

**UNIVERSITATEA „OVIDIUS” DIN CONSTANȚA**

**FACULTATEA DE LITERE**

**SPECIALIZAREA JURNALISM**

**FORMA DE ÎNVĂȚĂMÂNT IF**

## **LUCRARE DE DISERTAȚIE**

**COORDONATOR:**

**CONF. DR. RALUCA PETRE**

**ABSOLVENT:**

**JACOTĂ MĂDĂLINA-GABRIELA**

**Iunie-Iulie 2023**

**UNIVERSITATEA „OVIDIUS” DIN CONSTANȚA**

**FACULTATEA DE LITERE**

**Avizat Data**

**Semnătură coordonator științific**

**COMUNICARE INTERSECTORIALĂ ȘI  
SUSTENABILITATE; MODELUL TRIPLE  
HELIX ÎN SECTORUL PUBLIC DIN DOBROGEA**

**COORDONATOR:**

**CONF. DR. RALUCA PETRE**

**ABSOLVENT:**

**JACOTĂ MĂDĂLINA-GABRIELA**

**Iunie-Iulie 2023**

## Cuprins

<b>INTRODUCERE.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPITOLUL I.....</b>	<b>7</b>
<b>SECTORUL PUBLIC, UNIVERSITAR ȘI PRIVAT; ASPECTE CONCEPTUALE ȘI NORMATIVE .....</b>	<b>7</b>
SECTORUL PUBLIC .....	7
SECTORUL UNIVERSITAR.....	13
SECTORUL PRIVAT .....	21
ANTREPRENORIAT .....	25
PARTENERIATUL PUBLIC-PRIVAT .....	31
COLABORAREA TRIPARTITĂ .....	35
DEZVOLTAREA REGIONALĂ .....	37
<b>CAPITOLUL II.....</b>	<b>43</b>
<b>EXPLICAREA MODELULUI TRIPLE HELIX. PARTENERIATE PUBLICE- PRIVATE ÎN ROMÂNIA .....</b>	<b>43</b>
MODELUL TRIPLUL HELIX .....	43
EXEMPLE DE PPP-URI ÎN ROMÂNIA .....	46
FUTURE SUMMIT CONSTANȚA .....	49
<b>CAPITOLUL III.....</b>	<b>51</b>
<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>51</b>
Ipoteze, corpus și întrebări de cercetare .....	51
Interviul ca tehnică de cercetare.....	53
Analiza conținutului în metodologia cercetării .....	54
Social Network Analysis - Analiza sociometrică.....	55
<b>CAPITOLUL IV .....</b>	<b>57</b>
<b>ANALIZĂ INTERVIURILOR CU ACTORI DIN SECTORUL PUBLIC.....</b>	<b>57</b>
<b>CONCLUZII .....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXE</b>	

## ARGUMENT

Am ales să documentez și să analizez această temă pentru a vedea cum comunică sectorul public cu sectorul privat și mediul academic. Este bine știut faptul că sectorul de stat este prezent în viața economică prin mai multe modalități, și totodată are un impact enorm și asupra sectorului universitar.

Tocmai de aceea, mi-am propus să văd cum comunică sectorul public, dar mai ales dacă alege să colaboreze cu aceste alte două sectoare, privat și academic. Mai ales în condițiile în care tot mai multe țări europene, și nu numai, realizează parteneriate în formula public-privat ce aduc mari realizări în infrastructură, de la aeroporturi la autostrăzi, spitale, stadioane, parcări, gări, terminale portuare, închisori, etc.

Întrebările mele de cercetare vizează evidențierea celor mai reușite/nereușite colaborări pe care actorii din domeniul public le-au avut, și de asemenea, care au fost efectele acestora, ce obstacole au întâmpinat pe parcursul colaborării.

În ceea ce privește ipotezele mele de lucru, acestea îmi vor valida sau invalida faptul că prin realizarea unor colaborări, a unor parteneriate bine structurate care să cuprindă intersectarea sectorului public cu celelalte sectoare se pot realiza proiecte de o anvergură mult mai mare, care să implice rezultate favorabile pentru dezvoltarea regională durabilă. Vom afla astfel dacă există sinergie între actorii din cele trei medii<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *This work was supported by the EEA & Norway University Cooperation Grant Program, project acronym SUSTENT, no. 21-COP-0031.*

## INTRODUCERE

Mi-am propus să încep această lucrare prin definirea conceptelor de bază în jurul cărora o să-mi construiesc studiul de caz și anume: sectorul public, sectorul privat, sectorul universitar, antreprenoriat, parteneriat public privat, colaborare tripartită, comunicare intersectorială și dezvoltare regională. De asemenea, urmăresc să fac o testare exploratorie a ipotezelor de lucru, respectiv:

- Cu cât cele trei sectoare (public, privat, academic) comunică mai bine, cu atât proiectele realizate în cadrul dezvoltării regionale durabile sunt mai bine realizate și mai repede implementate.
- Dacă în regiunea Dobrogei se implementează mai multe proiecte, realizate printr-o colaborare tripartită a companiilor, mediului academic și cadrului legislativ, înseamnă că se fac pași spre inovare.
- Dacă modelul este *laissez-faire*, atunci avem comunicare fragmentată și agende individuale.

Astfel, în primul capitol, voi defini parteneriatul public-privat și colaborarea tripartită și voi sublinia caracteristicile acestora. Voi evidenția importanța acestora în dezvoltarea regională și care sunt avantajele și dezavantajele. De asemenea, voi scoate în evidență diferențele dintre sectorul de stat, sectorul de piață și cel universitar. Toate aceste aspecte conceptuale vor fi expuse amănunțit în primul capitol al acestei lucrări.

În cel de-al doilea capitol, voi studia modelul Triple Helix, pe care mai apoi îl voi aplica, pe rezultatele analizei mele. Tot aici, voi sublinia nevoia celor trei sectoare de a participa la evenimente comune, la fel cum a fost Future Summit Constanța. Apoi, voi prezenta cinci proiecte din România, ce au luat naștere sub forma unui parteneriat public-privat, ce vizau în principal infrastructura de transport, dar care nu au mai fost finalizate,

În capitolul trei, cel de metodologie sunt incluse demersurile pe care se bazează cercetarea mea, ipotezele și întrebările de cercetare, instrumentele și metodele pe care am ales să le utilizez, plus corpusul pe care am ales să-mi fac analiza, în cadrul acestui studiu.

În cel de-al patrulea capitol, voi analiza interviurile realizate cu actori din sectorul de stat din regiune de sud-est a României, pentru a descoperi ce colaborări funcționează în acest mediu, cu ce sectoare au avut mai multe proiecte/parteneriate de succes și dacă există o intersecție a sectoarelor public, privat și academic. Pe de altă parte, voi urmări să văd și care au fost barierele frecvent întâlnite în cadrul desfășurării unor colaborări.

## CAPITOLUL I

### SECTORUL PUBLIC, UNIVERSITAR ȘI PRIVAT; ASPECTE CONCEPTUALE ȘI NORMATIVE

Într-o societate avem sectorul public, ce se află sub controlul agențiilor guvernamentale, sectorul privat, al întreprinzătorilor și organizațiilor particulare care funcționează după regulile pieței și cel de-al treilea sector, prin care oamenii se asociază pe baze voluntare în organizații ofertante de servicii sau protectoare/realizatoare ale unor scopuri de grup. Acest ultim sector este desemnat adesea și ca „sector nonprofit”, „sector social”, „sector voluntar”, „economie socială”, „sector independent”, „sector nonguvernamental”, „sector caritabil”, „sector al societății civile”. Desigur, un alt sector important este cel universitar/academic cu mari implicații în educație, organizat în universități, academii de studii, institute, școli de studii superioare.

#### SECTORUL PUBLIC

Sectorul public, numit și sectorul de stat este prezent în viața economică prin mai multe modalități și/sau forme, și totodată manifestă un impact enorm asupra tuturor oamenilor.

În general, sectorul public constă în intervenția statului în economie și activitatea Guvernului, eliminând ce ține de partea cu economia de piață. Potrivit specialistei în economie, administrarea afacerilor și marketing, Magdalena Platis (2004), există multe aspecte ale vieții oamenilor care capătă atributul de public și prin urmare, sunt corelate cu sectorul public. În cartea sa „Economia sectorului public”, aceasta menționează: învățământul public (de stat), întreprinderile publice (de stat), alegerea publică, opinia publică, relațiile publice, interesul public, serviciile publice, bunuri publice, cheltuielile publice, finanțele publice și multe altele.

Există, însă, multiple alte activități economice, care reflectă întrepătrunderile dintre sectorul public și cel privat, o sinergie a celor două. În acest sens, putem da exemplul asigurării calității produselor alimentare. Societățile comerciale private sunt controlate asupra calității produselor și a mediului de desfășurare a afacerii, de către inspectori publici. Pentru a realiza acest lucru, în august 1992, s-a înființat, în România, primul organism guvernamental care are în atribuții protejarea consumatorului, respectiv Oficiul pentru Protecția Consumatorilor, care din 2003 își schimbă numele în Autoritatea Națională pentru Protecția Consumatorilor

(ANPC),<sup>2</sup> având câte un sediu în fiecare reședință de județ și fiind condus de un director general.

Acest sector reprezintă partea economiei în care proprietatea publică este manifestată. Agențiile, departamentele guvernamentale, societățile publice care produc sau distribuie bunuri publice, private sau mixte sunt incluse la categoria de proprietate publică. Astfel, ca obiect de proprietate publică se identifică nu numai bunurile publice, ci și unele bunuri private și mixte, adică cele care își pierd din trăsăturile bunurilor publice în anumite condiții de piață.

*„Sectorul public reprezintă acea parte a economiei în care se manifestă proprietatea publică. Ca subiecți de proprietate publică se pot identifica toate agențiile și departamentele guvernamentale, precum și toate societățile publice care produc sau distribuie bunuri publice, private sau mixte. Astfel, ca obiect de proprietate publică se identifică nu numai bunurile publice, ci și unele bunuri private și mixte, adică cele care pierd cel puțin o trăsătură a bunurilor publice în anumite condiții de piață.”<sup>3</sup>*

Potrivit aceleiași specialiste în economie, dimensiunea sectorului public variază de la o țară la alta, dar și în funcție de ideologia politică a guvernului aflat la conducere și domeniile în care se manifestă intervenția statului. În funcție de domeniul de intervenție, statul își poate exprima diferit amploarea acțiunilor.

Astfel, sănătatea, învățământul și transportul sunt câteva domenii în care se poate regăsi sectorul public, ceea ce înseamnă că prin includerea acestor domenii de intervenție în activitatea sectorului public, dimensiunea acestuia crește. În schimb, cât de mult intervine într-un domeniu sau altul, sau, altfel spus cât de amplă este reglementarea publică a unor aspecte din economie definește intensitatea sectorului public. Spre exemplu, dacă într-o țară/regiune predomină școlile publice în fața celor private, înseamnă că sectorul public este mai extins în învățământ.

*„De exemplu, sectorul public este mai intens în învățământ dacă predomină școlile publice, față de cele private, și de asemenea este mai intens în agricultură atunci când*

---

<sup>2</sup> Magdalena Platis, „Economia sectorului public”, Editura Universității din București, București, 2004, p. 4

<sup>3</sup> Idem



*activitatea fermierilor, țăranilor sau asociațiilor agricole este reglementată prin prețurile produselor, fiscalitate, subvenții acordate etc.”<sup>4</sup>*

La articolul 2 din Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 663 din 23 octombrie 2001, cu modificările și completările ulterioare aduse în 2016, este explicată definiția unei autorități/instituții publice în România.

*„a) prin autoritate sau instituție publică se înțelege orice autoritate ori instituție publică ce utilizează sau administrează resurse financiare publice, orice regie autonomă, societate reglementată de Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, aflată sub autoritatea sau, după caz, în coordonarea ori în subordinea unei autorități publice centrale sau locale și la care statul român sau, după caz, o unitate administrativ-teritorială este acționar unic ori majoritar, precum și orice operator sau operator regional, astfel cum aceștia sunt definiți în Legea serviciilor comunitare de utilități publice nr. 51/2006, republicată, cu modificările și completările ulterioare. De asemenea, se supun prevederilor prezentei legi partidele politice, federațiile sportive și organizațiile neguvernamentale de utilitate publică, care beneficiază de finanțare din bani publici;”<sup>5</sup>*

În principal, sectorul public este finanțat din colectarea impozitelor și emiterea de datorii. Alte venituri mai puțin importante sunt profiturile companiilor de stat, donațiile, vânzarea serviciilor administrației publice, etc.

Odată cu fenomenul globalizării, problema dobândirii datoriei este din ce în ce mai importantă. Deși nu este esențial, atunci când statele nu pot obține suficienți bani prin impozite, ceea ce fac este să se împrumute pe piețe. Aceste împrumuturi pe care le acordă statelor se acumulează sub forma unei datorii publice.

În luna mai a anului 2023, Banca Națională a României a transmis că datoria externă totală a țării noastre a în perioada ianuarie - martie 2023, a crescut cu 10.162 milioane euro. La data de 31 martie 2023 suma pe care o datora statul român era de 154,723 de miliarde de euro.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Magdalena Platis, „Economia sectorului public”, Editura Universității din București, București, 2004, ibidem p. 5

<sup>5</sup> Legea nr. 144 din 12 iulie 2016 pentru modificarea art. 2 lit. a) din Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, emisă de Parlament, publicată în Monitorul oficial

<sup>6</sup> <https://www.bnro.ro/page.aspx?prid=22597> accesat în data de 20.05.2023

Organizațiile care nu fac parte din sectorul public fac parte fie din sectorul privat, fie din sectorul voluntar.

În cartea „The public sector: Concepts, Models and Approaches” (Third edition, 2000), Jan-Erik Lane menționează că „*persoane, grupuri și elite folosesc deseori așa-zisul interes public ca pe un criteriu de rezolvare a problemelor din sectorul public, în timp ce autointeresele predomină în sectorul privat*” (p. 15).

În economia de piață, statul oferă membrilor societății o paletă largă și diversificată de bunuri (servicii) publice, prin intermediul finanțelor publice, dar doar în condiții specifice. Procurarea acestor bunuri presupune realizarea unui proces cuprinzător de redistribuire a venitului și a averii persoanelor fizice și juridice, după criteriile stabilite de organele de decizie politică.

În majoritatea țărilor lumii, alături de sectorul privat, care produce și livrează bunuri individuale prin mecanismul pieței, există un sector public, care furnizează bunuri colective, în condițiile stabilite de instituțiile politice abilitate (parlament, guvern, ministere, consilii locale, primării). În asemenea economii, denumite mixte, autoritățile publice joacă un rol important în stabilirea cadrului legal în care se desfășoară activitatea economică privată, precum și în satisfacerea nevoilor colective. (Dincă, 2010)<sup>7</sup>

Potrivit sursei citate anterior, în mediul privat, actul de vânzare-cumpărare are condiții referitoare la acordul părților contractante cu privire orice aspect ce ține de produs sau servicii de la cantitate, calitate, preț și până la condiții de livrare și de plată etc. În sectorul public, pentru desfășurarea activității producătoare de bunuri/servicii publice și finanțarea acesteia, decizia trebuie luată de instituția politică competentă și trebuie să fie acceptată de membrii comunității, prin vot. Adică, decizia unei instituții politice este adoptată prin vot, care nu trebuie să fie în unanimitate, respectiv devine obligatorie pentru toată lumea, inclusiv pentru cei care au votat împotriva adoptării acesteia. Persoanele, fie ele fizice sau juridice vizate de o asemenea decizie vor trebui să suporte, ca urmări ale adoptării unei noi decizii, impozite, taxe ori contribuții pentru finanțarea instituțiilor (activităților) producătoare de bunuri publice, indiferent dacă au fost sau nu de acord cu măsura stabilită.

