] \quad (3.15)$$

$$i_4(k) = i_4(k-1)[1 + w_4(i_2(k) - i_2(k-1))] \quad (3.16)$$

în care k reprezintă valoarea curentă a timpului (anul în care se fac determinările).

Rezultatul unei astfel de simulări este prezentat în figura 3.16.

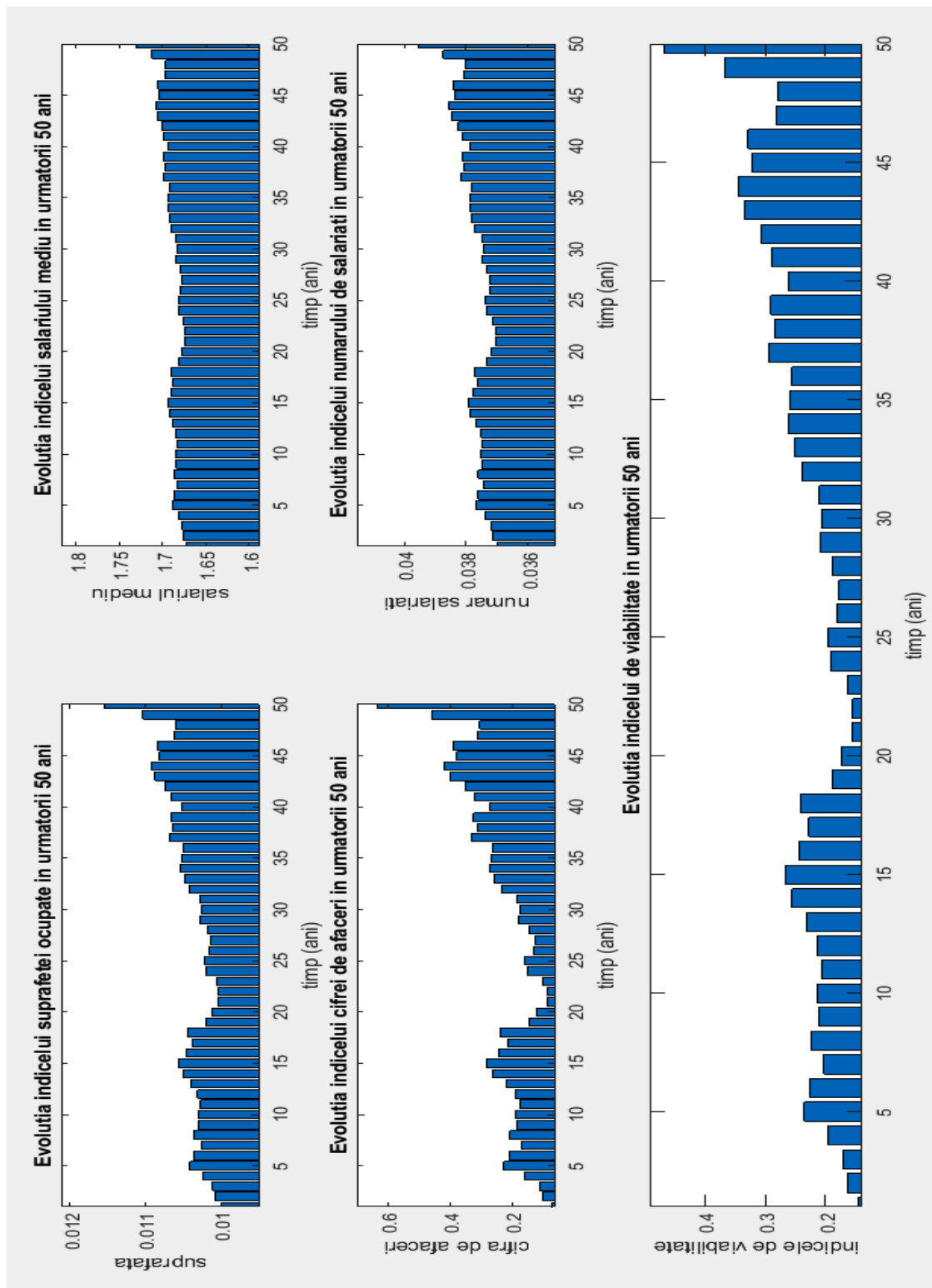


Fig. 3.16 Simulare a evoluției industriei culturale într-un centru istoric pe 50 de ani

3.5 Meșteșugurile

În majoritatea orașelor europene meșteșugurile au reprezentat principala sursă de venit, activitate economică a orașelor. Revoluția industrială, noile tehnologii, au făcut ca multe dintre aceste meșteșuguri să dispară. În Europa sunt însă și cazuri unde aceste meșteșuguri au putut fi salvate prin ridicarea lor la rang de modă, de produse cu înaltă valoare adăugată. Cazurile orașelor Milano, Paris, Londra sunt de notorietate. Pantofarii, croitorii de lux, atelierile de modă,

prosperă. În România există meseriași de mare valoare, care din păcate nu au avut cunoștințele necesare, capital, și nu au existat nici programe la nivel guvernamental care să îi sprijine să își creeze propriile mărci, propriile firme. Sunt folosiți doar ca forță de muncă calificată de marile case de modă europene.

Indicatorii propuși de teză vizând viabilitatea și durabilitatea industriei meșteșugurilor sunt:

Indicatori calitativi:

- numărul și tipurile de meșteșuguri existente;
- nivelul extinderii pieței meșteșugurilor (local, național, internațional)

Indicatori cantitativi:

- C₁: numărul de metri pătrați de spațiu ocupat de meșteșugari în CI;
- C₂: cifra de afaceri pe meșteșug;
- C₃: nivelul de salarizare pe meșteșugar;
- C₄: numărul de angajați, de meșteșugari pe meșteșug.

Ponderile acestor criterii s-au stabilit prin procedura AHP:

$$W = \begin{pmatrix} 0,55 \\ 0,07 \\ 0,13 \\ 0,25 \end{pmatrix}$$

În aceste condiții, indicele de viabilitate al meșteșugurilor în centrele istorice se introduce sub forma următoare:

$$iv = w_1 i_1 + w_2 i_2 + w_3 i_3 + w_4 i_4 \quad (3.17)$$

în care:

- w_1, \dots, w_4 sunt elementele vectorului W de mai sus (ponderile (weights) celor 4 criterii);
- $i_1 = \frac{\text{Suprafața ocupată de atelierele meșteșugărești}}{\text{Suprafața centrului istoric}}$ (indicele relativ al suprafeței ocupate de atelierele meșteșugărești);
- $i_2 = \frac{\text{Cifra de afaceri realizată de meșteșugari}}{\text{Cifra de afaceri totală}}$ (indicele relativ al cifrei de afaceri a meșteșugarilor);
- $i_3 = \frac{\text{Venitul mediu pe meșteșugar}}{\text{Salariul mediu}}$ (indicele relativ al venitului mediu pe meșteșugar);
- $i_4 = \frac{\text{Număr meșteșugari}}{\text{Număr salariați}}$ (indicele relativ al numărului de meșteșugari).

În continuare se prezintă o simulare a evoluției indicelui de viabilitate și a celor 4 mărimi (criterii) de care depinde într-o perioadă de 50 ani. Pentru aceasta s-a plecat de la premisa că numărul de meșteșugari are o variație descrescătoare, asumată ca o valoare aleatoare normală (gaussiană), cu media de -5% și dispersia de 20%. În funcție de numărul meșteșugarilor, se va

modifică suprafața ocupată de atelierele meșteșugărești și cifra de afaceri realizată de acestea, dar nu și venitul mediu pe meșteșugar, pentru care se va considera o evoluție în conformitate cu indicele de creștere economică. Ca și în cazul industriei culturale, aceasta (creșterea economică) s-a modelat ca o variație aleatoare gaussiană cu media de 2% și dispersia de 20%. De asemenea, evoluția celor două criterii care sunt influențate de numărul de meșteșugari este proporțională și cu ponderile lor: w_1, w_2 .

$$i_4(k) = i_4(k-1)(1 + v.a_{nr.mest}) \quad (3.18)$$

$$i_1(k) = i_1(k-1) \left(1 + w_1 \frac{i_4(k) - i_4(k-1)}{i_4(k-1)} \right) \quad (3.19)$$

$$i_2(k) = i_2(k-1) \left(1 + w_2 \frac{i_4(k) - i_4(k-1)}{i_4(k-1)} \right) \quad (3.20)$$

$$i_3(k) = i_3(k-1)(1 + v.a_{cr.ec}) \quad (3.21)$$

în care k reprezintă valoarea curentă a timpului (anul în care se fac determinările).

Rezultatul unei astfel de simulări, realizată cu ajutorul programului Matlab este prezentat în figura 3.17.

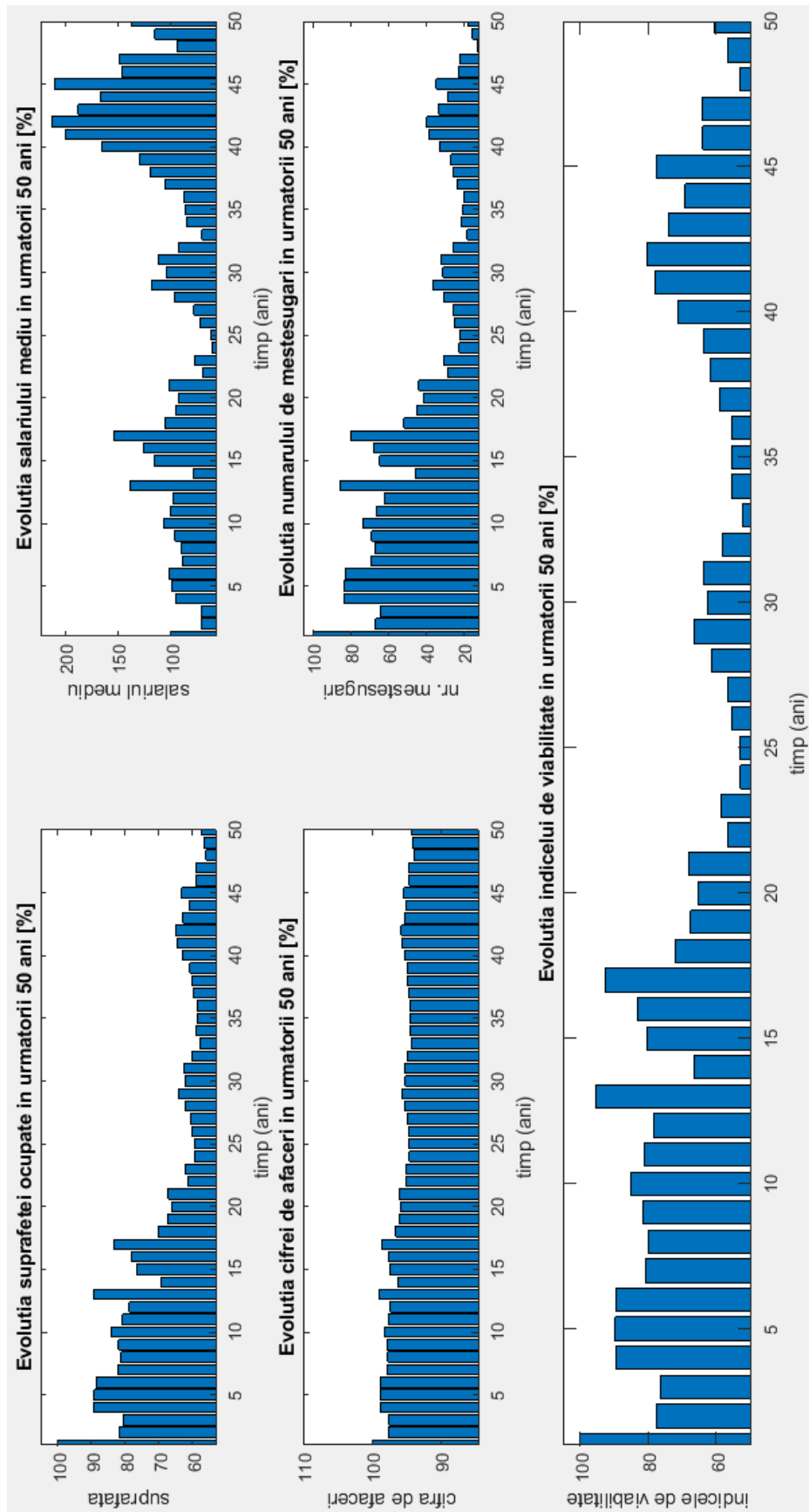


Fig. 3.17 Simularea evoluției industriei meșteșugurilor într-un centru istoric pe 50 de ani

3.6 Industria financiar bancară

În toate CI ale orașelor europene se desfășoară activități financiar bancare, fie că e vorba de tranzacții sau doar de plata utilităților. Atât localnicii cât și vizitatorii au nevoie de acest fel de facilități atunci când vin în CI să își petreacă timpul liber, relaxându-se, făcându-și cumpărăturile. În acest context, administrația locală trebuie să sprijine menținerea și, în funcție de cerere, dezvoltarea acestor facilități. Datorită mai multor factori, ca și politică publică, administrația nu ar trebui să permită înființarea, construirea de sedii centrale de bănci. Câteva dintre motive ar fi :

- scara acestor instituții
- creșterea numărului de autoturisme
- aflux semnificativ de clienți

3.7 Comerțul

Clasele de funcțiuni pentru clădiri, în Europa, pot fi definite după cum urmează:

- clasa A1- magazine;
- clasa A2- servicii;
- clasa A3- restaurante, cofetării;
- clasa A4- baruri, cafenele, discoteci;
- clasa A5- fast-food-uri.

Industria comerțului a fost și este una dintre principalele activități economice ale CI. Zona este caracterizată de cea mai mare densitate de magazine din Clasa A1 ce au cele mai ridicate niveluri ale chiriilor dintr-un oraș și cele mai mari densități de pietoni (foot fall).

Din necunoaștere, neglijență, corupție, în orașele din România s-a permis construirea în apropierea CI de supermarketuri, și mai mult, li s-a permis (în absența unor politici comerciale, a unei gândiri în domeniul comerțului) să vândă produse care în mod normal (în orașele vest-europene) le regăsim doar în zona centrală, istorică a orașelor. Un magazin din CI care plătește pentru închirierea spațiului între 30 și 100 de euro pe metru pătrat pe lună, nu poate concura ca preț un Mall construit pe un teren care a costat 25-40 euro pe metru pătrat. Toate acestea, dacă se adaugă și cheltuielile privind finisajele atât interioare cât și exterioare, fac imposibilă concurența magazinelor din CI cu *cutiile de tablă*, reducând astfel atractivitatea și diversitatea industriei comerciale din CI.

De asemenea la unele mari centre comerciale de la periferiile orașelor s-a permis pe lângă magazinul propriu zis, înființarea în interiorul halelor, dincoace de casele de marcat, a unor alei cu magazine, adevărate străzi comerciale, ce desfac mărfuri pe care în mod normal le regăsim în zona istorică a orașelor.

În literatura de specialitate, industria comercială diferențiază cinci segmente principale de piață:

- **Segmentul A** care se adresează consumatorilor cu venituri foarte mari. Unele dintre caracteristicile clienților din acest segment de piață ar fi:
 - nu sunt interesați de prețul produsului, serviciului;
 - sunt preocupați de calitatea, (eventual) sustenabilitatea producerii materiilor prime ce stau la baza produsului respectiv;
 - sezonabilitatea și caracterul de obiect la modă al produsului;
 - durata de viață a produsului este neimportantă;
 - magazinele ce se adresează acestui segment nu au raioane specializate (de exemplu cămăși, costume, mobilier) ci sunt organizate pe case de mode care vând totul de la îmbrăcăminte până la veselă și aparatură electrocasnică (exemplu Gucci, Versace, Paloma Picasso, etc.);
 - raioanele alimentare sunt aprovizionate cu mărfuri de lux, proaspete, din toată lumea, exotice;
 - magazinele, de obicei, au în structura lor și restaurante, cafenele, baruri de lux;
 - clădirile în care sunt amplasate acest gen de magazine sunt de obicei clădiri istorice impozante;
 - aceste magazine sunt atracții turistice în sine și se adresează unei clientele globale.

