

„Un scop clar vă va uni pe măsură ce  
mergeți mai departe, valorile vă vor  
ghida comportamentul, iar obiectivele  
vă vor concentra energiile.” – Kenneth  
H. Blanchard

## Plan de coordonare și co- decizie la nivel local în context multiactor

Plan de coordonare între  
administrația publică, mediul de  
afaceri și instituțiile de  
învățământ/furnizorii de formare la  
nivelul Municipiului Piatra Neamț

---



## Cuprins:

Cuprins: .....	1
1 Introducere – Scopul planului de coordonare și co-decizie în context multiactor pentru parteneriatul de dezvoltare locală la nivelul Municipiului Piatra Neamț .....	3
2 Modele de parteneriate locale și funcțiile pe care le îndeplinesc .....	5
2.1 Exemple de parteneriate locale la nivel european .....	5
2.2 Exemplu de bună practică: Irlanda .....	7
2.4 Exemplu de bună practică în Marea Britanie.....	10
2.5 Exemple de parteneriate la nivel național .....	10
2.6 Consultările publice multi-actor la nivelul municipiului Piatra Neamț .....	12
2.7 Probleme în construirea parteneriatelor la nivel local .....	16
3 Factorii care influențează succesul parteneriatului .....	18
3.1 Factori economici:.....	18
3.2 Factori de mediu: .....	19
3.3 Factori legați de caracteristicile membrilor: .....	19
3.4 Factori legați de structură și proces:.....	20
3.5 Factori legați de resurse:.....	20
3.6 Cum se construiește încrederea între parteneri? .....	21
4 Ciclul de viață al parteneriatelor.....	25
4.1 Ciclul de viață al parteneriatelor.....	25
4.2 Instrumente utilizate de parteneriatele locale pentru a genera dezvoltare economică în comunitățile lor:.....	27
5 Propuneri de principii de operaționalizare parteneriat local .....	29
6 Specificități ale economiei locale și impactul acestora în derularea parteneriatului .....	33
6.1.1 Forța de muncă .....	34
6.1.2 Sistemul de educație .....	35
6.1.3 Caracteristicile economiei locale .....	36
6.1.4 Oportunități de dezvoltare .....	37



6.1.5	Riscuri.....	37
7	Tipuri de parteneriate aplicabile.....	38
8	Analiza comparată a modelelor de parteneriat propuse (avantaje vs. riscuri) .....	41
9	Governanța parteneriatului .....	44
9.1	Palierul strategic și planificare .....	44
9.2	Evaluarea și monitorizarea.....	45
9.3	Matricea logică a parteneriatului de dezvoltare locală .....	45
10	Plan de cooperare și co-decizie în context multiactor.....	47
10.1	Pasul 1: Stabilirea strategiei de extindere a parteneriatului .....	47
10.2	Pasul 2: Stabilirea obiectivelor parteneriatului .....	48
10.3	Pasul 3: Acordul cu privire la principiile de bună practică a parteneriatului.....	48
10.4	Pasul 4: Acord cu privire la drepturile și obligațiile partenerilor .....	49
10.5	Pasul 5 Acord cu privire la participarea și alocarea resurselor .....	49
10.6	Pasul 6: Stabilirea regulilor de governanță și revizuirea periodică.....	49
10.7	Pasul 7 : Încheierea parteneriatului.....	50
	Resurse utilizate:.....	58
	Anexa 1: Model plan de acțiune .....	59
	Anexa 2: Listă de verificare și revizuire a Acordurilor de Parteneriat .....	71



## 1 Introducere – Scopul planului de coordonare și co-decizie în context multiactor pentru parteneriatul de dezvoltare locală la nivelul Municipiului Piatra Neamț

Prezentul material este elaborat în contextul proiectului intitulat "Mecanisme participative pentru dezvoltare economică locală în municipiul Piatra Neamț" și este finanțat prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020 și co-finanțat de Fondul Social European. Proiectul urmărește să răspundă la nevoia de consolidare a parteneriatului social la nivelul municipiului Piatra Neamț prin creșterea implicării Asociației Astrico Nord-Est în elaborarea și promovarea unui cadru de dezvoltare al economiei locale în vederea facilitării unei tranziții rapide și eficiente către o economie competitivă bazată pe inovare și grad ridicat de pregătire al forței de muncă.

Un alt obiectiv al proiectului este crearea unui mecanism de colaborare între actorii locali implicați în dezvoltarea economică a municipiului Piatra Neamț.

Obiectivele specifice ale proiectului:

1. Determinarea situației actuale legate de competitivitatea la nivel local, prin elaborarea unei analize diagnostic;
2. Crearea unui mecanism instituționalizat de colaborare la nivel local între mediul de afaceri, autorități publice locale și societatea civilă pentru armonizarea politicilor, strategiilor și acțiunilor în domeniul formării profesionale cu cerințele specifice pieței muncii în municipiul Piatra Neamț;
3. Creșterea capacității Asociației Astrico Nord-Est prin obținerea de competențe în domeniile planificării strategice, politicilor publice și comunicării organizaționale în vederea unei mai bune implicări în politicile de dezvoltare locală.

În cadrul proiectului se derulează activitatea 4.1 care corespunde obiectivului operational 2 menționat mai sus și care prevede elaborarea unui plan de coordonare și codecizie la nivel local în context multiactor pentru o mai bună coordonare între administrația publică, mediul de afaceri și instituțiile de învățământ/furnizorii de formare. Documentul va sta la baza instaurării unui mecanism partenerial pe termen lung care va aduce numeroase beneficii la nivelul sectorului de afaceri și la nivel social prin minimizarea riscurilor și optimizarea capacităților comune și individuale ale actorilor implicați în mecanismul partenerial. Planul a fost elaborat cu viziunea extinderii acestui parteneriat la alți actori și la sectoare conexe.

Scopul prezentului document este de a furniza o viziune de ansamblu cu privire la acțiunile de dezvoltare locală în parteneriat. Documentul trece în revistă etapele construcției unui parteneriat funcțional, modele



și tipologii de parteneriate, regulile care stau la baza acestora, funcțiile parteneriatelor, instrumentele aflate la îndemâna partenerilor, elemente cheie care trebuie stabilite pentru un parteneriat funcțional.

Documentul are o natură metodologică și conține principii generale privind modul de operaționalizare și aprofundare a activității Parteneriatului de dezvoltare locală la nivelul Municipiului Piatra Neamț. Documentul se finalizează cu un set de recomandări și un instrument de monitorizare a activității parteneriatului bazat pe un set de indicatori cuantificabili. Scopul general este de a pune bazele unui parteneriat durabil și eficient în raport cu obiectivele propuse la nivel local.



## 2 Modele de parteneriate locale și funcțiile pe care le îndeplinesc

Materialul vizează să determine contribuția mecanismelor de tip partenerial în atingerea obiectivelor de intervenție publică în domenii cum ar fi, de exemplu, promovarea coeziunii sociale sau stimularea dezvoltării economice la nivel local.

Au fost analizate din punct de vedere comparativ mai multe exemple de parteneriate locale la nivel European, în special modul acestora de funcționare. Principalele funcții ale parteneriatelor analizate pot fi alocate între diferiții participanți din cadrul mecanismului partenerial indiferent de obiective sau de structura administrativă a mecanismului partenerial:

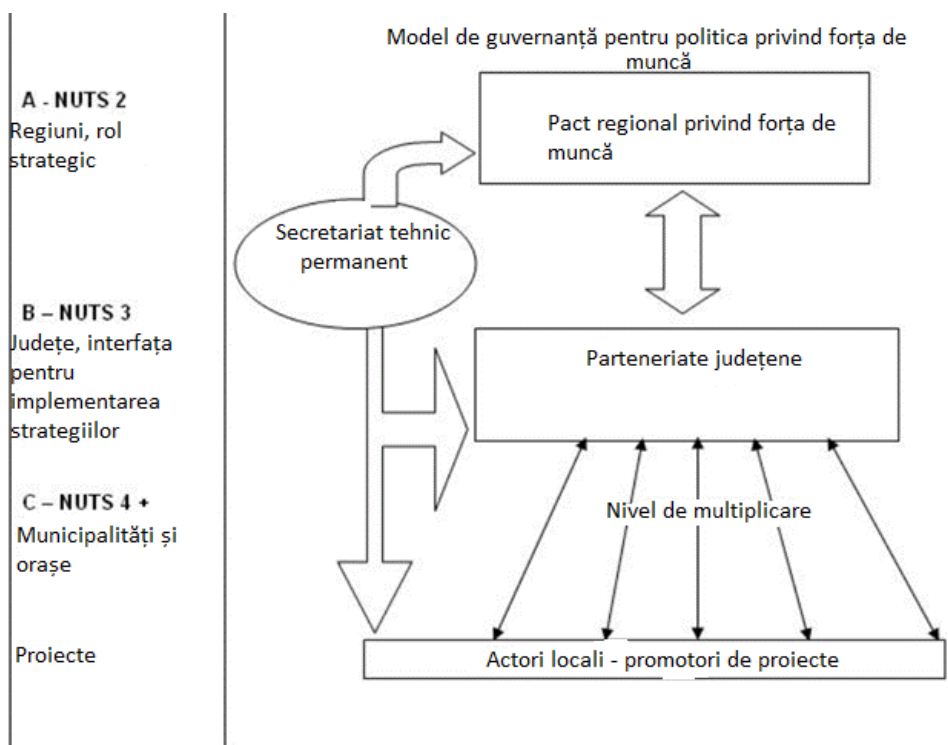
- Încurajarea cooperării. Pentru atingerea obiectivelor prestabilite, partenerii încurajează în primul rând cooperarea între diferitele organizații din domeniul socio-economic de referință.
- Derularea unui exercițiu de programare strategică pentru atingerea obiectivelor prefixate
- Implementarea unei strategii la nivel local prin propunerea și evaluarea de proiecte, pregătirea de măsuri specifice, furnizarea de servicii etc.

### 2.1 Exemple de parteneriate locale la nivel european

#### **Pacte teritoriale europene pentru ocuparea forței de muncă**

La sfârșitul anilor 1990, UE a investit aproximativ 1,6 miliarde euro în finanțarea a 89 pacte teritoriale pentru ocuparea forței de muncă în cadrul unei inițiative pilot. Directivele UE pentru politici ocupaționale vizau să fructifice toate sursele posibile de creare de locuri de muncă la nivel local prin noi activități legate de satisfacerea de nevoi neacoperite de oferta existentă la acel moment pe piața muncii. Pentru identificarea acestor noi activități, pactele teritoriale au implicat parteneri regionali și locali, inclusiv parteneri sociali (patronate, sindicate). Nu există un model unic de pact teritorial finanțat de UE, fiecare respectând contextul și răspunzând nevoilor specifice la nivel local. Se pot însă delinea 4 cerințe esențiale pentru fiecare pact local:

- i. O abordare de jos în sus, inițiativele pornind mereu de la contextul local
- ii. Un parteneriat larg, fiecărui partener corespunzându-i un rol activ
- iii. Un plan integrat la nivel local, elaborat pe baza unui pipeline de proiecte inovatoare și coordonate la nivelul pactului.
- iv. Aria de acțiune a pactelor acoperă cu predilecție zonele afectate de un șomaj de masă



Figură 1: Schemă de guvernare parteneriate de dezvoltare locală la nivel european

### Dezvoltare locală participativă

Este un concept utilizat de Comisia Europeană pentru a descrie o abordare opusă modului tradițional de gestionare administrativă de tip *top-down*. În cadrul dezvoltării locale participative, comunitatea locală își asumă planificarea pe baza unei strategii de dezvoltare integrată, care include avantajele sociale, de mediu și economice specifice patrimoniului comunitar. Actorii politici/sociali/economici locali devin parteneri activi în cadrul acestui mecanism de guvernare participativă, renunțând la rolul de beneficiari pasivi ai politicilor publice la nivel național/european.

Modalitatea de implementare a dezvoltării locale participative se realizează prin intermediul Planurilor de Acțiune locală, elaborate, promovate și implementate de parteneriatele locale. Actorii locali, atât din sfera publică dar și din sfera privată, delegă un rol operativ pentru implementarea Planului de Acțiune local către un Grup de Acțiune Local (GAL) dotat cu o structură tehnică-administrativă capabilă să ajute la realizarea activităților prevăzute.

Indiferent cât de diferite sunt ariile acoperite de activitatea lor (piața muncii, dezvoltare economică, incluziune socială, calitatea vieții etc.), toate parteneriatele locale au un scop comun: îmbunătățirea guvernării, cu alte cuvinte, modalitatea în care comunitatea locală răspunde și rezolvă problemele și nevoile identificate la nivel local. Prin mecanismul partenerial, societatea civilă (ONG-uri, întreprinderi și



administrația publică locală) lucrează împreună în stabilirea unui cadru de implementare a strategiilor și politicilor sectoriale sau adaptarea acestora la nevoile locale.

Parteneriatele locale îndeplinesc trei funcții principale:

- a. Încurajează utilizarea politicilor publice și a măsurilor administrative care corespund cu prioritățile locale. Parteneriatele locale se implică în asistența oferită în vederea implementării programelor publice destinate scopurilor de includere socială sau dezvoltare economică. Astfel, ele ajută la identificarea beneficiarilor locali cei mai potriviți pentru obținerea de granturi, asistă grupurile sociale în elaborarea cererilor de finanțare, oferă asistență în pregătirea planurilor de afaceri pentru firmele mici de la nivel local, informează grupurile-țintă despre oportunitățile de finanțare și diseminează bune practici.
- b. Colaborează cu administrația publică pentru a își concentra mai bine măsurile raportat la nevoile locale. Parteneriatele locale aduc programele publice mai aproape de nevoile locale. Partenerii locali și societatea civilă au posibilitatea să influențeze într-un grad mai ridicat implementarea politicilor publice fie prin colaborări informale la nivel local sau printr-un cadru oficial de reglementare cu administrația publică prin mecanisme de tip partenerial-consultativ (exemplu comitete de monitorizare)
- c. Ajută la combinarea efectelor diferitelor programe și inițiative locale pentru a optimiza impactul acestora. Pentru a contracara resursele financiare limitate, parteneriatele locale pot identifica sinergii care să maximizeze impactul la nivel local a activităților finanțate. Prin implicarea actorilor locali, privați, publici, organizații non-profit, aceștia pot pune împreună resursele în proiecte implementate la nivel comun.

## 2.2 Exemplu de bună practică: Irlanda

*Localizare* – La nivelul Irlandei există 38 parteneriate locale (în zone dezavantajate) , 31 de parteneriate comunitare (în alte zone dezavantajate) și două pacte de ocupare a forței de muncă. Majoritatea acestor parteneriate funcționează la nivel județean sau de municipiu. Populația acoperită la nivelul parteneriatelor este de 2.900.000 locuitori.

*Cadrul de politică* – Parteneriatele funcționează sub egida Programului de Incluziune Socială în cadrul Planului Național de Dezvoltare Locală. Acest program stă la baza Programelor Operaționale Regionale din Irlanda.

*Scop* – Să răspundă multiplelor cauze ale fenomenului de excludere socială printr-o abordare responsabilă la nivel local, inovativă și integrată bazată pe modelul partenerial.





*Obiective* – Combaterea discriminării și promovarea egalității și includerii sociale printr-o abordare de tip partenerial la nivel local. Aceste parteneriate funcționează la nivelul comunităților locale cele mai dezavantajate.

*Atribuții* – elaborarea și implementarea de programe și proiecte; facilitarea exercițiului de planificare strategică și a coordonării la nivel local între partenerii sociali, administrație locală și sectorul ONG; atragerea de noi surse de finanțare, pe lângă fondurile europene.