---

<sup>7</sup> Gheorghită Dincă, „Finanțe publice”, Brașov, 2010

Prin impunere fiscală, guvernul decide cum va obține resursele de care are nevoie de la gospodăria și firme, precum și modul de repartizare a lor pentru consumul și investițiile colective. Bani obținuți prin impunerea fiscală reprezintă mijlocul prin care resursele reale sunt transferate din sfera bunurilor private în cea a bunurilor colective.

## **FUNCȚIA PUBLICĂ**

Funcția publică reprezintă ansamblul atribuțiilor și responsabilităților, stabilite în temeiul legii, în scopul exercitării prerogativelor de putere publică de către autoritățile și instituțiile publice.

Potrivit Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, există trei tipuri de funcții publice, și anume: **funcții publice de stat**, **funcții publice teritoriale** și **funcții publice locale**.

**Funcțiile publice de stat** sunt cele publice stabilite, potrivit legii, în cadrul: ministerelor, organelor de specialitate ale administrației publice centrale (ex.: agenții, autorități etc), structurilor de specialitate ale Administrației Prezidențiale (ex.: Cancelaria Ordinilor), structurilor de specialitate ale Parlamentului României și/sau autorităților publice autonome prevăzute în Constituția României și altor autorități administrative autonome, precum și în cadrul structurilor autorității judecătorești.

**Funcțiile publice teritoriale** sunt funcțiile publice stabilite, potrivit legii, în cadrul: instituției prefectului și/sau serviciilor publice deconcentrate ale ministerelor și ale celorlalte organe ale administrației publice centrale din unitățile administrativ - teritoriale, precum și instituțiilor publice din teritoriu, aflate în subordinea/coordonarea/sub autoritatea Guvernului, a ministerelor și a celorlalte organe ale administrației publice centrale (ex.: direcții, agenții etc.)

**Funcții publice locale** sunt funcțiile publice stabilite, potrivit legii, în cadrul: aparatului propriu al autorităților administrației publice locale și al instituțiilor publice subordonate acestora (ex.: primăriei, consilii județene, servicii publice locale - taxe și impozite, evidența persoanelor etc.).<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> [https://www.anfp.gov.ro/continut/Functia\\_publica\\_Informatii\\_generale](https://www.anfp.gov.ro/continut/Functia_publica_Informatii_generale) accesat în data de 15.05.2023

Sectorul public, adică acea parte a economiei în care se regăsește proprietatea publică, cuprinde societăți publice sub forma regiilor autonome și patrimonial administrației publice centrale, locale și de securitate socială, precum și o parte considerabilă a fondului funciar.

**Regiile autonome** reprezintă *„unități economice aflate în proprietate publică constituite în domeniile ramurilor economice de interes strategic național, precum industria de armament, industria energetică, exploatarea minelor și gazelor naturale, poștă și transporturi feroviare”*,<sup>9</sup> precum și în unele domenii ce aparțin altor ramuri pe care Guvernul le stabilește.

Potrivit lucrării „Economia sectorului public” (2004), acestea se înființează prin hotărâre a Guvernului dacă sunt întreprinderi de interes național sau prin hotărârea organelor județene și municipale ale administrației de stat, dacă sunt întreprinderi de interes local.

*„Veniturile regiei autonome sunt destinate în primul rând acoperirii cheltuielilor, urmând ca restul să fie repartizat pentru constituirea fondului de rezervă și de dezvoltare a societății, precum și pentru unele activități social-culturale, sportive, de perfecționare și recalificare a salariaților, de cointeresare a acestora și alte destinații stabilite de conducerea întreprinderii”*.<sup>10</sup>

Potrivit legii, profitul net al unei regii autonome este alocat fondului de participare a salariaților la profituri (5%) și bugetului de stat central sau local.

**Administrația publică** reprezintă *„totalitatea autorităților care produc servicii pentru colectivități și redistribuie veniturile prin diverse modalități, adică îndeplinesc sarcini administrative. 'Administrația publică poate fi centrală sau locală.’”*<sup>11</sup>

La nivelul **administrației publice centrale** sunt incluse Parlamentul, Președinția, Guvernul, Ministerele, Instituțiile juridice, Instituțiile și serviciile publice centrale, cuprinzând în ansamblu instituțiile care realizează în principal activitatea executivă a Guvernului și a ministerelor.

Consiliile comunale, orașenești și județene, Autoritățile din subdiviziunile municipiilor, Primăriile, Prefectura, Autoritățile din subdiviziunile municipiilor, Serviciile

---

<sup>9</sup> Magdalena Platis, „Economia sectorului public”, București, 2004, op.cit. p.7

<sup>10</sup> Idem

<sup>11</sup> Ibidem, p. 8

publice locale și Serviciile publice ale instituțiilor centrale din unitățile administrative teritoriale rezează **administrația publică locală**. Aceasta vizează totalitatea instituțiilor care au sarcini administrative și funcționează la nivel local (comună, oraș, municipiu, județ).

**Fondul funciar**, a treia componentă a domeniilor sectorului public, „*include pe de o parte suprafețele pe care se află instituțiile aflate în proprietate publică, fie regii autonome, fie administrații publice, iar pe de altă parte terenurile cultivate sau necultivate aflate în proprietate publică*”. Unele regii autonome pot funcționa pe teritoriu privat, în timp ce unele administrații publice pot fi structurate în imobile private și/sau pe proprietăți private. Aceasta reflectă o latură a întrepătrunderii sectorului public cu cel privat, pe lângă aspectele complexe ale bunurilor economice mixte.

Conform lucrării „Economia sectorului privat” (2004), în contextul economiei naționale, sectorul public și-a diminuat considerabil dimensiunea, fapt demonstrat de aspecte precum: privatizarea întreprinderilor de stat, reconstituirea dreptului de proprietate privată asupra pământului, retrocedarea imobilelor naționalizate, vânzare de terenuri aflate în proprietate publică.

În prezent, sectorul de stat cunoaște o dimensiune mai restrânsă sub forma regăsirii proprietății publice, însă existența sa în viața economică este permanentă. Mai mult decât atât, acesta prezintă o extindere de manifestări prin reglementările care vizează piața în general, agenții economici și bunurile private, totodată.

## **SECTORUL UNIVERSITAR**

România are mai multe legi care reglementează învățământul superior, dar cea mai importantă lege este Legea Educației Naționale nr.1 din 2011. Această lege stabilește cadrul general al învățământului superior și definește structura, scopurile și principiile sistemului de învățământ superior românesc. Decretul legislativ nr. 1/2011 al Legii educației naționale prevede, de asemenea, organizarea, implementarea și evaluarea proceselor de învățământ, procedurile de acreditare și evaluarea calității educației, precum și reglementări speciale pentru activitățile didactice și de cercetare în învățământul superior.

Potrivit Articolului 2, alineatul 4: „*Statul asigură cetățenilor României drepturi egale de acces la toate nivelurile și formele de învățământ preuniversitar și superior, precum și la învățarea pe tot parcursul vieții, fără nicio formă de discriminare.*”

În prezenta legea, se menționează 21 de principii care guvernează învățământul preuniversitar și superior, cât și învățarea pe tot parcursul vieții din România. Printre acestea se numără și următoarele: principiul echității - în baza căruia accesul la învățare se realizează fără discriminare; principiul calității - în baza căruia activitățile de învățământ se raportează la standarde de referință și la bune practici naționale și internaționale; principiul relevanței - în baza căruia educația răspunde nevoilor de dezvoltare personală și socioeconomice; principiul centrării educației pe beneficiarii acesteia; principiul eficienței - în baza căruia se urmărește obținerea de rezultate educaționale maxime, printr-o gestionare eficientă a resurselor existente; principiul răspunderii publice - în baza căruia unitățile și instituțiile de învățământ răspund public de performanțele lor;

Învățământul superior este organizat în universități, academii de studii, institute, școli de studii superioare, denumite în continuare instituții de învățământ superior sau universități, care au obținut autorizarea de funcționare provizorie sau acreditarea. Instituțiile de învățământ superior pot fi de stat, particulare sau confesionale, conform sistemului de educație din România. (Articolul 114, Legea 1/2011)

Potrivit aceleiași legi menționate anterior, instituțiile de învățământ superior sunt organizații furnizoare de educație ce desfășoară activități de învățământ pe bază de programe de studii autorizate să funcționeze provizoriu/acreditate în condițiile legii, de formare inițială și continuă de nivel universitar, programe ce funcționează pe principiul calității și corelării ofertei educaționale cu piața muncii.

Sistemul național de învățământ superior include toate instituțiile de învățământ superior acreditate. Studiile universitare de licență, de master și de doctorat sunt incluse în categoria învățământ superior.

Art. 16, Legea nr. 288/2004 prevede:

„(1) *Învățământul superior de scurtă durată, care se desfășoară în prezent în colegiile universitare existente la data publicării prezentei legi, intră în lichidare sau se reorganizează în studii universitare de licență, în domeniile existente sau apropiate.*

(2) *Absolvenții cu diploma de învățământ superior de scurtă durată pot continua studiile pentru a obține licență în cadrul ciclului I - studii universitare de licență.*

*(3) Instituțiile de învățământ superior stabilesc modul de obținere a creditelor de studiu transferabile, pe baza cărora se admite înscrierea la examenul de licență a absolvenților învățământului superior de scurtă durată.”*

*Art. 18, Legea nr. 288/2004 precizează:*

*„(1) Ministerul Educației și Cercetării și Ministerul Muncii, Solidarității Sociale și Familiei stabilesc, având în vedere prevederile prezentei legi, corespondența dintre calificările universitare și clasificarea ocupațiilor, precum și modificările necesare în sistemul de salarizare, în condițiile legii.*

*(2) Diplomele absolvenților de învățământ superior sunt recunoscute și oferă drepturi în condițiile stabilite de legislația în vigoare la data obținerii actului de finalizare a studiilor.*

*(3) Diplomele absolvenților de învățământ superior cu durata de 5 - 6 ani sunt de drept echivalente cu diplomele de master.”*

În ceea ce privește învățământul preuniversitar, acesta este integrat în învățământul național constituit ca sistem și reunește unitățile de învățământ de stat, particulare și confesionale, atâta timp cât sunt autorizate sau acreditate. În sistemul de învățământ românesc funcționează atât școli publice, cât și private, în sistem de alternativă educațională, deschizând perspective noi de abordare didactică și pedagogică a învățării pentru învățământul clasic.

Formele de organizare a învățământului preuniversitar sunt: învățământ cu frecvență și învățământ cu frecvență redusă, iar învățământul general obligatoriu este format din: învățământul primar, învățământul secundar inferior și doi ani ai învățământului secundar superior.

Învățământul liceal cuprinde următoarele filiere și profiluri:

- filiera teoretică, cu cele două profiluri uman și real;
- filiera tehnologică, cu profilurile tehnic, servicii, resurse naturale și protecția mediului;
- filiera vocațională, cu profilurile militar, teologic, sportiv, artistic și pedagogic.

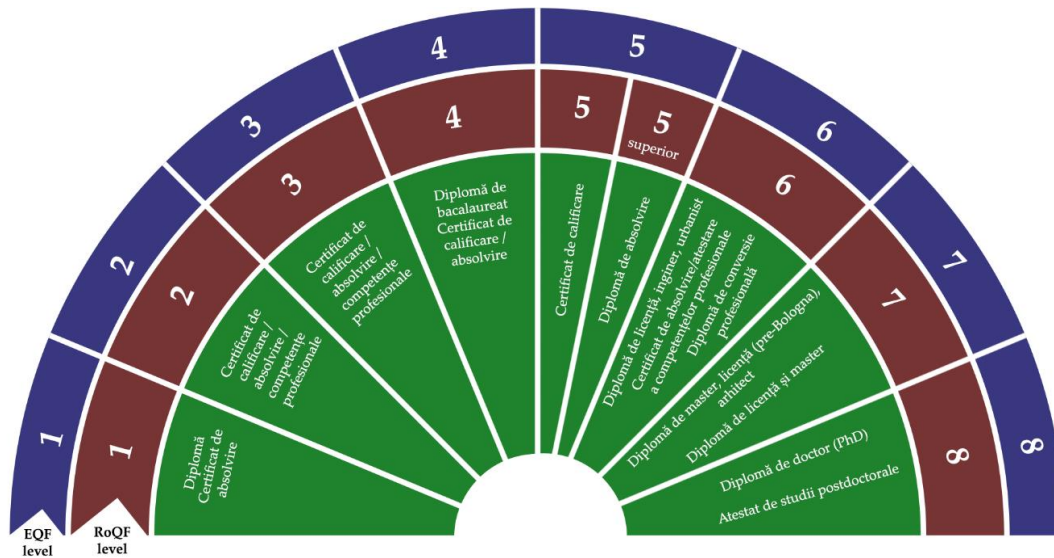
În ceea ce privește programele postuniversitare, acestea sunt: programe postdoctorale de cercetare avansată; programe postuniversitare de formare și dezvoltare profesională continuă; programe postuniversitare de perfecționare.

Peisajul universitar constăntean include studii universitare de licență, de master, de doctorat, studii postuniversitare și învățământ terțiar nonuniversitar. Comparativ cu județul Constanța, județul Tulcea are un sector universitar mult mai slab dezvoltat, care nu include studii de master, de doctorat sau postuniversitare.

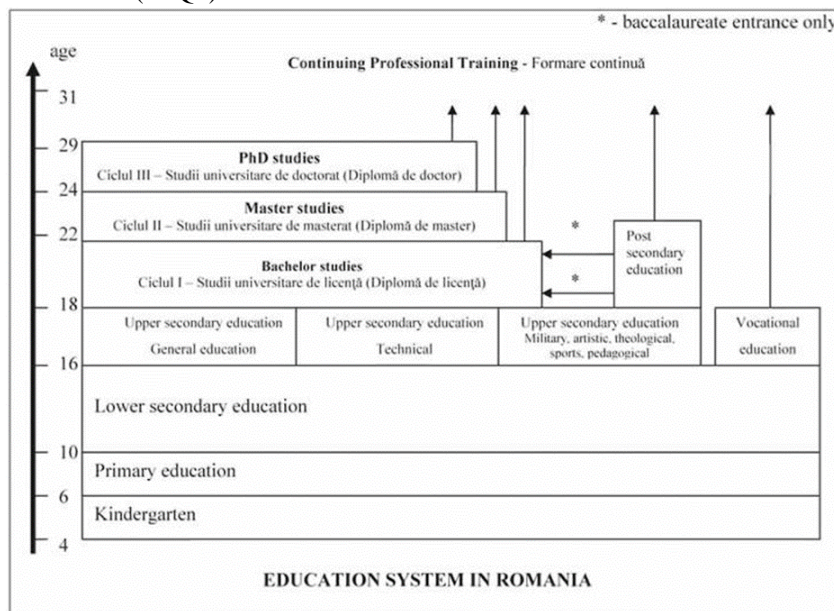
Învățământul superior joacă un rol important nu numai în crearea și diseminarea cunoștințelor, ci și în formarea viitorilor lideri și profesioniști ai societății. Acesta generează

cercetare, tehnologie și inovare, progrese în abilități și capacități și contribuie semnificativ la dezvoltarea socială și economică a țării. Impactul dezvoltării sistemelor de învățământ superior afectează și calitatea generală a vieții sociale, oportunitățile de angajare și sănătatea comunităților. Rolul universităților și al mediului academic în dezvoltarea societății este, așadar, esențial și ar trebui acordată o atenție deosebită promovării, sprijinirii și îmbunătățirii acesteia în beneficiul societății.

Mai jos avem o schemă a cadrului calificărilor la nivel european și la nivelul României.