Exemple de notorietate de acest fel de magazine sunt Harrods, Selfridges, etc.

- **Segmentul B** este reprezentat de întreprinzători, proprietari de firme mici și medii, manageri de corporații internaționale. Unele dintre caracteristicile acestui segment de piață sunt:
 - prețul produsului deja contează;
 - se acordă o atenție mai mare raportului calitate-preț;
 - la achiziționarea produsului se are în vedere o durată mai lungă de viață.

Exemple sunt Mark&Spencer, Debenhams, Army&Navy.

- **Segmentul C1** e reprezentat de așa numitele *gulere albe*, manageri, funcționari, personal din administrația publică. Caracteristicile acestui segment de piață sunt:
 - magazinele sunt organizate pe raioane specializate;
 - produsele nu sunt realizate de designeri, nu sunt pe măsură, sunt fabricate în masă din materiale totuși de calitate.

Exemple astfel de magazine pot fi Littlewoods, Wolmark, Carrefour.

- **Segmentul C2** este reprezentat de *gulerele albastre*, respectiv muncitori, salariați din întreprinderi. Caracteristicile acestui segment de piață sunt:
 - mărfurile din aceste magazine sunt în general produse ieftine, de masă, produse în general în țări din lumea a treia;
 - diversitatea și calitatea acestor produse e inferioară celor ce se adresează segmentelor B și C1;
 - de multe ori ele apar și sub formă de magazine *cash&carry*.

Exemple de astfel de magazine sunt Metro, Selgros, Kaufland.

- **Segmentul D** este reprezentat de persoane cu venituri reduse, marea majoritate a pensionarilor, șomeri. Caracteristicile magazinelor ce se adresează acestui segment de piață sunt:
 - produsele sunt de calitate inferioară;
 - diversitate extrem de redusă de produse;
 - se adresează unei arii geografice restrânse de clienți;
 - clădirile ce adăpostesc acest gen de magazine sunt simple cutii de tablă, ce pot fi montate și demontate ușor.

Exemple de astfel de magazine sunt rețelele Billa, Penny și Woolworth.

Pentru urmărirea dinamicii și a viabilității acestei industrii, teza propune următorul set de indicatori:

- indicatori calitativi:
 - tipurile de magazine existente în CI;
 - segmentele de piață cărora li se adresează aceste magazine.
- indicatori cantitativi (aceștia reflectă de altfel și nivelul de prosperitate al comunității, respectiv al categoriei de vizitatori care vin în oraș):
 - C₁: metrii pătrați ocupați de spații comerciale;
 - C₂: cifra de afaceri pe magazine;
 - C₃: venituri realizate pe angajat pe magazin;
 - C₄: număr de salariați pe magazin.

Ca și în cazurile industriei culturale și meșteșugurilor, ponderilor factorilor C₁, ..., C₄ care influențează indicele de viabilitate al activităților comerciale ce va fi definit au fost determinate cu ajutorul AHP:

$$W = \begin{pmatrix} 0,16 \\ 0,47 \\ 0,28 \\ 0,09 \end{pmatrix}$$

În aceste condiții, indicele de viabilitate al comerțului în centrele istorice se introduce sub forma următoare:

$$iv = w_1 i_1 + w_2 i_2 + w_3 i_3 + w_4 i_4 \quad (3.22)$$

în care:

- w_1, \dots, w_4 sunt elementele vectorului W de mai sus (ponderile (weights) celor 4 criterii);
- $i_1 = \frac{\text{Suprafața ocupată}}{\text{Suprafața centrului istoric}}$ (indicele relativ al suprafeței ocupate de comercianți);
- $i_2 = \frac{\text{Cifra de afaceri}}{\text{Cifra de afaceri totală}}$ (indicele relativ al cifrei de afaceri a activităților comerciale);
- $i_3 = \frac{\text{Venitul mediu pe salariat}}{\text{Salariul mediu}}$ (indicele relativ al venitului mediu în comerț);
- $i_4 = \frac{\text{Număr salariați în comerț}}{\text{Număr salariați}}$ (indicele relativ al numărului de salariați);

În continuare se prezintă o simulare a evoluției indicelui de viabilitate a activităților comerciale și a celor 4 mărimi (criterii) de care depinde într-o perioadă de 20 de ani. Pentru aceasta, la fel ca în simulările anterioare, s-a considerat că cifra de afaceri urmărește creșterea economică, modelată de o valoare aleatoare normală (gaussiană), cu media de 2% și dispersia de 20%, valorile uzuale în analizele de predicție economică. În funcție de această cifră de afaceri, factorii decidenți se presupune intervin în dezvoltarea (încurajarea) comerțului, adică iau măsuri în privința celorlate trei criterii. Modelul gândit pentru simulare asumă realizarea unei evoluții a celor trei criterii proporțională cu rata de creștere a cifrei de afaceri și în conformitate cu ponderile w_1, w_3, w_4 :

$$i_2(k) = i_2(k-1)(1 + v.a.) \quad (3.23)$$

$$i_1(k) = i_1(k-1) \left(1 + w_1 \frac{i_2(k) - i_2(k-1)}{i_2(k-1)} \right) \quad (3.24)$$

$$i_3(k) = i_3(k-1) \left(1 + w_3 \frac{i_2(k) - i_2(k-1)}{i_2(k-1)} \right) \quad (3.25)$$

$$i_4(k) = i_4(k-1) \left(1 + w_4 \frac{i_2(k) - i_2(k-1)}{i_2(k-1)} \right) \quad (3.26)$$

în care k reprezintă valoarea curentă a timpului (anul în care se fac determinările).

Rezultatul unei astfel de simulări este prezentat în figura 3.18.

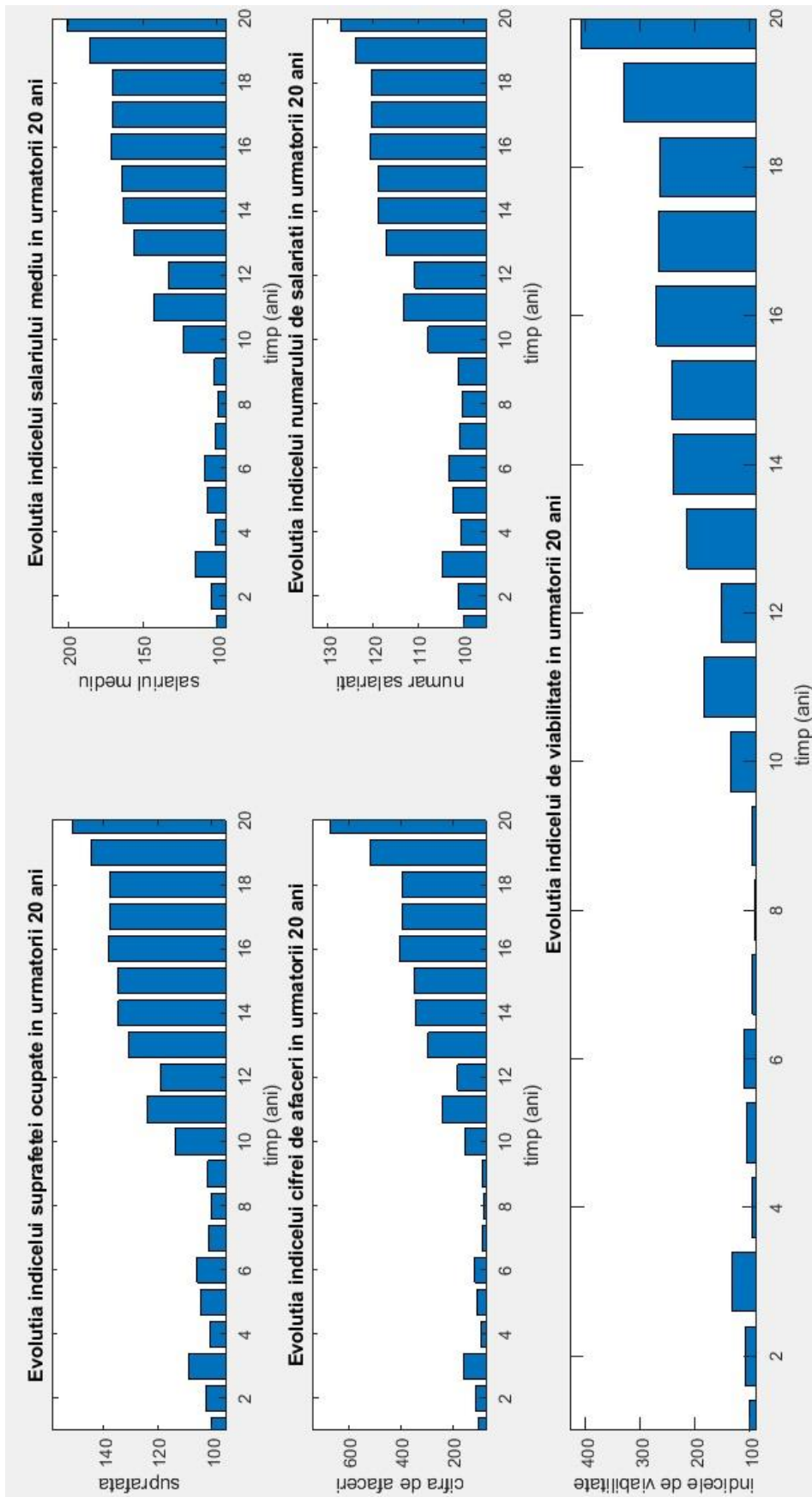


Fig. 3.18 Simulare a evoluției industriei comerțului într-un centru istoric pe 20 de ani

3.8 Industria de agrement

Această industrie cuprinde un ansamblu de activități economice ce pot face obiectul unei analize separate a altor tipuri de industrii. Definiția cea mai cuprinzătoare e dată de Financial Times: *industria loazirului, industria de agrement, este o industrie ce produce bunuri și servicii pentru activități pe care oamenii le fac pentru distracție, relaxare, pentru plăcere* (lecicon.ft.com\Term?term=leisure-industry).

În general industria de agrement are componente ce pot crea disfuncții, neplăceri rezidenților CI. În multe orașe din lume, acestea (exemplu discotecă, săli de bowling, etc.) sunt amplasate în subteran. Ca și politici publice ce vizează această industrie se pot enunța următoarele:

- ca viziune, se poate enunța o frază de genul: locuitorii CI au dreptul să se bucure, să se relaxeze, să se împlinescă beneficiind de tot ce înseamnă petrecerea timpului liber într-un mod civilizată (plimbări în aer liber, în parcuri și în mijlocul naturii; activități culturale, artistice, festivaluri, evenimente, atracții, sport).
- dincolo de bucuria personală, facilități civilizate de agrement vor aduce localnicilor și importante beneficii sociale, economice și de mediu: familiile, comunitățile vor fi mai puternice; își vor înțelege mai bine cultura, tradițiile; vor fi mai productivi la școală, la locurile de muncă, vor putea dezvolta și promova spiritul comunității/localității.
- administrația poate să își asume, în parteneriat cu sectorul privat, următoarele trei tipuri de intervenții vizând industria de agrement:
 - inițiator: înțelegerea nevoilor localnicilor. Coordonarea, planificarea, reglementarea, viziunea regională; încurajarea multiculturalismului; sprijinirea inovării; grija față de cetățenii cu handicap;
 - facilitator: culegerea și diseminarea informațiilor; încurajarea inițiativei private, facilitarea accesului, a mobilității, încurajarea diversității ofertei;
 - furnizor nemijlocit de servicii.

Cred că administrația trebuie să își asume toate cele trei roluri pentru a le asigura brașovenilor condiții civilizate pentru petrecerea timpului liber:

O gândire strategică în domeniul agrementului ar putea să aibă la bază următoarele principii:

- parteneriatul: crearea unor structuri partenoriale la nivelul orașului care să trateze unitar problematica petrecerii timpului liber și dezvoltarea turismului, din care să facă parte instituțiile culturale, cluburile și asociațiile sportive, școlile, liceele și facultățile, muzeele și fundațiile.

- alocarea de resurse pe criteriul eficienței: nu copiază/dublează programe/proiecte existente; îmbunătățesc gradul de utilizare de către mai mulți utilizatori a facilităților existente; diversifică tipul de utilizare a facilităților existente; reduc necesarul de investiții de capital; încurajează participarea localnicilor; sunt viabile financiar.
- conducere/management: creșterea gradului de utilizare a facilităților existente și utilizarea lor în cât mai multe scopuri; sprijinirea inovației, a ideilor valoroase; evaluare, monitorizare și raportare a activității față de cetățenii Brașovului.

Problematika acordării presupune coordonarea unui număr însemnat de instituții, firme, organizații și acest rol revine administrației.

În continuare se va utiliza AHP în scopul determinării ponderilor factorilor (criteriilor) care influențează indicele de viabilitate al industriei ospitaliere, care urmează a fi definit. Criteriile analizate sunt următoarele:

- C₁: indicele de ocupare;
- C₂: cifra de afaceri;
- C₃: numărul de angajați;
- C₄: suprafața ocupată.

Ponderile celor 4 criterii (în indicele de viabilitate) sunt următoarele:

$$W = \begin{pmatrix} 0,59 \\ 0,22 \\ 0,07 \\ 0,12 \end{pmatrix}$$

În aceste condiții, indicele de viabilitate al industriei ospitaliere în centrele istorice se introduce sub forma următoare:

$$iv = w_1 i_1 + w_2 i_2 + w_3 i_3 + w_4 i_4 \quad (3.27)$$

în care:

- w_1, \dots, w_4 sunt elementele vectorului W de mai sus (ponderile (weights) celor 4 criterii);
- $i_1 = \frac{\text{Nr. locuri ocupate}}{\text{Nr. total de locuri}}$ (indicele relativ de ocupare);
- $i_2 = \frac{\text{Cifra de afaceri a industriei ospitaliere}}{\text{Cifra de afaceri totală}}$ (indicele relativ al cifrei de afaceri a activităților hoteliere);
- $i_3 = \frac{\text{Număr salariați în industria ospitalieră}}{\text{Număr salariați}}$ (indicele relativ al numărului de salariați în industria ospitalieră);
- $i_4 = \frac{\text{Suprafața ocupată de industria hotelieră}}{\text{Suprafața centrului istoric}}$ (indicele relativ al suprafeței ocupate de industria ospitalieră);

În continuare se prezintă o simulare a evoluției indicelui de viabilitate a industriei ospitaliere și a celor 4 mărimi (criterii) de care depinde într-o perioadă de 20 ani. Pentru aceasta s-a considerat că cifra de afaceri urmărește creșterea economică, asumată prin aceeași variabilă aleatoare normală (gaussiană), cu media de 2% și dispersia de 20%. În funcție de această cifră de afaceri, factorii decidenți intervin în dezvoltarea (încurajarea) industriei agrementului, adică iau măsuri în privința celorlate trei criterii. Modelul gândit pentru simulare asumă realizarea unei evoluții a celor trei criterii proporțională cu rata de creștere a cifrei de afaceri și în conformitate cu ponderile w_1, w_3, w_4 :

$$i_2(k) = i_2(k-1)(1 + v.a.) \quad (3.28)$$

$$i_1(k) = i_1(k-1) \left(1 + w_1 \frac{i_2(k) - i_2(k-1)}{i_2(k-1)} \right) \quad (3.29)$$

$$i_3(k) = i_3(k-1) \left(1 + w_3 \frac{i_2(k) - i_2(k-1)}{i_2(k-1)} \right) \quad (3.30)$$

$$i_4(k) = i_2(k-1) \left(1 + w_4 \frac{i_2(k) - i_2(k-1)}{i_2(k-1)} \right) \quad (3.31)$$

în care k reprezintă valoarea curentă a timpului (anul în care se fac determinările).