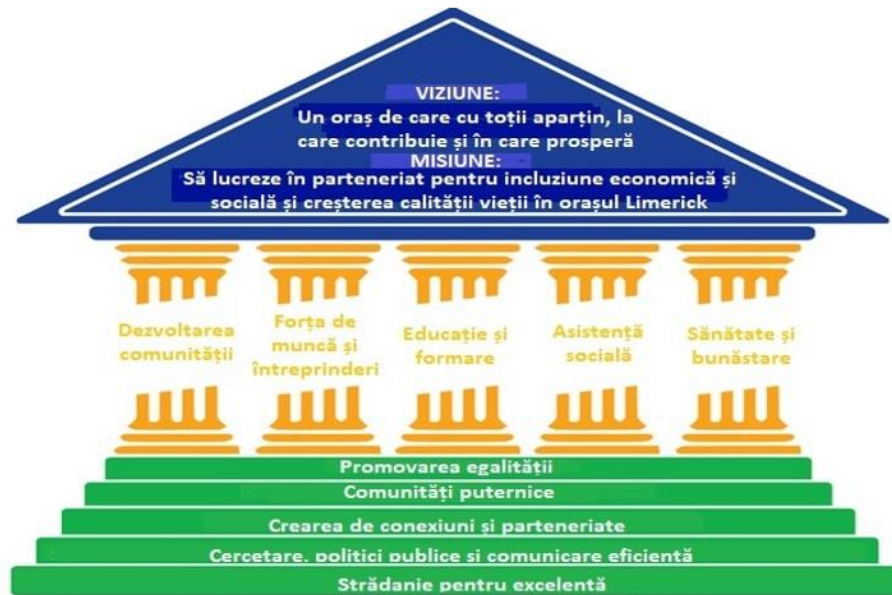
*Arii de intervenție* – A. combaterea șomajului; B. dezvoltare comunitară; C. inițiative pentru tineri la nivel comunitar.

*Activități* – Aria de intervenție A: consiliere profesională, dialog cu angajatorii, programe de formare, sprijin pentru start-ups, stabilirea unei rețele de ocupare la nivel local care oferă servicii de informare, mediere și ghidare profesională. Aria de intervenție B: dezvoltare structuri organizaționale cu stakeholderi locali în vederea implicării comunității locale în procesul de dezvoltare locală. Aria de intervenție C: programe de acces la educație, sprijin pentru continuarea parcursului școlar, sprijin pentru părinți, burse de studiu.

*Surse de finanțare* – Bugetul național prin Planul Național de Dezvoltare, la care se adaugă fondurile europene (principiul adiționalității), fundații caritabile și parteneriate cu mediul de afaceri.

*Rezultate* – Între 2000 și 2005, parteneriatele locale din Irlanda au susținut 143.000 adulți (din care 54% femei) în cadrul ariei de intervenție A, 5.600 de proiecte derulate în cadrul componentei B și 303.000 tineri asistați în cadrul ariei de intervenție C. În aria de intervenție A, 54% dintre persoanele sprijinite au

beneficiat de programe de educare și formare profesională, 20% au beneficiat de inserare la locul de muncă și 12% au demarat propria afacere.



Figură 2 Parteneriat public local în Irlanda



## 2.4 Exemplu de bună practică în Marea Britanie

### **Exemplu de PSL : West Midlands LSP Capacity Building Programme**

#### **Obiective**

Principalul obiectiv al parteneriatului îl reprezintă dezvoltarea capacității parteneriatului West Midland și a agențiilor publice din West Midland în vederea implementării strategiei comunitare sustenabilă. Activitățile ce contribuie la atingerea obiectivului se subsumează următoarelor principii:

- Eficiență din punct de vedere al costurilor
- Implică metode colaborative oricând este posibil
- Elaborat și implementat de membrii parteneriatului
- Reflectă principiul descentralizării deciziilor
- Produce rezultate practice care se subsumează obiectivului parteneriatului.

#### **Activități**

- Seminarii și atelieruri de lucru
- Sesiuni de coaching
- Prezentare cazuri de succes (la nivel național și regional)
- Vizite de studiu
- Diseminarea de bune practici la nivelul organizațiilor partenere

#### **Rezultate**

- Analiză de nevoi elaborată la nivelul tuturor parteneriatelor strategice locale din West Midland și a programelor de capacitate administrativă, analiză de nevoi realizată printr-o metodologie colaborativă
- Îmbunătățirea furnizării de servicii locale la nivelul comunităților dezavantajate

## 2.5 Exemple de parteneriate la nivel național

La nivel național, implementarea politici de Coeziune a Uniunii Europene care are drept principiu de bază principiul parteneriatului, a dus la încurajarea proiectelor în parteneriat și la crearea unor structuri parteneriale consultative cu rol strategic la nivel național și regional. Principiul parteneriatului, în contextul politicii de coeziune, presupune o strânsă colaborare între Comisie și autoritățile naționale, regionale și locale, parteneri economici și sociali și alte organisme competente, în special prin implicarea



acestora în toate etapele FS – de la elaborarea și aprobarea planurilor de dezvoltare la implementarea și monitorizarea acestora. Acest principiu subliniază gradul de descentralizare ce caracterizează întreaga politică regională și aplicabilitatea subsidiarității.

În mod concret, la nivel regional, cum este și cazul Regiunii de Dezvoltare Nord Est s-au creat foruri partenariale consultative care au un rol important în definirea strategiilor de dezvoltare și a programelor de investiții la nivel regional. Consiliul pentru Dezvoltare Regională Nord-Est este un consiliu partenerial format din reprezentanți ai autorităților publice județene, municipale, orașenești și comunale din toate județele regiunii și au rol decizional cu privire la activitatea Agenției de Dezvoltare Regională.

Parteneriate mai largi se regăsesc în cazul Comitetelor de Monitorizare ale Programelor Operaționale precum și în cazul Consorțiilor Regionale de Inovare. Acestea din urmă sunt organisme consultative de nivel regional, fără personalitate juridică, coordonate de ADR-uri și formate din reprezentanți ai autorităților publice, universităților, cluster-elor, ONG-urilor, institutelor de cercetare, entităților de transfer tehnologic și firmelor din regiunile de dezvoltare.

În plan local, un exemplu de parteneriat de dezvoltare locală în domeniul educațional poate fi regăsit în Cluj Napoca unde Inspectoratul Școlar Cluj derulează, în parteneriat cu Observatorul Român de Sănătate, proiectul-pilot Edu-Alert - un sistem de avertizare timpurie a riscului de părăsire a școlii bazat pe inteligență artificială – la colegiile "Transilvania", "Energetic", Tehnologic 1, "Raluca Ripan" și "Aurel Vlaicu". Directorii, diriginții și părinții vor fi alertați imediat ce există motive de îngrijorare legate de prezența și comportamentul elevului, pe baza unui catalog online. În plus, instituția derulează mai multe programe cu caracter social concepute la nivel guvernamental, județean și local pentru a preveni și combate fenomenele de absenteism și abandon școlar.

Tot la Cluj, Primăria Cluj-Napoca, în parteneriat cu UMF "Iuliu Hațieganu" și cu Spitalul Clinic Județean de Urgență, implementează de mai mulți ani Programul multianual de creștere a accesibilității populației defavorizate la servicii de stomatologie. În anul 2019 aproape 200 de persoane au beneficiat de lucrări și tratamente stomatologice gratuite în cadrul acestui program socio-medical.

Primăria Brașov anunță lansarea a două parteneriate în anul 2022, unul pentru promovarea arealului natural forestier (Centrul de excelență pentru comunități montane sustenabile), iar altul pentru învățământ dual (Consortiul regional integrat pentru învățământ dual).

La nivelul Municipiului Piatra Neamț putem exemplifica activitatea Comitetul Local de Dezvoltare a Parteneriatului Social (CLDPS) Neamț, o structură partenerială consultativă și fără personalitate juridică, în sprijinul Inspectoratului Școlar Județean Neamț. Această structură a fost înființată prin ordinul Ministerului Educației și Cercetării Științifice nr. 4456 din 8 iulie 2015 și are ca scop elaborarea și actualizarea Planului Local de Acțiune în Învățământ și monitorizarea implementării planurilor de acțiune ale școlilor.



## 2.6 Consultările publice multi-actor la nivelul municipiului Piatra Neamț

Primăria Municipiului Piatra Neamț lansează consultări publice pe diverse teme de interes folosindu-se de următoarele instrumente accesibile marelui public:

- **Site-ul Primăriei Piatra Neamț, prin intermediul secțiunii dedicate „Comunicări, Dezbateri, Informații, Anunțuri”**

În cadrul subsecțiunii „Comunicări” se publică convocatoarele și ordinea de zi a ședințelor de consiliu local.

În cadrul subsecțiunii „Dezbateri” se publică diverse proiecte de hotărâri locale ce se află sub imperiul Legii 52/2003 privind transparența decizională. Publicul este rugat să trimită punctele de vedere și propunerile pe adresa de mail [infopn@primariapn.ro](mailto:infopn@primariapn.ro). Termenul pentru primirea răspunsurilor este cel minim legal, de 10 zile. Site-ul oferă și informații cu privire la numărul de vizualizări a diverselor subiecte supuse dezbaterii. Astfel, cea mai recentă postare privind finanțarea proiectului SOLIDARITATEA, supusă dezbaterii pe 19.12.2022 avea până la data de 21.12.2022 un număr de 1442. Spre comparație, Strategia de Smart City a municipiului Piatra Neamț, supusă dezbaterii publice pe data de 18.04.2022 avea până la data de 21.12.2022 un număr de 29.088 vizualizări (în acest caz nu există niciun termen pentru solicitarea de răspunsuri), iar Bugetul Piatra Neamț pe anul 2022, supus dezbaterii publice pe data de 12.01.2022 avea până la data de 21.12.2022 un număr de 54.562 vizualizări (termenul de depunere a contestațiilor asupra propunerii de Buget fiind 27.01.2022).

În cadrul subsecțiunii „Informații” se publică diverse știri ale căror conținut variază de la hotărâri de consiliu local, programul de transport public și până la aspecte ce țin de refugiații ucraineni. Această subsecțiune nu are nicio componentă de consultare publică.

În cadrul subsecțiunii „Anunțuri” se publică diverse informații similare cu cele din subsecțiunea „Informații”. Nu sunt clare criteriile de diferențiere a postărilor dintre cele două subsecțiuni, dar nici cea din urmă nu conține nicio componentă de consultare publică.

La o analiză preliminară a secțiunii dedicate consultărilor publice se constată caracterul mai degrabă formal al demersului (termen minim solicitat pentru răspuns sau absența vreunui termen, informații diverse și nefiltrate).



Figură 3 Secțiunea de dezbateri de pe site-ul Primăriei Piatra Neamț

- Platforma dedicată consultărilor și dezbaterilor publice ( <https://consultari.primariapn.ro/>)

Acest nou instrument (2022) are drept scop implicarea cetățenilor în procesul de definire a politicilor publice la nivel local.

Până acum au avut loc 6 consultări publice, după cum urmează:

Nr	Perioada	Tema	Nr participanți	Status
1	08.04.2022 – 01.09.2022	Calitatea serviciului de transport public	n/a	închis
2	08.04.2022 – 01.09.2022	Calitatea serviciului de furnizare de apă	n/a	închis
3	03.05.2022 – 15.05.2022	Consultare asupra aprobării în regim de urgență a Regulamentului	348 participanți	închis

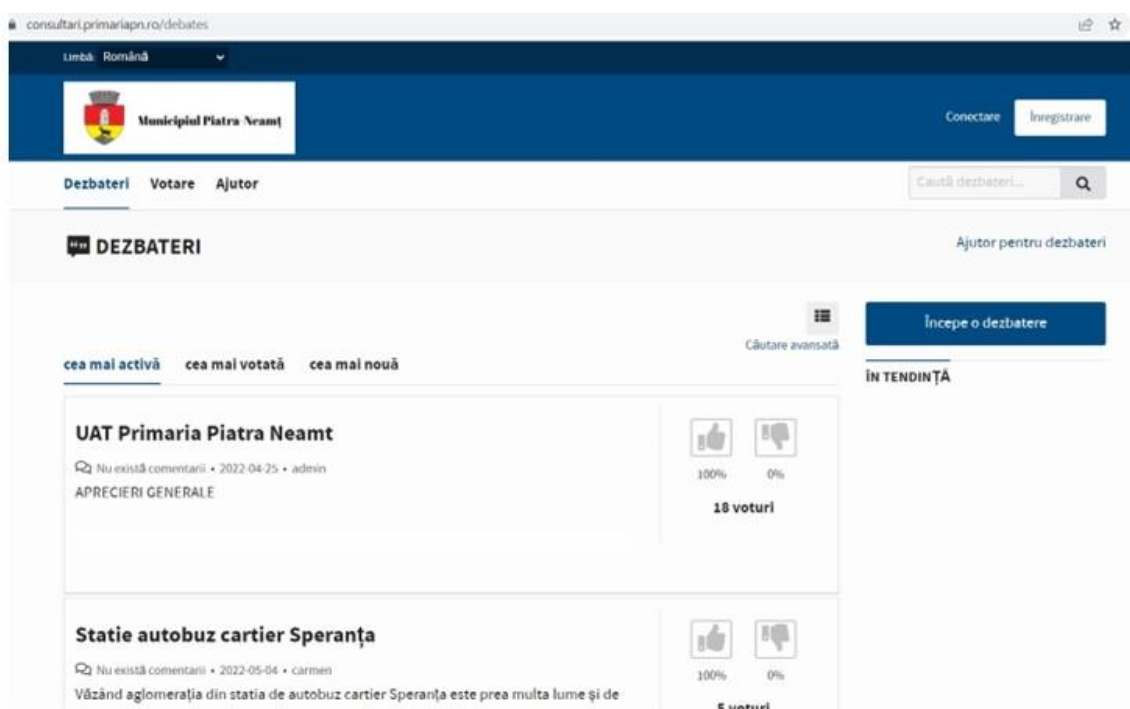


		privind parcările de reședință		
4	03.05.2022-15.05.2022	Consultare asupra Regulamentului privind parcările de reședință	417 participanți	închis
5	02.05.2022-15.05.2022	Regulamentul privind bugetarea participativă	322 participanți	închis
6	19.12.2022 – 15.01.2023	Numele serviciului de bike sharing		deschis

Spre deosebire de dezbaterile inițiate pe site-ul Primăriei, se constată termenele mult mai largi precum și diversitatea temelor abordate, deși este prea devreme pentru a trage concluzii în acest sens.

În plus, platforma permite utilizatorilor înregistrați (înregistrarea este accesibilă tuturor) să propună dezbateri. Nu există până acum decât 5 subiecte:

- Aprecieri generale asupra Primăriei, 18 participanți la discuție
- Mutarea unor stații de autobuz (2 postări), 6 participanți la discuție
- Propunere pentru îmbunătățirea modului de funcționare a platformei și promovarea acesteia în mediul online și offline, 2 participanți la discuție



Figură 4 Secțiunea de dezbateri din Platformă

Relevante pentru o analiză mai amănunțită sunt dezbaterile asupra „Regulamentului privind parcările de reședință” și ce asupra „Regulamentului privind bugetarea participativă” , ambele supuse atât dezbaterii formale cât și informale.

Nr	Tema	Site-ul Primăriei	Platforma de consultări și dezbateri	%
1	Regulament privind parcările de reședință	35.570 vizualizări	417 participanți	1,17 %
2	Regulament privind bugetarea participativă	35392 vizualizări	322 participanți	0,90%

Astfel, raportat la numărul de vizualizări ale celor două subiecte supuse dezbaterii de pe site-ul Primăriei, numărul de participanți la consultarea de pe platforma dedicată este infim (chiar și dacă admitem că, probabil, subiectele au mai fost vizualizate și după închiderea consultării formale, este de





așteptat totuși că cei mai mulți vizitatori ai subiectelor au fost înregistrați în perioada de valabilitate a consultărilor).