Sursa schema: cnred.edu.ro - The European Qualifications Framework (EQF)/ Romanian Qualifications Framework (RoQF)



Sursa: cnred.edu.ro



Schema anterioară prezintă etapele pe care le parcurgem în sistemul educațional din România: de la grădiniță (învățământul preșcolar, 4-6 ani), la școala primară (învățământul primar, 6-10 ani), la gimanzii (învățământul gimanzial, 10-14 ani), la liceu (ciclul inferior al liceului, 14-16 ani; ciclul superior al liceului, 16-18 de ani) și până la studii universitare de licență (18-20 de ani, depinde dacă se fac 3 sau 4 ani), studii universitare de master (22-24 de ani), studii universitare de doctorat (24-29 de ani) și urmând învățarea continuă (cursuri postuniversitare, formare continuă). Desigur, studiile se pot face la orice vârstă, nu există o limitare privind vârsta în actualul cadru legal. Acesta este un model reprezentativ pentru o persoană care alege să facă studiu continuu.

Am analizat cele mai recente date statistice de la INS – Institutul Național de Statistică, iar în Anuarul Statistic al României 2020 am observat că în ultimii ani a existat o scădere consecutivă a instituțiilor de învățământ superior de pe teritoriul României. Dacă în anul universitar 2017-2018 erau 95 astfel de universități, în 2018-2019 au ajuns la 92, urmând ca în anul 2019-2020 să scadă la 90. Așadar 5 instituții din România au fost închise în trei ani de zile. Cu toate că pare că sectorul academic terțiar se reduce, în ceea ce privește numărul instituțiilor de învățământ superior, numărul studenților arată promițător.

#### Învățământ superior / Tertiary education

	2017/2018	2018/2019	2019/2020
<b>Instituții de învățământ superior</b> <i>Tertiary education institutions</i>	95	92	90
<b>Facultăți</b> <i>Faculties</i>	554	545	546
<b>Studenți/cursanți înscriși - total</b> <i>Enrolled undergraduate and post-graduate students/ learners – total</i>	538.871	533.749	543.299
<b>Învățământ de licență</b> <i>Bachelor's degree studies</i>	408.179	402.696	407.373
<b>Învățământ de master și studii postuniversitare</b> <i>Master's degree and post-graduate studies</i>	110.936	110.637	113.950
<b>Programe doctorale și postdoctorale de cercetare avansată</b> <i>Doctoral and advanced research post-doctoral programmes</i>	19.756	20.416	21.976
<b>Din total: studenți/cursanți străini care studiază în România</b> <i>Of the total: foreign undergraduate and post-graduate students / learners studying in Romania</i>	29.112	30.294	32.560
<b>Personal didactic</b> <i>Teaching staff</i>	26.266	26.384	26.429

Sursa: INS - Anuarul Statistic al României 2020

După cum putem observa în tabelul anterior, în România, numărul instituțiilor de învățământ a scăzut, dar numărul studenților/cursanților înscriși a crescut cu aproape 10.000 din 2018 în 2019. Remarcăm și faptul că învățământul de master și studii postuniversitare a evoluat, la fel și programele doctorale și postdoctorale de cercetare avansată. Dacă în 2017 doar 110.936 optau să dea la master, în 2019 numărul a crescut la 113.950 de studenți. Este valabil pentru doctorat, dacă în 2017 doar 19.756 alegeau să-și continue studiile, în 2019 numărul a ajuns la 21.976.

Un alt lucru, ce se poate observa, este faptul că numărul de studenți străini a crescut și el semnificativ în trei ani de zile, de la 29.112 la 32.560.

**Rate la 10.000 locuitori / Per 10.000 inhabitants**

	2017/2018	2018/2019	2019/2020
<b>Elevi</b> <i>Students(excluding undergraduates and post-graduates)</i>	1.275	1.266	1.256
<b>Studenți</b> <i>Undergraduate and post-graduate students</i>	275	274	280

Sursa: INS - Anuarul Statistic al României 2020

La capitolul educație, România nu stă foarte bine, potrivit datelor realizate de Institutul Național de Statistică, din Anuarul Statistic al României 2020, numărul de elevi raportat la 10.000 de locuitori a scăzut din 2017 până în 2020, în timp ce numărul de stundenți chiar dacă a crescut, este extrem de mic. Din aceste date reiese faptul că puțini sunt cei care optează să meargă la o universitate/facultate după terminarea liceului. Dar, desigur sunt și mai puțini cei care reușesc să termine facultatea pe care au început-o.

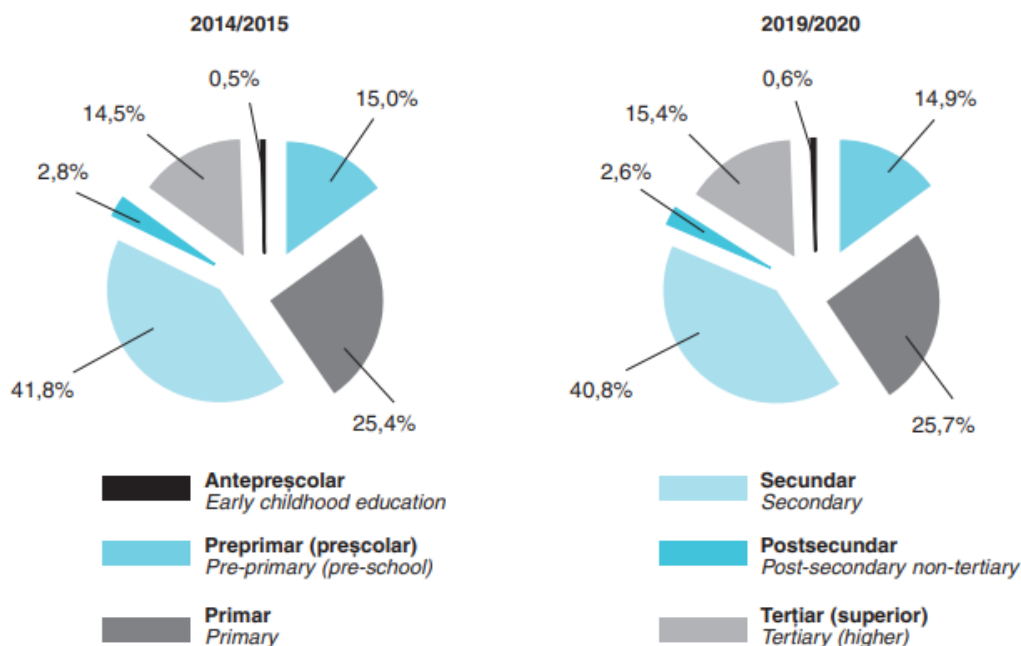
Localități	Constanța			Tulcea		
	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2017/2018	2018/2019	2019/2020
<b>Universități</b> <i>University</i>	5	5	5	-	-	-
<b>Facultăți</b> <i>Faculties</i>	27	25	25	-	-	1
<b>Studenți/cursanți înscriși</b> <i>Enrolled undergraduate and post-graduate students/learners</i>	22.374	21.884	21.752	-	-	48
<b>Personal didactic</b> <i>Teaching staff</i>	905	901	887	-	-	-

Sursa: INS - Anuarul Statistic al României 2020

Potrivit datelor de la INS, în Constanța în anii 2017-2020 au fost închise 2 facultăți, de la 22.374 de studenți înscriși a scăzut numărul la 21.752, și de asemenea personalul didactic s-a diminuat cu 18 profesori.

De cealaltă parte, în Tulcea, în 2019 s-a deschis Facultatea de Economie Agroalimentară și a Mediului, prin Centrul de învățământ la distanță ce funcționează la Colegiul Economic ”Delta Dunării” Tulcea, cu ciclul învățământ de licență (3 ani) în forma învățământului la distanță, realizat cu Academia de Studii Economice București.

## 8.G2 Populația școlară, pe niveluri de educație School population, by level of education

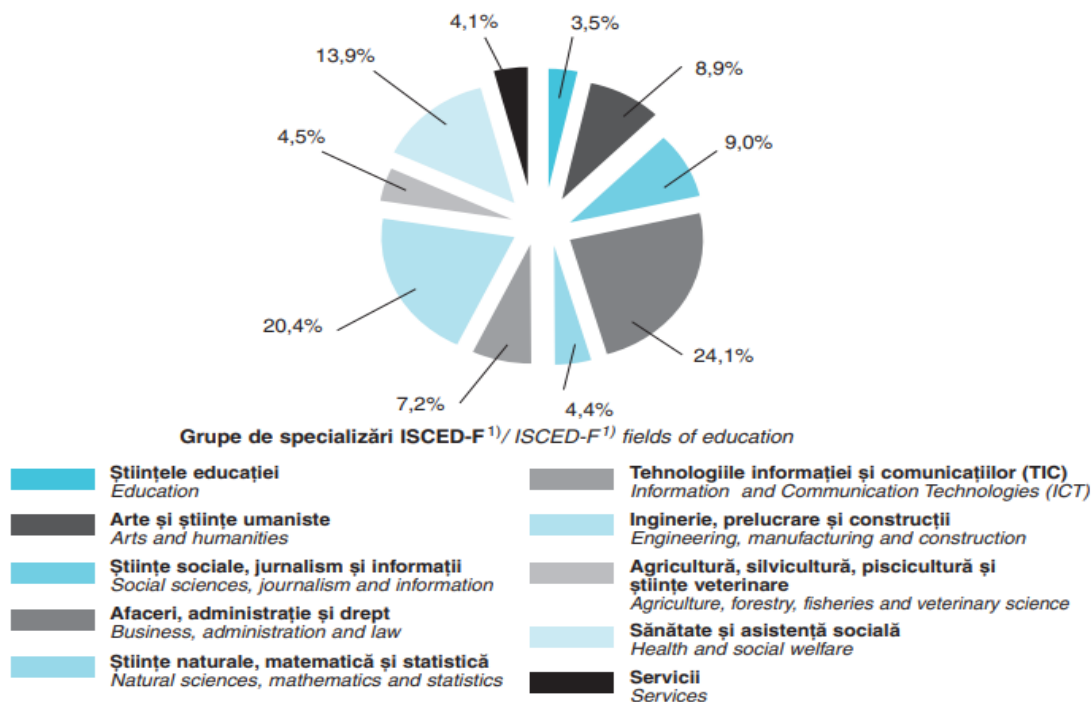


Sursa: INS - Anuarul Statistic al României 2020

Potrivit schemei anterioare, realizată cu datele de la Institutul Național de Statistică, nu se observă schimbări prea mari în ceea ce privește populația școlară, pe niveluri de educație. Dacă comparăm anii 2014/2015 cu 2019/2020, vedem cea mai mare schimbare este faptul că învățământul postsecundar a scăzut cu 1%. Dar remarcăm și faptul că învățământul superior a crescut în 5 ani de zile cu 0,3%.

## 8.G7

**Structura studenților, pe grupe de specializări, din învățământul superior, anul universitar 2019/2020**  
**Students in tertiary education institutes, by field of education, academic year 2019/2020**



<sup>1)</sup> Vezi precizări metodologice (pagina 290). / See methodological notes (page 290).

Sursa: INS - Anuarul Statistic al României 2020

Conform datelor și după cum putem vedea în graficul anterior, cei mai mulți studenți din România, din învățământul superior optează pentru o specializare în afaceri, administrație și drept (24,1%), pentru inginerie, prelucrare și construcții (20,4%), sănătate și asistență socială (13,9%). Numărul de studenți care aleg specializările Științe sociale, jurnalism și informații (9%) sau arte și științe umaniste (8,9%) este apropiat și din urmă vin specializările din domeniul TIC - tehnologiile informației și comunicațiilor (7,2%). Apoi, cu diferențe foarte mici între ele avem specializări precum: Agricultură, silvicultură, piscicultură și științe veterinare (4,5%), Științe naturale, matematică și statistică (4,4%), Servicii (4,1%) și științele educației (3,5%).

Evoluția numărului de studenți are un efect important asupra funcționării sistemului educațional datorită modului de finanțare, prin care sumele disponibile sunt aproape complet proporționale cu numărul de studenți, amplificat și de faptul că aproape toate angajările de personal sunt pe perioadă nelimitată.

Învățământul superior este important pentru dezvoltarea personală și profesională a studenților pentru că oferă oportunitatea de a-și dezvolta abilitățile și cunoștințele, de a învăța

și de a aplica tehnologii noi și inovatoare, de a se pregăti pentru o carieră de succes în domeniul de interes. Mai mult decât atât, prin intermediul acestora studenții ajung să aibă o rețea de contacte, să-și îmbunătățească abilitățile de comunicare, colaborare și conducere și să-și lărgască orizonturile prin experiențe multiculturale.

altă categorie de efecte ale distribuției și evoluției numărului de studenți privește șansele de dezvoltare a localităților în care funcționează universități.

## **SECTORUL PRIVAT**

Sectorul privat este acea parte a economiei care nu este controlată de stat și este operată pentru profit de persoane fizice și companii. Prin urmare, include toate întreprinderile comerciale care nu sunt deținute sau operate de guvern.

Finanțarea se obține prin resurse proprii sau resurse externe. Un exemplu de resurse proprii ar putea fi înființarea unei companii între doi parteneri în care ambii contribuie cu capital. În schimb, o companie finanțată în totalitate cu resurse externe este o companie ale cărei resurse sunt împrumutate sau donate de alte entități.

Desigur, există și posibilitatea în care sectorul privat ar putea obține finanțare din partea sectorului public, prin subvenții sau ajutoare. Spre exemplu, economiile mixte, în care statele pot acorda sume economice sau beneficii fiscale anumitor companii pentru eficientizarea anumitor acțiuni.

Potrivit legii nr. 31 din 16 noiembrie 1990 (\*\*republicată\*\*) privind societățile comerciale, la articolul 1, alineatul 1, „*în vederea desfășurării de activități cu scop lucrativ, persoanele fizice și persoanele juridice se pot asocia și pot constitui societăți cu personalitate juridică, cu respectarea dispozițiilor prezentei legi.*”<sup>12</sup>

Astfel, societățile prevăzute la alin. (1) cu sediul în România sunt persoane juridice române. Dacă prin lege nu se prevede altfel, societățile cu personalitate juridică se constituie

---

<sup>12</sup> Legea nr. 31 din 16 noiembrie 1990 privind societățile

în una dintre următoarele forme: „*societate în nume colectiv; societate în comandită simplă; societate pe acțiuni; societate în comandită pe acțiuni și societate cu răspundere limitată.*”<sup>13</sup>

### **Societățile comerciale/Întreprinderile**

În România, antreprenoriatul este cunoscut mai mult în baza termenului de întreprindere, care reprezintă unitatea fundamentală a economiei. La fel ca antreprenoriatul, întreprinderea constă în producerea de bunuri economice, efectuarea de servicii economice și valorificarea bunurilor și serviciilor.

În baza Legii nr. 346 din 14 iulie 2004 privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii, conform articolului 2: „*prin întreprindere se înțelege orice formă de organizare a unei activități economice, autonomă patrimonial și autorizată potrivit legilor în vigoare să facă acte și fapte de comerț, în scopul obținerii de profit, în condiții de concurență, respectiv: societăți comerciale, societăți cooperative, persoane fizice care desfășoară activități economice în mod independent și asociații familiale autorizate potrivit dispozițiilor legale în vigoare.*”<sup>14</sup>

Potrivit aceleiași legi, întreprinderile mici și mijlocii, care își desfășoară activitatea în sfera producției de bunuri materiale și servicii se definesc, în funcție de numărul mediu scriptic anual de personal, astfel:

- până la 9 salariați - microîntreprinderi;
- între 10 și 49 de salariați - întreprinderi mici;
- între 50 și 249 de salariați - întreprinderi mijlocii.