Rezultatul unei astfel de simulări este prezentat în figura 3.19.

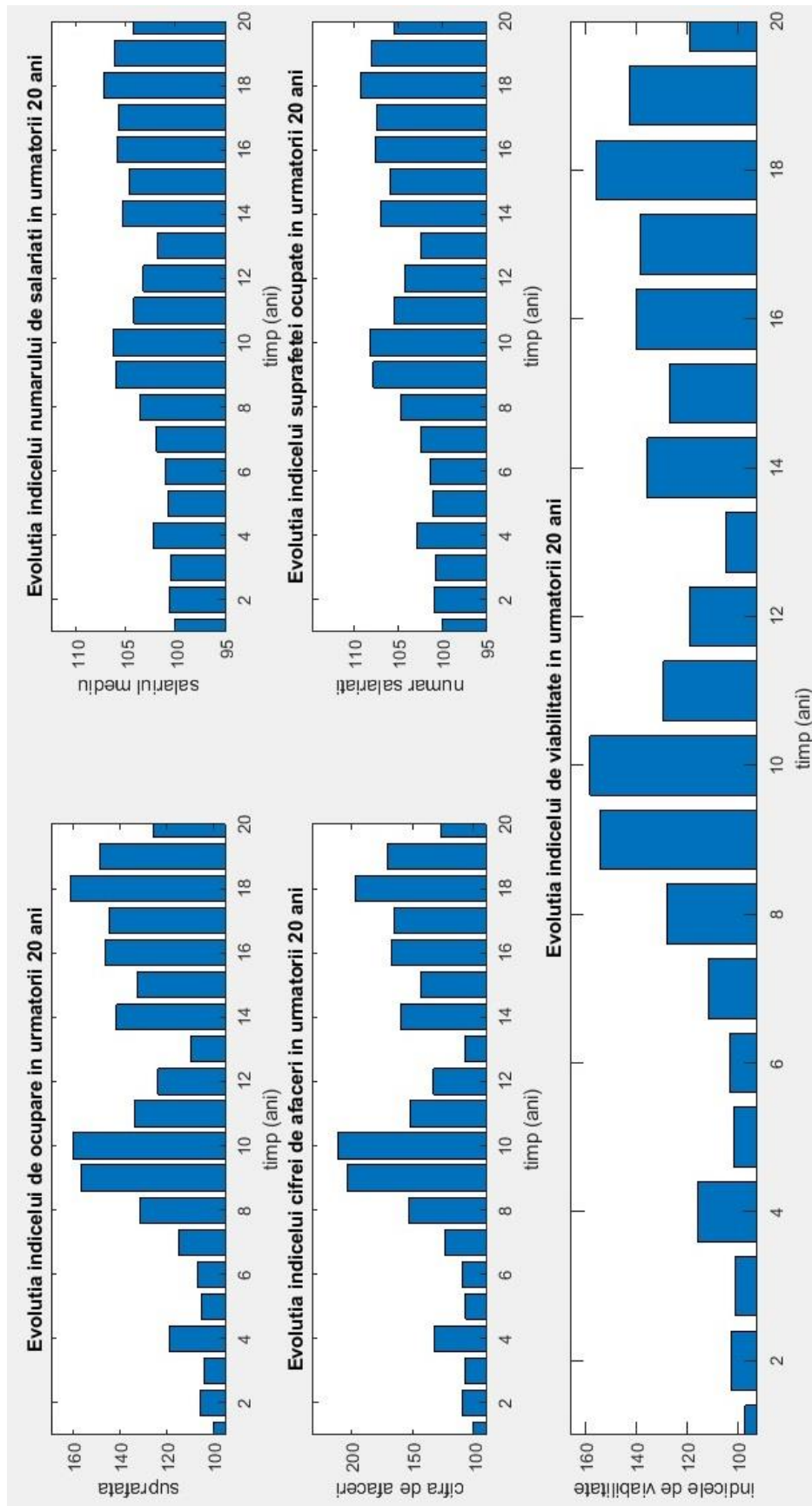


Fig.3.19 Simularea evoluției industriei ospitaliere într-un centru istoric pe 20 de ani

3.9 Industria serviciilor

3.9.1 Aspecte introductive

Multe dintre activitățile economice intră, în ceea ce privește definirea lor, în mai multe categorii. Se poate însă vorbi, ca și componentă importantă a ansamblului de industrii ce susțin economia CI, de o industrie a serviciilor.

Industria serviciilor e acea parte a economiei ce creează servicii și nu obiecte, bunuri tangibile.

Economiștii împart activitatea economică în două categorii: bunuri și servicii. Industria producției de bunuri este reprezentată de agricultură, minerit, manufactură, construcții, acestea toate creând obiecte, bunuri tangibile. Industria serviciilor include restul activităților economice: servicii bancare, telecomunicații, comerț engros și endetail, servicii profesionale ca inginerie, dezvoltare de soft, medicină, activități economice non-profit, servicii guvernamentale/administrație, apărare, justiție. În general industria serviciilor caracterizează economia țărilor dezvoltate. În țările în curs de dezvoltare, majoritatea oamenilor sunt angajați în industrii primare ca agricultură și minerit.

Industria serviciilor a avut o dinamică semnificativă în secolul XX. În Statele Unite, de exemplu, sectorul serviciilor reprezenta sub 50% din PIB la începutul anilor 30, 67% în anii 70-80, și 75% în anii 90. Explicația pentru această evoluție ține în principal de mecanizarea și robotizarea producției de bunuri tangibile, în același timp dezvoltându-se importanța funcțiilor de distribuție, management, finanțe, vânzări. Creșterea sectorului serviciilor este de asemenea rezultatul unei creșteri semnificative a aparatului administrativ.

Datorită creșterii numărului de angajați în industria serviciilor, majoritatea sediilor acestora aflate la începutul secolului trecut în CI, au devenit inadecvate, neîncăpătoare. Multe dintre acestea, în special administrația, datorită creșterii masive a numărului cetățenilor care apelează la aceste servicii, datorită traficului, datorită dificultății de a pune la dispoziție în CI a locurilor de parcare, și-au construit sedii noi, moderne, la periferia CI.

Multe dintre clădirile administrative și în general clădirile din sectorul industriei serviciilor, datorită valorii arhitectonice a clădirilor, si-au păstrat sediile din CI, acestea având însă doar un rol simbolic, de reprezentare, generând astfel un trafic foarte redus.

3.9.2 Servicii publice

Serviciile de curățenie, alimentare cu apă și canalizare, producere și distribuție de energie electrică și termică, telecomunicații, transport în comun, construcția și repararea drumurilor trebuie să răspundă cerințelor unui oraș civilizată: cetățenii au dreptul la servicii de calitate și ieftine.

3.9.3 Servicii sociale

Datorită mai multor elemente ținând de evoluțiile politice, sociale și economice, problemele sociale au o influență importantă asupra CI. În abordarea serviciilor sociale, administrația, comunitatea, în dezvoltarea de politici publice în acest domeniu, poate porni de la valori de genul:

O societate inclusivă - nimeni nu va fi abandonat

Fiecare dintre noi contează. Economia de piață, globalizarea, schimbările demografice lovesc/marginalizează pe mulți. Este nevoie de politici sociale progresiste și servicii de calitate pentru a-i proteja pe cei ce suferă.

3.9.4 Servicii de sănătate

Una dintre componentele industriei serviciilor din CI este reprezentată de serviciile de sănătate, fie private, fie de stat, fie ale comunității. În principiu, în Uniunea Europeană se evită din mai multe motive amplasarea de sedii semnificative în CI în acest sector. În general regăsim în CI-uri cabinete dentare, medici de familie, laboratoare de investigații și analize, magazine tehnico-medicale, etc.

3.9.5 Servicii de educație

În toate CI există servicii de educație de stat, private, comunitare, confesionale. Există chiar orașe în Uniunea Europeană a căror întreagă economie gravitează în jurul serviciilor de educație, de exemplu: Oxford, Cambridge, Heidelberg. În multe altele, aceste servicii influențează semnificativ economia CI, de exemplu: București, Cluj, Iași, Timișoara, Brașov, Târgu Mureș, etc.

3.9.6 Administrația

Administrațiile trebuie să răspundă eficient la schimbările rapide din mediul economic, social și politic. Pentru aceste realități sunt necesare noi abordări în modul în care acestea își desfășoară activitatea.

În permanență au loc schimbări în legislație și în modul în care administrația publică locală operează.

Deși la o privire superficială s-ar putea crede că problematicile ce afectează activitatea administrației locale provin în special de la administrația centrală, o examinare mai atentă reflectă o schimbare în atitudinea cetățenilor, în modul în care ei se raportează la activitatea și cultura administrației la nivel local.

Noțiuni ca: transparență/deschidere, eficiență și competitivitate trec tot mai mult din zona problematicilor abstracte în cea a așteptărilor cetățenilor. În același timp administrațiile se vor

confrunța tot mai mult cu penuria de resurse și cu o competiție acerbă cu alte orașe pentru aceste resurse limitate.

3.9.7 Încălzirea clădirilor

Una dintre cele mai importante probleme în sfera industriei serviciilor o reprezintă încălzirea clădirilor. Natura construcțiilor din CI, structura populației în ceea ce privește veniturile, ridică probleme deosebite și au făcut să apară chiar conceptul de *sărăcie termică*. O gândire a administrației în domeniul încălzirii poate avea ca obiectiv principal eliminarea *sărăciei termice*, asigurarea unui serviciu ieftin și de calitate în domeniu.

CAPITOLUL 4

INTEGRAREA PROBLEMATICILOR AFERENTE MANAGEMENTULUI CENTRELOR ISTORICE

Problematici

4.1 Problematici imobiliare

4.2 Siguranța cetățeanului

4.3 Problematika transporturilor

Schema din figura 4.3 este un exemplu de posibile politici publice de transport în C.I.

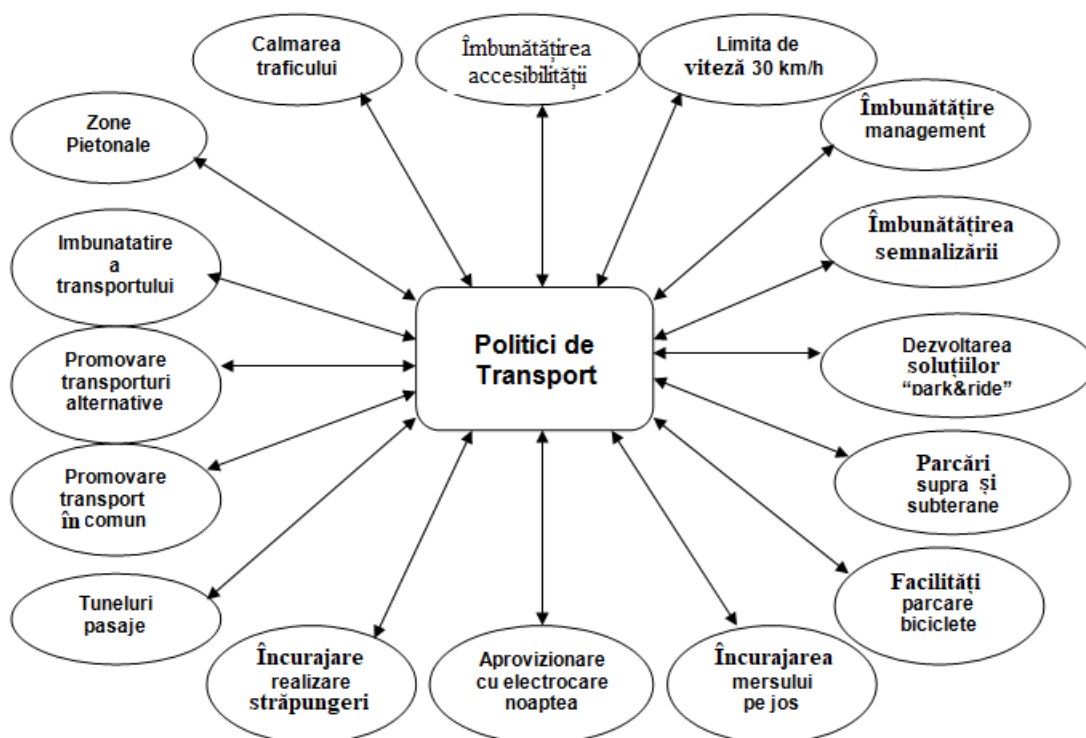


Fig. 4.3 Politici de transport

4.4 Problematika curățeniei

Când mergem în CI ale orașelor din Germania, Olanda, Elveția, printre altele, ne place pentru că este CURAT.

Curățenia este o răspundere **comună**. Pe de o parte cetățenii plătesc bani sub formă de impozite și taxe pe care primăriile îi cheltuiesc și pentru serviciile de salubritate de bază (strângerea gunoiului menajer, curățenia străzilor și a spațiilor publice, îngrijirea parcurilor, toaletarea arborilor), iar pe de altă parte, localnicii educați contribuie individual la păstrarea curățeniei în CI și nu numai.

În primul rând au de câștigat cetățenii, apoi turiștii, investitorii, autoritățile centrale, europene vor vedea în localitate un loc unde oameni serioși și gospodari fac pasul elementar spre civilizație: fac CURAT.

4.5 Problematika achizițiilor publice

Municipalitățile cheltuiesc sume însemnate pentru achiziția de bunuri și servicii. Pentru cheltuirea cu chibzuință, transparent și eficient a resurselor orașelor primăriile pot dezvolta o strategie care să își propună: un management planificat, informat și documentat pentru achiziția de bunuri și servicii, în slujba cetățenilor comunei și a vizitatorilor ei, pentru sprijinirea mediului de afaceri local. Primăriile ar trebui să adopte cele mai înalte standarde în domeniul practicilor și tehnicilor în domeniul achizițiilor publice.

4.6 Construcție bugetară (cum cheltuim banul public)

Modul în care administrația publică înțelege să aloce resursele, prin principalul instrument politic, respectiv bugetul trebuie să iasă din zona *forcepsului* (bugete elaborate în ultima clipă) subiect de compromisuri de ultim moment, ce afectează grav interesele pe termen lung ale cetățenilor și să între în zona planificării strategice, pe programe și proiecte ce exced interesele politice de grup de genul *promitem orice prostii din patru-n patru ani*.

4.7 Problematika cetățenilor vârstnici

Din numeroase motive CI au o populație îmbătrânită. Bătrânețea nu este un handicap în participarea și implicarea în viața cetății. Provocarea este să se regândească individual și colectiv, la nivel de administrație, atitudinea față de vârstnicii din CI.

Cineva spunea: *nu voi fi niciodată bătrân*. Văd mereu bătrânețea ca pe ceva ce o să se întâmple peste 15-20 de ani. Mulți dintre vârstnicii din CI simt așa. Au încă mult de trăit, au încă mult **de dat comunității**. Ce îi împiedică însă de multe ori este șansa de a avea o contribuție la viața cetății.

4.8 Problematika tinerilor și a copiilor

Un obiectiv principal ar putea fi ca tinerii și copiii să fie sănătoși, în siguranță, să se bucure de tinerețea și copilăria lor, să aibă cele mai bune condiții pentru a studia și a se împlini pentru viitoarea prosperitate a cetății.