Nu este clar, însă, de ce nu toate subiectele de interes supuse dezbaterii formale au fost însoțite și de o dezbatere pe Platformă, aspect negativ ce pe termen lung va contribui la creșterea neîncrederii în demersurile inițiate de Primărie

Având în vedere constatările de mai sus, se pot trage câteva concluzii sub forma unei mini analize SWOT

Puncte tari	Oportunități
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Platforma dedicată consultărilor și dezbaterilor publice este un instrument util, lesne de folosit</li> <li>- Deschiderea municipalității către dezbatere, reieșind din varietatea temelor supuse dezbaterii pe platformă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extinderea subiectelor supuse dezbaterii din punct de vedere al domeniilor de activitate</li> <li>- extinderea dezbaterilor de pe Platformă asupra tuturor subiectelor relevante supuse consultărilor formale</li> <li>- crearea unor parteneriate de dezvoltare locală care să întărească nivelul de încredere între municipalitate și cetățeni</li> <li>- extinderea termenelor pentru dezbatere</li> </ul>
Puncte slabe	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultările de pe site-ul Primăriei sunt formale (termenele sunt strict cele minim legale)</li> <li>- Neîncrederea cetățenilor în „seriozitatea” și eficiență consultărilor publice, în sensul în care punctul lor de vedere va fi luat în considerare, rezultând dintre discrepanța uriașă între numărul de vizualizări ale subiectelor supuse dezbaterii și cel de participanți reali la dezbatere (1%)</li> <li>- Nu toate subiectele supuse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuarea caracterului formal al dezbaterilor</li> <li>- Introducerea de subiecte de „sus în jos”</li> <li>- Lipsa unei promovări offline și online a platformei de dezbatere care va duce la neatingerea unei mase critice de participanți la dezbatere</li> </ul>

## 2.7 Probleme în construirea parteneriatelor la nivel local

Principalul obstacol în crearea și funcționarea unor parteneriate eficiente îl reprezintă inconsistența cadrului de politici publice la nivel național. Instituțiile administrației publice la nivel local nu își adaptează



misiunea și activitățile în funcție de obiectivele parteneriatelor la care participă. Un exemplu îl reprezintă agențiile pentru ocuparea forței de muncă, având ca principal obiectiv buna funcționare a pieței muncii prin echilibrarea cererii cu oferta de muncă, implicând inclusiv promovarea mobilității geografice a forței de muncă pentru a contracara șomajul ridicat din anumite regiuni. Acest lucru poate intra în conflict cu obiectivul parteneriatelor la nivel local pentru revitalizarea zonelor aflate în criză economică și păstrarea populației active în zonă. În acest exemplu, obiectivul la nivel național de reducere a ratei șomajului trebuie abordat echilibrat în anumite contexte la nivel local cu alte priorități cum ar fi dezvoltarea sustenabilă, coeziunea socială și calitatea vieții. Activitatea în parteneriat între cele două componente de politică publică prin exerciții de planificare strategică poate conduce la o viziune de dezvoltare mai comprehensivă.

O altă problemă care se pune în calea unei funcționări eficiente a parteneriatelor este problema responsabilității. Parteneriatele nu funcționează atunci când activitatea lor nu este monitorizată și evaluată adecvat. Activitatea de evaluare și monitorizare se bazează pe măsurarea rezultatelor politicilor implementate (de ex. număr de locuri de muncă create, număr șomeri recalificați, număr de întreprinderi nou-create etc.). În contextul unui deficit de resurse financiare pentru a sprijini atingerea unor astfel de rezultate, rolul parteneriatelor este cel de a ajuta fiecare membru participant să utilizeze mai eficient resursele aflate la dispoziție.

În vederea îmbunătățirii cadrului de guvernanță al parteneriatelor la nivel local, sunt necesare trei obiective specifice:

1. Realizarea unor obiective de politici coerente la nivel național

Capacitatea de a coordona politicile la nivel local este de multe ori limitată de gradul de necorelare între politicile implementate de diferite ministere/agenții guvernamentale la nivel național. Membrii parteneriatelor trebuie astfel să își stabilească obiective comune sau compatibile relevante și pe plan național dar implementate prin coordonare la nivel local. Crearea unei rețele de parteneriate poate fi însoțită de un mecanism de filtrare a experiențelor avute la nivel local sau regional, servind ca evaluare a cadrului de politici la nivel național. De asemenea, este recomandabilă existența unui mecanism de negociere între ministere/agenții guvernamentale și partenerii sociali, inclusiv parteneriatele locale, în vederea realizării unei corelări între obiectivele de politici publice la nivel național cu obiectivele parteneriatelor locale.

2. Adaptarea cadrului strategic care stă la baza activității parteneriatelor cu nevoile identificate ale partenerilor

Există situații în care mizele și ambițiile unor membri ai parteneriatului subminează gradul de implicare al altor parteneri și astfel este pusă în discuție eficacitatea și eficiența funcționării mecanismului partenerial. De exemplu, activitatea unor organizații comunitare sau ONG-uri poate determina instituții publice la nivel



local să asigure un acces mai bun bazat pe transparență la informațiile publice însă nu și la bazele lor de date care nu au caracter public expres. Acest exemplu este cu atât mai relevant în cazul acelor parteneriate a căror costuri operaționale pentru desfășurarea activității proprii sunt asigurate de către membrii instituției publice (primării, servicii deconcentrate). Din acest motiv este recomandabilă coordonarea între parteneri în stabilirea obiectivelor astfel încât să fie acoperite inclusiv exigențele unor parteneri precum primăriilor de comune, de exemplu. Astfel, vor fi încurajate să folosească mecanismul partenerial pentru a-și îmbunătăți calitatea politicilor la nivel local și în același timp, să stimuleze participarea și mobilizarea în cadrul parteneriatelor fără a încălca drepturile cetățenilor pe care îi reprezintă.

### 3. Consolidarea responsabilității în cadrul parteneriatelor

În activitatea din cadrul parteneriatelor de multe ori există o confuzie în ce privește alocarea responsabilităților între parteneri, în cazul rezultatelor pozitive doar unii dintre parteneri arogându-și meritele, în timp ce, în cazul eșecurilor, nu sunt individualizați responsabilii.

Mai există și alte modalități de funcționare a parteneriatelor care subminează responsabilitatea membrilor: un grad inegal de implicare al partenerilor în activitățile comune, neclaritatea în desemnarea reprezentanților pentru membrii parteneriatului și lipsa unor mecanisme de raportare. O responsabilitate crescută este condiția necesară pentru eficiența mecanismelor de coordonare și de alocare a resurselor în cadrul parteneriatului. Pentru a consolida responsabilitatea membrilor, partenerii din toate domeniile (administrație, parteneri sociali, ONG) trebuie să-și definească în mod clar mandatele în cadrul parteneriatului, precum și modalități clare de raportare pentru delegații lor. De exemplu, în cazul implementării proiectelor specifice, membrii parteneriatelor trebuie să separe funcția de planificare strategică de cea de implementare proiect pentru a evita cazurile de conflicte de interese.

## 3 Factorii care influențează succesul parteneriatului

### 3.1 Factori economici:

**Ciclul economic** - Perioada de expansiune economică favorizează, de regulă, proiectele noi și parteneriatele de dezvoltare. Dimpotrivă, perioadele de contracție economică slăbesc parteneriatele și descurajează inițiativele comune de dezvoltare. Paradoxal, cooperarea este mai importantă în perioadele de scădere economică decât cele de creștere, atunci când antreprenorii sunt concentrați pe susținerea producției și expansiunea business-ului local pentru a satisface cererea crescândă.

**Gradul de sofisticare al economiei locale** va determina în ce măsură actorii privați și publici vor fi înclinați să facă pasul către cooperare. De regulă, mediile economice sofisticate, caracterizate printr-o multitudine de competitori și asimetrie informațională mare, servicii și produse variate disponibile pe piață, lanțuri de



valoare lungi și complicate, îndeamnă actorii economici către cooperare pentru a mai elimina din zgomotul produs de multitudinea de actori și pentru a eficientiza schimburile economice. Pe de altă parte, comunitățile mai puțin sofisticate, de tipul celor rurale, cu nivel de complexitate al schimburilor comerciale și al intereselor relativ ușor de înțeles și apreciat, dar mai cu seamă, cu număr de actori mici care au deja relații mai mult sau mai puțin formale, nu sunt înclinați către parteneriate formale, preferând să facă apel la rețelele personale când au de corectat o asimetrie informațională.

### 3.2 Factori de mediu:

Factorii de mediu influențează orice comunitate și sunt definiți drept un element cheie în determinarea dacă o localitate este sau nu prosperă și primitoare pentru cetățenii ei. Ignorarea factorilor de mediu în favoarea creșterii economice poate duce la disfuncții ireversibile și poate afecta starea de sănătate a populației, sustenabilitatea aprovizionării cu resurse vitale (Apă, aer, resurse ale pământului, lemn, etc) a comunității pe termen lung, și chiar creșterea riscului de dezastre naturale care pune în pericol însăși existența comunității.

**Abundența de resurse naturale și ariile naturale protejate** pot avea impact asupra dezvoltării economice într-un sens sau altul, pot aduce surplus de reglementare și pot crea oportunități și avantaje competitive ale localității în raport cu altele.

**Profilul economic al localității**, în cazul în care este unul preponderent industrial, cu agenți economici poluanți și consumatori de resurse fosile, poate x duce la crearea unui climat ostil cooperării de orice fel. Cu toate acestea, actori industriali prietenoși cu mediul înconjurător și care își asumă rolul de lider în dezbateră și cooperare pe probleme de mediu, pot influența cooperarea într-un sens pozitiv.

Existența pe raza localității, sau limitrof, a unor **infrastructuri industriale sau de mediu strategice la nivel național** poate diminua dialogul local prin faptul că problemele sunt discutate și deciziile sunt luate la nivel național. Totuși, astfel de infrastructuri pot duce la o mai bună conștientizare a problematicii și la intrarea pe agenda locală a temelor legate de mediul înconjurător.

### 3.3 Factori legați de caracteristicile membrilor:

Parteneriatele de dezvoltare locală implică, în general, un **număr mare de membri** fapt care duce la necesitatea unor structuri de informare și decizie funcționale și adaptabile la caracteristicile și obiectivele parteneriatelor.

**Interdisciplinaritatea** presupune o multitudine de perspective asupra aceluiași probleme, uneori chiar diametral opuse, care pot face cooperarea sau luarea deciziilor dificilă, de cele mai multe ori. Este necesar ca în cadrul echipelor executive ale parteneriatelor să fie angrenate persoane cu expertiză în finanțe, economie, științe juridice, antreprenoriat, mediu, taxe și contabilitate. Proiectele în parteneriat au de regulă un ritm lent.



Acolo unde parteneriatele includ actori privați și publici, **riscul politizării** este unul mare, deoarece sunt scoase la iveală atât costuri cât și oportunități care de regulă nu sunt sesizate anterior, stârnind interesul competitorilor, atât din mediul privat cât și din cel guvernamental.

Este întotdeauna necesar ca unul dintre parteneri să își asume și să exercite **rolul de campion al parteneriatului**, care să preia rolul de moderator și să asigure consensul între factorii interesați. Acolo unde se adoptă documente legale de tipul contractelor, dezbaterile sunt foarte aprinse și nu de puține ori se dispută teme ireconciliabile.

**Asigurarea sprijinului politic** este de importanță crucială, de aceea, atingerea obiectivelor trebuie să se petreacă în decursul unui ciclu electoral astfel încât parteneriatul să aibă continuitate.

### 3.4 Factori legați de structură și proces:

Partenerii sunt în stare să articuleze cu claritate **legătura dintre obiective, activități, valoarea adăugată asociată și rezultatele așteptate**. Viziunea comună și înțelegerea adecvată a logicii de cooperare sunt esențiale pentru a pune baza unui parteneriat solid și eficient.

Existența unui **plan operațional** care să ghideze implementarea parteneriatului pe tot parcursul acestuia.

Partenerii știu și sunt dispuși să își asume **rolul de lideri** acolo unde situația o cere, în funcție de obiectivul vizat și de rolul de ansamblu al partenerului vis-a-vis de acel obiectiv.

Există **Indicatori Cheie de Performanță** (Key Performance Indicators) stabiliți și asumați în mod clar atât la nivel de rezultat cât și la nivel de impact. O eroare frecventă este concentrarea pe rezultatele imediate și ignorarea impactului și măsurarea adecvată a acestuia, fapt ce poate duce la slăbirea parteneriatului pe termen lung sau chiar la efecte negative la nivel societal.

Există un spațiu neutru de cooperare și colaborare și **facilitatori independenți** pentru moderarea dialogului.

### 3.5 Factori legați de resurse:

Maparea resurselor este un pas important din procesul de construcție a parteneriatului. Este necesar ca partenerii să comunice și să stabilească împreună ce resurse pot pune la dispoziția acțiunii colective pentru atingerea obiectivelor propuse. Acest exercițiu de mapare poate avea ca rezultat un document comun de alocare a resurselor pe următoarele categorii mari:

- resurse umane cu expertize diferite și complementare
- expertiză tehnică
- capital social și relații
- resurse de legitimitate și autoritate
- acces la informație critică în timp util

- produse/echipamente/logistică
- spațiu de birou/teren/spațiu de depozitare

Contribuțiile tipice pentru diferitele tipuri de actori, pot fi categorisite conform tabelului de mai jos:

Tabel 1 Tipuri de resurse în funcție de tipul de organizație parteneră

ONG	Mediul de afaceri	Instituții publice locale	Instituții publice centrale / europene	Finanțatori/donori
Cunoștințe și capacități tehnice	Brand și acces la baza de clienți	Cadru legislativ	Acces politic	Asistență tehnică
Acces la cunoaștere privind comunități	Planificare de business și management de proiect	Integrarea cu sistemele publice și planificarea pe termen lung	Finanțare proiecte și programe	Resurse financiare
Legitimare și capital social și de imagine	Inovare și eficiență	Politici publice	Asistență tehnică	Acces politic
Leadership și centrarea pe oameni	Lanțuri de valoare	Creșterea capacității sistemelor	Legitimare și imparțialitate	
	Infrastructură și logistică	Accesul la teren sau alte resurse de infrastructura	Acces la rețele naționale și internaționale	
	Abordare de piață bazată pe valoare adăugată	Legitimare democratică		
	Contribuție financiară și in-kind (în natură)			

### 3.6 Cum se construiește încrederea între parteneri?

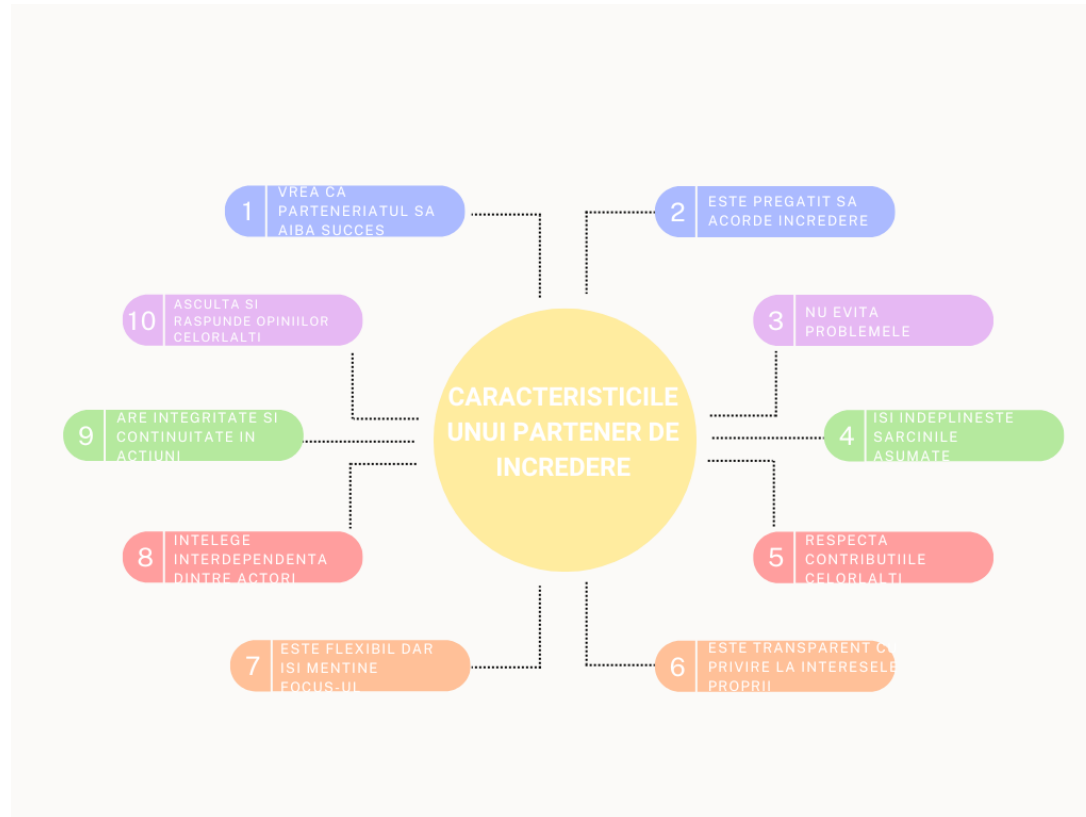
Parteneriatele viabile și cu rezultate bune sunt întotdeauna caracterizate prin parteneri de încredere și parteneriate așezate pe principii corecte. Redăm mai jos o structură care încurajează parteneriatele eficiente:

Parteneriat de dezvoltare locală				
Încredere între parteneri				
Acțiuni colaborative Caracteristicile parteneriatelor eficiente				
ÎNȚELEGERE COMUNĂ	CADRU LEGAL	ECHIPĂ DEDICATĂ	RESURSE ADECVATE	TRASABILITATE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiective clare</li> <li>• Responsabilități clare</li> <li>• Definirea clară a identității și intereselor fiecărei părți implicate</li> <li>• Definirea rezultatelor așteptate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acord de a acționa în comun</li> <li>• Acord cu privire la guvernanta comună</li> <li>• Acord cu privire la structura organizațională</li> <li>• Angajament privind respectarea cadrului legal</li> <li>• Acord cu privire la aderarea și ieșirea din parteneriat</li> <li>• Mecanism de soluționare a conflictelor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumarea responsabilităților de către fiecare partener</li> <li>• Coordonator de program dedicat și angajat în supervizarea activităților zilnice</li> <li>• Așteptări cu privire la calitatea leadership-ului</li> <li>• Respect reciproc</li> <li>• Flux de comunicare clar și eficient</li> <li>• Întâlniri regulate</li> <li>• Membrii echipei sunt motivați</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resurse umane</li> <li>• Resurse financiare</li> <li>• Resurse logistice</li> <li>• Resurse de rețea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentarea deciziilor, contractelor și tranzacțiilor</li> <li>• Documentarea rapoartelor și activităților necesare parteneriatului</li> <li>• Raport anual</li> </ul>

Figură 5: Cum construim încrederea între parteneri?