Potrivit articolului 2 al Legii nr.133/1999 întreprinzătorul (antreprenorul) „*este o persoană fizică autorizată sau o persoană juridică care, în mod individual sau în asociere cu alte persoane fizice autorizate sau cu persoane juridice, organizează o societate comercială, denumită în continuare întreprindere, în vederea desfășurării unor fapte și acte de comerț conform prevederilor art. 3.*”

### **Economia de piață**

---

<sup>13</sup> Idem

<sup>14</sup> Legea nr. 346 din 14 iulie 2004 privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii

Potrivit unor cursuri de microeconomie de la Universitatea de Vest din Timișoara, „*economia de piață este o formă modernă, superioară, de organizare și funcționare a economiei de schimb, în care întreprinzătorii își desfășoară activitatea economică în mod liber, autonom și rațional, corespunzător cerințelor pieței, în scopul satisfacerii unor nevoi existențiale tot mai sporite, cu resurse economice tot mai limitate*”.<sup>15</sup>

**Economia de schimb** se definește ca o formă de organizare a activității economice în care agenții economici, specializați și autonomi, produc bunuri pentru satisfacerea nevoilor de consum ale altor oameni, bunuri care sunt destinate schimbului prin actul de vânzare-cumpărare realizat pe piață. Spre deosebire de aceasta, **economia naturală** reprezintă acea formă de organizare a activității economice, unde scopul producției îl constituie autoconsumul, consumarea produselor obținute de producătorii înșiși, fără a fi nevoie de relații de schimb.

Prin concurență, prețuri, jocul cererii și al ofertei, piața se constituie într-un mecanism automat de reglare a economiei, ce determină deciziile și comportamentul tuturor agenților economici, asigurând alocarea și utilizarea eficientă a resurselor, distribuirea veniturilor și echilibrul economic pe termen lung. Prin prisma acestui mecanism, libera inițiativă a întreprinzătorului, ca și suveranitatea consumatorului sunt socotite drept caracteristici fundamentale ale unei economii de piață funcționale.

În cadrul acestui sistem economic, statul asigură cadrul juridic, legal, necesar desfășurării unei concurențe loiale între agenții economici independenți. Intervenția sa în economie este realizată în mod indirect, prin anumite politici macroeconomice, necesare pentru a corecta diverse dezechilibre (crize economice, inflație, șomaj) ce pot apărea pe fondul evoluției ciclice a economiei.

Putem spune, deci, că pentru funcționarea economiei de piață, se impune existența cumulativă a următoarelor condiții: libertatea economică; proprietatea și pluralismul formelor de proprietate a agenților economici; concurența; profitul, ca mobil al agenților economici; formarea în mod liber a prețurilor pe baza mecanismelor pieței; statul democrat care veghează la respectarea regulilor pieței.

---

<sup>15</sup> <https://www.studocu.com/ro/document/universitatea-de-vest-din-timisoara/microeconomie/microeconomie-macroeconomie-final/11524547> accesat în data de 19.05.2023

## Domeniile de activitate

Potrivit Listei firmelor din România, domeniile de activitate ale societăților comerciale cuprind în linii mari și cu multe alte subdiviziuni următoarele:

- „Agricultură, Silvicultură și Pescuit;
- Industria Extractivă;
- Industria Prelucrătoare;
- Producția și Furnizarea de Energie Electrică și Termică, Gaze, Apă Caldă și Aer Condiționat;
- Distribuția Apei, Salubritate, Gestionarea Deșeurilor, Activități de Decontaminare;
- Construcții;
- Transport și Depozitare;
- Comerț cu Ridicată și cu Amănuntul; Repararea Autovehiculelor și Motocicletelor;
- Hoteluri și Restaurante;
- Informații și Comunicații;
- Intermedieri financiare și Asigurări;
- Tranzacții Imobiliare;
- Activități Profesionale, Științifice și Tehnice;
- Activități de Servicii Administrative și Activități de Servicii Suport;
- Administrație Publică și Apărare; Asigurări Sociale din Sistemul Public;
- Învățământ;
- Sănătate și Asistență Socială;
- Activități de Spectacole Culturale și Recreative;
- Alte Activități de Servicii;
- Activități ale Gospodăriilor Private în Calitate de Angajator de Personal Casnic; Activități ale...;
- Activități ale Organizațiilor și Organismelor Extrateritoriale.”<sup>16</sup>

## România, inovator modest

Conform European Innovation Scoreboard (EIS) 2020, în Planul Național de Redresare și Reziliență al României, „Pilonul III. Creștere inteligentă, sustenabilă și favorabilă incluziunii, inclusiv coeziune economică, locuri de muncă, productivitate, competitivitate, cercetare, dezvoltare și inovare, precum și o piață internă funcțională, cu întreprinderi mici și mijlocii (IMM-uri) puternice”, Componenta C9. SUPTOR PENTRU SECTORUL PRIVAT, CERCETARE, DEZVOLTARE ȘI INOVARE „I5.Înființarea și operaționalizarea Centrelor de Competență” (2022), România ocupă ultimul loc în UE fiind considerată **inovator modest**.

„În ceea ce privește cofinanțarea privată a cheltuielilor publice de CD, România are un scor bun de 65.15 la același nivel cu Italia (67.92), ceea ce arată că măsurile de atragere a mediului privat

---

<sup>16</sup> <https://www.listafirme.ro/firme-domenii.asp> accesat în data de 29.04.2025



în proiecte CD au dat rezultate bune și reprezintă un mecanism prin care cercetarea și inovarea vin în sprijinul nevoilor mediului privat.”<sup>17</sup>

„Printre principalele probleme identificate în Raportul de țară din 2020 privind România, pe lângă faptul că țara ocupă în continuare unul dintre ultimele locuri din UE în ceea ce privește publicațiile științifice și co-publicațiile internaționale importante și ținta națională 2020 (1% din fonduri publice) nu a fost atinsă și nu există măsuri de reglementare pentru a crește calitatea cercetării, dezvoltării și a inovării, mai există/s-au remarcat și blocaje normative în ceea ce privește cooperarea dintre mediul academic și mediul de afaceri, care are loc în principal pe o bază *ad hoc*”.<sup>18</sup>

## ANTREPRENORIAT

Antreprenoriatul este în general strâns legat de sectorul privat, este motorul sectorului privat. Acesta constă într-o activitate independentă, pe care o persoană o desfășoară pe propriul risc, într-o încercare de a obține profit periodic din utilizarea anumitor bunuri, vânzarea de diverse mărfuri, prestarea unor servicii sau executarea unor lucrări. (Crișan, Mihăilă, 2021)

Potrivit materialului „Ghid Antreprenorial. Inițierea afacerii” publicat de Centrul de Asistență Antreprenorială și Management, noțiunea de „antreprenor” a apărut pentru prima oară în literatura economică, în anul 1723, în Dicționarul Universal de Comerț, la Paris. Acest termen definea „*persoana care își asumă obligații în vederea gestionării construcției unui obiect*”.<sup>19</sup>

În secolul al XVIII-lea, economistul francez Richard Cantillon a asociat noțiunea de „antreprenor”, ca termen științific cu asumarea deplină a riscurilor în economie. Totodată, atunci a formulat primele teorii cu privire la antreprenoriat. În acea perioadă, în Anglia, Revoluția Industrială, respectiv procesul de mecanizare a muncii manuale, era în deplină desfășurare, iar antreprenorii au jucat un rol foarte important în transformarea resurselor.

---

<sup>17</sup> [https://www.old.research.gov.ro/uploads/pnrr/suport-pentru-sectorul-privat-cercetare-dezvoltare-i-inovare/i5\\_pachet-de-informatii-finala-24-05-22.pdf](https://www.old.research.gov.ro/uploads/pnrr/suport-pentru-sectorul-privat-cercetare-dezvoltare-i-inovare/i5_pachet-de-informatii-finala-24-05-22.pdf) accesat în data de 23.05.2023

<sup>18</sup>

[https://www.curteadeconturi.ro/uploads/10224230/e5d5266c/16dd3359/bc4f706d/0fb60929/90ddc9c9/b5190190/b54099c3/Sinteza\\_AP\\_ANCSI.pdf](https://www.curteadeconturi.ro/uploads/10224230/e5d5266c/16dd3359/bc4f706d/0fb60929/90ddc9c9/b5190190/b54099c3/Sinteza_AP_ANCSI.pdf) accesat în data de 23.05.2023

<sup>19</sup> „Ghid Antreprenorial. Inițierea afacerii” publicat de Centrul de Asistență Antreprenorială și Management [ANTREPRENORIAT\\_c1.pdf \(utm.md\)](#) accesat în data de 15.05.2023

Astfel, de-a lungul anilor, literatura de specialitate din domeniu a demonstrat că activitatea de antreprenoriat a avut însemnătate și încă are, atât în economie, cât și în societate.

Potrivit lucrării „Introducere în antreprenoriat”, coordonată de Emil Crișan și Alin Mihăilă, „*activitatea antreprenorială este considerată motorul dezvoltării societății*” (2021, p.5) . Această asociere este atribuită datorită orientării spre inovare a acelor afaceri de succes, care au conștientizat deja importanța introducerii noului astfel încât să poată face față schimbărilor drastice de pe piață. Acest efect de nou, de introducere a unor „altfel” de elemente în companie, favorizează dezvoltarea mult mai rapidă a acesteia. Exemple de companii relativ noi, care au devenit „giganți mondiali” sunt Google și Apple. Inginerul Elon Musk este, de asemenea, un exemplu de antreprenor tehnic, care a adus inovație prin invențiile sale: compania Tesla Motors, care se ocupă cu realizarea de automobile electrice de înaltă performanță sau compania Space X, dedicate construcției de vehicule pentru transport în spațiul cosmic.

În opoziție, sunt companiile care nu se adaptează cerințelor timpurilor și nu sunt capabile să introducă noutăți pe piață. Cu siguranță, aceste companii „anchilozate” în trecut sunt sortite eșecului, mai devreme sau mai târziu. Un exemplu de companie care nu s-a adaptat schimbărilor rapide din ultimii ani, pe care autorii o menționează în lucrarea „Introducerea în antreprenoriat” este Kodak, ce producea invenții în domeniul fotografiei digitale Cândva o companie uriașă și cu zeci de mii de angajați, a pierdut enorm din cauza lipsei inovării. Acei antreprenori au crezut că businessul lor cu filme pentru aparatele foto analogice va rămâne nemuritor. Dar unde sunt acum? Cu mult în urma competitorilor, oferind produse de nișă.

În același material despre care vorbeam anterior se menționează faptul că „*activitatea antreprenorială poate avea efecte pozitive asupra generării de locuri de muncă*”. (Crișan, Mihăilă, 2021, pagina 9). O componentă esențială pentru realizarea profesională, pentru incluziunea socială, pentru o cetățenie activă, pentru îmbunătățirea încrederii în sine o reprezintă dezvoltarea spiritului antreprenorial. Acesta te va face să ieși din zona ta de confort, să îți depășești limitele, plus că îți va aduce capacitatea de a profita de diferite oportunități care se întrezăresc, ce te pot conduce spre culmile succesului.

Nu în ultimul rând, „*startup-urile vin cu inovații mai de impact decât companiile mari care se concentrează pe îmbunătățirea produselor pe care le oferă*”. (Crișan, Mihăilă, 2021, pagina 9)

Un startup este o companie aflată abia la început, care încă se adaptează la piață, stabilește segmentarea clienților și se află în stadiul de experimentare a diferitelor caracteristici ale produsului. Companiile startup sunt deseori finanțate la început chiar de antreprenori cu scopul de a dezvolta un produs sau un serviciu pentru care aceștia cred că există un sector de oameni sau o piață. Un startup trebuie să facă ceva care nu există deja sau să facă ceva mai bine decât ce există în prezent.

Startup-urile sunt considerate mult mai flexibile decât companiile mari, aflate de ani de zile pe piață, pentru că nu au mult de pierdut și pot lua decizii radicale, asumându-și mai multe riscuri, chiar dacă nu dispun de prea multe resurse.

**Există vreo diferență între un startup și o afacere mică?** Da, afacerile mici nu au uneori nicio problemă în a rămâne în continuare o afacere „mică”. Însă, un start-up țintește diferit și înclină mult spre dezvoltare. Un startup este o companie care se află în primul stadiu al operațiunilor sale, antreprenorul abia își pune în aplicare ideile, transformând conceptul în realitate. Cu alte cuvinte, afacerea este în testare, pentru a se descoperi o potrivire între produs și piață. În faza de startup, compania încearcă să-și găsească direcția, prevede și un model de afaceri cu o orientare agresivă spre expansiune, propunându-și să domine un sector al pieței cât mai rapid posibil și să facă față concurenței. El trebuie să încerce să fie unic și să facă diferența.

### **CEL DE-AL TREILEA SECTOR**

După cum menționează și Mihaela Vlăsceanu în lucrarea sa „Economie socială și antreprenoriat” sectorul nonprofit sau cel de al treilea sector se află în plină expansiune, având *„implicații profunde în domeniul organizării sociale, economice, politice, ca și în proiectarea sau formularea politicilor și strategiilor de guvernare de la nivel local, regional, național și chiar internațional”* (Vlăsceanu, 2010, pag 9).

În România, formularea de organizație non-guvernamentală, în care accentul se pune mai degrabă pe separarea, distanțarea de sectorul public este cel des întâlnită. Prin formularea de „sector nonprofit” se mută accentul pe piață sau, mai precis, pe diferența dintr-o organizație private pentru profit și una private nonprofit.

Specialista în sectorul non-profit, Mihaela Vlăsceanu susține că cele mai importante caracteristici ale organizațiilor din cel de-al treilea sector sunt:

- Aceste organizații sunt private din punct de vedere a proprietății și a generării profitului, dar publice prin finalități, întrucât oferă spre consum „bunuri colective” sau produse cu utilitate publică (servicii de sănătate, educative, culturale etc.)
- De asemenea, sunt dependente de tendințele conturate pe piața distribuției sau redistribuției veniturilor. Pot genera profit, dar sunt supuse restricției fundamentale a nondistributivității profitului către cei care le conduc sau controlează;
- Sunt „*independente de instituțiile și aparatul guvernamental*”, bazându-se pe mecanisme de conducere autonomă, similar cu cele ale organizațiilor pentru profit.
- Persoanele angajate sau asociate pot participa și sub forma voluntariatului, într-o proporție variabilă. (Vlăsceanu 2010 apud Vlăsceanu, pag 17).

Un criteriu folosit frecvent pentru a defini organizațiile celui de-al treilea sector este asumarea unei misiuni, a unor scopuri și obiective. O primă versiune de interpretare ar fi cea în care indiferent de forma pe care o îmbracă organizația, aceasta este inițiată să existe și să funcționeze „pentru a furniza anumite servicii sau pentru a apăra o cauză anume” (Vlăsceanu 2010 apud O'Neil; Hall). Astfel, se delimitează atât de organizațiile guvernamentale, cât și de cele de afaceri sau pentru profit, a căror misiune principală este aceea de a produce bunuri și/sau servicii din care să se obțină profit.

A doua interpretare se centrează pe identitatea specifică și autenticitatea fiecărei organizații în parte. Din acest punct de vedere, spre deosebire de alte tipuri de organizații, misiunea celor nonprofit este mereu legată de furnizarea „binelui social”, chiar dacă cei care beneficiază de pe urma ei nu reprezintă întotdeauna societatea în ansamblul ei, ba mai mult decât atât, în unele cazuri, reprezintă doar o mica parte, un grup restrâns din aceasta. Acestea fiind spuse, autoarea lucrării „*Economie socială și antreprenariat*” ne evidențiază faptul că „*rezultatul determinat de misiunea unei organizații voluntare va fi întotdeauna legat de transformarea ființei umane, în sensul ameliorării confortului său fizic sau psihosocial*” (Vlăsceanu, 2010, p. 20).

Așadar, misiunea lor fundamentală, de „*schimbare a comunității și a oamenilor*” (Ducker, 1993) sau de „*promovare a unor cauze*” în folosul diferitelor grupuri, comunități sau al societății le conferă specialitatea acestor organizații în comparație cu alte tipuri.

În ceea ce privește partea câștigurilor, a profiturilor, H. Hansmann a introdus termenul de „constrângere a nondistribuției” prin care firmele organizate ca „adevărate nonprofituri” sunt supuse conform legii statului în care au fost înființate, unui astfel tip de constrângere, ce le „*interzice distribuția câștigurilor reziduale indivizilor care exercită control asupra firmei, cum ar fi funcționarii, directorii sau membrii*”. (Vlăsceanu 2010 apud Hansmann, p. 21).