4.9 Problematika mediului

Calitatea mediului reprezintă, alături de o economie vibrantă și de coeziune socială, una dintre principalele condiții ca o comunitate să fie sănătoasă, trainică, frumoasă.

Un oraș *curat* este un oraș care:

utilizează eficient resursele:

- reducerea volumului de deșuri și le depozitează corespunzător;
- creșterea eficienței utilizării apei;
- administrația, în toate activitățile ei dă exemplu în folosirea eficientă a resurselor;

are aer, apă și pământ *sănătoase* prin:

- preocuparea față de îmbunătățirea calității aerului;
- îmbunătățirea și protejarea calității apelor de adâncime și de suprafață;
- protejarea solului de contaminare și poluare;
- menținerea unui nivel scăzut și reducerea nivelului zgomotului;
- minimizarea riscului de dezastre.

își conservă mediul natural și construit;

- protejarea și îmbunătățirea calității construcțiilor;
- protejarea și îmbunătățirea calității peisajului;
- asigurarea unui acces ușor în natură localnicilor;

4.10 Problematika de natură juridică

În țările foste comuniste, dar nu numai, regimul proprietății, respectiv posibilitatea/capacitatea de a crea condiții favorabile pentru investițiile în CI, implică probleme de natură juridică.

Așa cum s-a menționat în introducere, structura proprietății asupra imobilelor din CI, e diversă și fragmentată. Pentru facilitarea investițiilor din CI, în baza unei gândiri, administrația se poate implica în cele trei ipostaze de facilitator, partener public-privat respectiv investitor direct, în asamblarea proprietăților.

4.11 Problematika marketingului locurilor

În accepțiunea modernă marketingul locurilor (al țărilor, regiunilor, orașelor) este văzut în termeni de planificare strategică. Practic, brandingul orașelor respectiv al CI vine să pună o etichetă, un slogan pe o realitate rezultată din realizarea de strategii, proiecte, programe, bazate pe o analiză complexă, ce vizează întreaga gamă de industrii și ariile de problematiki referitoare la CI prezentate în lucrarea de față.

4.12 Comunicare

Prin natura lor, administrațiile au obligația să se consulte și să comunice constant și eficient cu cetățenii ai căror bani îi administrează. Comunicarea /consultarea eficientă este un proces ce trebuie controlat și condus profesional, respectiv mitorizat pe baza unor politici și indicatori de performanță clar stabiliți.

4.13 Management integrat

Complexitatea interdependențelor dintre problematicile și politicile publice în ceea ce privește industriile aferente centrelor istorice, reclamă o abordare integratoare care să depășească abordările sectoriale care, ca sumă a părților unui întreg, sunt departe de a putea descrie calitativ și dinamic, ansamblul.

Așa cum s-a menționat pe parcursul lucrării, CI sunt spații complexe ce cuprind o gamă largă de funcțiuni, problematice și industrii care folosesc unor multitudini de cetățeni și scopuri.

Din păcate importanța unui management integrat al acestor locuri este sesizată târziu, doar în momentul în care apar disfuncții și dezechilibre semnificative. Această ignorare a nevoii de profesionalizare are efecte negative asupra calității vieții cetățenilor. Aducerea pe agenda publică în atenția administrației și antreprenorilor este unul dintre obiectivele tezei, cumulat cu declanșarea unei planificări strategice ce vizează acest subiect.

În Fig. 4.4 sunt prezentate principalele etape prin care a trecut și s-a dezvoltat procesul de studiere și abordare a tematicii, culminând cu faza de planificare strategică.

Practica managementului de CI a pătruns relativ târziu (30-40 de ani) în preocupările administrației orașelor europene, evoluând de la simple reacții la presiuni competitive ale altor localități, respectiv ale antreprenorilor locali și trecând ulterior prin fazele de management de criză datorită presiunilor actorilor interesați (proiecte de regenerare urbană, construcția de parteneriate public-private respectiv colaborare cu actorii implicați, marketingul localității, valorificarea într-o manieră sustenabilă a avantajelor competitive ale locului, includerea preocupărilor de dezvoltare durabilă în aceste locuri și branding, planificare strategică). Este de așteptat ca în faza următoare să apară preocupări mult mai consistente în zona construcției comunitare și creșterea rolului organizațiilor civice.

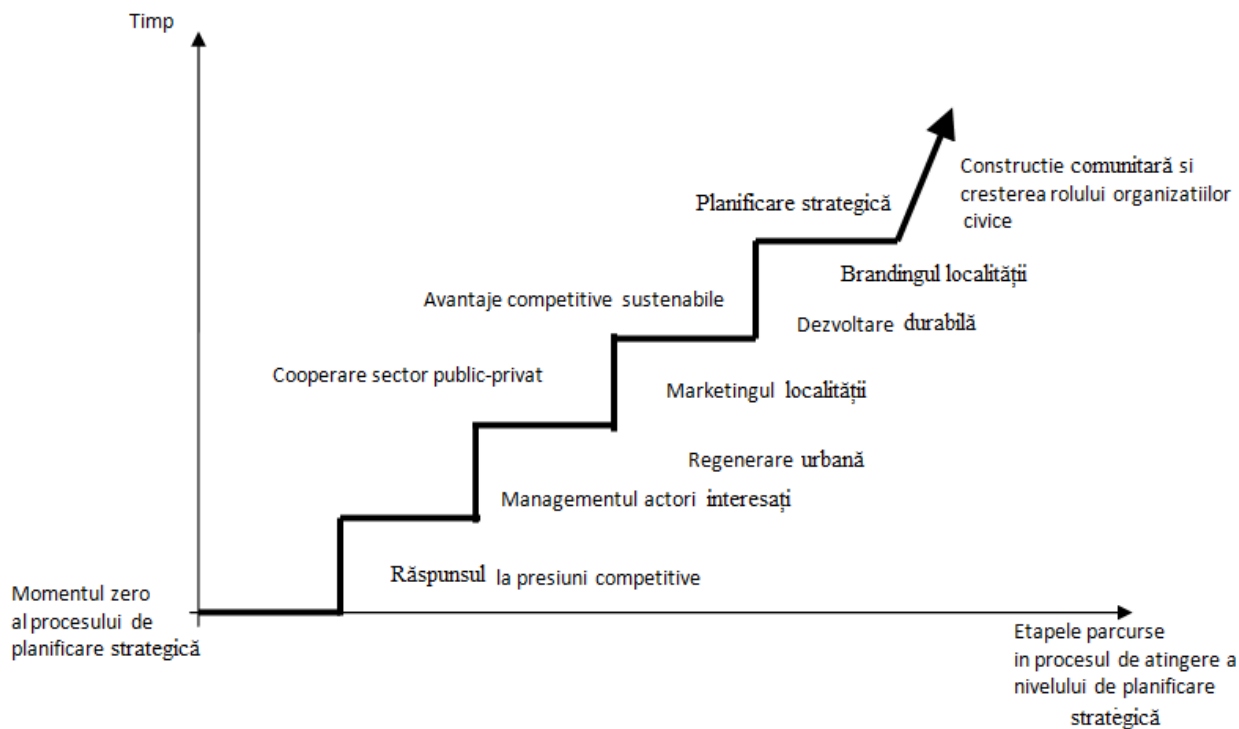


Fig. 4.4 Etapele parcurse de orașele europene în procesul de atingere a nivelului de planificare strategică [COC 09]

Pentru abordarea problematicilor cu care se confruntă CI, cele mai eficiente structuri s-au dovedit a fi parteneriatele de management de centru istoric integratoare ce cuprind sectorul public, sectorul privat, structurile asociative ale sectorului privat de tipul camerelor de comerț, cetățeni personalități locale. Pentru ca aceste structuri partenariale să fie eficiente, să livreze rezultate concrete, își propun dezvoltarea și implementarea unor planuri de afaceri. Principalele obiective ale unui astfel de parteneriat pot fi:

- să identifice și să ia măsurile practice pentru a asigura vitalitatea și viabilitatea CI;
- să încurajeze noi investiții și să creeze un mediu accesibil, sigur și de înaltă calitate;
- să promoveze și să îmbunătățească percepția locului ca fiind atractiv, plin de viață, unde oamenii își doresc să trăiască, să lucreze, să își facă cumpărăturile, să-l viziteze și să se distreze

O posibilă structură organizatorică a unui astfel de parteneriat este propusă în Fig. 4.5:

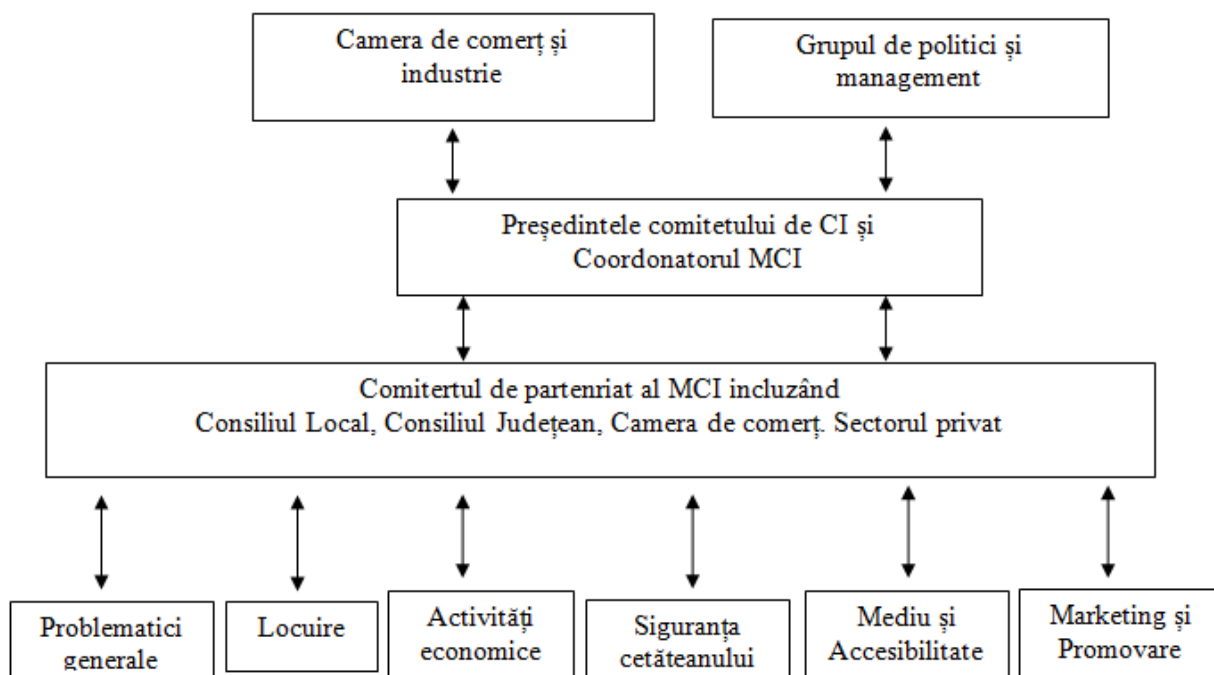


Fig. 4.5 O structură organizatorică posibilă a unui parteneriat

Parteneriatul trebuie să își definească și să urmărească indicatori de performanță ca:

- creșterea lunară reală a vânzărilor în CI;
- productivitatea, cifra de afaceri pe metru pătrat;
- traficul pietonal în diferite zone și anumite perioade;
- utilizarea spațiilor de parcare în special în perioadele de vârf;
- volumul transportului public în CI;
- evoluția chiriilor și a prețurilor pe metru pătrat în CI
- gradul de locuire în CI

4.14 Managementul riscului

Conform definiției ISO 31000, managementul de risc reprezintă identificarea, evaluarea și prioritizarea riscurilor (văzute ca efect al incertitudinii în atingerea obiectivelor) urmate de alocarea de resurse, coordonate pentru a minimiza, monitoriza și controla probabilitatea și impactul unor evenimente nedorite, respectiv efortul de a maximiza probabilitatea realizării obiectivelor propuse. [GRU 10]

ISO identifică următoarele principii ale managementului de risc:

- crearea de valoare-resursele cheltuite pentru combaterea riscului trebuie să fie mai mici decât consecințele inacțiunii;
- să fie parte a unor procese/proceduri organizaționale;
- să fie parte a unei structuri, lanț de luare a deciziilor;
- să vizeze explicit incertitudini și supoziții;
- să fie un proces sistematic și structurat;

- să fie bine documentat, bazat pe informații relevante;
- procesul să fie adaptabil unei realități dinamice;
- să țină cont de factorul uman;
- să fie transparent și inclusiv;
- să fie dinamic, iterativ și capabil de a răspunde la schimbări;
- să fie deschis la îmbunătățiri;
- să fie periodic reevaluat.

Analiza riscurilor privind industriile din CI poate avea ca prim pas stabilirea contextului prin:

- identificarea domeniilor de interes vulnerabile la riscuri;
- anticiparea planificării restului procesului post analiză risc;
- evidențierea (mapping) următorilor factori:
 - efectele sociale ale managementului riscului;
 - identificarea actorilor relevanți, a obiectivelor și motivațiilor lor;
 - informațiile pe baza cărora riscurile pot fi evaluate, constrângeri;
 - definirea cadrului/structurii de acțiune și a agendei pentru identificarea riscurilor;
 - analiza riscurilor ce pot apărea în procesul însuși;
 - atenuarea sau soluționarea riscurilor folosind resursele umane, tehnologice și organizaționale.

Conform businessdictionary.com/definition/risc-management, managementul riscului reprezintă:

Identificarea, analiza, evaluarea, controlul, evitarea, minimizarea sau eliminarea unor riscuri inacceptabile. O organizație, instituție, poate folosi prezumpții vizând riscurile, evitarea, îngrădirea/izolarea riscului, transferul riscului sau orice altă strategie (combinație de strategii) într-un management eficient al evenimentelor prezente și viitoare.

4.15 Managementul calității

În lucrarea [*** 22] managementul calității este definit astfel:

Calitatea produsului nu este totul, dar totul este nimic fără calitate.

Principiile managementului calității sunt următoarele:

- Orientarea către beneficiar; administrația, managerii CI, trebuie să înțeleagă necesitățile viitoare ale localnicilor și vizitatorilor, să aibă ca principală preocupare depășirea așteptărilor acestora;
- Conducerea (leadership);
- Implicarea administrației și societății civile;
- Abordarea managementului ca sistem;
- Îmbunătățirea continuă.

Calitatea managementului centrelor istorice trebuie să aibă în vedere menținerea echilibrului industriilor ce dau caracterul, individualitatea locului.

4.16 Echilibrul industriilor aferente centrelor istorice

În acest subcapitol se va utiliza AHP în scopul determinării ponderilor factorilor (criteriilor) industriilor care caracterizează activitățile economice specifice centrelor istorice.