Toți acești piloni se construiesc pe o bază de încredere între parteneri implicită, prin conduita organizațiilor partenere, sau explicită, prin redactarea unui document comprehensiv care constituie Acordul de Parteneriat și care este revizuit și rediscutat ori de câte ori este considerat necesar. Pentru aceasta, prezentăm în Anexa 2 o listă de verificare de tip Scorecard care va ajuta partenerii pe termen lung în procesul de revizuire a Acordului de Parteneriat.

Caracteristicile intrinseci ale unui partener de încredere sunt după cum urmează:



Figură 6: Caracteristicile unui partener de încredere

Rezultatele parteneriatului sunt, de asemenea, dependente de intensitatea relațiilor profesionale stabilite și exercitate în cadrul acestuia precum și de coeziunea dintre membri. Redăm mai jos modalitatea în care cele două variabile determină efecte la nivelul acțiunilor și instrumentelor utilizate în cadrul parteneriatelor:

Tabel 2 Tipuri de instrumente selectate în parteneriate în funcție de coeziune și nivelul inter-relaționării între membri

	Interrelaționare ridicată	Interrelaționare scăzută
Coeziune ridicată	Instrumentele selectate se caracterizează prin: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ apel scăzut la normativitate (reglementări);</li> <li>➤ proporționalitate;</li> </ul>	Instrumentele selectate se caracterizează prin: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ apel scăzut la normativitate (reglementări);</li> </ul>

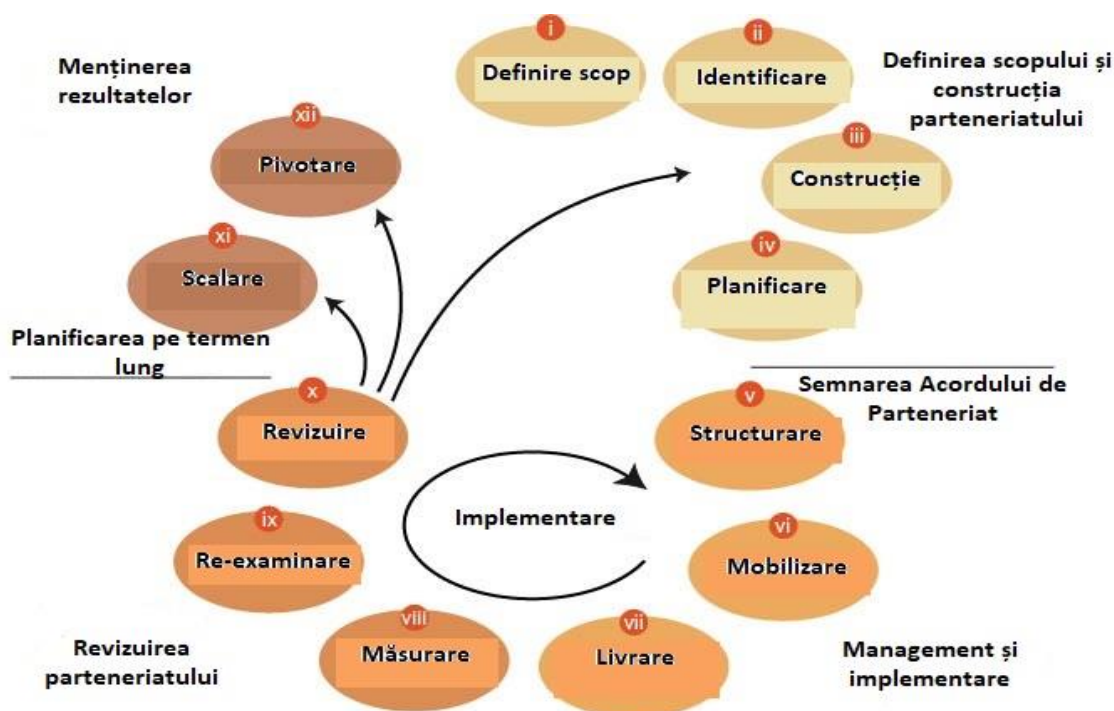


	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ alocarea de resurse suplimentare grupurilor țintă;</li> <li>➤ libertatea grupurilor vizate de a opta pentru sau împotriva aplicării unui instrument;</li> <li>➤ aranjamente bilaterale sau multilaterale;</li> <li>➤ implementarea de către decidenți sau de către organizații care depind de ei.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ proporționalitate (dar mai scăzută decât în cazul în care interrelaționarea e ridicată);</li> <li>➤ alocarea de resurse suplimentare grupurilor țintă;</li> <li>➤ libertate ridicată a grupurilor vizate de a opta pentru sau împotriva aplicării unui instrument;</li> <li>➤ absența aranjamentelor bilaterale;</li> <li>➤ implementarea de către decidenți sau organizații intermediare.</li> </ul>
<p><b>Coeziune slabă</b></p>	<p>Instrumentele selectate se caracterizează prin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ apel ridicat la normativitate (reglementări);</li> <li>➤ proporționalitate (dacă instrumentele sunt aplicate individual);</li> <li>➤ grupurilor vizate li se retrag unele resurse;</li> <li>➤ absența libertății grupurilor vizate de a opta pentru sau împotriva unui instrument;</li> <li>➤ multe acorduri bi- sau multilaterale;</li> <li>➤ implementare de către decidenți sau de către organizații care depind de ei.</li> </ul>	<p>Instrumentele selectate se caracterizează prin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ apel ridicat la normativitate (reglementări);</li> <li>➤ lipsă de proporționalitate;</li> <li>➤ retragerea resurselor de la grupurile vizate;</li> <li>➤ libertate limitată a grupurilor vizate de a opta pentru sau împotriva unui instrument;</li> <li>➤ absența aranjamentelor multilaterale;</li> <li>➤ implementare caracterizată prin implicarea și a altor actori decât decidenții și organizații strâns legate de ei.</li> </ul>

## 4 Ciclul de viață al parteneriatelor

Parteneriatele sunt, asemenea tuturor inițiativelor umane complexe care implică o secvență de acțiuni și decizii luate în comun de mai mulți actori, supuse dezvoltării ciclice sau sinusoidale. Ciclurile de viață ale parteneriatelor au în vedere atât fazele de expansiune cât și cele de contracție, putând chiar avea de a face cu încheierea parteneriatelor, atunci când interesele sunt satisfăcute mai bine prin alte forme de cooperare, sau când cooperarea nu mai este posibilă.

### 4.1 Ciclul de viață al parteneriatelor



Figură 7: Ciclul de viață al parteneriatelor

Unul dintre modelele ciclului de viață al parteneriatului a fost propus de think-tank-ul internațional denumit The Partnering Initiative care redă schematic natura evolutivă a parteneriatelor. Evident că nu fiecare dintre parteneriate parcurg aceleași etape, însă schema propusă de aceștia oferă o vedere de ansamblu despre posibilele căi pe care le poate lua parteneriatul în evoluția sa.

Astfel, există trei etape mari, cea pre-aderare la parteneriat sau pre-acord, în care au loc tatonările, dezbaterile și planificarea privind acțiunile comune. A doua etapă, cea de implementare care implică efort susținut pentru management și măsurare a rezultatelor, dar și pentru revizitarea și revizuirea acordului în sine. A treia etapă vorbește despre evoluția parteneriatului pe termen lung, în care există mai multe căi posibile. Una este de scalare, cu alte cuvinte de extindere a scopului și obiectivelor parteneriatului. Alta este de pivotare sau mutarea resurselor către noi inițiative. Iar a treia, și cea mai la îndemână, este de reîntoarcere în faza de planificare și definire a scopurilor, având ca rezultat un nou acord sau unul revizuit și completat.

Parteneriatele se sting de regulă fără un aport susținut de energie, resurse și implicare din partea membrilor, însă pasul către închiderea formală a parteneriatelor se face greu, de regulă acestea rămân în adormire până când apare un nou imbold pentru cooperare.

Un alt model privind ciclul de viață al parteneriatelor este cel propus de Norma Watenpaugh de la Phoenix Consulting Group. Aceștia propun un model asemănător ciclului politicilor publice, cu etape distincte în funcție de gradul de integrare al membrilor și funcționarea parteneriatului.



Figură 8: Ciclul de viață al parteneriatelor (model 2)

Strategia parteneriatului – Colaborarea nu este mereu cea mai bună abordare pentru a executa o strategie. Este important ca partenerii să evalueze perspectiva cooperării prin comparație cu alte strategii, precum acțiunea individuală sau parteneriate comerciale. Elementul cheie în construirea unor parteneriate durabile este înțelegerea deplină a intereselor în cadrul parteneriatului.



Selectarea partenerilor – La fel de importantă ca o strategie bine ținută este calitatea partenerilor aleși. Partenerii trebuie aleși în funcție de compatibilitatea strategică, operațională, dar și cu privire la cultura organizațională. De asemenea, experiența anterioară în proiecte în parteneriat este un indicator bun cu privire la calitatea cooperării viitoare.

Valoare adăugată și încredere – Consolidarea încrederii reciproce și valoarea adăugată adusă de cooperare sunt construite continuu pe parcursul cooperării, încă de la primele discuții. Încrederea e cel mai bine clădită prin împărtășirea unei viziuni comune despre viitor.

Plan operațional – detaliază cum se va lucra efectiv în cadrul parteneriatului. Planul stabilește rolurile, responsabilitățile între parteneri, resursele alocate pentru fiecare activitate, termene și indicatori. Majoritatea organizațiilor sunt competente în a trasa planuri operaționale proprii, dar elaborarea unui plan comun trebuie făcută într-un climat de încredere și bună cooperare.

Structură și governanță – governanța include structura formală a parteneriatului, stabilește consiliile investite cu autoritate pentru a superviza acțiunile efectuate în parteneriat. Governanța instituie un balans fin între încredere și control reciproc.

Lansare și management – până la acest punct în dezvoltarea parteneriatului, echipa este relativ restrânsă la palierul strategic și de planificare. Lansarea parteneriatului aduce cu sine o extindere a echipei la nivel operațional. Cheia este ca această extindere să coincidă cu o bună comunicare a obiectivelor, principiilor și regulilor de governanță deja agreeate.

Transformare – parteneriatele sunt intrinsec dinamice. Cele care performează cel mai bine sunt parteneriatele care evoluează, inovează și se transformă pentru a se adapta la noile interese și obiective ce apar de-a lungul ciclului de viață al parteneriatului. Capacitatea de adaptare cu succes la mediul în continuă schimbare depinde de structura creată și de cultura împărtășită de membri.

#### 4.2 Instrumente utilizate de parteneriatele locale pentru a genera dezvoltare economică în comunitățile lor:

Un parteneriat local poate folosi următoarele instrumente pentru a contribui la dezvoltarea economică a comunității:

1. Consultarea și implicarea cetățenilor și a stakeholderilor locali în procesul de luare a deciziilor și în planificarea dezvoltării economice. Acest lucru poate implica organizarea de întâlniri publice și de dezbateri cu privire la prioritățile și nevoile comunității, precum și utilizarea metodelor participative pentru a colecta și a analiza opiniile și sugestiile acestora.
2. Identificarea de oportunități de afaceri și de investiții în zona și sprijinirea dezvoltării acestora. Acest lucru poate implica realizarea de studii de piață și de analize de potențial, precum și oferirea de asistență și consultanță pentru afacerile locale interesate să se dezvolte sau să investească în zona.



3. Promovarea și facilitarea accesului la finanțare și suport pentru afaceri locale și pentru proiecte de dezvoltare economică. Acest lucru poate implica identificarea de surse de finanțare și de programe de sprijin, precum și oferirea de informații și asistență pentru afacerile locale în vederea accesării acestora.
4. Organizarea și realizarea de programe de formare și dezvoltare a competențelor pentru antreprenorii locali și pentru angajații din sectorul privat. Acest lucru poate implica organizarea de cursuri, seminarii și workshop-uri pe teme relevante pentru dezvoltarea economică locală, precum marketing, vânzări, resurse umane și finanțe. De asemenea, poate implica oferirea de mentorat și de sprijin pentru afacerile locale care doresc să se dezvolte și să se adapteze la cerințele pieței.
5. Asistența și consultanța pentru afaceri locale în domenii precum marketing, vânzări, resurse umane și finanțe. Acest lucru poate implica oferirea de sfaturi și de suport pentru afacerile locale care doresc să se dezvolte și să își mărească cifra de afaceri, precum și identificarea de oportunități și provocări în aceste domenii.
6. Realizarea de studii și cercetări care să identifice oportunități și provocări în domeniul dezvoltării economice locale. Acest lucru poate implica colectarea și analizarea de date și informații relevante pentru economia locală, precum date demografice, economice și de piață, cu scopul de a identifica oportunități și de a lua decizii bazate pe aceste date.
7. Promovarea și facilitarea accesului la resurse și la informații relevante pentru dezvoltarea economică locală, precum tendințe de piață, oportunități de afaceri și politica publică. Acest lucru poate implica realizarea de publicații, de site-uri web și de alte materiale informative care să ofere afacerilor locale acces la resurse și informații relevante pentru dezvoltarea lor.
8. Participarea la platforme și la evenimente de networking pentru a crea conexiuni și a dezvolta parteneriate cu actori relevanți din domeniul dezvoltării economice. Acest lucru poate implica participarea la conferințe, la expoziții și la alte evenimente care reunesc actori din domeniul dezvoltării economice, cu scopul de a facilita schimbul de idei și de experiențe, precum și dezvoltarea de parteneriate și de colaborări care să sprijine dezvoltarea economică locală.
9. Oferirea de sprijin și asistență pentru afaceri locale în ceea ce privește respectarea legislației și a standardelor de calitate. Acest lucru poate implica oferirea de informații și de consiliere pentru afacerile locale cu privire la cerințele și obligațiile legale și de calitate, precum și asistența în vederea respectării acestora.
10. Realizarea de campanii de marketing și de promovare a produselor și serviciilor oferite de afacerile locale și a beneficiilor pe care le aduc acestea comunității. Acest lucru poate implica realizarea de campanii publicitare, de evenimente și de alte activități care să promoveze afacerile locale și să faciliteze accesul la produsele și serviciile acestora. De asemenea, poate implica promovarea beneficiilor pe care afacerile locale le aduc comunității, precum locuri de muncă, venituri și contribuții la bugetul local.



## 5 Propuneri de principii de operaționalizare parteneriat local

Principiile care stau la baza construcției unor parteneriate de dezvoltare locală solide sunt variabile în funcție de modelul de parteneriat ales și de natura organizațiilor care participă în calitate de membri. Cu toate acestea, un set minim de trei principii nu pot fi omise în nicio formă de parteneriat:

**Principiul echității:** Ce înseamnă echitatea într-o relație în care există largi diferențe în ceea ce privește puterea, resursele și influența partenerilor? Echitatea nu este asemenea egalității, ci implică drepturi egale de a fi la masa deciziilor și validarea contribuțiilor fiecăruia, contribuții care nu sunt neapărat măsurabile financiar sau prin capital de imagine.