E. James (1990) explică această constrângere prin faptul că aceste organizații sunt capabile de a obține profituri, dar nu le pot distribui, întrucât câștigurile trebuie să rămână în organizație pentru a fi folosite la promovarea misiunii organizației.

### **Domenii și tipuri principale de activitate în sectorul neguvernamental**

Organizațiile celui de-al treilea sector se clasifică într-o largă varietate în funcție de mărime, de tipuri de activitate, de scopuri, de grupurile servite sau reprezentate, de sursele de finanțare sau obținere a fondurilor și investițiilor, vechime, eficiență. Cum nu există un criteriu unic, vom etala cele mai frecvente criterii utilizate în elaborarea acestor tipologii, reprezentative organizațiilor voluntare.

Un principiu important după care se realizează una dintre clasificările organizațiilor este reprezentat de domeniile și tipurile de activitate întreprinse de acestea. Clasificarea Internațională a Organizațiilor<sup>20</sup> a identificat, în acest sens, 12 tipuri.

Aceste 12 tipuri surprind o gamă largă de domenii, și anume: **Cultură, artă și recreere**, reprezentate de organizații recreaționale, sportive sau de artă, muzee, grădini zoologice sau cluburi sociale; **Educație și cercetare**, domenii ce includ școli și universități, educație permanentă sau învățământ profesional, cercetare medicală sau științe sociale/politice; **Sănătate – spitale**, în special de reabilitare; **Servicii sociale**, reprezentate de diverse servicii pentru copii, tineri, familie, vârstnici și/sau persoane cu dizabilități; **Protecția mediului**, care include protecția animalelor, combaterea poluării, conservarea resurselor naturale și păstrarea patrimoniului oferit de zonele rurale; **Dezvoltare economică și socială**, care vizează locuri de muncă, dezvoltare comunitară, îmbunătățirea infrastructurii; **Apărarea drepturilor și promovarea cauzelor cetățenilor**, reprezentate de partide politice, asociații civice/sociale, grupuri minoritare, asistență și servicii juridice, sprijinirea victimelor; **Filantropie și antreprenariat**, sprijinirea voluntariatului, fundații finanțatoare; **Activități internaționale** – asistență pentru dezvoltare, sprijin în cazul unor calamități, programe de mobilitate; **Religie** – organizații religioase; **Asociații profesionale, de afaceri și sindicate** sau altele organizații ce nu se clasifică în categoriile menționate mai sus.

---

<sup>20</sup> Mihaela Vlăsceanu, „Economie socială și antreprenariat”, 2010, pag. 21

Organizațiile mai pot fi clasificate și raportându-ne la misiunea lor asumată. Douglas (1987) a identificat, din această perspectivă trei tipuri distincte:

1. Organizațiile filantropice, cele orientate spre „beneficiul public”;

La această categorie intră în general organizațiile religioase, de învățământ și de cercetare, de ocrotire a sănătății, de artă și cultură, programele de asistență internațională, serviciile sociale și cele juridice.

2. Organizațiile care se bazează pe principiul de reciprocitate, „beneficiu reciproc” al membrilor săi;

Se distinge faptul că organizațiile pun accentul pe furnizarea de servicii propriilor membri. Așadar, aici se încadrează asociațiile profesionale, ligile, sindicatele, cluburile sociale.

3. Organizațiile care ținesc nu spre furnizarea unor servicii în sine, ci pe acțiuni menite care să aibă impact asupra Guvernului, pentru a oferi el acele servicii.

În această categorie sunt incluse organizații ale mișcărilor sociale, grupuri de presiune, partide politice și în principal organizațiile politice care urmăresc „interesul public” în sfera politică și s-au constituit pe bază voluntară și nonprofit.

Între cele trei categorii există distincția că ultimele două nu își propun să răspundă intereselor societății în ansamblu sau unor grupuri mai largi de oameni, ci doar intereselor mărginite ale membrilor dintr-un grup.

Organizațiile din cel de-al treilea sector mai pot fi clasificate și în funcție de surse de obținere a veniturilor. Acestea vor încerca pe cât posibil să-și multiplice și să-și diversifice aceste surse, ținând cond de faptul că principala sursă de finanțare are și un impact semnificativ asupra libertății strategice a organizație. Astfel, Mihaela Vlăsceanu ne explică faptul că, în general, se admit cinci surse principale de obținere a fondurilor:

1. „Comercializarea/Vânzarea bunurilor și serviciilor (firme și organizații, care adoptă un comportament similar cu cel al firmelor comerciale pentru profit, doar că acestea sunt supuse constrângerii nondistribuției, ca de exemplu spitalele, școlile și universitățile particulare, organizații culturale, etc.);
2. Subvenții și alocații (guvernamentale sau oferite de fundații, trusturi caritabile, corporații: universități particulare sau școli care își susțin cea mai mare parte din subvenții, etc.);
3. Donații și activități de colectare a fondurilor (de la corporații, fundații și chiar persoane fizice/individuale, ca de exemplu: bisericile, partidele politice, organizațiile de susținere a unor cauze, etc.);

4. Cotizații ale membrilor (cazul organizațiilor de beneficiu reciproc: cluburile, partidele politice, sindicatele, organizațiile și asociațiile profesionale);
5. Sustenabilitate – dotare cu funcții proprii generatoare de resurse” .

Diversitatea regăsită în generarea resurselor financiare ale organizațiilor nonprofit poate fi surprinsă printr-un continuum ce are la extreme, pe de o parte donațiile, sponsorizările, subvențiile și pe de cealaltă parte, veniturile realizate exclusiv din comercializarea bunurilor sau serviciilor, fie ele încadrate în domeniul educației, sănătății, culturii. Mai mult decât atât, între aceste două extreme, se situează resursele obținute printr-o sursă proprie generatoare care subvenționează oferta de servicii. Așadar, organizația dispune de o dotare proprie, care poate fi de exemplu: un cont la bancă ale cărui dobânzi se folosesc la subvenționarea anumitor servicii sau un teren agricol cultivat ori altă industrie, ale căror profituri subvenționează bunurile publice distribuite de organizație.

Astfel, ne vom raporta la organizațiile celui de-al treilea sector, ca la entități nonguvernamentale, ce au fost constituite din punct de structural-legal într-o formă caritabilă sau non-profit al căror principal scop este de a furniza anumite servicii publice.

**Tabel 1. – Tipuri de organizații nonprofit**

<b>Controlul distribuției resurselor Surse de constituire a veniturilor</b>	<b>Receptor-distributive</b>	<b>Productiv-distributive</b>	<b>Clientelare</b>
<b>Comunitare, asociative</b>	Fundații caritabile; Cluburi politice	Fundații sectoriale; Organizații de tip corporatist	Muzee; Instituții în sectorul protecției sociale
<b>Antreprenoriale</b>	Asociații ale consumatorilor; Fundații pentru tineret	Fundații specializate; Organizații de tip corporatist	Spitale; Farmacii; Universități; Școli private

Sursa: „Sectorul non-profit. Contexte, organizare, conducere”, Mihaela Vlășceanu, Editura Paideia, București, 1996, pag. 38

## **PARTENERIATUL PUBLIC-PRIVAT**

În ultimii ani, conceptul de parteneriat public-privat a fost reglementat prin lege în țările Uniunii Europene, inclusiv în România, care au adoptat recent noi legi normative privind parteneriatele de acest fel. În viața economică, întâlnim situații în care părțile din cadrul unui parteneriat sunt atât companii private, cât și instituții publice.

Potrivit articolului 2 din Legea nr. 233 din 24 noiembrie 2016 privind parteneriatul public-privat, publicat în Monitorul Oficial: „*Parteneriatul public-privat are ca obiect*

*realizarea unui bun sau, după caz, realizarea unor lucrări de intervenție și/sau extindere a unui bun sau a unor bunuri care vor aparține patrimoniului partenerului public, destinate prestării unui serviciu public și/sau operării unui serviciu public, în condițiile prezentei legi”<sup>21</sup>.*

Parteneriatele public-privat (PPP), în principiu, se referă la toate formele de cooperare între sectorul public și cel privat. Cu toate acestea, modul în care sunt realizate astfel de parteneriate depinde de legile specifice fiecărei țări, ce variază de la un sistem juridic la altul și poate lua o varietate de forme, inclusiv: acorduri de asociere în participație, contracte de concesiune, contracte de construcție sau servicii.

În România, datorită elaborării de strategii sectoriale sau naționale, primele structuri temporare de parteneriat public-privat au fost înființate la nivel național de la mijlocul anilor 1990, dar au fost înființate sub forma unor structuri instituționalizate, mai exact Comisia Tripartită și Consiliul Economic și Social (Levai, 2012, p. 243).

Esența parteneriatelor public-privat este de a valorifica abilitățile, know-how-ul și managementului sectorului privat și de a împărți riscurile între parteneri pentru a susține principiile eficienței, eficacității și economiei în utilizarea fondurilor publice.

În plus, într-un comunicat de presă publicat de Guvern care prezenta ședința din data de 10 mai 2018, în care s-a adoptat ordonanța de urgență care reglementează încheierea și derularea parteneriatului public-privat în România, se menționează:

*„Printre elemente principale ale parteneriatului public-privat se află durata de cel puțin 5 ani a raporturilor contractuale, care să permită partenerului privat recuperarea investiției și realizarea unui profit rezonabil, finanțarea proiectului, în principal din fonduri private și, după caz, prin punerea în comun a fondurilor private cu fonduri publice sau distribuirea riscurilor între partenerul public și partenerul privat, în funcție de capacitatea fiecărei părți contractante de a evalua, gestiona și controla un anumit risc”<sup>22</sup>.*

Cu scopul de a înlătura ambiguitatea juridică, a fost înlocuit în multe dispoziții termenul de „proiect de parteneriat public – privat” cu cel de „contract de parteneriat public – privat”.

---

<sup>21</sup> Legea nr. 233 din 24 noiembrie 2016 privind parteneriatul public-privat

<sup>22</sup> <https://www.gov.ro/ro/guvernul/sedinte-guvern/parteneriatul-public-privat-aprobat-de-guvern> accesat în data de 22.05.2023



Potrivit Guvernului, finanțarea investițiilor care se realizează în cadrul contractelor de parteneriat public-privat se poate asigura, după caz: integral, din resurse financiare, ce sunt asigurate de partenerul privat sau din resurse financiare, ce sunt asigurate de partenerul privat, împreună cu partenerul public.

Parteneriatele public-privat oferă beneficii atât operatorilor privați, cât și sectorului public în îmbunătățirea eficienței dezvoltării proiectelor, reducerea timpului de implementare, partajarea riscurilor, mobilizarea resurselor publice și private, crearea de noi abilități și oportunități de a învăța din experiențele comune. Mai mult, o combinație de capacități și resurse publice și private în timpul crizelor economice poate contribui la procesul de redresare economică.

Deși interesele inițiale ale membrilor parteneriatelor public-privat diferă, companiile private fiind orientate spre profit, iar organismele publice fiind preocupate în primul rând de respectarea principiilor economiei, eficienței și eficacității în utilizarea fondurilor publice, misiunea finală, spre care ambii parteneri acced este finanțarea, construcția, renovarea, administrarea sau întreținerea proprietății care vizează furnizarea de servicii publice de calitate.

*„Cota de contribuție a partenerului public la finanțarea realizării investițiilor dintr-un contract de parteneriat public - privat reprezentată de resurse financiare de altă natură decât fonduri externe nerambursabile și contribuția națională aferentă unor astfel de fonduri nu poate depăși 25% din valoarea totală a investiției”,* este precizat în comunicatul de presă.

De asemenea, actul normativ prevede constituirea, în termen de 1 an, a unui Fond special de finanțare a contractelor de parteneriat public-privat care se încadrează în categoria proiectelor strategice. Acest Fond special va fi constituit din venituri publice provenind din resurse financiare fiscale și nefiscale, inclusiv subvenții, prevăzute de legea specială de înființare a respectivului fond special.

În scopul implementării contractului de parteneriat public-privat se înființează și funcționează, conform Legii societăților nr.31/1990, o societate de proiect.

Prin contractul de parteneriat public-privat, partenerul public va putea transmite sau constitui, în favoarea societății de proiect, dreptul de a colecta și utiliza pentru derularea proiectului tarife de la utilizatorii bunului/bunurilor sau serviciului public ce formează obiectul contractului de parteneriat public-privat. Tipurile de tarife și nivelul acestora se reglementează în condițiile legii.

În vederea încheierii și începerii executării obligațiilor dintr-un contract de parteneriat public-privat este necesară parcurgerea mai multor etape:

- „realizarea de către partenerul public a unui studiu de fundamentare;
- aprobarea studiului de fundamentare de către Guvern pentru proiectele administrației publice centrale sau, după caz, de către autoritățile deliberative, pentru proiecte ale administrației publice locale;
- parcurgerea procedurii de atribuire a contractului de parteneriat public-privat;
- aprobarea contractului de parteneriat public-privat rezultat în urma finalizării negocierilor și inițializat de către părți de către Guvern pentru proiectele administrației publice centrale sau, după caz, de către autoritățile deliberative, pentru proiecte ale administrației publice locale;
- semnarea contractului de parteneriat public-privat;
- îndeplinirea tuturor condițiilor suspensive prevăzute în contractul de parteneriat public-privat, inclusiv a închiderii financiare.”<sup>23</sup>

Investitorul privat desemnat câștigător al procedurii de atribuire care încheie un contract de parteneriat public-privat dobândește calitatea de partener privat.

Partenerul public are obligația de a transmite Institutului Național de Statistică, în termen de 30 zile de la semnare, o copie conformă cu originalul a contractului de parteneriat public-privat.

Guvernul poate decide prin hotărâre ca anumite proiecte pe care le consideră strategice să fie pregătite și atribuite în numele partenerilor publici care urmează să le implementeze de către Comisia Națională de Strategie și Prognoză.

Inițiativa realizării unui proiect în regim de parteneriat public-privat aparține partenerului public.

Durata contractului de parteneriat public-privat se stabilește, în principal, în funcție de perioada de amortizare a investițiilor ce urmează să fie realizate de către societatea de proiect și în funcție de modalitatea de finanțare a acestor investiții.

Stabilirea duratei se va face astfel încât:

- „să se evite restricționarea artificială a concurenței;
- să se asigure un profit rezonabil pentru domeniul respectiv, ca urmare a exploatării bunului/bunurilor și operării serviciului public ce formează obiectul proiectului;
- să se asigure un nivel rezonabil și suportabil al prețurilor pentru serviciile ce formează obiectul proiectului, ce urmează să fie plătite de către beneficiarii serviciilor.”<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> <https://www.gov.ro/ro/guvernul/sedinte-guvern/parteneriatul-public-privat-aprobat-de-guvern> accesat în data de 23.05.2023

<sup>24</sup> <https://www.gov.ro/ro/guvernul/sedinte-guvern/parteneriatul-public-privat-aprobat-de-guvern> accesat în data de 21.05.2023

Contractul de parteneriat public-privat trebuie să prevadă bunurile sau categoriile de bunuri care, pe parcursul derulării contractului sau la încetarea acestuia, urmează să intre în proprietatea partenerului public, respectiv a societății de proiect inclusiv, după caz:

- „bunurile realizate pe parcursul executării contractului ca urmare a realizării investițiilor asumate de către partenerul privat sau societatea de proiect;
- bunurile pe care societatea de proiect trebuie să le transfere partenerului public la încetarea, din orice motiv, a contractului de parteneriat public-privat;
- bunurile pe care partenerul public are opțiunea de a le cumpăra la încetarea, din orice motiv, a contractului de parteneriat public-privat;
- bunurile care rămân în proprietatea societății de proiect la încetarea, din orice motiv, a contractului de parteneriat public-privat”<sup>25</sup>

Partenerul public are dreptul să monitorizeze și să controleze, pe toată perioada derulării contractului de parteneriat public-privat, modul în care partenerul privat și/sau societatea de proiect își execută obligațiile născute din contractul de parteneriat public-privat și/sau din prevederile legale aplicabile.