Aceste industrii sunt următoarele:

- I₁: Industria imobiliară;
- I₂: Industria culturală;
- I₃: Meșteșuguri;
- I₄: Comerț;
- I₅: Horeca;
- I₆: Servicii juridice;
- I₇: Servicii IT;
- I₈: Servicii financiar/bancare;
- I₉: Turism/agrement;
- I₁₀: Servicii medicale;
- I₁₁: Transporturi;
- I₁₂: Piețe;
- I₁₃: Servicii de securitate;
- I₁₄: Industria de noapte;

Se obține următorul vector al ponderilor celor 14 industrii (în indicele de viabilitate):

$$W = \begin{pmatrix} 0,244 \\ 0,1855 \\ 0,1385 \\ 0,07282 \\ 0,1016 \\ 0,01498 \\ 0,01957 \\ 0,02946 \\ 0,0505 \\ 0,02669 \\ 0,02827 \\ 0,03198 \\ 0,02831 \\ 0,04921 \end{pmatrix} \quad (4.2)$$

Ordinea descrescătoare a ponderilor (4.2) este următoarea:

- I₁: Industria imobiliară: 24,4%
- I₂: Industria culturală: 18,55%
- I₃: Meșteșuguri: 13,85%
- I₅: Horeca: 10,16%
- I₄: Comerț: 7,3%
- I₉: Turism/agrement: 5%
- I₁₄: Industria de noapte: 4,9%
- I₁₂: Piețe: 3,2%
- I₈: Servicii financiar/bancare: 3%
- I₁₃: Servicii de securitate: 2,8%
- I₁₁: Transporturi: 2,8%
- I₁₀: Servicii medicale: 2,7%
- I₇: Servicii IT: 2%
- I₆: Servicii juridice: 1,5%

Se poate defini un indice de viabilitate al industriilor de centru istoric ca o medie ponderată a creșterilor economice ale fiecărei industrii de centru istoric:

$$IV_{CI} = \sum_{i=1}^{14} w_i iv_i \quad (4.3)$$

unde w_i sunt ponderile din vectorul \mathbf{W} – relația (4.2), iar iv_i sunt indicii de viabilitate corespunzători, fiecărei industrii, de tipul celor definiți în (3.12), (3,17), (3,22) sau (3.27).

Considerăm însă că pentru o activitate sănătoasă și cât mai îndelungată în centrul istoric este mai importantă menținerea echilibrului între industriile sale specifice, care ar fi descris de ponderea fiecărei industrii în creșterea economică globală a centrului istoric:

$$wa_i = \frac{ce_i}{ce}, \quad (4.4)$$

unde:

- ce reprezintă creșterea economică iar
- wa_i ponderea actualizată a fiecărei industrii.

Factorii decidenți ar trebui să intervină prin pârghii politico-economice astfel încât valorile wa_i (determinate după datele economice reale) și w_i (din vectorul ponderilor \mathbf{W} din (4.2)) să fie cât mai apropiate, respectând relația:

$$wa_i \cong w_i. \quad (4.5)$$

Ca exemplificare se prezintă o modelare a evoluției indicilor de viabilitate ai industriilor analizate în capitolul 3, coroborate cu evoluția indicelui de viabilitate global al centrului istoric al unui oraș ipotetic, pe care l-am considerat caracterizat numai de acele (patru) industrii: industria

culturală, meșteșuguri, comerț și industrie ospitalieră (Horeca). Simularea a fost efectuată pentru o perioadă de 20 de ani și rezultatele obținute sunt prezentate în figura 4.6.

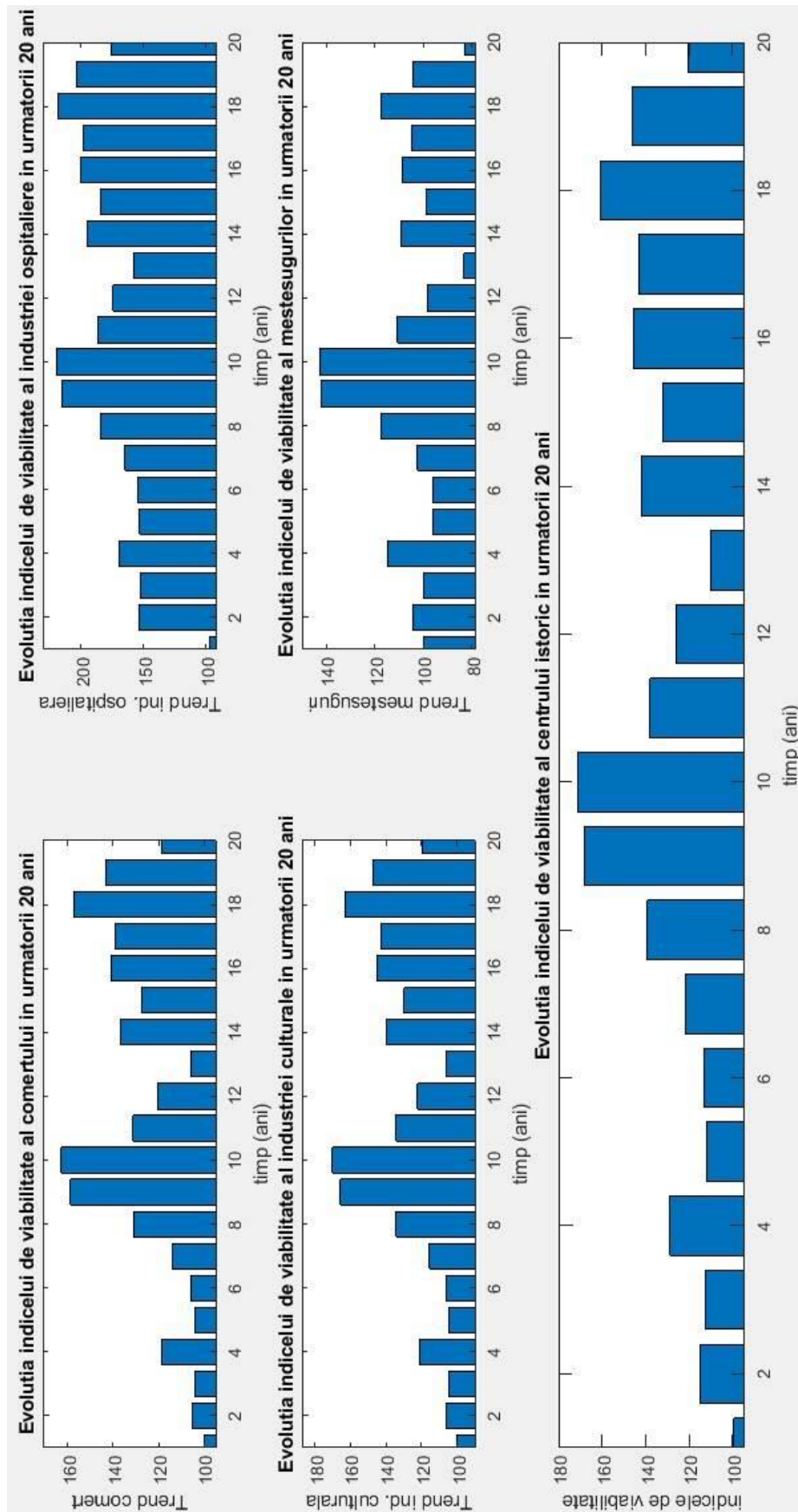


Fig. 4.6 Evoluția indicelui de viabilitate al centrului istoric într-o perioadă de 20 ani

La realizarea acestei simulări s-a folosit relația propusă (4.3), cu ponderile industriilor respective din vectorul W – relația (4.2). Cu alte cuvinte, s-a considerat că factorii decidenți nu au avut nici un fel de intervenție în a favoriza sau defavoriza vreuna din industriile luate în considerare. Evident că pentru fiecare industrie în parte s-au folosit indicii de viabilitate propuși în capitolul 3 și menționați anterior și s-a modelat climatul economic printr-o variabilă aleatoare normală cu media și dispersia uzuale (2%, respectiv 20%).

În încheierea acestui paragraf considerăm că se impun următoarele precizări:

- Comparațiile între cei 14 itemi reprezintă o mediere a opiniilor exprimate asupra subiectului (echilibrul industriilor de centru istoric) de 5 persoane, cu siguranță caracterizate de bună credință și de un nivel rezonabil al competenței în meseriile lor, al culturii generale și al interesului într-o bună organizare și gospodărire a locului în care trăiesc;
- Pentru a se obține însă o evaluare mai apropiată de adevăr a ponderilor fiecărei industrii (scopul fiind menținerea sănătății CI și nu neapărat maximizarea creșterii sale economice), considerăm că cel mai corect este să se consulte un număr cât mai mare de specialiști în acest domeniu (istorici, sociologi, arhitecți,...), caracterizați de pregătire, background cultural-științific și onestitate mai presus de orice îndoială;
- Realizarea cea mai importantă este propunerea unei metode de lucru (implementarea algoritmului AHP) și nu neapărat rezultatele obținute;
- În figura 4.7 se propune actorilor implicați un algoritm ce vizează pașii ce ar trebui avuți în vedere pentru evaluarea/măsurarea impactului proiectelor, astfel încât să se mențină echilibrul industriilor ce dau identitatea locului. Acest algoritm este subiect de negociere politică și publică, demersul având în vedere relevanța și pragmatismul în realizarea (cu bună credință) de strategii/proiecte/programe vizavi de condițiile specifice ale CI vizat.

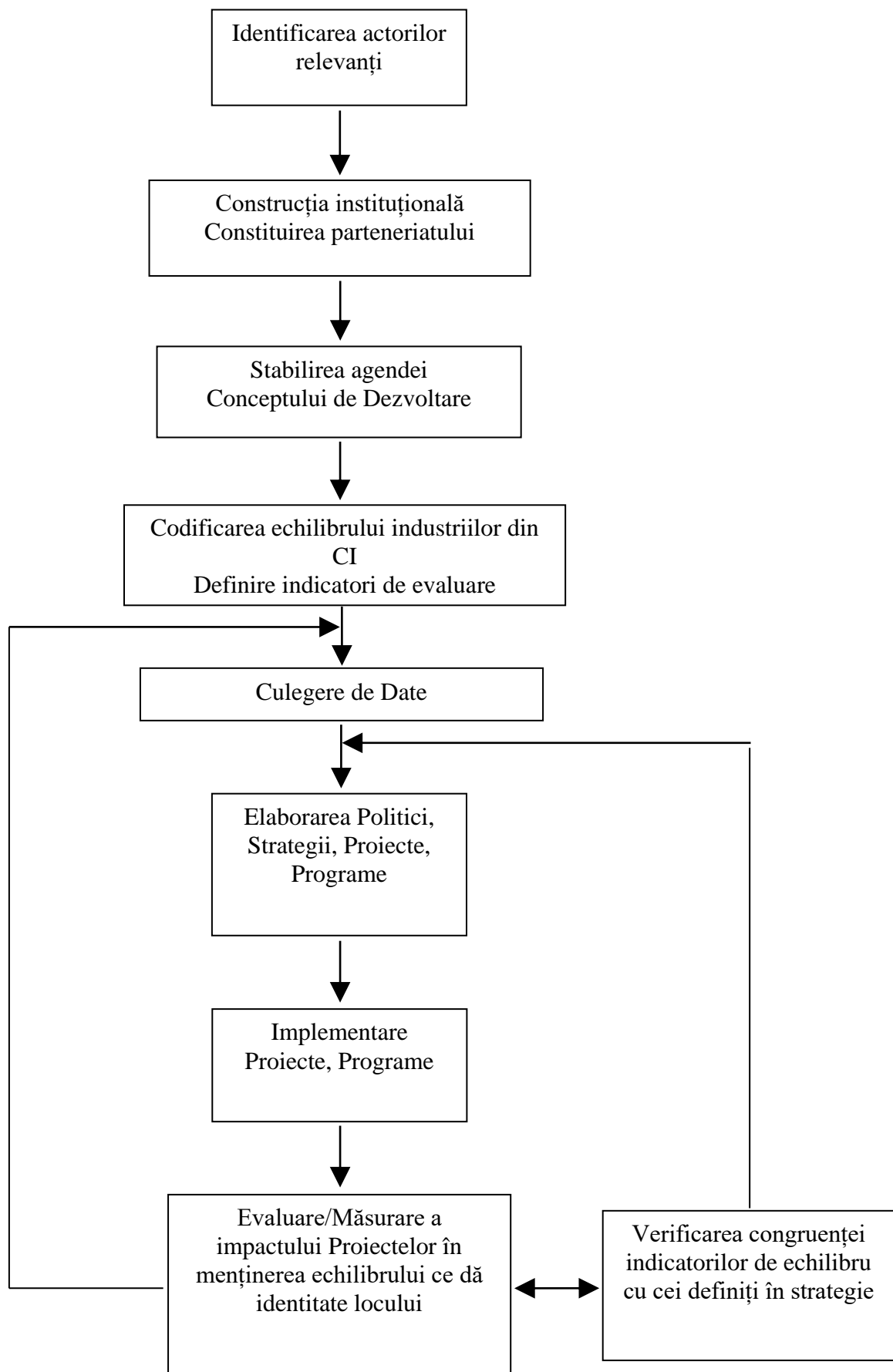


Fig. 4.7 Procedura propusă pentru Evaluarea/Măsurarea impactului proiectelor în menținerea echilibrului ce dă identitate CI

4.17 Model matematic destinat evaluării *Centrelor Istorice* ale oraşelor

Evaluarea CI presupune o abordare multicriterială bazată pe o serie de indicatori [IUG 17]. Indicatorii au fost selectaţi ținând cont de factorii majori care sunt implicaţi în evaluarea performanţei CI și anume: industriile aferente CI, performanţa CI, riscurile CI.

Astfel, performanţa totală a unui CI poate fi definită cu relaţia:

$$P_T = P_I \cdot P_R \quad (4.6)$$

unde:

P_T – performanţa totală;

P_I – performanţa industriilor din CI;

P_R - performanţa privind riscurile.

P_I este definită ca o funcţie care are în vedere calitatea mediului (Q), cifra de afaceri (C) și conservarea patrimoniului istoric (E), estimate prin prisma criteriilor de determinare a performanţei CI (Tab. 4.2) și este de forma:

$$P_I = f(Q, C, E) \quad (4.7)$$

P_R este definită ca o funcţie care are în vedere indicatorul de risc privind lipsa unui management integrat (I_{RM}), indicatorul de risc privind criminalitatea (I_{RC}), indicatorul de risc privind depopularea spațiilor (I_{RD}), indicatorul de risc privind degradarea patrimoniului (I_{RP}) și este de forma:

$$P_R = f(I_{RM}, I_{RC}, I_{RD}, I_{RP}) \quad (4.8)$$

Determinarea performanţei industriilor (P_I) pornește de la datele organizate conform tabelului de mai jos [BOB 15]:

Tabelul 4.2 Determinarea performanţei industriilor (P_I)

Industrii aferente CI	CRITERII					
	C ₁	C ₂	C _j	C _m
e ₁	X ₁₁	X ₁₂	X _{1j}	X _{1m}
e ₂	X ₂₁	X ₂₂	X _{2j}	X _{2m}
.....
e _i	X _{i1}	X _{i2}	X _{ij}	X _{im}
.....
e _n	X _{n1}	X _{n2}	X _{nj}	X _{nm}

Pentru fiecare criteriu ”j” se determină scorul criteriului cu relația:

$$S_{cj} = \sum_{i=1}^n X_{ij} \quad (4.9)$$

$X_{ij} = 1$ dacă criteriul C_j influențează industria E_i

$X_{ij} = 0$ dacă criteriul C_j nu influențează industria E_i

unde:

n – numărul industriilor din CI

Pentru fiecare industrie E_i se determină scorul acesteia cu relația:

$$S_{indi} = \sum_{j=1}^m X_{ij} \quad (4.10)$$

$X_{ij} = 1$ dacă criteriul C_j influențează industria E_i

$X_{ij} = 0$ dacă criteriul C_j nu influențează industria E_i

unde:

m – numărul criteriilor

Coefficientul de pondere al criteriului C_j se determină cu relația:

$$C_{pcj} = K_j S_{cj} \sum_{i=1}^n \frac{X_{ij}}{S_{indi}} \quad (j=1, \dots, m) \quad (4.11)$$

unde K_j este un coeficient de corecție care se determină în funcție de comparația dintre valorile cantitative sau calitative ale criteriilor aferente celor două entități evaluate A și B și se aplică entității A , astfel:

Pentru valori cantitative:

Se organizează datele într-un tabel de forma tabelului 4.3.