**Principiul transparenței** – deschiderea și onestitatea în relațiile de cooperare sunt precondiții pentru clădirea încrederii – un ingredient important al parteneriatelor de succes. Doar în condiții de transparență poate un parteneriat să fie cu adevărat benefic pentru toți membrii săi dar și pentru comunitatea locală în ansamblul său.

**Principiul beneficiilor mutuale** – cu toții trebuie să câștige din parteneriat, iar în cazul parteneriatelor comunitare, binele public trebuie să stea deasupra intereselor individuale ale membrilor. Parteneriatele comunitare sunt construite pentru a găsi noi posibilități de cooperare, pentru a crea situații de avantaj pentru toate părțile implicate.

Un parteneriat sănătos va contribui la obținerea unor beneficii specifice pentru fiecare membru, care depășesc beneficiile acțiunii individuale. Doar așa se va asigura continuitatea, angajamentul pe termen lung și sustenabilitatea parteneriatului.

Aceste principii trebuie integrate în procesul de construcție a parteneriatului și trebuie agreate de toți membrii.

În vederea operaționalizării parteneriatului de dezvoltare locală trebuie avute în vedere o serie de asumptii generale care pot să ușureze faza de construcție a parteneriatului și să îi crească șansele de succes:

- O singură “umbrelă” pentru parteneriatul local, având la bază o strategie de dezvoltare locală. Astfel va fi facilitat procesul de obținere de finanțări necesare dezvoltării proiectelor de dezvoltare și va fi consolidată corelarea între strategia de dezvoltare locală și portofoliul de proiecte.
- Un parteneriat local poate fi localizat la nivel municipal, județean sau regional. Parteneriatul poate avea un caracter atât strategic (cu impact asupra unor actori cheie în dezvoltarea locală) cât și local (în contact direct cu cetățenii la nivel local).



- Un parteneriat local eficient are nevoie de structuri suport finanțate corespunzător, de exemplu o echipă operativă cu membri din partea tuturor partenerilor implicați, exercitând mai multe funcții: negocieri, dezvoltare strategică, management proiecte, evaluare.
- Conducerea parteneriatelor locale poate fi asigurată de mai multe tipuri de personalități; politicieni locali, înalți funcționari, lideri ai societății civile (conducători ONG) pe plan local. Tipul de lider adecvat pentru parteneriatele locale necesită calități de coagulare și construire de consens pe plan local pentru obiective de politică mai degrabă decât accentul pus pe autoritate administrativă/politică.
- Un parteneriat local poate integra două sub-parteneriate distincte cu două niveluri de guvernare. Pe un plan, un parteneriat strategic care asigură direcția strategică, pe un alt plan un parteneriat operațional (coagulat pe bază de sector de activitate prioritar, domeniu de intervenție sau grup-țintă la nivelul populației).
- Stabilirea unei structuri de management și coordonare în vederea asigurării sprijinului logistic și de conținut pentru reuniunile membrilor parteneriatului. Structura poate avea numele de Secretariat tehnic.
- Funcționarea unor grupuri tematice de lucru. În vederea păstrării active a parteneriatelor locale, grupurile tematice asigură implicarea permanentă a membrilor prin organizarea de întâlniri regulate și alocarea de roluri specifice fiecărui partener. Un exemplu ar putea fi funcționarea unui grup tematic permanent în domeniul formării forței de muncă și a învățământului vocațional, problema șomajului sau a lipsei forței de muncă specializată fiind probleme permanente la nivel local/regional.
- Trecerea de la un parteneriat bazat pe proiecte la unul centrat pe o dezvoltare locală sustenabilă bazat pe aprobarea unui plan de acțiune și un comitet de monitorizare pe plan local. Parteneriatele de dezvoltare locală se pot construi în jurul finanțărilor europene de tip FEDR (parteneriate de investiții pentru dezvoltare economică) sau FSE (parteneriate orientate spre ocuparea forței de muncă și incluziune socială). Acest gen de parteneriate sunt orientate spre atragerea de finanțări și tind să se dizolve după finalizarea proiectelor. Oricât de utile ar fi finanțările europene, pentru o funcționare de lungă durată a parteneriatului local este necesar un mecanism de guvernare construit pe obiective strategice, de lungă durată. Acest tip de parteneriate implică participarea unor *stakeholderi* la nivel local și regional acoperind mai multe domenii (mediul economic, administrație, societate civilă). Derularea activității parteneriatului este recomandabil să aibă loc prin minimum o reuniune trimestrială. Parteneriatul poate îmbrăca forma unei entități legale cu un comitet de conducere, un secretariat executiv, comitet de



monitorizare și o largă participare a stakeholder-ilor. Deseori partenerii reprezentând administrația publică să își asume conducerea parteneriatului datorită poziției lor neutre între diferitele interese pe plan local.

- Implicarea întreprinderilor locale – nu doar a patronatelor/asociațiilor de afaceri – în cadrul parteneriatelor. Leadership-ul administrativ nu trebuie însă să însemne că administrația va domina structura partenerială; este imperativ ca mediul de afaceri local să fie bine reprezentat în cadrul parteneriatului, fiind principalul angajator, ca și societatea civilă, care se presupune a fi în contact direct cu populația, inclusiv minorități etnice sau grupuri vulnerabile.
- Servicii de suport pentru start-ups și pentru susținerea creării de locuri de muncă. Studii internaționale subliniază rolul de avangardă jucat de firmele mari pentru firmele mai mici la nivel local și pentru legăturile create între IMM-uri și firmele mari. Astfel, este vital nu doar sprijinul acordat pentru proiectele vizând start-up-uri dar și sprijinirea firmelor deja existente pentru a îmbunătăți durata de viață a întreprinderilor la nivel local. Și nivelul de transparență și comunicare la nivelul serviciilor de sprijinire a afacerilor trebuie optimizat prin implementarea unor modele de tip “One-Stop-Shop”.
- Susținerea unor grupuri ale populației prin politici active de sprijinire a pieței muncii. O reducere structurală a procentului de șomeri la nivel local necesită programe și politici ținând reintegrarea unor grupuri sociale vulnerabile pe piața muncii: populația peste 55 de ani; femei, în special grupurile de vârstă 20-24 și 45-54; șomerii de lungă durată, tinerii sub 25 de ani fără studii și fără nici un nivel de calificare.
- Creșterea gradului de participare și al capitalului social la nivel regional/local. Datorită predominanței structurilor de tip vertical/ierarhic în cadrul instituțiilor și procesului de luare a deciziilor, se impun eforturi suplimentare pentru stimularea participării cetățenești în cadrul de politici la nivel local.
- Extinderea și aprofundarea programelor de training care trebuie concentrate pe pregătirea forței de muncă pentru meseriile viitorului. Utilizarea unei baze de date cu business-uri locale în vederea consultării acestora privitor la estimarea de nevoie de forță de muncă și specializări cerute prin aplicarea de chestionare. De asemenea, programe de training în cunoștințe digitale vor fi necesare pentru susținerea calificării forței de muncă la nivel local și pentru atragerea de noi investiții.
- Îmbunătățirea cooperării între instituțiile de training și mediul de afaceri, inclusiv prin implicarea sistemului educațional (vocațional) pentru ghidarea pregătirii forței de muncă, în conformitate cu cerințele pieței muncii. Este vorba cu precădere de acele sectoare economice foarte importante



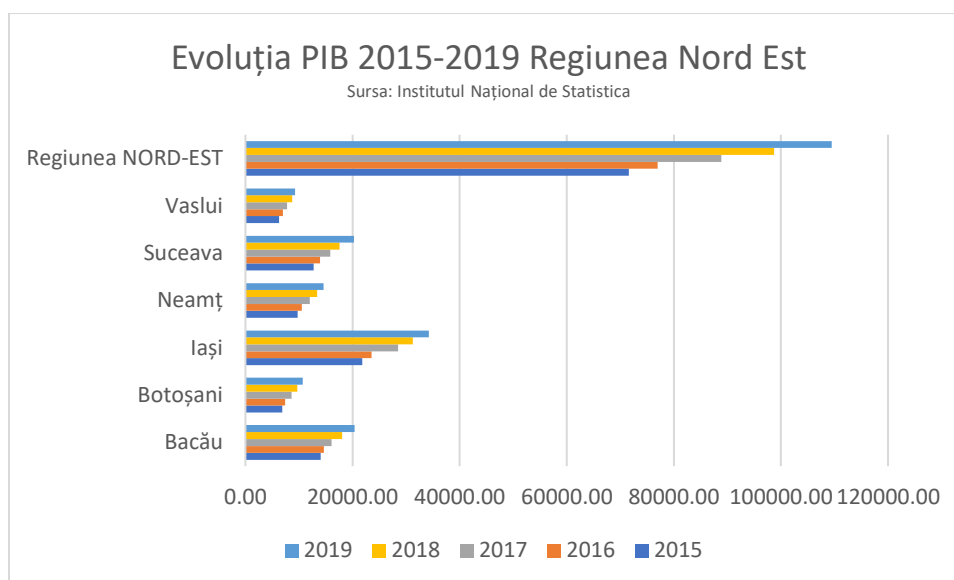


la nivelul județului și orașului Piatra Neamț, cum ar fi sectorului serviciilor de cazare și restaurație, procesarea lemnului, industria textilă și industria agricolă.

## 6 Specificități ale economiei locale și impactul acestora în derularea parteneriatului

Produsul intern brut al județului Neamț a urcat în perioada 2011-2019 potrivit Eurostat de la 1779 mil euro la 3068 mil euro, semnificând o creștere spectaculoasă de 170%, iar din anul 2000 până în anul 2019 a crescut de 10 ori. Valoarea adăugată brută a județului Neamț în 2019 era de 2774 mil euro, în creștere cu 6% față de 2018 și cu 18% față de anul 2017.

Cu toate acestea, județul Neamț are o importanță relativ mică în economia regională, comparativ cu celelalte județe din regiune, ocupând locul al 4-lea.



Demografia întreprinderilor la nivelul județului se regăsește mai jos potrivit datelor Eurostat:

	2016	2017	2018	2019	2020
Total Neamț	15449	15686	15874	15713	16596
Zero angajati	8843	8518	8766	8710	9316
1-9 angajati	5701	6252	6173	6067	6382
10 angajati și peste	905	916	935	936	898



Dintre acestea, peste 4000 întreprinderi sunt înregistrate la nivelul Municipiului Piatra Neamț, din care aproximativ 25% sunt axate pe comerț iar întregul sector terțiar ocupă peste 77% din economia locală. Densitatea firmelor în Piatra Neamț este una ridicată, de cca. 47 firme la mia de locuitori mult peste media națională de 27,7 firme la mia de locuitori și comparabilă cu media europeană de 53,3 firme la mia de locuitori. Totodată, în Municipiul Piatra Neamț funcționează 202 entități publice.

### 6.1.1 Forța de muncă

Efectivul salariaților din economia județului Neamț la sfârșitul lunii Septembrie 2022 era de 90813 persoane, mai mare cu 148 persoane față de luna August 2022 și în creștere cu 2815 persoane față de luna Septembrie 2021. Din totalul salariaților, 3500 persoane (3,85%) lucrau în agricultură, vânătoare și servicii anexe; silvicultură și pescuit, 32113 persoane (35,36 %) lucrau în industrie și construcții, iar 55200 persoane (60,79%) lucrau în servicii.

Resursele de muncă ale județului Neamț au scăzut constant în ultimii 20 de ani, de la 347 mii persoane în anul 2000 la 257,5 mii persoane în anul 2020. Scăderea poate fi pusă pe seama fenomenului migratoriu (atât intern cât și extern) și pe scăderea demografică. În tot acest răstimp, durata medie de viață a crescut de la 70,6 ani în anul 2000 la 75,7 ani în 2020, cu o scădere importantă pentru anul 2021, durata medie scăzând la 74,7 ani. Nici măsurile de creștere a vârstei de pensionare nu au oprit această scădere a efectivului forței de muncă, vârsta de pensionare la femei a crescut de la 54 ani la 61 ani iar la bărbați de la 59 ani la 65 ani.

Rata de activitate a resurselor de muncă în județul Neamț este cu aproximativ 2 puncte procentuale sub rata națională, la un nivel de 69.9% în 2019 și ușor mai scăzut, 69.7% în 2020. Pe de altă parte, rata de ocupare este în 2020 de 66,2% la nivelul județului Neamț, cu mult peste cea a regiunii Nord-Est care era de 58.1 %.

Potrivit datelor înregistrate în ultimul recensământ al populației în 2011, populația stabilă (rezidentă) a Municipiului Piatra Neamț era de 85.055 persoane. Populația activă (39.049 persoane) reprezenta 46% din totalul populației stabile, iar restul de 54% era populație inactivă (elevi, studenți, pensionari, persoane casnice sau întreținute din diverse surse, etc). Din totalul populației inactive (46.006 persoane), categoria cu cea mai mare pondere era cea a pensionarilor (51%), urmată de elevi/studenți (22%).

Productivitate scăzută a resurselor de muncă (cifra de afaceri per angajat de 0,16 milioane lei în Piatra Neamț, comparativ cu 0.25 mil lei în Bacău și 0.18 mil lei în Vaslui și Suceava) are drept consecință directă salariul mediu net în județul Neamț cu mult sub nivelul național. Câștigul salarial mediu nominal brut realizat pe ansamblul economiei naționale în luna Septembrie 2022 a fost de 6457 lei/salariat, iar cel net de 4003 lei/salariat. În județul Neamț, câștigul salarial mediu nominal brut a fost de 4970 /salariat, iar cel net de 3078 lei/salariat, fiind mai mare cu 0,65 % față de câștigul salarial mediu nominal net realizat în luna August 2022.



Numărul șomerilor înregistrați în județul Neamț la sfârșitul lunii Septembrie 2022 era, potrivit datelor furnizate de Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă Neamț, de 5636 persoane, din care 2536 (44,99%) femei. Cea mai mare pondere a șomerilor la nivelul județului se înregistrează în zona Târgu Neamț, 2,53% și cea mai mică în Piatra Neamț, 1,23% din populația stabilă cu vârsta între 18 și 62 ani.