## **COLABORAREA TRIPARTITĂ**

Colaborarea tripartită reprezintă o înțelegere a trei părți distincte. Aceasta se poate realiza între trei state, trei partide sau trei actori din aceleași sectoare sau din sectoare total diferite, de unde și denumirea „*tripartit*”. Desigur că, la baza acestei colaborări, stă un acord încheiat între părțile implicate, din care decurg anumite drepturi și obligații.

Pentru a înțelege mai bine, am căutat exemple reprezentative pentru zona Dobrogei. Potrivit Agenției de presă românească Agerpres, pe 19 ianuarie 2017 reprezentanții Companiei Naționale Administrația Porturilor Maritime (CNAPM) Constanța, ai patronatului operatorilor portuari - Constanța Port Business Association și ai muncitorilor - Federația Națională a Sindicatelor Portuare (FNSP) au ratificat în sala de conferințe a Gării Maritime, primul protocol de colaborare tripartit din istoria portului. Conform prevederilor de bază, protocolul reprezintă cadrul general de reglementare a colaborării între cele trei entități semnatare. Acestea au convenit asupra interesului colectiv de a colabora instituțional, pentru identificarea unor soluții optime comune la nivel local și național și pentru inițierea unor acțiuni concrete și imediate în

---

<sup>25</sup> Idem

vederea rezolvării problemelor existente și pentru promovarea Portului Constanța și menținerea acestuia la un nivel competitiv pe piețele în domeniu.

În clauzele din protocolul de colaborare sunt stipulate inclusiv termenele clare pentru finalizarea contractelor de închiriere aferente infrastructurii de transport naval ce aparține domeniului public al statului.

*„Acordul menționează, de asemenea, impunerea unei politici tarifare transparente, pentru serviciile portuare și de închiriere și utilizare a infrastructurii portuare, revizuirea Master Planului Portului Constanța, adoptarea unui plan de întreținere și investiții în infrastructura portuară, cu termene de execuție și finalizare și adoptarea unor proceduri transparente de încheiere a contractelor de sub-concesionare. Sunt prevăzute, de asemenea, și obiective de interes administrativ și social precum consolidarea și dezvoltarea patrimoniul administrației, fiind date ca exemple Stadionul Portul, Școala Portuară, Spitalul CF, ce trebuie să răspundă nevoilor comunității portuare”, relatează Agerpres.<sup>26</sup>*

De asemenea, părțile implicate își iau angajamentul privind asumarea unei strategii naționale comune și realiste în sectorul naval-portuar, pentru funcționarea sistemului Port Constanța-Canal Dunăre-Marea Neagră-Dunăre și acțiuni comune pentru îmbunătățirea cadrului legislativ național în domeniul portuar și al navigației.

Potrivit Agerpres, după ratificarea protocolului de colaborare, directorul general al CNAPM Constanța, Nicolae Dan Tivilichi punctase faptul că *„administrația și patronatele își unesc eforturile în scopul dezvoltării porturilor maritime și important este că subsecvent ratificării acestui protocol, tot azi, are loc și o reuniune a tuturor administrațiilor portuare și operatorilor de pe Dunăre pentru a creiona o strategie navală coerentă, care să conducă la o mai bună colaborare între administrații, la promovare comună a intereselor”<sup>27</sup>*

Recent, în mai 2022, o altă colaborare tripartită a luat naștere la Tulcea.

În contextul războiului de agresiune al Rusiei asupra Ucrainei, pentru a putea oferi sprijin și ajutor pentru refugiații ucraineni, a fost realizat Hub-ul Logistic Umanitar la Tulcea.

---

<sup>26</sup> <https://www.agerpres.ro/social/2017/01/19/acord-tripartit-de-colaborare-pentru-dezvoltarea-portului-constanta-18-34-55> accesat în data de 23.05.2023

<sup>27</sup> Idem

Încă de la debutul invaziei armatei rusești asupra Ucrainei, mai exact pe data de 24 februarie 2022, Consiliul Județean Tulcea, în colaborare cu ACoR - Filiala Județeană Tulcea și Prefectura Tulcea, a înființat un sistem hub de ajutor umanitar în vederea primirii și distribuirii de ajutor umanitar intern și internațional și articole de ajutor, constând în alimente, echipamente medicale, medicamente, pentru a veni în sprijinul poporului vecin greu încercat.

Lucrurile au continuat, iar începând cu data de 24 martie 2022, IsraAID a început să ofere asistență tehnică ACoR Tulcea în vederea implementării unui Sistem de management al depozitului și dezvoltării unui sistem digital de inventar. Potrivit Consiliului Județean Tulcea, peste 310 TIR-uri cu ajutoare și apoximativ 3 milioane de porții de mâncare au fost trimise în mai puțin de trei luni. Acest progres rapid al parteneriatului dezvoltat la Hub-ul de Logistică Umanitară Tulcea i-a făcut pe reprezentanții ISraAID, ai Fundației The Romulus T. Weatherman, ACoR Tulcea și autoritățile române să decidă extinderea statutul actual al Depozitului Umanitar și să-i armonizeze cadrul de lucru, prin încheierea unui singur memorandum de colaborare între toate părțile.

*„Semnatarii memorandumului tripartit au fost Valerio Carafa, coordonatorul IsraAID în România, dr. Meaghan Mobbs, președintele Fundației The Romulus T. Weatherman, și Eugen Ion, președintele Filialei Județene Tulcea a ACoR și primarul comunei Jurilovca”, se menționează în comunicatul transmis de Consiliul Județean Tulcea.<sup>28</sup>*

## DEZVOLTAREA REGIONALĂ

Potrivit politicii de dezvoltare regională a Ministerului Dezvoltării, Lucrărilor publice și Administrației (MDLPA), dezvoltarea regională este *„un concept nou ce urmărește impulsionarea și diversificarea activităților economice, stimularea investițiilor în sectorul privat, contribuția la reducerea șomajului și nu în cele din urmă să conducă la o îmbunătățire a nivelului de trai”*.<sup>29</sup>

Pentru a putea fi aplicată politica de dezvoltare regională, s-au înființat opt regiuni de dezvoltare, care cuprind tot teritoriul României. Fiecare regiune de dezvoltare înglobează mai multe județe, iar regiunile de dezvoltare nu constituie unități administrativ-teritoriale (UAT),

<sup>28</sup> <https://www.cjtulcea.ro/sites/cjtulcea/pages/stiri.aspx?ID=1737> accesat în data de 23.05.2023

<sup>29</sup> <https://www.mdlpa.ro/pages/politicadedezvoltareregionala> accesat în data de 23.05.2023

fiind rezultatul unui acord liber între consiliile județene și cele locale, nu au personalitate juridică.

Politica de dezvoltare regională reprezintă un cumul de măsuri planificate și susținute de autoritățile administrației publice locale și centrale, în parteneriat cu diverși actori (privați, publici, voluntari). Scopul acestei politici este de asigurare a unei creșteri economice, dinamice și durabile, prin valorificarea eficientă a potențialului regional și local, în scopul îmbunătățirii condițiilor de viață. Principalele domenii care pot fi vizate de politicile regionale sunt: **dezvoltarea întreprinderilor, îmbunătățirea infrastructurii, piața forței de muncă, dezvoltare rurală, atragerea investițiilor, transferul de tehnologie, dezvoltarea sectorului I.M.M.-urilor, calitatea mediului înconjurător, sănătate, educație, învățământ, cultură.**

Obiectivele de bază ale politicii de dezvoltare regională sunt următoarele:

- reducerea dezechilibrelor regionale existente, punând accentul pe stimularea dezvoltării echilibrate și pe revitalizarea zonelor mai puțin favorizate (cu dezvoltare întârziată); preîntâmpinarea producerii de noi dezechilibre;
- conformarea cu criteriile de integrare în structurile Uniunii Europene și de acces la instrumentele financiare de asistență pentru țările membre (fonduri structurale și de coeziune);
- relații cu politicile sectoriale de dezvoltare ale statului. Contribuirea la dezvoltarea economică și îmbunătățirea cooperării regionale, naționale și internaționale în conformitate cu reglementările legale românești și acordurile internaționale.

Potrivit site-ului oficial al Ministerului Dezvoltării, Lucrărilor publice și

Administrației, principiile care stau la baza elaborării și aplicării politicilor de dezvoltare regională sunt următoarele:

- acordarea autonomiei, descentralizarea procesului de luare a deciziilor, de la nivelul central/guvernamental, spre cel al comunităților regionale;
- consolidarea parteneriatului între toți actorii implicați acest domeniu de dezvoltare;
- planificarea - proces de utilizare a resurselor (prin programe și proiecte) în vederea îndeplinirii unor obiective stabilite și atingerea unor target-uri;
- contribuția financiară a diverșilor actori implicați redactarea/implementarea programelor și proiectelor de dezvoltare regională.

Agenția pentru Dezvoltare Regională (ADR) este un organism neguvernamental, nonprofit, de utilitate publică, cu personalitate juridică, care acționează în domeniul specific dezvoltării regionale. Aceasta se organizează și funcționează în condițiile Legii privind dezvoltarea regională în România (315/2004) și ale statutului de organizare și funcționare, aprobat de Consiliul pentru Dezvoltare Regională. Finanțarea cheltuielilor de organizare și funcționare ale ADR se asigură din Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR), nivelul

acestora fiind aprobat de Consiliul pentru Dezvoltare Regională. Cele opt Agenții pentru Dezvoltare Regionale din România sunt:

- ADR Nord Est
- ADR 2 Sud Est
- ADR 3 Sud-Muntenia
- ADR 4 Sud-Vest Oltenia
- ADR 5 Vest
- ADR 6 Nord-Vest
- ADR 7 Centru
- ADR 8 București-Ilfov

Dobrogea, respectiv județele Constanța și Tulcea sunt cuprinse în Agenția pentru Dezvoltare Regională Sud-Est, alături de județele Brăila, Buzău, Galați și Vrancea.

## **DOBROGEA**

Dobrogea este situată în partea de sud-est a României și cuprinde județele Tulcea și Constanța. Dezvoltarea Dobrogei a fost influențată nu numai de istoria și geografia sa, ci și de schimbările politice și economice de-a lungul timpului. Caracteristică spațiului dobrogean este diversitatea formelor genetice de relief, de la câmpie, deal și podiș, până la munte, depresiuni și văi.

În funcție de vremuri, mari schimbări au avut loc în domeniul precum agricultura, industria și turismul. Instituțiile locale își propun acum să atragă investitori și să ajute dezvoltarea economică a regiunii prin diversificarea economiei locale.

De-a lungul secolelor, Dobrogea a cunoscut suișuri și coborâșuri economice și culturale și a fost afectată de evenimente istorice majore precum ocupațiile romane, bizantine, turcești și ruse. În prezent, spațiile naturale și siturile arheologice ale Dobrogei sunt considerate atracții turistice majore, iar dezvoltarea turismului poate fi o forță motrice importantă pentru dezvoltarea regiunii.

Dobrogea este, de asemenea, o regiune de importanță strategică pentru România, datorită poziției sale geografice și a porturilor importante din regiune. Unul dintre cele mai mari porturi de la Marea Neagră, Portul Constanța este situat în Dobrogea și are acces la piețele importante europene precum și Orientul Mijlociu, Asia și Africa.

În plus, Dobrogea este o regiune cunoscută pentru producția de vinuri de calitate, iar aceasta poate fi o oportunitate de dezvoltare a sectorului agroalimentar. Sectorul petrolier și de gaze sunt notabile pentru această regiune, datorită resurselor naturale aflate în această zonă.

Dobrogea este considerată a fi una dintre cele mai bune regiuni din Europa, din punct de vedere al potențialului eolian. Resursele de bază ale Dobrogei le reprezintă fondul funciar deosebit și potențialul heliomarin și balneoturistic al litoralului. La acestea adăugăm unele resurse secundare, cum ar fi lemnul, fondul piscicol, plus un important potențial „de poziție” dat de ieșirea la mare, Dunăre și Canalul Dunăre-Marea Neagră.

Agricultura, cu un procent din ce în ce mai mare de privatizare, dispune de condiții pedoclimatice favorabile și de suprafețe agricole destul de mari în raport cu configurația sa fizico-geografică.

Prezența unor plantații de tei și salcâm, precum și a unei flore bogate de baltă, determină practicarea pe scară largă a apiculturii.

### **Județul Constanța**

Județul Constanța este situat în extremitatea sud-estică a României fiind limitat de Marea Neagră la est, iar la nord de județul Tulcea. Spre vest Dunărea desparte județul Constanța de județele Călărași, Ialomița și Brăila, iar la sud se află o parte din frontiera de stat a țării cu Bulgaria.

Constanța ca județ are o suprafață de 7.071 km<sup>2</sup> și reprezintă 3% din teritoriul României, ocupând locul 8 între cele 41 de județele ale României.

Potrivit Consiliului Județean Constanța, structura administrativ teritorială a județului Constanța cuprinde 3 municipii, 8 orașe, 59 de comune și 189 sate.

Potrivit Recensământului Populației și Locuințelor 2021, județul Constanța avea la data de 1 decembrie 2021, o populație rezidentă totală de 316.560. Municipiul Constanța înglobează 263.707 locuitori, municipiul Medgidia – 34.612 de locuitori, orașul Năvodari – 34.398 de locuitori, municipiul Mangalia – 31.950 de locuitori, orașul Cernavodă – 15.088 de locuitori, orașul Ovidiu – 13.968 de locuitori, orașul Murfatlar 9.173, orașul Hârșova 8.737, orașul Eforie – 8.630 de locuitori, orașul Techirghiol – 8.061, orașul Negru Vodă – 4.616 de locuitori.<sup>30</sup>

Analizând datele de la recensământ, putem observa că în județul Constanța, avem câteva comune care depășesc numeric populația unora dintre orașe. Comuna Valu lui Traian are o populație totală de 16.617 locuitori, comuna Cumpăna are o populație de 14.757 de

---

<sup>30</sup> <https://www.recensamantromania.ro/> accesat în data de 22.06.2023



locuitori, comuna Lumina are o populație totală de 10.770 de locuitori, comuna Mihail Kogălniceanu și Cobadin au o populație totală de peste 9.100 de locuitori.

### **Județul Tulcea**

Județul Tulcea este situat în extremitatea de est-sud-est a României, în partea central-nordică a Dobrogei, la gurile Dunării, cu ieșire la Marea Neagră în est, la granița cu Republica Moldova și Ucraina în nord. Este limitat de județele Galați (nord-vest), Brăila (vest) și Constanța (sud).

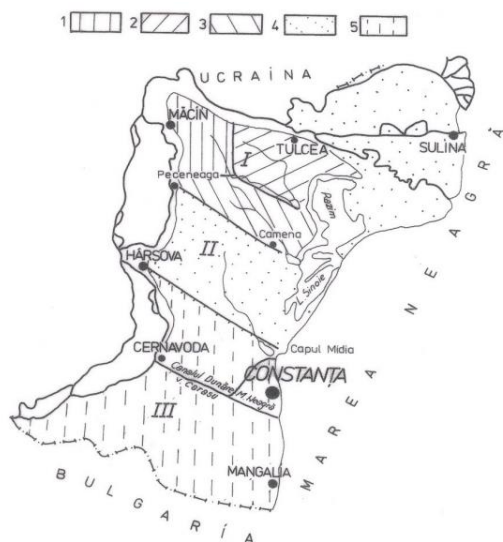
Pe teritoriul județului se află punctul extrem estic al României, respectiv 29°41'24" longitudine est, la Sulina. Suprafața totală este de 8.499 kmp (3,56% din suprafața țării), iar din suprafața totală a județului, 3.446 kmp reprezintă suprafața zonelor umede constituită din Delta Dunării și Complexul Lagunar Razim Sinoie.