Tabelul 4.3 Determinarea cantitativă a coeficientului de corecție K_j

	CRITERII					
	C_1	C_2	C_j	C_m
Valoarea criteriului C_j pentru entitatea A	V_{1A}	V_{2A}	V_{jA}	V_{mA}
Valoarea criteriului C_j pentru entitatea B	V_{1B}	V_{2B}	V_{jB}	V_{mB}
Coeficientul de corecție K_j pentru entitatea A	V_{1A} / V_{1B}	V_{2A} / V_{2B}	V_{jA} / V_{jB}	V_{mA} / V_{mB}

Pentru valori calitative:

$$K_j = 0,5 \text{ dacă valoarea estimată } V_{jA} < V_{jB}$$

$$K_j = 1 \text{ dacă valoarea estimată } V_{jA} \approx V_{jB} \quad (4.12)$$

$$K_j = 2 \text{ dacă valoarea estimată } V_{jA} > V_{jB}$$

În continuare, în funcție de criteriile C_j se stabilesc punctaje (note) pentru cei trei indicatori de performanță : calitatea mediului(Q), cifra de afaceri (C), conservarea patrimoniului istoric (E).

Punctajele (notele) N_j se acordă pe baza opiniilor specialiștilor în domeniu și pot avea valorile:

$$N_j = \begin{cases} 1 - \text{performanță redusă} \\ 2 - \text{performanță medie} \\ 3 - \text{performanță maximă} \end{cases} \quad (4.13)$$

Datele se organizează într-un tabel de forma următoare:

Tabelul 4.4 Criterii și indicatori de performanță

CRITERII	NOTELE ACORDATE CRITERIILOR (N_j)		
	Indicatorii de performanță		
	Q	C	E
	N_{jQ}	N_{jC}	N_{jE}
C_1	N_{1Q}	N_{1C}	N_{1E}
C_2	N_{2Q}	N_{2C}	N_{2E}
.....	
C_j	N_{jQ}	N_{jC}	N_{jE}
.....	
C_m	N_{mQ}	N_{mC}	N_{mE}
Suma notelor	S_Q	S_C	S_E

Pentru fiecare indicator de performanță se determină suma notelor conform relațiilor:

$$S_Q = \sum_{j=1}^m N_{jQ} \quad (4.14)$$

$$S_C = \sum_{j=1}^m N_{jC} \quad (4.15)$$

$$S_E = \sum_{j=1}^m N_{jE} \quad (4.16)$$

Determinarea punctajului total pentru indicatorii de performanță, în funcție de notele acordate indicatorilor și de coeficienții de pondere ai criteriilor (C_{pcj}) se face cu ajutorul relațiilor:

Pentru entitatea A

$$S_{TQ} = \sum_{j=1}^m N_{jQ} \cdot C_{pcj} \cdot K_j \quad (4.17)$$

$$S_{TC} = \sum_{j=1}^m N_{jC} \cdot C_{pcj} \cdot K_j \quad (4.18)$$

$$S_{TE} = \sum_{j=1}^m N_{jE} \cdot C_{pcj} \cdot K_j \quad (4.19)$$

Pentru entitatea B

$$S_{TQ} = \sum_{j=1}^m N_{jQ} \cdot C_{pcj} \quad (4.20)$$

$$S_{TC} = \sum_{j=1}^m N_{jC} \cdot C_{pcj} \quad (4.21)$$

$$S_{TE} = \sum_{j=1}^m N_{jE} \cdot C_{pcj} \quad (4.22)$$

Suma obținută prin adunarea relațiilor (4.17), (4.18) și (4.19) este:

$$S_T = S_{TQ} + S_{TC} + S_{TE} \quad (4.23)$$

În acest context, ponderile aferente fiecărui indicator de performanță (p_Q, p_C, p_E), sunt:

$$p_Q = S_{TQ} / S_T \quad (4.24)$$

$$p_C = S_{TC} / S_T \quad (4.25)$$

$$p_E = S_{TE} / S_T \quad (4.26)$$

Utilizând relațiile (4.14), (4.15), (4.16) și (4.24), (4.25), (4.26) rezultă performanța industriilor (P_I), conform relației:

$$P_I = p_Q \cdot S_Q + p_C \cdot S_C + p_E \cdot S_E \quad (4.27)$$

Determinarea performanțelor privind riscurile (P_R) pornește de la definirea și evaluarea celor patru indicatori de risc, respectiv $I_{RM}, I_{RC}, I_{RD}, I_{RP}$.

Indicatorul de risc privind lipsa unui management integrat (I_{RM}) se determină pe baza tipului de management practicat pentru administrarea CI, având următoarele variante:

- a) Management privat – performanță maximă
- b) Management public-privat – performanță medie
- c) Management public – performanță redusă

Indicatorul de risc privind criminalitatea (I_{RC}) se determină pe baza numărului de infracțiuni în decursul unui an pe aria CI rezultând următoarele variante:

- a) risc scăzut (număr mic de infracțiuni);
- b) risc mediu (număr mediu de infracțiuni);
- c) risc înalt (număr mare de infracțiuni).

Indicatorul de risc privind depopularea spațiilor (I_{RD}) se determină pe baza numărului de spații comerciale și imobiliare vacante rezultând următoarele variante:

- a) risc scăzut (număr redus de spații vacante);
- b) risc mediu (număr mediu de spații vacante);
- c) risc înalt (număr mare de spații vacante).

Indicatorul de risc privind degradarea patrimoniului (I_{RP}) se determină pe baza numărului de clădiri din CI care prezintă urme de degradare, rezultând următoarele variante:

- a) risc scăzut (număr redus de clădiri degradate);
- b) risc mediu (număr mediu de clădiri degradate);
- c) risc înalt (număr mare de clădiri degradate).

Pentru indicatorii de risc menționați anterior se determină coeficienții de pondere conform datelor organizate în tabelul următor:

Tabelul 4.5 Determinarea coeficienților de pondere pentru indicatorii de risc

Indicator de risc	I_{RM}	I_{RC}	I_{RD}	I_{RP}	SCOR	Pondere
I_{RM}	y_{11}	y_{12}	y_{13}	y_{14}	S_{RM}	p_{RM}
I_{RC}	y_{21}	y_{22}	y_{23}	y_{24}	S_{RC}	p_{RC}
I_{RD}	y_{31}	y_{32}	y_{33}	y_{34}	S_{RD}	p_{RD}
I_{RP}	y_{41}	y_{42}	y_{43}	y_{44}	S_{RP}	p_{RP}

Valorile de tip " y_{ij} " din tabel pot lua următoarele valori:

$$y_{ij} = \begin{cases} 1 - \text{dacă indicatorul } "i" \text{ este mai important decât indicatorul } "j" \\ 1/2 - \text{dacă indicatorul } "i" \text{ este la fel de important ca indicatorul } "j" \\ 0 - \text{dacă indicatorul } "i" \text{ este mai puțin important decât indicatorul } "j" \end{cases} \quad (4.28)$$

Scorul total este:

$$S_T = S_{RM} + S_{RC} + S_{RD} + S_{RP} \quad (4.29)$$

Coeficienții de pondere se determină cu relațiile:

$$p_{RM} = S_{RM} / S_T \quad (4.30)$$

$$p_{RC} = S_{RC} / S_T \quad (4.31)$$

$$p_{RD} = S_{RD} / S_T \quad (4.32)$$

$$p_{RP} = S_{RP} / S_T \quad (4.33)$$

În continuare se stabilesc punctaje (note) pentru cei patru indicatori de risc, astfel:

$$\begin{aligned} \text{Performanță maximă: } N_{RM} &= 5 \\ \text{Performanță medie: } N_{RM} &= 3 \end{aligned} \quad (4.34)$$

$$\begin{aligned} \text{Performanță redusă: } N_{RM} &= 1 \\ \text{Risc înalt : } N_{RC} &= 1 \\ \text{Risc mediu: } N_{RC} &= 3 \end{aligned} \quad (4.35)$$

$$\begin{aligned} \text{Risc scăzut: } N_{RC} &= 5 \\ \text{Risc înalt : } N_{RD} &= 1 \\ \text{Risc mediu: } N_{RD} &= 3 \end{aligned} \quad (4.36)$$

$$\begin{aligned} \text{Risc scăzut: } N_{RD} &= 5 \\ \text{Risc înalt : } N_{RP} &= 1 \\ \text{Risc mediu: } N_{RP} &= 3 \end{aligned} \quad (4.37)$$

$$\text{Risc scăzut: } N_{RP} = 5$$

Utilizând relațiile (4.24÷ 4.32), performanța privind riscurile devine:

$$P_R = p_{RM} \cdot N_{RM} + p_{RC} \cdot N_{RC} + p_{RD} \cdot N_{RD} + p_{RP} \cdot N_{RP} \quad (4.38)$$

În concluzie, performanța totală a unui CI poate fi definită astfel:

$$P_T = (p_Q \cdot S_Q + p_C \cdot S_C + p_E \cdot S_E) \cdot (p_{RM} \cdot N_{RM} + p_{RC} \cdot N_{RC} + p_{RD} \cdot N_{RD} + p_{RP} \cdot N_{RP}) \quad (4.39)$$

Relația permite atât evaluarea și compararea performanțelor anuale ale unui CI cât și evaluarea și compararea a două sau mai multe CI între ele.

4.18 Evaluarea comparativă a *Centrelor Istorice* ale municipiilor Brașov și Sibiu

Brașovul și Sibiu sunt unele dintre cele mai importante orașe ale României atât din punct de vedere economic cât și din punct de vedere turistic. În acest context este necesară o analiză complexă a performanțelor *Centrelor Istorice*, care sunt emblema orașului, analiză desfășurată în continuare în conformitate cu modelul matematic descris în subcapitolul 4.17. Rezultatele obținute sunt următoarele:

Performanța totală a CI al Brașovului este:

$$P_T = P_I \times P_R = 161,95 \times 2,25 = 364,38$$

Performanța totală a CI al Sibiului este:

$$P_T = P_I \times P_R = 170,21 \times 3 = 510,6$$

În concluzie se poate afirma că centrul istoric al Sibiului (nivel de performanță 510,63) este mai performant decât centrul istoric al Brașovului (nivel de performanță 364,38).

Evaluarea poate servi la compararea performanțelor CI față de o perioadă anterioară sau la compararea (clasificarea) CI al Brașovului cu un alt CI din România.

CAPITOLUL 5

CONCLUZII, CONTRIBUȚII PERSONALE, DEZVOLTĂRI VIITOARE ȘI MODALITĂȚI DE VALORIFICARE A CERCETĂRII

5.1 Concluzii

Absența unei gândiri, a unei preocupări privind Managementul Cetrelor Istorice, respectiv Managementul Integrat Calitate-Risc al Industriilor Aferente Centrelor Istorice poate provoca mari distorsiuni în funcționarea echilibrată a CI, pot afecta calitatea vieții în orașe. Este nevoie de profesionalizarea acestor demersuri atât în spațiul academic, la nivelul administrației, respectiv aducerea problematicii pe agenda publică.

Caracterul de originalitate al tezei constă în **abordarea integratoare** a factorilor și problematicilor ce contribuie la păstrarea identității, viabilității centrelor istorice.

Obiectivul general al tezei este introducerea în România a acestui domeniu de cercetare, și anume Managementul de Centre Istorice (MCI) și de punere la dispoziția administrațiilor și a sectorului privat a unui îndrumar util în procesul de planificare strategică.

Teza oferă un inventar comprehensiv al problematicilor ce țin de centrele istorice. Identifică și evidențiază importanța sprijinirii și menținerii industriilor, respectiv al echilibrului acestora în centrele istorice și clarifică relația dintre aceste industrii, funcțiuni, procesele de elaborare și implementare a politicilor publice respectiv și interesele mediului privat.

Vitalitatea și viabilitatea centrelor istorice, respectiv a industriilor aferente, implică un management integrat calitate risc care să gestioneze oportunitățile și riscurile în complexitatea și dinamismul lor. Fiecare paragraf din teză poate constitui obiectul unui câmp de cercetare atât în spațiul academic cât și la nivelul administrațiilor locale. Colectarea de date, analiza acestora pe fiecare dintre industriile și funcțiunile CI pot face subiectul unor cercetări mai aprofundate.

De asemenea aceste noi cercetări și culegeri de date pot constitui o bază solidă în procesele de planificare strategică ale administrațiilor locale respectiv a unui dialog documentat, coerent cu sectorul privat, cu principalii actori care influențează vitalitatea și viabilitatea centrelor istorice.

5.2 Contribuții personale

Obiectivele principale ale tezei au fost atinse după cum urmează:

- explicarea modalităților de abordare a problematicilor vizând managementul centrelor istorice s-au concretizat prin **explicitarea problematicilor: imobiliare, siguranța cetățeanului, transporturilor, curățeniei, achizițiilor publice, construcției bugetare, cetățenilor vârstnici, tinerilor și a copiilor, mediului, juridice, marketingului locurilor, comunicării, managementului integrat, managementului riscului, managementului calității, echilibrului industriilor aferente CI.**
- introducerea unor modele matematice ce vizează viabilitatea industriilor din centrele istorice, respectiv al echilibrului acestor industrii ce susține păstrarea și dezvoltarea identității locului s-a concretizat prin **elaborarea unor modele matematice, atât calitativ prin definirea unui set adecvat de coeficienți, cât și cantitativ, prin stabilirea ponderilor lor, pentru industriile: culturală, meșteșuguri, comerț, ospitalieră.** În ceea ce privește modelarea echilibrului acestor industrii în vederea asigurării vitalității și viabilității centrelor istorice **a fost estimată evoluția indicelui de viabilitate al CI.**
- elaborarea unui model matematic ce are în vedere, în baza unor criterii stabilite în zona politicilor publice, competitivitatea CI s-a concretizat în **Modelul matematic destinat evaluării Centrelor Istorice ale orașelor** care presupune o abordare multicriterială bazată pe o serie de indicatori selectați ținând cont de factorii majori care sunt implicați în evaluarea performanței CI și anume: industriile aferente, performanța și riscurile CI.
- exemplificarea modelului matematic propus prin evaluarea performanțelor CI a două orașe s-a concretizat în **Evaluarea comparativă a Centrelor Istorice ale municipiilor Brașov și Sibiu** utilizând un set de criterii cantitative privind investițiile în domeniile meșteșuguri, comerț, cultură, agrement, imobiliare, mediu, accesibilitate, siguranța cetățeanului și sănătate.
- definirea în viitor a unei noi meserii în România, cea de manager de centru istoric se poate baza pe datele și modelele prezentate în această lucrare precum și pe **Procedura propusă pentru Evaluarea/Măsurarea impactului proiectelor în menținerea echilibrului ce dă identitate CI.**

5.3 Dezvoltări viitoare

Temele abordate în teză pot face obiectul unor dezvoltări ulterioare în spațiul academic, în Administrația Publică Locală, în activitatea economică cu relevanță în viabilitatea și vitalitatea centrelor istorice.

În spațiul academic fiecare funcțiune, industrie, arie de problematice poate face obiectul colectării de date, analizei și sintezei acestora.

În zona Administrației Publice Locale, datele, informațiile, cercetările, instrumentul matematic pot constitui o bază pentru elaborarea unor politici publice, proiecte/programe/strategii vizând minimizarea riscurilor, disfuncțiilor ce pot apărea în funcționarea CI. Teza propune abordarea unui Management Integrat pentru valorificarea oportunităților și creșterii calității industriilor aferente, plasarea acestor industrii în zona serviciilor, produselor cu valoare adăugată ridicată.

Teza face un inventar ce poate fi dezvoltat al funcțiunilor, industriilor, problematicilor și descrie relația acestora cu procesele de elaborare a politicilor publice și a influenței interesului privat în problematica CI. Abordarea subiectului nu este una statică ci presupune culegerea de date, analiza, sinteza, elaborarea de politici/strategii/proiecte/programe în pas cu dinamica schimbărilor economico-sociale din acest spațiu.