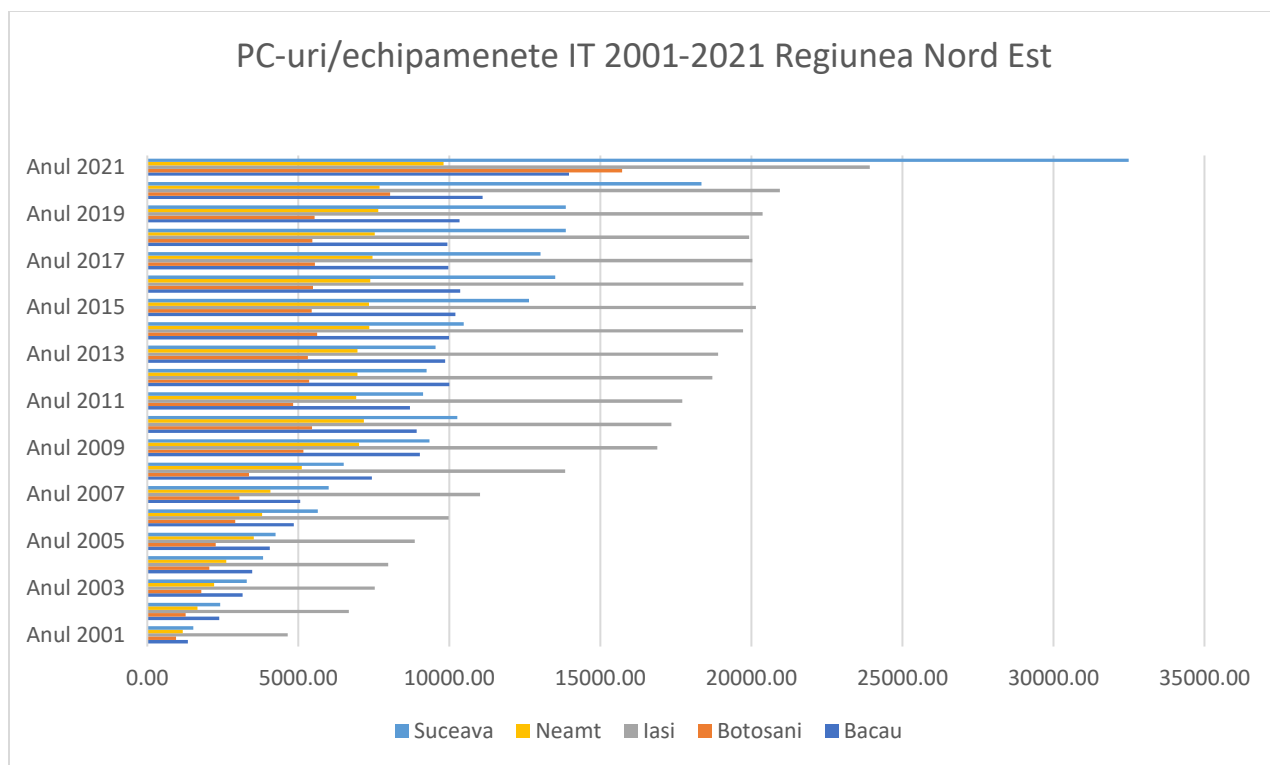
Piața forței de muncă prezintă o serie disfuncționalități:

- Lipsa forței de muncă tânără și calificată, cauzată de scăderea populației tinere și a plecărilor la muncă în afara județului sau în străinătate;
- Creșterea numărului de plecări a persoanelor cu competențe profesionale, mai ales a tinerilor, spre orașe mai mari sau peste graniță;
- Nevoia de flexibilizare a angajatorilor în procesul de angajare și posibilități limitate de reconversie profesională;
- Scăderea angajabilității persoanelor peste 45-50 ani;
- Dificultăți în orientare sau înțelegere privind nevoile pieței muncii;
- Lipsa de perspective. (sursa: Strategia de dezvoltare integrată a Municipiului Piatra Neamț – 2018)

#### 6.1.2 Sistemul de educație

Din punctul de vedere al instituțiilor de învățământ, altul decât cel primar și gimnazial, municipiul Piatra Neamț are 15 unități de învățământ liceal și o unitate de învățământ postliceal. La nivelul municipiului, precum și al întregului județ, nu există unități de învățământ superior. Personalul didactic este unul redus, format în 2021 din 1175 de persoane, mai puține decât la nivelul anului 2012 când se înregistrau 1289 cadre didactice.

Numărul echipamentelor IT (PC-uri) disponibile în unitățile de învățământ a înregistrat o creștere relativ modestă în ultimii 5 ani, de la 1678 în 2017 la 2475 în 2021 cu mult sub nivelul creșterilor din alte județe din regiune, precum Suceava sau Iași.



### 6.1.3 Caracteristicile economiei locale

Punctual, caracteristicile economiei locale pot fi sumarizate astfel:

- creștere economică importantă la nivel județean în ultimii 10 ani de cca 170%.
- O importanță relativ mică în economia regională, comparativ cu celelalte municipii reședință de județ din regiune.
- Municipiul Piatra Neamț deține cea mai mare pondere în economia județului, atât din punctul de vedere al numărului de întreprinderi active, cât și a rezultatelor economice ale acestora (cifra de afaceri).
- Resursele de muncă ale întreprinderilor active locale sunt relativ mici, indicând o dezvoltare moderată ale acestora în regiune. Există totuși, la nivel sectorial, domenii în care întreprinderile active din municipiu sunt foarte dezvoltate (activități de servicii administrative și activități de servicii suport).
- Productivitate medie mică (în raport cu cifra de afaceri) a întreprinderilor active, în comparație cu celelalte municipii reședință de județ, indicând o competitivitate mică a întreprinderilor active din Piatra Neamț.



- Lipsă acută de forță de muncă și o rată a șomajului foarte mică 1,22% care pune presiune pe angajatori

#### 6.1.4 Oportunități de dezvoltare

Pe fondul acestor disfuncții și caracteristici locale putem profila o serie de oportunități privind dezvoltarea economică și ocuparea forței de muncă la nivel local:

- necesitatea dezvoltării și implementării unui sistem de anticipare a nevoilor de formare profesională pe termen scurt, mediu și lung
- extinderea mecanismelor de recunoaștere și validare/certificare a competențelor și calificărilor dobândite în context non-formal și informal pentru sistemul de formare profesională
- necesitatea constituirii de baze de date și utilizarea monitorizării și evaluării datelor pentru elaborarea politicilor bazate pe evidențe la nivel local și județean
- recunoașterea importanței competențelor resursei umane ca element în viziunea strategică de revitalizare, consolidare și diversificare a bazei industriale a municipiului și județului Neamț astfel încât România să devină cea de-a 10-a economie europeană într-un orizont de timp de 20 de ani
- tendința de armonizare a ocupațiilor și competențelor, în contextul dezvoltării creativității, spiritului antreprenorial și inovării
- includerea garantării unei educații de calitate printre cele 17 obiective de Dezvoltare Durabilă a României 2030 a garantării unei educații de calitate și promovarea oportunităților de învățare de-a lungul vieții pentru toți
- pregătirea generației 2050 pentru un standard de viață ridicat al celor care se nasc astăzi, cu o rată cât mai bună de participare și ocupare a forței de muncă
- pentru orizontul de timp 2027, identificarea a două măsuri pentru contracararea crizei forței de muncă datorată procesului de îmbătrânire, mobilității și migrației externe: reducerea subocupării și facilitarea integrării pe piața muncii a forței de muncă potențial adiționale (persoane inactive care caută un loc de muncă, dar nu sunt disponibile să înceapă lucrul; persoane inactive care nu caută un loc de muncă, dar sunt disponibile să înceapă lucrul)
- disponibilitatea de sprijin financiar nerambursabil din partea UE la un nivel fără precedent (PNRR, POR 2021-2027, celelalte programe operaționale, programe europene, etc)

#### 6.1.5 Riscuri

Cu toate acestea, trebuie luate în calcul și tendințele globale negative cu impact direct asupra obiectivelor parteneriatului de dezvoltare locală susținut prin prezentul proiect precum:



- tendințele demografice (sporul negativ, îmbătrânirea și scăderea populației care s-a accentuat dramatic - dublare - în 2021 și 2022 față de anii anteriori)
- accentuarea mobilității și migrației externe a populației active
- intensificarea emigrării populației de înaltă calificare
- intensificarea concurenței pentru atragerea forței de muncă;
- necorelarea dintre creșterea salariilor și productivitatea muncii;
- persistența unor structuri învechite de organizare a afacerilor
- menținerea unei aversiuni ridicate la risc în rândul IMM-urilor
- menținerea problemelor sociale deosebite, îndeosebi privind ponderea mare a populației aflate în sărăcie și risc de excludere socială.
- scăderea nivelului de trai al populației pe fondul inflației galopante și încetinirii creșterii economice.

## 7 Tipuri de parteneriate aplicabile

Parteneriatele pot fi clasificate în funcție de mai multe criterii. Spre exemplu, după forma parteneriatului stabilit, putem avea:

- Parteneriatul informal – între părți asemănătoare, care se cunosc destul de bine și care colaborează în baza unor acorduri informale sau tacite ce nu necesită un cadru organizat
- Parteneriatul formal – între părți diferite ca formă de organizare și ca misiune instituțională

În funcție de obiectivul parteneriatului stabilit, parteneriatele pot fi:

- Parteneriat operațional – procesul de cooperare se realizează în baza unui proiect concret.
- Parteneriat de reprezentare – acest tip de conlucrare se stabilește datorită faptului că este nevoie de o coalizare pentru realizarea unui scop comun mai larg care implică cooperarea cu terți.
- Parteneriat strategic – procesul de cooperare se realizează în baza unei strategii comune care trasează o serie de obiective comune și ținte ce vor fi atinse prin implementarea unui plan de acțiune stabilit în comun.

De asemenea, în funcție de durata parteneriatului, există parteneriatele pe termen scurt și parteneriatele pe termen lung.



Dacă privim din perspectiva modului de finanțare al parteneriatului, se pot identifica:

- Parteneriat care necesita finanțare externă (finanțarea nu vine de la membrii parteneriatului)
- Parteneriat care nu necesita finanțare (finanțarea este asigurată de membrii parteneriatului)

Plecând de la aceste taxonomii generale, după analizarea exemplurilor de parteneriate locale la nivel european, propunem în continuare 6 tipuri de parteneriate, cel mai des întâlnite în practica la nivel local:

i. Parteneriate construite în jurul ONG-urilor de la nivelul comunităților locale

Acest tip de parteneriate are ca obiectiv coagularea intereselor cetățenești în vederea unor schimbări economice și sociale la nivel local. Acest obiectiv este atins prin cooperare mutuală între membrii parteneriatului, decizii adoptate împărtășite de toți membrii, riscuri și beneficii comune. În cadrul acestui mecanism de funcționare sunt esențiale atât procesele de funcționare ale parteneriatului (modul de adoptare al deciziilor, distribuirea puterii în mecanismul de guvernare) cât și capacitatea fiecărui partener de asumare a sarcinilor alocate.

În absența parteneriatului, comunitatea la nivel local riscă să devină un beneficiar pasiv de bunuri și servicii, fără nicio capacitate decizională în deciziile de revitalizare și dezvoltare economico-socială. Fiecare partener local trebuie să aibă capacitatea organizațională pentru a gestiona proiecte/bugete și a urmări obiective realizabile.

ii. Parteneriate inter-sectoriale

Acest tip de parteneriate se stabilesc între organizații reprezentând diferite sectoare: non-profit, mediul de afaceri, administrație și mediul academic. Este un tip de parteneriat care se menține în timp foarte greu deoarece interesele, misiunea și cultura membrilor participanți sunt eterogene. Liantul care poate asigura sustenabilitatea acestui parteneriat îl reprezintă obiectivul/obiectivele comune, pe termen lung, împărtășit între toți membrii parteneriatului.

Obiectivul acestui tip de parteneriat este sprijinirea comunității locale de apartenență prin construirea de infrastructuri comune (competențe, proiecte, clusterizare etc.) care să sprijine sustenabilitatea pe termen lung a parteneriatului. Avantajul principal îl constituie gradul de reprezentare mult mai larg la nivel local/regional și echilibrarea intereselor de afaceri comunitare cu o abordare mai neutră reprezentată de administrație și mediul academic.

iii. Parteneriate stabilite între donatori și beneficiari

Este un parteneriat bazat pe relația între cele două părți cu scopul de a construi o capacitate organizațională în vederea unei dezvoltări sustenabile pe plan local. Acest parteneriat presupune





expertiză la nivel local (atât din partea finanțatorului cât și la nivel de implementare) și un acord stabilit între cele două părți în ce privește prioritățile, nevoile și constrângerile.

iv. Parteneriate largi, bazate pe colaborare

Sunt cele mai puțin constrângătoare tipuri de parteneriate, fiind bazate doar pe autonomia partenerilor , fără niciun fel de angajament într-o structură organizațională. Singurele forme de colaborare între membrii parteneriatului constau în împărtășirea informațiilor și în coordonarea activităților desfășurate în comun. Nu există servicii comune oferite, nici gestionare de proiecte sau de resurse la nivelul parteneriatului.

v. Alianță strategică

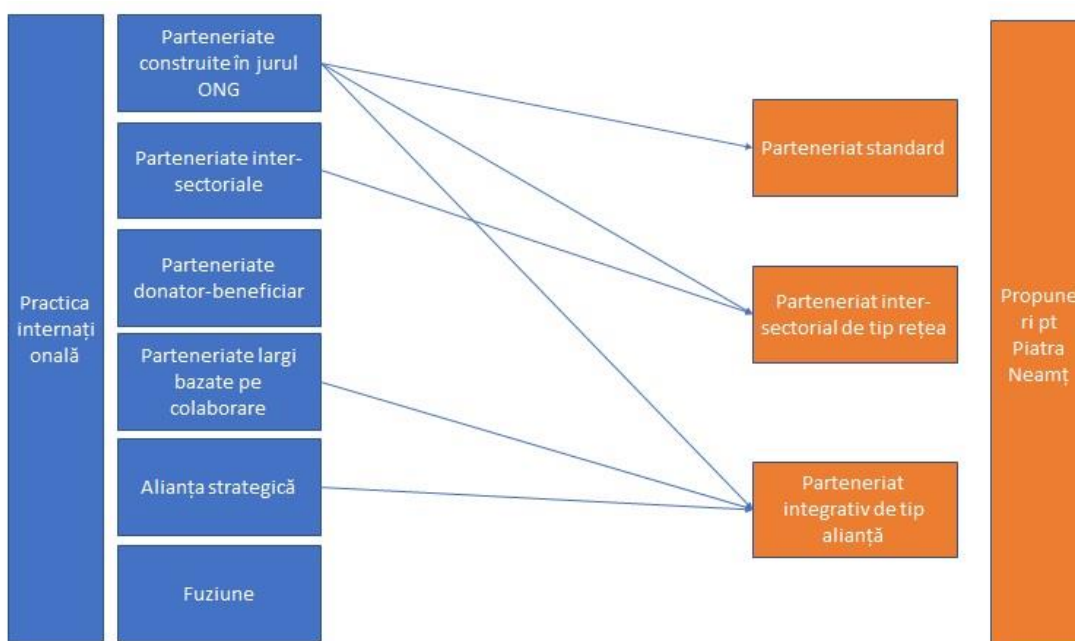
În acest tip de parteneriat, procesul de luare al deciziilor este împărțit între membri sau alocat unei structuri cu expertiză în managementul de proiecte. Chiar dacă fiecare membru al parteneriatului acționează independent, există o formă de structură administrativă care asigură rolul operațional al parteneriatului în gestionarea de programe/proiecte.

vi. Fuziune

Unul dintre parteneri absoarbe alte organizații și preia funcțiile administrative și de guvernanță ale acestora.

## 8 Analiza comparată a modelelor de parteneriat propuse (avantaje vs. riscuri)

În privința parteneriatului de dezvoltare locală stabilit prin prezentul proiect, putem identifica trei tipologii distincte de parteneriate care reprezintă un mix între taxonomiile prezentate mai sus, și care sunt posibile scenarii de urmat în vederea atingerii obiectivelor comune.



Figură 9 Tipuri de parteneriate în practica internațională și propuneri pentru Piatra Neamț

Tipologia 1 – **Parteneriatul standard** – parteneriat de tip formal care este strict legat de obiectivele proiectului finanțat prin intermediul Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020. Are ca perioadă de desfășurare perioada aprobată de comun acord între membri de cca. 2-3 ani (îndeplinește rigorile minime cerute de organizația finanțatoare) . Obiectivele sunt fixe și urmărite pe o perioadă determinată cu încadrarea în resursele disponibile prin proiect. Echipa operațională este limitată la personalul angajat în proiect iar liderul parteneriatului este fix și este organizația beneficiară, în cazul de față Asociația Astrico Nord-Est prin președintele său.

Avantaje: simplitate, disponibilitatea resurselor prin proiectul de finanțare POCA, grad de complexitate scăzut

Riscuri: lipsa de inovare, sustenabilitate scăzută, dizolvarea parteneriatului la terminarea proiectului, lipsa de angajament a membrilor



Tipologia 2 – **Parteneriatul intersectorial de tip rețea**– parteneriat încheiat formal dar care se bazează pe resursele de rețea mai mult decât pe oricare alt tip de resurse. Individualitatea intereselor și obiectivelor proprii este respectată și păstrată iar interacțiunile sunt mai degrabă conjuncturale decât planificate și intenționate. Parteneriatul este bazat pe principiul colegialității și buneii colaborări și acoperă o multitudine de problematici, nu doar cele transpuse formal în acordul de colaborare. Parteneriatul este susținut de resursele proprii ale partenerilor care cooperează pe teme punctuale și proporționale cu interesul fiecăruia în soluționarea comună a problematicii. Nu există o organizație dominantă cu rol de lider, rolurile sunt flexibile și fluide. Echipa dedicată este restrânsă și nu are acces prioritar la informațiile privind eventualele colaborări, fiecare membru stabilindu-și propria abordare în funcție de temă. Au loc întruniri periodice ale parteneriatului cu rol mai degrabă exploratoriu și de networking decât decizional.