Conform Consiliul Județean Tulcea, organizarea administrativ-teritorială este următoarea: orașe – 4 (Babadag, Isaccea, Măcin, Sulina), comune - 46, sate – 133.

Potrivit Recensământului Populației și Locuințelor 2021, județul Tulcea avea la data de 1 decembrie 2021, o populație de 95.481 totală de locuitori, din care 65.624 de locuiesc în municipiu. După numărul de locuitori urmează orașul Babadag cu o populație de 9.213 de locuitori, orașul Măcin cu 7.248 de locuitori, orașul Isaccea cu 4.408 de locuitori și orașul Sulina 3.118 de locuitori. De asemenea, și în județul Tulcea, putem observa, conform datelor statistice că unele comune sunt mai populate decât orașe, precum Sulina sau Isaccea. Spre exemplu, comuna Sarichioi are o populație totală de 5.226 de locuitori, comunele Jijila și Somova au peste 4.800 de locuitori.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> <https://www.recensamantromania.ro/> accesat în data de 22.06.2023



(Prelucrată după I. Atanasiu și R. Ciocârdel, cu modificări)  
**I. Dobrogea de Nord.** 1. Munții Măcin; 2. Dealurile Tulcei și Niculițelului; 3. Podișul Babadag (cu șisturi cristaline, calcare jurasice și calcare cretacee); **II. Dobrogea Centrală.** 4. Cu șisturi verzi;  
**III. Dobrogea de Sud.** 5. Cu calcare jurasice, cretacee și depozite terțiare.

Fig. 3. Dobrogea (cu tectonica principalelor unități geografice purtătoare de ape subterane)

Sursa foto: Analele Universității București, Geografie, 2003



Sursa foto: Consiliul Județean Constanța/ <http://www.cjc.ro>

Dobrogea este o regiune cu un potențial de dezvoltare remarcabil în multiple domenii, iar autoritățile locale și centrale pot implementa o serie de strategii și proiecte pentru a valorifica acest potențial economic și cultural.

## CAPITOLUL II

### EXPLICAREA MODELULUI TRIPLE HELIX. PARTENERIATE PUBLICE-PRIVATE ÎN ROMÂNIA

#### MODELUL TRIPLUL HELIX

Modelul explicativ „Triple Helix” a fost dezvoltat de Etzkowitz și Leydesdorff (1995) conform articolului „The Triple Helix model for innovation: A holistic exploration of barriers and enablers”, regăsit în *International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling* (2015). Acest model descrie diferite tipuri și grade de colaborare între trei actori principali implicați în dezvoltare și inovare: guvernele, universitățile și industria.

Modelul Triple Helix ne sugerează trei poziții diferite: *statism*, *laissez faire* și *hibrid*, ce aduc rezultate diversificate în ceea ce privește maximizarea potențialului de inovare/dezvoltare.

#### **Statism**

Un element major al unui „*statism model*” este faptul că guvernul joacă cel mai mare rol în „conducerea” academiei și industriei, având în același timp capacitatea de a controla și organiza pașii care duc spre inovare. Autoritatea politică este legitimă și permisă într-o oarecare măsură. Așadar, statul se află în toate sferele vieții publice și private. Între timp, industria este privită ca fiind „national champion” (campion național), în timp ce rolul universității este redus în mare parte la predare și cercetare academică (Etzkowitz, 2003). Totuși, cu acest model, guvernul sau industria nu vor putea exploata activitățile de generare a cunoștințelor din cadrul universităților și potențialul acestora. Atât predarea, cât și cercetarea tind să fie departe de nevoile industriale, iar universitățile nu au niciun stimulente să se angajeze în comercializarea descoperirilor din sfera cercetării. (Etzkowitz, 2003).

#### **Laissez-Faire**

Modelul „*laissez-faire*” se referă la funcționarea independentă a guvernului, a universităților și industriei, ca sfere instituționale separate (Etzkowitz, 2003). Este de așteptat ca firmele dintr-o industrie să funcționeze complet separat și să fie legate doar prin intermediul pieței. Guvernul ar fi limitat, abordând acele probleme care pot fi definite ca eșecuri ale pieței. În acest model, individualismul și mentalitatea specifică acestui tipar este mai proeminentă și

crează un tip de antreprenor eroic. Totuși, avantajul acestui model este că industria va putea crește fără intervenții nejustificate din partea guvernului, în timp ce dezavantajul ar fi îngreunarea celor trei sfere instituționale să interacționeze într-un mod care să maximizeze sinergia în relații (Etzkowitz, 2008). Industriile pot fi foarte puternice în propria lor zonă, dar totodată limitate, lipsite de empatie față de nevoile dinamice/schimbătoare ale mediului lor extern care include clienți, furnizori și alte instituții.

## Hybrid

A treia poziție este modelul hibrid Triple Helix. Potrivit lui Etzkowitz și Klofsten (2005), modelul hibrid Triple Helix poate fi descris ca fiind caracterizat de următoarele elemente:

- un rol proeminent pentru universitate în inovare, la egalitate cu industria și guvern într-o societate bazată pe cunoaștere
- deschidere către relații de colaborare între cele trei sfere instituționale în care politica de inovare este mai degrabă un rezultat al interacțiunilor lor decât o prescripție de la guvern
- pe lângă îndeplinirea funcțiilor lor tradiționale, fiecare sferă instituțională de asemenea „ia rolul celuilalt” (în Etzkowitz și Klofsten, 2005, p.245).

Conform lui Etzkowitz (2003), dacă țările evoluează către poziția hibridă, aceasta îi va ajuta pe toți cei trei actori să atingă obiective strategice comune pe termen lung.

Atât modelul „*statism*” și „*laissez-faire*” pot compromite potențialul de inovare al unei națiuni pentru că nu conduc la gradul și tipul de colaborare care valorifică sinergii între actori (Etzkowitz și Klofsten, 2005). Termenul de „Triple Helix” este folosit în acest model ca o analogie pentru în ideea centrală de a forma legături cu fiecare „helix”, respectiv „actor”. De asemenea, în articolul realizat de A. Abd Razak și G.R.T. White și publicat în *International Journal Business Performance and Supply Chain Modelling* se menționează faptul că Etzkowitz și Leydesdorff au susținut că modelul Triple Helix este un fenomen global. În prezent, există cercetări care vizează „operaționalizarea” modelului Triple Helix în țările în curs de dezvoltare precum Malaezia. Exemplele date sunt studiile lui Saad, 2004; Saad și Zawdie, 2008; Ranga și Etzkowitz, 2010; Rivera, 2010; Dzisah, 2009. Aceștia au susținut că

modelul Triple Helix „*va fi strategia cheie a agendei naționale sau multinaționale de inovare a secolului XXI*” (pagina 279).

Cele mai multe studii anterioare despre experiențele țărilor care folosesc Triple Helix subliniază barierele care blochează realizarea cu succes a conexiunilor.

Etzkowitz și De Mello (2004) urmăresc originile modelului de inovare Triple Helix încă din 1967, când Julius, Directorul Organizației Centrale Olandeze pentru Cercetare Științifică Aplicată, a introdus conceptul de „triunghi”. El a declarat:

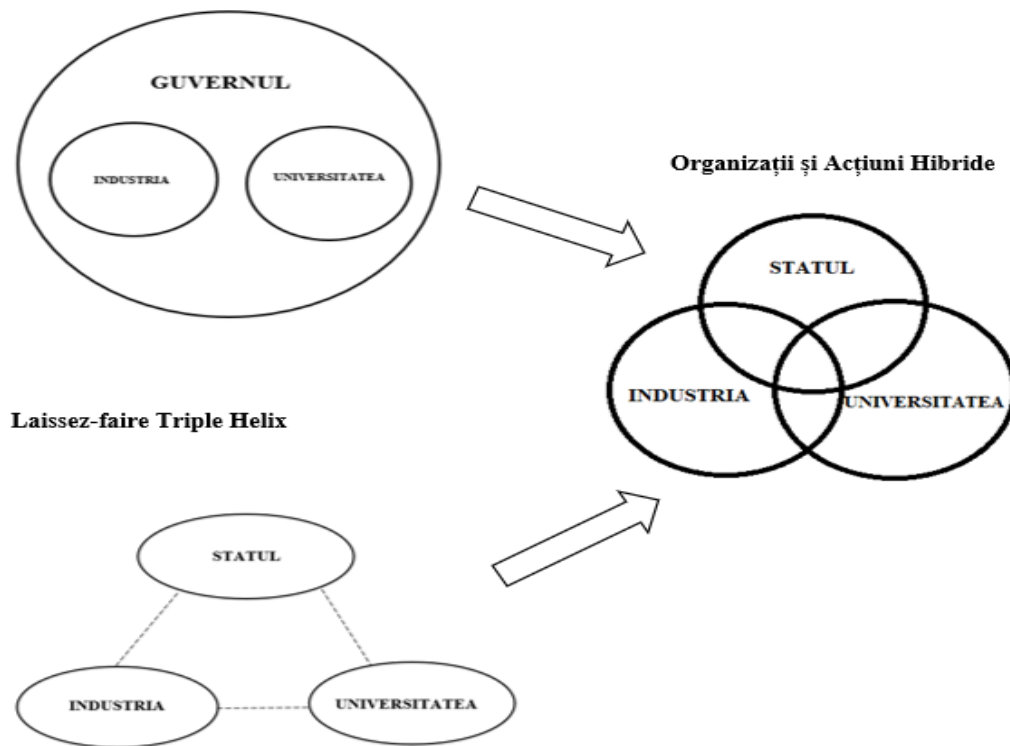
*„Toți cei responsabili, într-un fel sau altul, pentru dezvoltarea economică extrem de importantă a țărilor lor își frământă mințile pentru a găsi echilibrul în cadrul multor relații complicate din eternal triunghi modern al guvernului, industriei și științei.”* (Razak and White apud Etzkowitz, 2008, p. 279)

Etzkowitz și De Mello (2004) continuă să descrie modul în care Sabato mai târziu a adoptat această idee a „triunghiului” și a folosit-o ca instrument pentru a diagnostica relațiile dintre știință, mediul academic și industrie din America Latină.

Jorge Alberto Sabato a fost un fizician și tehnolog argentinian, director de tehnologie la CNEA - Comisia Națională pentru Energie Atomică, unde a promulgat modelul triunghiului Sabato, care se ocupă de interrelațiile dintre știință, guvern și industrie în promovarea dezvoltării științifice și tehnologice.

Specialiștii au constatat mai apoi că în țările din America Latină nu există mai deloc „triunghiuri” și că aceasta inexistență ar putea fi un factor care blochează dezvoltarea economică. Pentru ca progresul să aibă loc este necesar să se creeze interacțiuni cuprinse în această idee de triunghi. Se constatare necesitatea unui:

*„progres al interacțiunilor concentrate pe numeroase activități ce sunt gestionate de trei vârfuri ale societății: guvernarea (G); structura productivă (E); inclusiv companii private și deținute de guvern; și infrastructura știință-tehnologie (I), inclusiv universități, centre publice și private de cercetare și dezvoltare”* (Abd Razak și G.R.T. White, 2015, p:280 apud Etzkowitz și De Mello, 2004).



Sursă: Etzkowitz (2008)

## EXEMPLE DE PPP-URI ÎN ROMÂNIA

Soluțiile de parteneriat public-privat, adică cooperarea între autoritățile publice și întreprinderi, au fost adoptate în majoritatea statelor pentru dezvoltarea infrastructurii, spitale, școli etc.

În continuare, voi prezenta câteva proiecte realizate sub forma unor parteneriate public-privat, ce vizau construirea/reabilitarea unor autostrăzi, aeroporturi, spitale regionale sau construirea unei noi magistrale de metrou din România, dar care nu au mai fost duse la bun sfârșit.

### Exemplul I

Potrivit analizei realizată de g4media, în 2009, s-a semnat contractul de concesiune pe 34 de ani a Aeroportului Internațional „George Bacovia” din Bacău. Partenerii au fost: compania Blue Air și Consiliul Județean. Contractul, intrat în vigoare pe 27 ianuarie 2010, prevedea obligația

ca, la semnare, firma prin care urma să se facă investiția – Blueaero SRL – să aibă un capital social de 19 milioane de euro, dar aceasta își majorează capitalul social chiar înainte de încheierea înțelegerii. Prin contract, Nelu Iordache prin compania Blue Air, își lua obligația să investească 40 de milioane de euro în aeroport pentru o pistă nouă, un terminal nou și un turn de control. Timp de 5 ani, până în 2014, nu se întâmplă nimic bun pe aeroport așa că reprezentanții Consiliului Județean Bacău denunță unilateral contractul.

## **Exemplul II**

Un lucru asemănător, mai exact un parteneriat public-privat nereușit s-a întâmplat și la Iași, unde în anul 2010, Constantin Simirad, președintele de atunci al Consiliului Județean Iași semna dispoziția pentru demararea procedurilor de încheiere a unui parteneriat public-privat pentru modernizarea Aeroportului Iași cu o firmă chineză. Investiția era evaluată la 200 de milioane de euro. Din lipsă de investitori, un an mai târziu, în 2012, Consiliul Județean Iași renunța la idee și cerea 56,7 milioane de euro, bani europeni pentru realizarea noii piste la aeroport.

## **Exemplul III**

De asemenea, la Oradea în 2011, Consiliul Județean voia implementarea unui parteneriat public-privat pentru realizarea unor lucrări de modernizare la aeroport. Investiția era estimată la 69 milioane de euro și ar fi dus la extinderea pistei, modernizarea sistemul de iluminare la sol, construcția unui nou terminal, a unei parcuri cu o capacitate de 200 de locuri și a unui turn de control.

*„Nici parteneriatul public-privat de la Oradea nu s-a concretizat. Pista aeroportului Oradea a fost modernizată tot cu bani europeni”,<sup>32</sup> se menționează în analiza g4media.*

## **Exemplul IV**

Un alt exemplu ar fi A0 Centura București Sud. În 2011, apare o prima ofertă de parteneriat public-privat pentru Autostrada de Centura A0, partea de sud. Potrivit aceleiași analize g4media, se anunța că China Dalian International Holdings și China Communications Construction Company erau interesate să se alăture unui astfel de parteneriat pentru construirea centurii Capitalei în regim de autostradă, dar nimic nu s-a concretizat.

---

<sup>32</sup> <https://www.g4media.ro/autostrazi-aeroporturi-spitale-regionale-metrou-zece-mari-proiecte-de-parteneriate-public-privat-puse-in-stand-by-de-ani-de-zile.html> accesat în data de 15.03.2023

## Exemplul V

Șase spitale regionale de urgență, în valoare de 1,5 miliarde de euro, urmau să fie construite la Timișoara, Cluj-Napoca, Craiova, Iași, Târgu-Mureș și București după ce decisese Guvernul în 2011. „*La 7 ani de la prezentarea ideii pentru Spitalul Regional din Cluj nu s-a făcut mare lucru. S-a făcut transferul terenului de la MAPN, s-a dăruit o cocioabă și a fost votat Planul Urbanistic Zonal*”.<sup>33</sup>

Date fiind exemplele anterioare, putem observa cum au fost luate inițiative pentru ca parteneriatele public-private să fie realizate, dar nu au fost finalizate. Exemplele prezentate sunt proiecte de colaborare ce ar fi avut un impact major în societate. Pentru România, acestea par a fi niște proiecte complexe, greu sau imposibil de realizat.