Modelul matematic propus poate avea dezvoltări ulterioare semnificative (calitativ, cantitativ, operațional) prin lărgirea bazei de informații și implicarea unui număr lărgit de actori relevanți în procesele ce țin de dezvoltarea CI.

5.4 Modalități de valorificare a rezultatelor cercetării

Anterior, respectiv în timpul elaborării tezei de doctorat, elemente ale managementului industriilor aferente centrelor istorice și analizei politicilor publice au constituit o preocupare constantă a autorului, fiind valorificate/diseminate într-o multitudine de activități pe parcursul ultimilor 20 de ani:

- Cele două rapoarte de cercetare științifică:
 - Raport de cercetare nr. 1 din 11 Iunie 2015.
 - Raport de cercetare nr. 2 din 10 Septembrie 2018
- Lucrări publicate:
 - Creativity and inventics journal, Methods of gathering relevant information for the town centre management, , VOL. 7 , P. 032, ISSN 2067 – 3086, Brașov, 2015
 - Bulletin of the *Transilvania* University of Brașov 2017, *Historic town center management-The real estate industry* , Brașov, 2017.
 - Human Resource Management and Public Organizational Performance, *Historic town center management, Cultural and creative industries*, Bucharest, 25–26 October 2018.
- Participări la conferințe:
 - Sesiune de comunicări științifice a școlii doctorale, *Centrele istorice - O industrie?*, Creativitate și inventică, Brașov, 2013.

- Conferința anuală a societății de antropologie socială și culturală (SASC), *Locuitorii, sufletul orasului: Centrul Brașovului*, Ediția a XI-a, 21-22 Noiembrie, Cluj, 2014.
- Atelier tematic Universitatea Politehnică Timișoara, AT07-S, *Dezvoltarea Durabilă a Mediului Construit*, 20-23 Ianuarie, Timișoara, 2015.
- Confederation of British Industries (CBI), *Local economic development conference*, Birmingham, UK, 1997
- Emisiuni TV referitoare la dezvoltarea economică, management de centru istoric și politici publice..
- Articole, Interviuri:
 - Revista culturală Interval, nr. 17-18(25-26), Brașov, 2002.
- Membru fondator și articole publicate:
 - Revista română de Administrație Publică Locală
- Articole referitoare la dezvoltarea economică locală:
 - Revista culturală Astra Brașov
- Activitate didactică:
 - Lector curs *Plan de afaceri* la Institutul de Administrare a Intreprinderilor, asociat Universității Transilvania
 - Profesor asociat curs Masterat Științe Sociale *Analiza Politicilor Publice*, Universitatea Transilvania

BIBLIOGRAFIE

1. [ADA 16] D. Adams, M. O'Sullivan, A. Inch, M. Tait, C. Watkins, and M. Harris, Delivering the Value of Planning, RTPi Research Report no. 15 (August, 2016), p. 1.
2. [ALA 10] Alan G. Hallsworth (2010) '30 years of retail change: where (and how) do you shop?' *International Journal of Retail and Distribution Management*, volume 38, 11/12. (with Paul Whysall, R de Kervenoael, J Elms & C.Canning.).
3. [ALA 10a] Alan G. Hallsworth (2010) "Small shop decline: shadow boxing in the dark" *Environment and Planning A*, v 42 no 6 pp 1258-1263.
4. [ALA 14] Alan G. Hallsworth (2014) "Planning for retail change." *Town and Country Planning*, 83 (6/7) 268-271
5. [ALA 96] Alan G. Hallsworth (1996) 'Food superstore overdevelopment in the UK and the concept of the social trap'. *Journal of Retailing and Consumer services* Vol. 3 no 1 pp 11-20
6. [BOB 15] BOBANCU, Ș., *Creativitate și inventică*, Universitatea "Transilvania" Brașov, Ed. a-X-a, 2015
7. [CIU 02] CIUBOTARU, M., 2002, *Interval-Ce e de făcut*, Consiliul Județean Brașov, Brașov, pp29.
8. [CIU 14] M. Ciubotaru, *Centrele istorice ale oraselor: o industrie?/Historical town centers: an industry?*, Revista Școlii Doctorale CREATIVITATE și INVENTICĂ, Vol. 6. pp.3, Brașov, 2014.
9. [CIU 15] M. Ciubotaru, *Metode de culegere de informații relevante pentru managementul centrelor istorice/Methods of gathering relevant informations for the town centre management*, Revista Școlii Doctorale CREATIVITATE și INVENTICĂ, Vol. 7. pp.32, Brașov, 2015.
10. [CIU 17]M. Ciubotaru, *Historic town centre management- The real estate industry*, Bulletin of the TransilvaniaUniversity of Brașov – Special IssueSeriesV: Economic Sciences • Vol. 10 (59) No. 2, Brașov, 2017
11. [CIU 18]M. Ciubotaru, *Town Center Management, The Cultural and Creative Industries*, International Conference Human Resource Management and Public Organizational Performancen – FAMP, Octombrie 2018.
12. [CIU 96a] CIUBOTARU, M., 1996, *Economic Development Strategy*, Ashford Borough Council, Ashford.
13. [CIU 96b] CIUBOTARU, M., 1996, *Needing to make the promise come true*, South East Business, Kent County.

14. [CIU 97] CIUBOTARU, M., 1997, Ashford Economic Development Strategy, Ashford Borough Council.
15. [COC 09] Coca-Stefaniak, J A, Parker, C, Quin, S, Byron J and Rinalsi, R, 2009, Town centre management models: A European perspective, *Cities*, 26, 2, 74-80
16. [DRY 90] Dryzek, J.S. (1990): *Discursive Democracy*, Cambridge University Press, Cambridge.
17. [DUN 91] Dunleavy, P. (1991): *Democracy, Bureaucracy and Public Choice*, Harvester, New York.
18. [DYE 98] DYE, T., THOMAS, R., 1998, *Understanding Public Policy*, Prentice-Hall, London.
19. [ELS 93] Elster, J. (1993): "Constitution-Making in Eastern Europe: Rebuilding the Boat in the Open Sea", în J.J. Hesse (ed.), *Administrative Transformation in Central and Eastern*
20. [ENN 90] ENNALS, K., O'BRIEN, J., 1990, *The Enabling Role of Local Authorities*, Public Finance Foundation, London.
21. [FIS 95] Fischer, F. (1995): *Evaluating Public Policy*, Nelson-Hall, Chicago..
22. [GEV 97] Geva-May, I, Wildavsky, A. (1997): *An Operational Approach to Policy Analysis: The Craft*, Kluwer, Boston.
23. [GEV 99] Geva-May, I., Pal, L.A. (1999): "Good Fences Make Good Neighbours", în *Evaluation*, 5, pp. 259 – 277.
24. [GOO 96] Goodin, R.E. (1996): "Institutions and Their Design", în R. E. Goodin (ed.), *The Theory of Institutional Design*, Cambridge University Press, Cambridge.
25. [GOO 96a] Goodin, R.E., Klingemann, H.-D. (eds.) (1996): *A New Handbook of Political Science*, Oxford University Press, Oxford.
26. [GRU 10] HILOHI, G., 2010, *Braşov un secol de arhitectură 1885-1984*, Editura Pro Corona, Braşov.
27. [HAL 18] Hallsworth, A.G., and Coca-Stefaniak, J.A. (2018) 'National High Street retail and town centre policy at a crossroads in England and Wales', *Cities* 79 134-140
28. [HES 97] Hesse, J.J. (1997): "Rebuilding the State: Public Sector Reform in Central and Eastern Europe", în J. E. Lane (ed.), *Public Sector Reform*, Sage, London.
29. [HIL 97] Hill, M. (1997): *The Policy Process in the Modern State*, 3rd ed., Prentice Hall, London
30. [HJE 98] Hjern, B., Porter, D.O (1998): „Implementation Structures: A New Unit of Administrative Analysis”, în Hill, M. (ed.), *The Policy Process*, Prentice Hall, London

31. [HOG 84] HOGWOOD, B., GUNN, L., 1984, Policy Analysis for the Real World, Oxford. University Press, Oxford, 1984); trad rom. (2000): Introducere în politicile publice, Editura Trei, București, 2000.
32. [HOO 91] Hood, C. (1991): „A Public Management for All Seasons?” în Public Administration, 69, pp. 3 – 19.
33. [HOW 95] Howlett, M., Ramesh, M. (1995): Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems, Oxford University Press, Oxford.
34. [HUG 98] Hughes, O.E. (1998): Public Management and Administration, MacMillan, London.
35. [IUG 17] IUGA, ANCA: Management industrial în economia circulară, Teză de doctorat, Universitatea “Transilvania” Brașov, 2017
36. [JEN 93] Jenkins-Smith, H.C., Sabatier, P.A. (1993): „The Study of Public Policy Processes”, în Sabatier, P.A., Jenkins-Smith, H.C. (eds.), Policy Change and Learning, Westview, Boulder.
37. [JON 16] Jones, P., Comfort, D., and Hillier, D (2016) ‘Surveying the pop-up scene’, Town and Country Planning. 85(12), pp. 533-537.
38. [KAT 00] Katchanovski, I. (2000): „Divergence in Growth in Post-Communist Countries”, în Journal of Public Policy, 20, pp. 55-81.
39. [KIN 95] Kingdon, J. (1995): Agendas, Alternatives, and Public Policies, Litle, Brown et Co., Boston; prima ed., 1984.
40. [KIR 99] Kirkpatrick, S.E., Lester, J.P., Peterson, M.R. (1999): “The Policy Termination Process”, în Policy Studies Review, 16, pp. 209 – 235.
41. [LAN 95] Lane, J.-E. (1995): The Public Sector, Sage, London.
42. [LYN 00] Lynch, R. (2000): Corporate Strategy, Financial Times/Prentice Hall, London.
43. [MAC 97] MacRae, D. Jr., Whittington, D. (1997): Expert Advice for Policy Choice, Georgetown University Press, Washington.
44. [MAR 95] Marsh, D., Stoker, G. (eds.) (1995): Theory and Methods in Political Science, MacMillan, London.
45. [MAY 91] May, P.J. (1991): „Reconsidering Policy Design: Policies and Publics”, în Journal of Public Policy, 11, pp. 187 – 206.
46. [MAY 92] May, P. (1992): “Policy Learning and Failure”, în Journal of Public Policy, 12, pp. 331 354.
47. [MAZ 96] Mazey, S., Richardson, J. (1996): „The Logic of Organization: Interest Groups”, în Richardson, J. (ed.), European Union. Power and Policy-Making, Routledge, London.

48. [MCG 14] McGough, L. and Thomas, E. (2014) 'Delivering change: Putting city centres at the heart of the local economy', Centre for Cities, London.
49. [MCK 98] McKinney, J.B., Howard, L.C. (1998): Public Administration, Praeger, Westport.
50. [MIL 15] Millington, S., Ntounis, N., Parker, S. and Quin, S. (2015) Multifunctional Centres: a sustainable role for town and city centres, Institute of Place Management, Manchester Metropolitan University, Manchester.
51. [MIL 93] Mill, J. St. (1993): Despre libertate, București, Humanitas.
52. [NIS 94] Niskanen, W. (1994): Bureaucracy and Public Economics, Edward Elgar, Cheltenham.
53. [OAC 91] Oackeshott, M. (1991): Rationalism in Politics, Liberty Press, Indianapolis; partial tradus în românește, Raționalismul în politică, Editura ALL, București, 1995
54. [OFF 96] Offe, C. (1996): "Designing Institutions in East European Transitions", în R. E. Goodin (ed.), The Theory of Institutional Design.
55. [OSB 92] Osborne, D., Gaebler, T. (1992): Reinventing Government, Addison Wesley, Reading, MA.
56. [OSB 93] Osborne, D., Gaebler, T. (1993): Reinventing Government, Plume, New York.
57. [OST 90] Ostrom, E. (1990): Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge University Press, Cambridge.
58. [PAR 17] Parker, C, Ntounis, N, Millington, S, Quin, S and Castillo-Villar, F. 2017. Improving the vitality and viability of the UK High Street by 2020: Identifying priorities and a framework for action", Journal of Place Management and Development, Vol. 10 Issue: 4, pp.310-348,
59. [PAR 17] Parker, C. and Millington, S. (2017) Adopting new activity-based classifications of town and city centres are key to combatting decline, Institute of Place Management, Manchester.
60. [PAR 95] Parsons, W. (1995): Public Policy. An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis, Edward Elgar, Aldershot.
61. [PEE 17] Peel, D and Parker, C, 2017, Planning and governance issues in the restructuring of the high street, Journal of Place Management and Development, !0, 4. 404-418
62. [PEE 17] Peel, D. and C. Parker (2017) 'Planning and governance issues in the restructuring of the high street', Journal of Place Management and Development 10(4), pp. 404-418.
63. [PET 12] PETIT, A. , 2012, Brașovul și împrejurimile, Ed a-2-a, Editura Suvenir, Brașov.

64. [PET 96] Peters, G. (1996): „Agenda-Setting in the European Union”, în Richardson, J. (ed.), *European Union. Power and Policy-Making*, Routledge, London.
65. [PET 98] Peters, B.G., van Nispen, F.K.M. (1998): *Public Policy Instruments*, Edward Elgar, Cheltenham.
66. [PFE 00] Pfeffer, J., Sutton, R.I. (2000): *The Knowing-Doing Gap*, Harvard Business School Press, Boston.
67. [RHO 18] Rhodes, C. and Brien, P. (2018) *The retail industry: statistics and policy*, House of Commons Library, Briefing paper number 06186, 21 March, London.
68. [ROS 91] Rose, R. (1991): “What is Lesson-Drawing?”, în *Journal of Public Policy*, 11, pp. 3 – 30.
69. [ROS 99] Rossi, P.H., Freeman, H.E., Lipsey, M.W. (1999): *Evaluation. A Systematic Approach*, 6th ed., Sage, Thousand Oaks, London.
70. [ROT 98] Rothstein, B. (1998): *Just Institutions Matter*, Cambridge University Press, Cambridge.
71. [SAA 80] Saaty, T.L., *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw-Hill, 1980.
72. [SAB 98] Sabatier, P. (1998): “The Political Context of Evaluation Research. An Advocacy
73. [SAB 99] Sabatier, P.A., Jenkins-Smith, H.C. (1999): „The Advocacy Coalition Framework. An Asseement”, în Sabatier, P.A. (ed.), *Theories of Policy Process*, Westview Press.
74. [WAF 98] Wafrnaby, G, Alexander, A and Medway, D., 1998, *Town centre management in the UK, A review, synthesis and research agenda*, *International Journal of Retailing and Distribution*, 8, 1, 15-31
75. [WEI 99] Weimer, D.L., Vining, A.R. (1999): *Policy Analysis. Concepts and Practice*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
76. [*** 01] Local Government Association (2018) *Revitalising town centres: A handbook for council leadership*, London.
77. [*** 02] NEF (2005) *Trading Places: The local economic impact of street produce and farmers’ markets*, London.
78. [*** 03] Royal Town Planning Institute (2014) ‘Promoting healthy cities: why planning is critical to a healthy urban future’, *Planning Horizons*, no. 3, October.
79. [*** 04] Public Health England (2018) *Healthy High Streets - Good Place-Making in an Urban Setting*, London.
80. [*** 05] Department for Work and Pensions (2014) *High street could be boosted by £212 billion ‘purple pound’ by attracting disabled people and their families*, 27 August

81. [*** 06] Living Streets (2016) Living Streets response to the Mayor's Planning Committee review of the role of London's town centres, August 19, London.
82. [*** 07] Office for National Statistics (2017) National Population Projections 2016-based statistical bulletin
83. [*** 08] Centre for Retail Research (2018) The Retail Forecast for 2017- 2018, CRR, Norwich, Norfolk
84. [*** 09] Centre for Retail Research (2018) Retail at Bay 2018, CRR, Norwich, Norfolk
85. [*** 10] Genecon (2011) Understanding High Street Performance, Department for Business, Innovation and Skills, London
86. [*** 11] Institute for Public Policy Research (2016) Future Proof: Britain in the 2020s, IPPR, London
87. [*** 12] Which (2013) Consumers in 2030: forecasts and projections for life in 2030. Which, London
88. [*** 13] World Economic Forum (2017) Shaping the future of retail for consumer industries, Geneva, Switzerland
89. [*** 14] British Retail Consortium (2016) Retail 2020: Fewer but better jobs, BRC, London
90. [*** 15] Institute for Public Policy Research (2017) Another lost decade: building a skills system for the economy of the 2030s. IPPR, London
91. [*** 16] Distressed Retail Property Taskforce (2013) Beyond Retail: Redefining the shape and purpose of town centres. London.
92. [*** 17] Centre for Local Economic Strategies (2014) Developing resilient town centres, Manchester.
93. [*** 18] The Planner (2017). Available <https://www.theplanner.co.uk/news/compulsory-purchase-orders-fall-sharply-but-remain-successful> Accessed: 21/6/18...
94. [*** 19] Housing, Communities and Local Government Committee (2011) 8th Report: The National Planning Policy Framework 2011
95. [*** 20] Encilopedia Britannica, www.britannica/topic/serviceindustry.com
96. [*** 21] Urban street environment, 1996, Enhancement case study, London publishing Ltd , London.
97. [*** 22] Universitatea Politehnică Timișoara, 2015, Dezvoltarea durabilă a mediului construit, Timișoara.