Avantaje: flexibilitate, alocare eficientă a resurselor și responsabilităților în funcție de problematică, povară administrativă mică

Riscuri: transparență mică, sustenabilitatea depinde de natura relațiilor stabilite, trasabilitate mică

Tipologia 3 – **Parteneriatul integrativ de tip „alianță”** – este cel mai laborios dintre cele trei tipologii, în sensul în care implică un angajament ferm de colaborare strategică, o echipă dedicată solidă și profesionistă, resurse adecvate și alocate pe termen mediu și lung în mod predictibil. Parteneriatul de tip alianță se construiește pe fundamentul unui Acord de Parteneriat bine structurat, care include elementele cheie, partenerii își structurează obiectivele comune și individuale și acționează în mod transparent. Rolul partenerilor este echitabil și stabilit în comun. Obiectivele sunt trasate pe termen lung. De asemenea, sunt trasați indicatori de performanță și un plan de acțiune detaliat care este urmărit întocmai. Rezultatele sunt măsurate periodic prin monitorizare și evaluări independente.

Avantaje: predictibilitate, trasabilitate, responsabilitate, legitimitate, eficacitate

Riscuri: povară administrativă mare, lipsa de flexibilitate, resurse necesare multe

Cele trei tipologii prezintă fiecare avantaje și dezavantaje, de aceea, alegerea dintre acestea este necesar a se face prin cântărirea lor pe baza mai multor criterii. Redăm mai jos o astfel de analiză pentru a ajuta partenerii prezentei inițiative de dezvoltare locală în cântărirea adecvată a angajamentelor asumate și a modelelor adoptate.

Tabel 3 Analiza comparativă între tipurile de parteneriate propuse

<i>Criterii</i>	<i>Parteneriat standard</i>	<i>Parteneriat intersectorial „rețea”</i>	<i>Parteneriat integrativ tip de tip „alianță”</i>
<i>Complexitate</i>	<i>mică</i>	<i>mică</i>	<i>mare</i>

<i>Flexibilitate</i>	<i>mică</i>	<i>mare</i>	<i>medie</i>
<i>Resurse umane necesare</i>	<i>limitate</i>	<i>medii</i>	<i>mari</i>
<i>Resurse financiare necesare</i>	<i>limitate</i>	<i>medii</i>	<i>mari</i>
<i>Resurse logistice</i>	<i>limitate</i>	<i>limitate</i>	<i>medii</i>
<i>Transparență</i>	<i>mică</i>	<i>mică</i>	<i>mare</i>
<i>Predictibilitate</i>	<i>mare</i>	<i>mică</i>	<i>mare</i>
<i>Eficacitate</i>	<i>mică</i>	<i>medie</i>	<i>mare</i>
<i>Abordare sistematică</i>	<i>mare</i>	<i>mică</i>	<i>mare</i>
<i>Responsabilitatea membrilor</i>	<i>mică</i>	<i>mică</i>	<i>mare</i>
<i>Responsabilitatea liderului</i>	<i>mare</i>	<i>mică</i>	<i>mare</i>
<i>Grad de inovare</i>	<i>mică</i>	<i>mare</i>	<i>medie</i>
<i>Intensitatea inter-relaționării</i>	<i>mică</i>	<i>mare</i>	<i>mare</i>
<i>Coerență</i>	<i>mare</i>	<i>mică</i>	<i>mare</i>
<i>Povara administrativă</i>	<i>mică</i>	<i>mică</i>	<i>mare</i>
<i>Legitimitate</i>	<i>mică</i>	<i>medie</i>	<i>mare</i>
<i>Sustenabilitate</i>	<i>mică</i>	<i>medie</i>	<i>mare</i>



## 9 Guvernanța parteneriatului

Acest capitol este unul orientativ pentru a informa și susține procesul de consultare și decizie cu privire la guvernanța parteneriatului. Forma finală va fi stabilită prin acord comun al partenerilor. Pentru această fază au fost identificate o serie de principii de construcție și propuse elemente de structurare pe trei paliere - strategic, de implementare și de evaluare-monitorizare.

Principiile urmărite sunt:

- Depășirea abordării sectoriale a politicilor locale prin crearea unui dialog intersectorial care să coreleze obiectivele de dezvoltare locală ale tuturor actorilor implicați cu strategiile naționale și programele operaționale (ex. Competitivitate, educație, agricultură, sănătate);
- Reunirea inițiativelor locale cu privire la sectorul economic sub umbrela dialogului multi-actor în cadrul parteneriatului (inclusiv a finanțării instituționale acolo unde este posibil, și a susținerii proiectelor de dezvoltare a infrastructurii locale).
- Preluarea de către parteneriat a rolului de coordonator al implementării întregii strategii de dezvoltare locală pentru domeniul economic și al ocupării forței de muncă, incluzând astfel un sistem integrat de monitorizare și evaluare.
- Creșterea rolului partenerilor sociali și economici în procesul de definire a politicilor publice locale.

Pe baza acestor principii se propune următoarea schiță de guvernanță:

### 9.1 Palierul strategic și planificare

Palierul strategic este reprezentat de Consiliul Parteneriatului stabilit prin decizie comună și a cărui funcționare este stabilită prin ROF. Întreunirile Consiliului vor fi cel puțin bi-anuale și vor reprezenta un for strategic de planificare și decizie cu privire la acțiunile comune pentru atingerea obiectivelor parteneriatului.

**Primăria Piatra Neamț în parteneriat cu Asociația Astrico NE** coordonează elaborarea, actualizarea și implementarea strategiei de dezvoltare locală (în aria de convergență cu obiectivele parteneriatului) fiind susținut de ceilalți parteneri.

Transformarea recomandărilor în politici va fi susținută de către aparatul executiv din cadrul Primăriei Piatra Neamț, și, după caz, de comisiile de specialitate din cadrul Consiliului Local Neamț.

Implementarea strategiei de dezvoltare locală și a planului de acțiune se va realiza prin

- *Construirea unui pipeline de proiecte cu finanțare europeană*
- *Participarea la procesul de consultare publică la nivel local/regional/național și european*
- Definirea unei viziuni comune de dezvoltare economică care va fi formulată coerent și va fi popularizată de toți membrii parteneriatului



- Încheierea de acorduri și contracte inter-instituționale pentru inițiative coerente cu obiectivele parteneriatului
- Orice alte acțiuni stabilite în comun

## 9.2 Evaluarea și monitorizarea

Asociația Astrico Nord-Est împreună cu membrii Consiliului Parteneriatului

- Mențin sistemul de monitorizare al indicatorilor de performanță stabiliți
- Asigură evaluarea în raport cu atingerea tuturor obiectivelor parteneriatului
- Asigură analiza periodică a situației economice de ansamblu a Municipiului Piatra Neamț

## 9.3 Matricea logică a parteneriatului de dezvoltare locală

În procesul de evaluare și monitorizare este indicată folosirea unui instrument sintetic de tip “matrice logică. »

Matricea logică este:

- Un instrument sistematic – de proiectare, planificare, implementare, monitorizare și evaluare
- Un instrument de gândire organizată – pentru a relaționa inputurile de implementarea activităților, activitățile de outputuri, outputurile de atingerea obiectivelor și obiectivele de scopuri
- Un instrument de identificare și evaluare a riscurilor – prin listarea ipotezelor critice în planificare și implementare
- Un instrument de măsură al progresului – prin indicatori cuantificabili și metode de măsură
- Un instrument pentru dezvoltarea consensului și de comunicare a scopurilor și strategiei parteneriatului

## Matricea logică

	OBIECTIVE	INDICATORI	VERIFICARE	IPOTEZE
OBIECTIV GENERAL				X
OBIECTIVE OPERAȚIONALE	De ce, ce și cum?	Cum pot fi măsurate dimensiunile scopurilor operaționale?	De unde provin datele?	Cum va fi afectat succesul proiectului?
Rezultate				
Inputuri				

Figură 10: Schemă matrice logică



## 10 Plan de cooperare și co-decizie în context multiactor

### 10.1 Pasul 1: Stabilirea strategiei de extindere a parteneriatului

În baza documentelor de constituire a parteneriatului de dezvoltare locală (Acordul de Dezvoltare Locală și Regulamentul de Organizare și Funcționare) membrii actuali ai parteneriatului pot decide să lărgescă componența parteneriatului și să îi lărgescă scopul și obiectivele. Totodată, prin prezentul proiect a fost elaborată o analiză de cartografiere a actorilor locali relevanți pentru parteneriatul de dezvoltare și pentru proiectul prin care acesta s-a dezvoltat, analiză ce poate servi ca bază de discuție pentru invitarea altor membri marcanți ai comunității locale care pot aduce valoare adăugată obiectivelor deja propuse, sau pot lărgi scopul parteneriatului.

Strategia de extindere trebuie să aibă în vedere o dezvoltare echilibrată a parteneriatului, să se evite supra-reprezentarea unui sector în detrimentul altuia. De asemenea, angajamentele și responsabilitățile privind parteneriatul trebuie să fie clar transmise noilor membri încă de la începutul cooperării, pentru a evita eventuale conflicte sau deraierea parteneriatului de la scopul inițial.

Putem defini patru etape de integrare a noilor parteneri în activitatea parteneriatului:

Consultare – perioada dinaintea aderării la parteneriat ca membru cu drepturi depline - discuții libere privind temele parteneriatului, problemele comunității la care vrea să găsească soluții și ce implică participarea ca membru în cadrul parteneriatului.

Aclimatizarea – perioada de 3 până la 6 luni după semnarea Acordului de Parteneriat și intrarea ca membru - noul partener abia a semnat documentele prin care devine membru însă încă nu a desemnat persoanele responsabile, nu a dispus alocarea de resurse pentru parteneriat, analizează angajamentele formale asumate și își definește strategia individuală.

Activarea – de la 6 luni până la 2 ani după intrarea ca membru al parteneriatului – membrul parteneriatului începe să își asume roluri din ce în ce mai complexe în cadrul parteneriatului, are luări de poziție, contribuie la agenda de discuții a Consiliului Parteneriatului, produce documente de poziție, propune și coordonează diverse activități.

Accelerarea – după primul an de la intrarea ca membru al parteneriatului – funcție de natura organizației și de temele aflate pe agenda parteneriatului, unii membrii pot intra foarte repede în faza de accelerare, care determină o activitate sporită și eficace cu privire la temele de interes, participarea în parteneriat prin proiecte, luări de poziție, contracte sau alianțe strategice, poate prelua roluri de reprezentare și comunicare publică, poate lua inițiative de extindere a parteneriatului sau de conturare a unor inițiative disjuncte.





De asemenea, orice strategie de extindere trebuie să aibă în vedere și situațiile mai puțin dorite de soluționare a posibilelor conflicte, sau chiar de renunțare la calitatea de membru. Fiecare dintre aceste situații trebuie statuate formal în mod clar și fără echivoc pentru ca orice membru care se alătură parteneriatului să poată să își definească în mod facil o strategie privind riscurile.

## 10.2 Pasul 2: Stabilirea obiectivelor parteneriatului

Deși unele obiective de dezvoltare locală sunt deja stipulate în Acordul de Parteneriat existent, acestea sunt de dorit a fi extinse și elaborate pentru a oglindi cât mai bine interesele membrilor săi precum și interesele de dezvoltare ale comunității în ansamblul său.

Parteneriatul are de regulă un obiectiv general (sau un număr limitat de obiective generale) și o serie de obiective specifice sau operaționale. Obiectivele se stabilesc în raport cu nevoile identificate de parteneri sau prin analize, de către comunitate. Obiectivele operaționale trebuie să fie formulate SMART (scurte, măsurabile, posibil de atins, realiste și delimitate în timp). În baza acestor obiective se vor defini acțiunile consecvente ce vor fi întreprinse pentru atingerea lor, se vor stabili indicatori de măsurare a rezultatelor dar și a impactului acestora la nivelul comunității.

Lista obiectivelor precum și a rezultatelor intermediare va fi discutată și revizuită periodic în interiorul Consiliului Parteneriatului pe parcursul ciclului de viață al acestuia.

## 10.3 Pasul 3: Acordul cu privire la principiile de bună practică a parteneriatului

Succesul parteneriatului, așa cum am redat mai sus, se bazează pe încrederea între parteneri. Un climat de încredere reciprocă poate fi creat în situația în care toți membri parteneriatului achiesează la același set de principii și se angajează să le respecte. Principiile vor determina modul în care parteneriatul va aborda teme cu încărcătură etică și socială, modul în care va alege să comunice cu terți, felul în care formulează obiective și trasează căi de urmat.

Un set minimal de principii de bună practică ar putea fi cel propus de Turnbull et al, 2015<sup>1</sup>:

Comunicare – comunicarea eficientă vine din abilitatea de a asculta cu atenție opiniile celorlalți, din abilitatea de a fi deschis, onest, clar și concis.

Competență profesională – partenerii competenți sunt cei care se concentrează pe învățare continuă, se bazează pe standarde de profesionalism înalte și își folosesc activitatea pentru a deveni mai buni pentru comunitățile lor.

Respect – partenerii își stimează și respectă colegii și își modelează interacțiunile pe baza acestui respect

---

<sup>1</sup> *Families, Professionals and Exceptionality: Positive Outcomes Through Partnership and Trust*, by A. Turnbull, H. R. Turnbull, E. J. Erwin, L. C. Soodak, and K. A. Shogren. Copyright 2015 by Pearson.



Angajament – partenerii își văd rolul ca mai mult decât o obligație profesională și își dăruiesc priceperea și talentul pentru atingerea obiectivelor comunității.

Egalitate – parteneriatele profesionale sunt deseori încărcate cu asumții individuale despre rol și status, însă parteneriatele eficiente sunt cele în care fiecare membru are o voce egală și posibilități de dezvoltare și intervenție egale.

Advocacy – curaj, convingere, proactivitate și talent în formularea problemelor și a soluțiilor pentru a crea situații de tip câștig-câștig.

Încredere – partenerii se bazează pe cuvântul, intențiile bune, acțiunile celorlalți parteneri.

#### 10.4 Pasul 4: Acord cu privire la drepturile și obligațiile partenerilor

Acordul de Parteneriat stipulează o serie de drepturi și obligații. În funcție de tipul de parteneriat abordat, acestea pot fi mai numeroase și mai constrângătoare, sau mai flexibile și mai laxe.

De regulă, drepturile și obligațiile se referă la aspecte privind participarea la decizie și votul, patrimoniu comun (dacă este cazul), achiziții și contracte cu terți, drept de proprietate intelectuală, reprezentare și comunicare, etc. Un parteneriat eficient ar trebui să calibreze foarte bine angajamentele asumate cu beneficiile participării la parteneriat pentru a încuraja cooperarea și lărgirea parteneriatului.

Având în vedere că parteneriatul de dezvoltare locală implică cooperarea cu instituții publice, responsabilitățile privind răspunderea publică și transparența specifice sectorului public se transferă întregului parteneriat.

#### 10.5 Pasul 5 Acord cu privire la participarea și alocarea resurselor

Fiecare membru al parteneriatului își va asuma participarea cu anumite resurse la funcționarea parteneriatului, chiar dacă acestea nu sunt financiare. Pentru buna funcționare a parteneriatului, deciziile și angajamentele privind resursele trebuie să fie cât mai clare și asumate în scris.

Chiar și în cazul prezentului parteneriat, a cărui funcționare inițială este susținută din fonduri externe nerambursabile, discuția despre resurse trebuie avută încă de la început pentru a asigura sustenabilitatea parteneriatului. În egală măsură, resursele umane și resursele de expertiză tehnică sau logistice trebuie discutate și luate decizii.

#### 10.6 Pasul 6: Stabilirea regulilor de guvernare și revizuirea periodică

Regulile de guvernare implică stabilirea rolurilor de coordonare, regulilor de vot sau luare a deciziilor, reguli privind stabilirea agendei de discuții atât în palierul strategic cât și operațional. Guvernarea poate și trebuie să fie adaptată frecvent modului real în care interacționează membrii parteneriatului. În egală măsură trebuie să sprijine implicarea cât mai largă a membrilor în deciziile și acțiunile parteneriatului.



Revizuirea periodică a acordului de parteneriat și a modelului de guvernanță poate fi făcut prin aplicarea modelului de tip scorecard prezentat în Anexa 2 la prezentul document. Fiecare revizuire va fi supusă aprobării membrilor și va fi făcută publică.