98. [*** 23] Ministerul lucrărilor publice și amenajării teritoriului, 2000, Ghid privind metodologia de elaborare și conținutul-cadru al planului urbanistic de detaliu, Institutul de cercetare proiectare în urbanism și amenajarea teritoriului, București.
99. [*** 24] Asociația pentru dezvoltare durabilă Brașov, 2006, Managementul de centru istoric, Brașov.
100. [*** 25] Association of Town Centre Management Research Study, 1994, The Effectiveness of Town Centre Management, ATCM, London.
101. [*** 26] Department of the environment, 1994, Quality in Town and Country. London.
102. [*** 27] House of Commons Environment Committee, 1994, HMSO Fourth Raport, London.
103. [*** 28] Department of Environment/Welsh Office, 1993, Planning Policy Guidance No.6 (Revised), HMSO, London.
104. [*** 29] Ministry of Housing, Communities and Local Government (2014) Ensuring the vitality of town centres – Guidance
105. [*** 30] The Guardian, ‘Former Sainsbury’s boss wades into tax row to criticise “unfair” rates bill’ February 2016 <http://www.theguardian.com/business/2016/feb/11/former-sainsburys-boss-wades-into-tax-row-criticise-unfair-rates-bills>
106. [*** 31] Housing, Communities and Local Government Committee (2018) 5th Report: Business Rates Retention
107. [*** 32] The Digital High Street Project: Warwickshire <https://www.local.gov.uk/digital-high-street-project-warwickshire>
108. [*** 33] Alan G. Hallsworth (2018 forthcoming) ‘Government policy for high street retail and town centres at a crossroads in England and Wales’. Published online <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.03.002> in CITIES (with Andres Coca-Stefaniak...
109. [*** 34] [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Measuring_cultural_and_creative_markets_in_the_EU/\\$FILE/Creating-Growth.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Measuring_cultural_and_creative_markets_in_the_EU/$FILE/Creating-Growth.pdf)
110. [*** 35] <https://www.wigan.gov.uk/News/Articles/2018/February/New-future-for-Wigan-town-centre.aspx>
111. [*** 36] <https://ourworldindata.org/future-population-growth>
112. [*** 37] www.businessdictionary.com/industry.html
113. [*** 38] <https://en.oxforddictionaries.com/definition/industry>

114. [*** 39] <https://www.localdatacompany.com/download-ldcs-latest-retail-leisure-trends-report-h1-2018>
115. [*** 40] <http://www.retailresearch.org/whosegonebust.php>
116. [*** 41] <http://data.parliament.uk/writtenevidence/committeeevidence.svc/evidencedocument/housing-communities-and-local-government-committee/high-streets-and-town-centres-in-2030/written/86556.html>
117. [*** 42] https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/766844/The_High_Street_Report.pdf
118. [*** 43] <https://www.pes.eu/en/about-us/documents/>
119. [*** 44] <https://whc.unesco.org/>
120. [*** 45] https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes_ro
121. [*** 46] <https://dexonline.ro/definitie/%20imobiliar>
122. [*** 47] <https://www.businessdictionary.com/definition/realestate>

Curriculum Vitae (română)

1. **Numele de familie:** Ciubotaru

2. **Prenumele:** Mihai

3. **Data nașterii:**

4. **Naționalitatea:** română

5. **Starea civilă:**

6. **Domiciliul**

7. **Telefoane mobil:**

8. **Fix:**

9. **Educația:**

Instituția de învățământ [De la – până la]	Calificarea(ările) sau Diploma(ele) obținută(e):
1979 – 1985, Universitatea Transilvania, Facultatea de Mecanică, Secția Electrotehnică	Diplomă de licență
1990 – 1992, Școala Națională de Studii Politice și Administrative, Secția Relații Internaționale	Diplomă de licență
În prezent	Doctorand al Universității Transilvania Tema de doctorat: Magementul integrat calitate risc al industriilor aferente centrelor istorice

10. **Limbi străine:** cunoștințele pe o scară de la 1 la 5 (1 – excelent; 5 – cunoștințe de bază)

Limba	Citit	Vorbit	Scris
Franceză	3	3	3
Engleză	1	1	1
Maghiară	3	3	3
Germană	5	5	5

Alte aptitudini: Microsoft Office

11. **Ultima funcție deținută:** Administrator al microfirmei proprii:

- Carpathian Original SRL, firmă prin care s-au derulat contracte de management și dezvoltare cu companii din Brașov.

12. **Alte studii:**

- 1992 – 2 luni, bursă ca cercetător analiză politică

- 1992 – MAE Japonia, 2 săptămâni bursier Relații internaționale

- 1993 – absolvent al cursului de Formare a Formatorilor în Managementul Administrației Publice Locale, organizat de ONU și MLPAT

- 1995 – trei săptămâni schimb de experiență în Marea Britanie pe probleme de management/marketing în Administrația publică Locală
- 1996 – Universitatea din Birmingham, Marea Britanie – cursuri privind Dezvoltarea Economică Locală
- 1997 – seminar Dezvoltare Economică Locală organizat de Economic Development Association în Newkie, Cornwall, Marea Britanie
- 1997 – seminar privind dezvoltarea economică transfrontalieră organizat de Association des Villes du Train de Grande Vitesse, Bruxelles, Belgia
- 1998 – seminar Dezvoltare Economică Locală organizat de Economic Development Association în Glasgow, Scoția, Marea Britanie, etc.

13. Experiența profesională:

De la - până la	Locul	Instituția	Funcția	Descriere
1982 - 1990	Brașov	Întreprinderea pentru Întreținerea și Repararea Utilajului de Calcul (IIRUC)	inginer	
1990 - 1993	București	Guvernul României, Ministerul pentru Reformă	expert	- consultant în cadrul Departamentului de Structuri Socio-Politice
1993 - 1995	Brașov	Consiliul Județean Brașov	Șef Serviciu Programe Prognoze	- coordonare activitate serviciu
1995 - 1998	Ashford, Kent, Marea Britanie	Ashford Borough Council	Manager Dezvoltare Economică	- scrierea și implementarea strategiei de dezvoltare economică a districtului, pe termen lung și mediu, - scrierea și implementarea programului anual de dezvoltare economică a districtului, - scrierea și implementarea strategiei de marketing a Consiliului Local Districtual, - reprezentant al Consiliului Local Districtual în relațiile internaționale și cooperarea transfrontalieră, - reprezentant al Consiliului Local Districtual în Economic Development Association (Asociația de Dezvoltare Economică Locală a Autorităților Publice Locale din Marea Britanie) - funcționar de legătură cu Her Majesty's Statistics Office, etc
1998	Brașov	Primăria Brașov	Consilier al primarului pe probleme de dezvoltare economică locală și reformă în administrație	
1998 - 1999	Brașov	Institutul de Administrare a întreprinderilor Brașov	lector	Cursul de Planuri de Afaceri și Investiții
1998 - 1999	Brașov	Fundația Pentru o Societate Deschisă	consultant	- Mega-Proiectul de Administrație publică Locală

1999 - prezent	Braşov	Centrul de Studii și Cercetări	colaborator	- proiecte de dezvoltare economică, planuri de afaceri, administrație publică locală, etc
2000 - 2002	București	Autovia srl (companie USA sofware)	Director general	
2002 - 2005	Braşov	Transylvanian Natural Products	Director Marketing/Dezvoltare	
2008 - 2009	Braşov	Universitatea Transilvania	Profesor colaborator	Clasa de master Analiza politicilor publice

Curriculum Vitae (engleză)

1. **Name:** Ciubotaru
2. **First name:** Mihai
3. **Date of birth:**
4. **Nationality:** romanian
5. **Marital status:**
6. **Adress:**
7. **Phone:**

8. Education:

Institution [From – to]	Qualifications obtained
1979 – 1985, Transilvania University, Electro-mechanical engineering	Bachelor's degree
1990 – 1992, National School for High Political Studies and Administration	Bachelor's degree
Present	Doctor of Transylvania University PhD Thesis: Integrated quality risk management of historic town centers

9. **Foreign Languages:** knowledge on a scale from 1 to 5 (1 – excelent; 5 – basic knowledge)

Language	Read	Spoken	Written
French	3	3	3
English	1	1	1
Hungarian	3	3	3
German	5	5	5

Other skills: Microsoft office

10. **Last employer:** Administrator of the own consultancy company, Carpathian Original s.r.l.

11. Further education:

- 1992 – 2 months, The Free Europe Research Institute, political analysis scholarship;
- 1992 – Japan, 2 weeks, foreign relations scholarship;

- 1993 – absolvent al cursului de Formare a Formatorilor în Managementul Administrației Publice Locale, organizat de ONU și MLPAT
- 1995 – trei săptămâni schimb de experiență în Marea Britanie pe probleme de management/marketing în Administrația publică Locală
- 1996 – University of Birmingham economic development training course;
- 1997 – seminar Dezvoltare Economică Locală organizat de Economic Development Association în Newkie, Cornwall, Marea Britanie
- 1997 – seminar privind dezvoltarea economică transfrontalieră organizat de Association des Villes du Train de Grande Vitesse, Bruxelles, Belgia
- 1998 – seminar Dezvoltare Economică Locală organizat de Economic Development Association în Glasgow, Scoția, Marea Britanie, etc.

12. Articles, Studies, Interviews:

- 1995-1998 - numerous articles and interviews în the British , French, Swiss, press, and TV stations on regional economic development;
- 1995-1998 - participation and presentations at over 25 conferences în Great Britain and France on regional economic development;

13. Work experience:

From - to	Location	Institution	Title	Description
1982 - 1990	Brasov	The Enterprise for Maintenance and Repair of Industrial Electronic Equipment	dipl. Engineer	
1990 - 1993	Bucharest	The Ministry for Reform, The Department for Socio-Political Structures (political analisys department)	Government expert	
1993 - 1995	Brasov	Brașov County Council	Chief of Programs and Prognosis Department	

1995 - 1998	Ashford, Kent, UK	Ashford Borough Council	Economic Development Manager	-writing and implementing the medium and long term economic development strategy of the borough; -marketing the region for attracting investment; -writing and implementing the annual economic development program; -writing and implementing the marketing strategy of the borough; -representing the borough în international relations and cross- border cooperation; -representing the borough în the South East England Tourism Association; -representing the borough în the Economic Development Association & Rural Development Program ; -member of the corporate strategy group for the borough's restructuring process; etc.
1998 - 2000	Brasov	Braşov Town Hall	Mayor's adviser on economic development and local public administration's reform	
1998 - 1999	Brasov	The SME's Administration Institute	Lecturer	Marketing & Business Plans Course
1998 - 1999	Brasov	The Open Society Foundation	Consultant	The Administration Mega Project
2000 - 2001	Bucharest	Autovia Ltd (USA , B2B e-commerce company)	General Manager	
2001 - 2002			Freelance consultant	-business plans, economic development.
2002 - 2005	Brasov	Transylvanian Natural Products (UK organic farming and food processing company)	Marketing and Business Development Director	
2005 - 2006	Brasov	Carpathian Original	Administrator	Provided consultancy on marketing and business development for several Romanian and foreign companies
2006 - 2007	Brasov	Transilvania University	Masters class lecturer	Public Policy Analysis Masters Class

Scurt rezumat al tezei în limbile română și engleză

Rezumat

În perioada modernă recentă multe dintre aspectele vieții noastre economico-sociale s-au transformat (dincolo de înțelegerea comună a termenului clasic de industrie) în industrii: muzica, artele în general, sportul, învățământul, sănătatea au devenit în întregime sau parțial industrii cu un management profesional.

Majoritatea elementelor ce definesc termenul de industrie se regăsesc în aceste locuri/spații numite centre istorice ale orașelor:

- bunurile și serviciile oferite consumatorilor;
- problematicile privind resursele umane;
- tehnologiile;
- marketingul;
- reglementările legale;
- managementul...

Toate aceste lucruri ne fac să privim aceste locuri ca atare.

Prezenta lucrare propune analiza CI (centrelor istorice) ca pe un tot, o industrie ce trebuie privită în toată complexitatea ei și modalitățile prin care poate fi condusă, făcută profitabilă, un loc în care localnicilor să le fie drag să trăiască și să muncească și plăcut celor ce-l vizitează.

Teza propune ca diagnostic al sănătății acestui spațiu următoarele:

- indicatori de viabilitate/vitalitate a industriilor CI;
- modele matematice de evaluare a evoluției acestora;
- conceptul de echilibru al industriilor aferente CI cu modelare matematică;
- instrument matematic de evaluare/măsurare a performanțelor CI (inclusiv un studiu de caz vizând orașele Brașov și Sibiu).

Toți acești indicatori și modelarea lor matematică au ca obiectiv menținerea identității și farmecului locului, ca și dezvoltarea durabilă a acestuia.

Abstract

In recent modern times, many of the social, economic aspects of our lives (besides the classical understanding of the term industry) gradually turned into industries: music, arts in general, sports, education, health became professionally managed industries. Historical town centres provide goods and services and seen as a whole, in this context, can be regarded as industries. All the elements of an industry can be identified in these complex “places”:

- goods and services provided;

- human resources issues;
- technology;
- marketing;
- regulatory and legal aspects;
- management...

All of these point towards an approach that needs to be looked at as such.

The present paper is an analysis of the town centres as a whole, an industry that needs to be looked at in all its complexity and identify the means by which it can be managed and made profitable, a nice place for people to live and work and enjoyed by the visitors.

The thesis introduces the following innovative concepts:

- Historic Town Centers (HTC) industries viability/vitality indicators;
- Evaluation mathematical models of mentioned industries;
- The concept of HTC industries equilibrium with mathematical modelling;
- mathematical instrument (including a case study regarding the towns Braşov and Sibiu) to evaluate/measure the HTC performance.

The proposed indicators and their mathematical modelling pursuit at preserving the identity, the charm of the place, as well as its enhancement.