### 10.7 Pasul 7 : Încheierea parteneriatului

Deși rareori parteneriatele sunt încheiate în mod formal, acestea rămânând mai degrabă în adormire prin lipsa de resurse sau implicare a partenerilor, este de dorit ca parteneriatele de dezvoltare locală, dat fiind că implică parteneri publici și au scopuri și obiective ce țin de bunăstarea comunității, să își delimiteze o strategie de închidere a parteneriatului.

Această strategie de închidere poate fi implicită prin documentele statutare (ex: închiderea de drept a parteneriatului dacă nu au loc întruniri ale Consiliului Parteneriatului pentru mai mult de 3 ani consecutivi) sau poate fi explicitată ca punct distinct în Acordul de parteneriat. Indiferent de forma închiderii este necesar ca impactul pozitiv să fie asigurat prin acțiuni viitoare sau prin pivotarea către noi inițiative.

Prezentăm mai jos un plan operațional de coordonare și co-decizie care poate sta la baza funcționării parteneriatului de dezvoltare locală în context multiactor la nivelul Municipiului Piatra neamț. Planul include un set de obiective și acțiuni cărora le sunt asigurate indicatori cuantificabili, termene și surse de verificare a rezultatelor obținute, construite pe modelul matricei logice.



UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!Instrumente Structurale  
2014-2020**PLAN DE COORDONARE ȘI CO-DECIZIE LA NIVEL LOCAL**

<b>Obiectiv strategic</b>	<b>Indicatori verificabili în mod obiectiv</b>	<b>2023</b>	<b>2027</b>	<b>Surse de verificare</b>	<b>Ipoteze</b>
<b>OS. Intensificarea colaborării deschise între toate tipurile de actori pentru o dezvoltare economică locală durabilă, replicabilă la nivel regional</b>	<p>Creșterea gradului de pregătire a forței de muncă</p> <p>Creșterea productivității muncii per salariat</p> <p>Creșterea nivelului mediu de salarizare în Piatra Neamț</p> <p>Creșterea numărului de absolvenți de învățământ dual</p>		x	Date statistice	<p>Utilizare eficientă a fondurilor europene disponibile prin programele operaționale și PNRR</p> <p>Cadru macroeconomic general stabil</p>
<b>Obiectiv general</b>	<b>Indicatori verificabili în mod obiectiv</b>	<b>2023</b>	<b>2027</b>	<b>Surse de verificare</b>	<b>Ipoteze</b>
<b>OG. Crearea unui mecanism instituționalizat de colaborare la nivel local între mediul</b>	Mecanism de colaborare instituțională formalizat	X		Documente interne ale parteneriatului	Deschidere politică la nivel local



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

<p><b>de afaceri, autorități publice locale și societatea civilă pentru armonizarea politicilor, strategiilor și acțiunilor în domeniile cu impact economic în orașul Piatra Neamț</b></p>					<p>Asigurarea de resurse umane și financiare de către membrii parteneriatului pentru managementul acestuia</p>
<p><b>Obiective operaționale</b></p>	<p><b>Indicatori verificabili în mod obiectiv</b></p>	<p><b>2023</b></p>	<p><b>2027</b></p>	<p><b>Surse de verificare</b></p>	<p><b>Ipoteze</b></p>
<p><b>OO1. Intensificarea dezbaterii instituționalizate reunind toate părțile interesate (parteneri sociali, mediu de afaceri, societate civilă, administrație publică locală, furnizori de educație și formare) în vederea creșterii nivelului de transparență a procesului de elaborare a</b></p>	<p>Parteneriat de dezvoltare locală între mediul de afaceri, autorități publice locale și societatea civilă elaborat și funcțional</p>	<p>x</p>		<p>Documente interne ale parteneriatului</p>	<p>Deschiderea părților interesate pentru dialog și cooperare</p> <p>Activitate eficientă de comunicare a membrilor Parteneriatului</p>

<b>politicilor publice în Municipiul Piatra Neamț</b>					
<b>OO2. Creșterea atractivității și nivelului investițional în municipiul Piatra Neamț</b>	Valoare investiții atrase		x	Date statistice	Utilizare eficientă a fondurilor europene disponibile prin programele operaționale și PNRR  Cadru macroeconomic general stabil
<b>OO3. Intensificarea și eficientizarea comunicării organizaționale la nivel local în vederea atingerii obiectivelor strategice în domeniul ocupării forței de muncă</b>	Plan strategic de ocupare a forței de muncă	x		Documente interne ale parteneriatului	Management eficient al parteneriatului  Utilizarea unor metode eficiente de comunicare
<b>OO4. Dezvoltarea turismului</b>	Corelarea activităților cu Organizația pentru Managementul Destinației Turistice Piatra Neamț				



UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!Instrumente Structurale  
2014-2020

Activități	Indicatori verificabili în mod obiectiv	2023	2027	Surse de verificare	Ipoteze
<b>OO1 . Intensificarea dezbaterii instituționalizate reunind toate părțile interesate (parteneri sociali, mediu de afaceri, societate civilă, administrație publică locală, furnizori de educație și formare) în vederea creșterii nivelului de transparență a procesului de elaborare a politicilor publice în Municipiul Piatra Neamț</b>					
<b>A1.1 Determinarea situației actuale legate de politica privind formarea forței de muncă</b>	Număr de răspunsuri la ancheta pe bază de chestionar privind nevoile, inițiativele și disponibilitatea de cooperare a actorilor identificați la nivel local	53 (2022)		Raport ASTRICO Nord Est	Management eficient al Parteneriatului  Deschidere politică la nivel local  Asigurarea de resurse umane și financiare de către membrii parteneriatului pentru managementul acestuia
	Elaborarea Analizei Diagnostic privind stadiul actual al inițiativelor de cooperare la nivelul municipiului Piatra Neamț	X (2022)		Raport analiză	
<b>A1.2 Susținerea dezbaterii instituționalizate</b>	Număr de întâlniri ale părților interesate	4	12	Minute ale întâlnirilor	



UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!Instrumente Structurale  
2014-2020

	Număr de grupuri de lucru create	2	6	Rapoarte ale grupurilor de lucru	
	Număr de dezbateri organizate	1	6	Rapoarte ale dezbaterilor	
	Număr de inițiative de politică/luări de poziție publică elaborate de către Parteneriat		4	Documente interne ale Parteneriatului	
	Creșterea nivelului de răspuns la consultările publice inițiate de membrii parteneriatului, inclusiv prin extinderea facilităților oferite de platforma dedicată la dispoziția Primăriei		x	Rapoarte interne ale Parteneriatului	
<b>A1.3 Extinderea Parteneriatului</b>	Număr de activități realizate în vederea extinderii Parteneriatului		X	Documente interne ale Parteneriatului	





UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!Instrumente Structurale  
2014-2020

	pentru Dezvoltare Locală				
	Număr de parteneri atrași		6	Documente interne ale Parteneriatului	

**OO2. Creșterea atractivității și nivelului investițional în municipiul Piatra Neamț**

<b>A 2.1 Intensificarea eforturilor pentru creșterea nivelului investiționale</b>	Revizuirea strategiei de dezvoltare locală a municipiului Piatra Neamț		x	Documente interne ale Parteneriatului	Utilizare eficientă a fondurilor europene disponibile prin programele operaționale și PNRR
	Număr de proiecte cu finanțare terță elaborate		x	Date statistice	

**OO3. Intensificarea și eficientizarea comunicării organizaționale la nivel local în vederea atingerii obiectivelor strategice în domeniul ocupării forței de muncă**

<b>A3.1 Formare profesională</b>	Nr. De participanți la sesiuni de firmare	24	72	Rapoarte interne ale Parteneriatului	Teme de instruire relevante (ex: industria 4.0)
<b>A3.2 Comunicare organizațională</b>	Plan de comunicare elaborat	x		Rapoarte interne ale Parteneriatului	Utilizarea unor metode eficiente de comunicare
	Nr de activități de comunicare organizate	4	12		

**OO4. Dezvoltarea turismului - Corelarea activităților cu Organizația pentru Managementul Destinației Turistice Piatra Neamț**



**Corelarea activităților cu Organizația pentru Managementul Destinației Turistice Piatra Neamț**



## Resurse utilizate:

Primăria Piatra Neamț – Strategia de dezvoltare locală integrată a Municipiului Piatra Neamț pentru perioada 2014-2020 disponibil la

[https://www.primariapn.ro/documents/10179/3305132/sidu\\_martie\\_2018.pdf](https://www.primariapn.ro/documents/10179/3305132/sidu_martie_2018.pdf)

Maryland State Department of education Resource, DEVELOPING PARTNERSHIPS WITH FAMILIES OF CHILDREN WITH DISABILITIES: SEVEN PRINCIPLES FOR SUCCESS, disponibil la

<https://marylandfamiliesengage.org/developing-partnerships-with-families-of-children-with-disabilities-seven-principles-for-success/>

[www.statisticiromania.ro](http://www.statisticiromania.ro)

Guvernul României PARTENERIATUL PENTRU GUVERNARE DESCHISĂ - PLANUL NAȚIONAL DE ACȚIUNE 2020-2022, disponibil la [https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2021/02/Romania\\_Action-Plan\\_2020-2022\\_ROM.pdf](https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2021/02/Romania_Action-Plan_2020-2022_ROM.pdf)

WEST LOTHIAN COUNCIL, PARTNERSHIP WORKING GUIDANCE, 2010 disponibil la

<https://www.westlothian.gov.uk/media/1632/Partnership-Working-Guidance/pdf/partnershipguidance.pdf>

Prno, Jason, [Matthew Pickard](#) & [John Kaiyogana](#), Effective Community Engagement during the Environmental Assessment of a Mining Project in the Canadian Arctic, Environmental Management, 2021

Institutul Național de Statistică <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>  
The Partnering Initiative, ZAMBIA PARTNERING TOOLBOOK An essential guide to win-win collaboration for sustainable development, 2015, disponibil la <http://www.thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2015/10/Zambia-Partnering-Toolbook-1.pdf>  
[www.effectivepartnering.org](http://www.effectivepartnering.org)

Pedro, Lev & Emma Baylin CREATING PARTNERSHIPS FOR SUCCESS The voluntary sector and health transformation, 2020 disponibil la <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/creating-partnerships-success/models-of-partnership-working/#/>

G.K. Samni, The Key Factors for Effective Partnership Working in Community Capacity Building: Developing Country Context, African research review, 2014

Norma Watenpaugh, Alliance Lifecycle – Framework for Success, 2013 disponibil la <https://www.phoenixcg.com/alliance-lifecycle-framework-for-success/>

The Partnering Initiative - The Partnering Cycle and Partnering Principles, disponibil la <https://thepartneringinitiative.org/the-partnering-cycle-and-partnering-principles/>

Miroiu et al, Analiza Politicilor Publice, Bucuresti, 2002



## Anexa 1: Model plan de acțiune

### Plan de acțiune

-pași de urmat în vederea atingerii obiectivelor asumate -

<b>Obiectiv 1:</b>		
<b>Durata:</b>		
<b>Organizația responsabilă</b>		<b>Ex: Astrico Nord-Est</b>
<b>Persoana de contact din cadrul organizației responsabile</b>		
<b>Parteneri implicați</b>	<b>Instituții publice</b>	<b>Persoana de contact</b>
	<b>Parteneri sociali</b>	<b>Persoana de contact</b>
	<b>Alții</b>	<b>Persoana de contact</b>
<b>Descrierea problemei</b>		

<b>Descrierea angajamentului</b>	
<b>Ce presupune angajamentul?</b>	
<b>Care sunt rezultatele urmărite</b>	



<b>Care este obiectivul major?</b>			
<b>Activități măsurabile (maxim 5)</b>	<b>Organizație</b>	<b>Data început</b>	<b>Data finalizare</b>
<b>Activitate 1. ....</b>			
<b>Activitate 2. ....</b>			
<b>Activitate 3. ....</b>			
<b>...</b>			
<b>Alte informații</b>			



<b>Budget necesar (lei)</b> <b>(sursa finanțării, dacă există deja)</b>	
<b>Corelarea cu alte documente strategice la nivel local, județean, regional, national</b>	
<b>Obiectiv 2:</b>	
<b>Durata:</b>	
<b>Organizația responsabilă</b>	<b>Ex: Astrico Nord-Est</b>



<b>Persoana de contact din cadrul organizației responsabile</b>		
<b>Parteneri implicați</b>	<b>Instituții publice</b>	<b>Persoana de contact</b>
	<b>Parteneri sociali</b>	<b>Persoana de contact</b>
	<b>Alții</b>	<b>Persoana de contact</b>
<b>Descrierea problemei</b>		
<b>Descrierea angajamentului</b>		
<b>Ce presupune angajamentul?</b>		





<b>Care sunt rezultatele urmărite</b>	
<b>Care este obiectivul major?</b>	



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

<b>Activități măsurabile (maxim 5)</b>	<b>Organizație</b>	<b>Data început</b>	<b>Data finalizare</b>
<b>Activitate 1. ....</b>			
<b>Activitate 2. ....</b>			
<b>Activitate 3. ....</b>			
<b>...</b>			
<b>Alte informații</b>			
<b>Budget necesar (lei)</b> <b>(sursa finanțării, dacă există deja)</b>			
<b>Corelarea cu alte documente strategice la nivel local, județean, regional, national</b>			



<b>Obiectiv 3:</b>	
<b>Durata:</b>	
<b>Organizația responsabilă</b>	<b>Ex: Astrico Nord-Est</b>



<b>Persoana de contact din cadrul organizației responsabile</b>		
<b>Parteneri implicați</b>	<b>Instituții publice</b>	<b>Persoana de contact</b>
	<b>Parteneri sociali</b>	<b>Persoana de contact</b>
	<b>Alții</b>	<b>Persoana de contact</b>
<b>Descrierea problemei</b>		
<b>Descrierea angajamentului</b>		
<b>Ce presupune angajamentul?</b>		



<b>Care sunt rezultatele urmărite</b>	
<b>Care este obiectivul major?</b>	



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!







Instrumente Structurale  
2014-2020

<b>Activități măsurabile (maxim 5)</b>	<b>Organizație</b>	<b>Data început</b>	<b>Data finalizare</b>
<b>Activitate 1. ....</b>			
<b>Activitate 2. ....</b>			
<b>Activitate 3. ....</b>			
<b>...</b>			
<b>Alte informații</b>			
<b>Budget necesar (lei)</b> <b>(sursa finanțării, dacă există deja)</b>			
<b>Corelarea cu alte documente strategice la nivel local, județean, regional, national</b>			




## Anexa 2: Listă de verificare și revizuire a Acordurilor de Parteneriat

					
	Nu se aplica	Neimplementat	Parțial implementat	Implementat	
CRITERIU	EVALUARE				COMENTARII
<b>Cine?</b>					
Descrierea organizațiilor partenere și a misiunilor acestora					
Identificarea persoanelor desemnate ca reprezentant					
<b>De ce?</b>					
Viziune					
Obiective comune					
Obiective individuale ale partenerilor					
<b>Principii și valori</b>					
<b>Ce?</b>					
Proiectul propus/activități					
Planul de lucru general					
Angajamentele privind alocarea de resurse pentru fiecare partener					
Roluri și responsabilități					
Indicatori de performanță					





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

Strategie de asigurare a sustenabilității					
Riscuri (colective si individuale fiecărui partener)					
Când?					
Termene					
Milestone					
Cum?					
Protocoale de colaborare					
Aranjamente privind guvernanta parteneriatului					
Proceduri de luare a deciziilor					
Aranjamente privind finanțarea (posibile contracte de finanțare viitoare)					
Măsuri de combatere a riscurilor					
Măsuri de dezvoltare a capacității partenerilor					
Indicatori de măsurare și monitorizare a atingerii obiectivelor comune și individuale					
Proceduri de revizuire a parteneriatului					
Comunicare?					



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

<b>Proceduri de comunicare între parteneri</b>					
<b>Reguli de branding</b>					
<b>Acord privind imaginea publica a parteneriatului</b>					
<b>Proprietate intelectuala si reguli de confidențialitate</b>					
<b>Protocoale de comunicare cu terți</b>					
<b>Și dacă...?</b>					
<b>Plângeri și rezolvarea conflictelor</b>					
<b>Reguli de aderare și de renunțare la parteneriat</b>					
<b>Strategia de exit pentru parteneriatul ca întreg (strategia de încheiere a parteneriatului în vederea menținerii rezultatelor pozitive)</b>					