În 2015, Conform Raportului European PPP Expertise Center (EPEC), cele mai active piețe din spațiul european în ceea ce privește parteneriatul public-privat au fost Turcia, Marea Britanie, urmate de Franța și Olanda.<sup>34</sup>

Turcia fost în top datorită valorii proiectelor PPP care și-au încheiat exercițiul financiar, în timp ce Marea Britanie a finalizat un număr record de proiecte. Transporturile reprezintă sectorul cu cea mai mare valoare a proiectelor, în timp ce, în educație, s-a înregistrat cel mai mare număr de proiecte, iar peste 85% dintre tranzacțiile încheiate au fost subvenționate de către instituțiile guvernamentale.

Problema utilizării PPP ca mecanism care generează o valoare adăugată economiei apare în țările mai puțin dezvoltate, acolo unde lipsa de reguli, norme și proceduri detaliate duce la creșterea riscului de inadvertențe pentru părțile contractante. În aceste cazuri, principiile general aplicabile, cum sunt egalitatea de tratament și transparența în procesul de achiziție nu sunt respectate.

În această categorie, a țărilor mai puțin dezvoltate, se situează și România, unde birocrăția și lipsa unei legislații clare împiedică realizarea unor astfel de proiecte.

---

<sup>33</sup> <https://www.g4media.ro/autostrazi-aeroporturi-spitale-regionale-metrou-zece-mari-proiecte-de-parteneriate-public-privat-puse-in-stand-by-de-ani-de-zile.html> accesat în data de 15.05.2023

<sup>34</sup> <https://ccir.ro/wp-content/uploads/2016/09/Document-de-pozitia-al-CCIR-fata-de-necesitatea-adoptarii-unei-reglementari-speciale-privind-PPP-in-Romania.pdf> accesat în data de 15.05.2023



În opinia autorilor Raportului EPEC, cele mai importante premise pentru un proiect PPP de succes sunt:

- Politice, un cadru legal și instituțional durabil și stabil pentru PPP.
- Viziune strategică și un sprijin politic puternic, mai ales dacă PPP implică reformarea proceselor și piețelor existente și angajamente pe termen lung.
- Clienți din sectorul public competenți din punct de vedere tehnic, care sunt la fel de conștienți de abilitățile tehnice necesare și au acces la aceste resurse atât din sectorul public, cât și din cel privat.
- Guvernanța eficientă și managementul proiectelor de către sectorul public asigură că proiectele selectate sunt potrivite pentru structurile contractate cu PPP, sunt pregătite cu atenție înainte de începerea procesului competitiv și se asigură că etapele sunt controlate corespunzător.
- Stabilirea unui ciclu de proiect fiabil și coordonat.
- Un sector privat cu capacitatea și disponibilitatea de a sprijini programele PPP asigură un mediu competitiv.
- Conducere solidă și sprijin din partea tuturor părților interesate implicate în proiect.
- Comunicare eficientă.

## **FUTURE SUMMIT CONSTANȚA**

Am participat la Future Summit Constanța organizat pe 6 aprilie 2023, ocazie prin care comunitatea locală a orașului s-a reunit: antreprenori, investitori, reprezentanți ai autorității publice locale, elevi și studenți. Conferința suținută la Universitatea „Ovidius” a avut ca teme viitorul și sustenabilitate. În continuare, a fost realizat un grup de lucru „Constanța 2040 – Oraș sustenabil și gata de viitor”, unde s-au identificat posibile scenarii de viitor pentru următorii 17 ani.

A fost ocazia perfectă pentru a putea vedea cum interacționează cele trei medii, respectiv public, privat și academic și cum se raportează unii la ceilalți, care este dinamica lor. Ciprian Stănescu, președinte Social Innovation Solution a fost moderatorul conferinței. Printre invitați s-au numărat: Lara Tassan Zanin, șefa Reprezentanței Grupului Băncii Europene de Investiții în România, Magda Bei, CEO Graphtec Design Iulia Buciuman, Managing Partner, HUMANISTIC, Alin Chiriac, Founder & CEO, ADFABER, din administrația locală, Ionuț Rusu, viceprimar al municipiului Constanța, iar mediul academic, Alexandru Bobe, prorector la Universitatea „Ovidius” Constanța.

Iulia Buciuman, Managing Partner al HUMANISTIC a adus în discuție viitorul muncii și al competențelor, în timp ce Alin Chiriac, Founder & CEO, ADFABER a explicat cum va arăta inteligența artificială și noile tehnologii.

Lara Tassan Zanin, șefa Reprezentanței Grupului Băncii Europene de Investiții în România a vorbit despre contextul investițiilor pentru un viitor verde și despre faptul că România este țara din Europa care investește cel mai puțin în „training”. De asemenea, a subliniat că: „Bani există în România, dar nu există proiecte bine implementate”.

A urmat, în cea de-a doua parte, organizarea unui grup de lucru moderat, în care participanții au colaborat pentru a dezvolta scenarii și a identifica provocări, oportunități și soluții.

Grupul de lucru a reunit reprezentanți ai IMM-urilor, ONG-urilor și guvernelor locale, dar nu au lipsit nici investitori, antreprenori, studenți și tineri lideri. Participanții au fost selecționați cu atenție pentru a asigura reprezentativitatea societății românești și calitatea discuțiilor, rețelelor și soluțiilor generate.

Identificare scenariilor de viitor pentru Constanța anului 2040, a principalelor provocări pentru scenariile cele mai probabile, precum și pentru cele preferate, dar și identificarea de soluții curente la provocările următorilor ani au fost doar câteva principalele obiective ale acestei sesiuni.

S-au remarcat mici tensiuni între actorii din mediul privat și cel public, în special remarci negative referitoare la actuala conducere din Constanța. Un alt aspect subliniat de actorii privați a fost faptul că nu există oportunități pentru cele trei medii să se întâlnească. Nu sunt organizate suficiente evenimente pentru a oferi oamenilor o șansă, pentru a discuta viitoarele posibile colaborări.

Cele trei sectoare au nevoie să se întâlnească, să discute, să participe la activități comune, exact cum au făcut în cadrul evenimentului Future Summit Constanța. Doar așa vor putea dezvolta proiecte, prin promovarea ideilor antreprenorilor în scopul dezvoltării de parteneriate de colaborare sau identificarea surselor de finanțare necesare transpunerii lor în practică.

Din ce am observat, evenimentele vizează în mare parte strict un sector anume. De exemplu, tot în 2023, Business Network International (BNI) a ales orașul Constanța pentru a organiza Săptămâna Internațională a Networkingului Constanța – centrul comunității de antreprenori din România, fiind considerat un pol important de business cu potențial major pentru antreprenori. Evenimentul a avut ca scop să ajute antreprenorii de la malul mării să se conecteze cu oameni cu afaceri de succes din alte orașe, precum București, Constanța, Cluj,

Timișoara, Sibiu, Brașov, care au reușit să-și dezvolte business-ul folosind instrumente de networking și comunitatea BNI.

În opinia mea, un eveniment care reprezintă ocazia perfectă pentru a crea noi conexiuni, pentru ca oamenii să-și extindă viziunea dincolo de zona de confort, dar dedicat exclusiv afaceriștilor.

În ceea ce privește mediul academic sau mediul public, dacă nu ești și întreprinzător nu prea te califici pentru a participa la astfel de evenimente.

Astfel, oamenii participă la ședințe, întruniri și diverse evenimente doar în cadrul organizației/instituției sau în care sunt implicați actori din același sector, fără a avea ocazia de a găsi un mod de colaborare între firmele românești care activează în diferite domenii, mediul academic, care poate implica și proiecte de cercetare și autoritatea publică locală.

## **CAPITOLUL III**

### **METODOLOGIA**

Termenul de metodologie definește, la modul general, un set de principii, practici și proceduri aplicabile la un anumit domeniu al cunoașterii. Prin „metodă” înțelegem natura cercetării, sistemul de reguli și principii ale cunoașterii și transformarea realității obiective. (Chelcea, 2001, p. 48). În esență, metodologia este știința reprezentată prin rezolvarea problemelor sau descoperirea adevărurilor cu ajutorul metodelor.

Potrivit profesorului Septimiu Chelcea, alegerea metodei de cercetare este un factor foarte important, care depinde direct de natura fenomenului studiat, de studiu în sine și de teoria de la care este inițiat acesta. Este important ca cercetătorul să știe ce metode și tehnici sunt disponibile, cât de accesibile sunt acestea și dacă sunt aplicabile pe cercetarea aleasă. De asemenea, este esențial să se documenteze despre instrumentele de cercetare existente, resursele financiare disponibile și perioada de timp în care se va realiza cercetarea.

#### **Ipoteze, corpus și întrebări de cercetare**

Kerlinger (1964) definea ipoteza ca fiind un enunț conjenctural despre relația dintre două sau mai multe variabile. Această legătură dintre variabile propusă prin ipoteze este o relație posibilă, nu una certă; ipoteza este deci o explicație plauzibilă care urmează a fi verificată în cercetare prin datele care se obțin. Există o serie de motive pentru care ipotezele sunt necesare, și anume utilitatea determinării și delimitării domeniului de cercetare, și ghidarea colectării datelor, analizei și interpretării lor.

Ipotezele de la care am plecat în această lucrare sunt:

**Cu cât cele trei sectoare (public, privat, academic) comunică mai bine, cu atât proiectele realizate în cadrul dezvoltării regionale durabile sunt mai bine realizate și mai repede implementate.**

**Dacă în regiunea Dobrogei se implementează mai multe proiecte, realizate printr-o colaborare tripartită a companiilor, mediului academic și sectorului public, înseamnă se fac pași spre inovare.**

**Dacă modelul este *laissez-faire*, atunci avem comunicare fragmentată și agende individuale.**

Corpus-ul cercetării mele a constat în analiza a 11 interviuri realizate în cadrul proiectului SUSTENT cu actori din domeniul public din regiunea Dobrogea, respectiv județele Tulcea și Constanța. Chestionarul a fost realizat într-un cadru colaborativ de înțelegere a modelului de dezvoltare din regiunea Sud-Est România, respectiv Vest Norvegia. În cadrul disertației mele mă voi ocupa doar de regiunea Sud-Est România și doar de actorii din sectorul public în relația lor percepută cu cei din celelalte două sectoare. Echipa de cercetare a realizat un total de 18 interviuri, dintre care am folosit 11 în cercetarea mea<sup>35</sup>.

Prin acest studiu de caz am căutat răspunsul la următoarele întrebări de cercetare:

---

<sup>35</sup> Alexandru Tudor a realizat cinci interviuri cu următorii reprezentanți ai unor instituții publice din județele Constanța și Tulcea: Ștefan Ilie, primarul municipiului Tulcea, Vergil Chițac, primarul municipiului Constanța, Mihai Lupu, președintele Consiliului Județean Constanța, Daniel Jarnea, șef serviciu marketing Compania Națională „Administrația Porturilor Maritime” și Cristian Radu, primarul municipiului Mangalia. Adrian Anton a realizat un interviu cu Andrei Gurău, lector universitar la Facultatea de Inginerie Mecanică, Industrială și Maritimă din cadrul Universității Ovidius din Constanța. Chițu Ekaterina-Andreea a realizat un interviu cu Lucian Lungoci, deputat PSD. Bianca-Maria Ciurea a realizat trei interviuri cu Ioana Gaidargi, administrator al firmei Dreamy PR & Branding, Nicoleta Acomi, prodecan al Facultății de Navigație și Transport Naval a Universității Maritime din Constanța și Bianca Ibadula, director al Colegiului Național Mihai Eminescu din Constanța. Raluca Petre a realizat două interviuri, cu Andrei Leonte, proprietar al publicației Info Sud-Est și Gabriela Nichifor, directoare a Casei Corpului Didactic, Tulcea. Mădălina Jacotă a realizat două interviuri cu Georgian Caraman, primarul orașului Babadag și cu Remus Negoj, senator USR.

## **I**

Ce ocupație aveți și care este rolul dumneavoastră în organizație/firmă? De cât timp?

Care este domeniul dumneavoastră de competență?

(Ce studii aveți?)\*

## **II**

Cu cine ați lucrat cel mai bine? Cu actori din domeniul public, privat și/sau academic?

Puteți menționa cel puțin trei cooperări reușite?

Cum a decurs colaborarea și ce efecte a avut aceasta?

## **III**

Ați întâmpinat situații când nu ați putut găsi soluții viabile de cooperare cu actori din aceste trei domenii?

Puteți menționa cel puțin trei cooperări nereușite?

Ce bariere de lucru ați întâmpinat?

## **IV**

Ce fel de proiecte derulați? (private, europene, colaborări)

Care este modul de lucru obișnuit pe care îl aveți în organizație/firmă? Ce acțiuni desfășurați?

## **Interviul ca tehnică de cercetare**

Există un număr mare de criterii după care se pot clasifica interviurile, dar în literatura de specialitate cele mai importante și mai des întâlnite astfel de criterii sunt cele care au condus la câteva grupaje semnificative și relevante, din care voi menționa următoarele modalități

Un prim grupaj realizat de Vasile Miftode în lucrarea „Metodologia sociologică”(1995) are în vedere următoarele tipuri de interviu:

- interviurile de opinie și de personalitate, folosind atât tehnici intensive, cât și extensive de cercetare;
- interviurile documentare (utilizând tehnicile extensive de cercetare) (Miftode, 1995, p. 235)

O altă clasificare cuprinde următoarele tipuri de interviu:

- după genul convorbirii, distingem între: interviuri față în față și interviuri prin telefon;
- după gradul de libertate al cercetătorului în formularea întrebărilor, avem: interviuri structurate, semistructurate și nestructurate;

- după numărul de participanți, avem: interviu individual și de grup. (Rotariu & Iluț, 1997, p. 68)

Madeleine Grawitz clasifică interviurilor după gradul de libertate și nivelul de profunzime în (Grawitz în Chelcea, 2001, p. 274):

- „Interviu clinic
- Interviu în profunzime
- Interviu cu răspunsuri libere
- Interviu centrat sau focalizat
- Interviu cu întrebări deschise
- Interviu cu întrebări închise”

Cu cât timpul alocat de cercetător și/sau de persoana interviuată este mai mare, cu atât informațiile și subiectele abordate vor fi mai concise, mai detaliate. Astfel, calitatea informațiilor culese dintr-un interviu este direct proporțională cu durata interviului. Spre exemplu, într-un interviu care durează doar câteva minute, pot fi colectate informații superficiale, în comparație cu interviurile de mai multe ore care conțin informații mai aprofundate. Desigur, sinceritatea persoanei interviuate este o altă variabilă de luat în calcul.

### **Analiza conținutului în metodologia cercetării**

*„Analiza de conținut este o tehnică de colectare și analiză a conținutului textului. Conținutul se referă la cuvinte, înțelesuri, imagini, simboluri, idei, teme sau orice mesaj care poate fi comunicat. Textul reprezintă orice este scris, vizualizat sau vorbit și servește ca mediu de comunicare.”* (Agabrian, 2006, p. 18)

Analiza de conținut devine o metodă cantitativ-calitativă de studiere a comunicării, în care conținutul latent, detaliile care nu devin imediat sesizabile pentru cercetător, înțelesul ascuns al răspunsurilor de la un interviu, constituie obiectul de interes al tehnicii analizei de conținut.

Utilizarea tehnicii analizei conținutului presupune determinarea unităților de înregistrare, de context și de numărare. Una dintre caracteristicile cheie ale analizei de conținut este utilizarea categoriilor, adesea derivate din teorie.

*„Categoriile sunt aplicate materialului empiric și nu derivă în mod necesar din acesta, deși ele sunt evaluate în mod repetat și, dacă este necesar, modificate în urma confruntării cu materialul empiric. Scopul analizei de conținut este reducerea materialului empiric”.* (Agabrian, 2006, p. 110)

Unul dintre avantajele interviurilor este că cercetătorii pot obține informații detaliate de la respondenții lor. Totuși, în același timp, interviurile au și dezavantaje, iar unul dintre acestea este subiectivitatea respondenților, care poate submina semnificația răspunsurilor lor.

În contextul dezvoltării regionale a Dobrogei, se pot folosi interviuri pentru a evalua nevoile populației, ale afacerilor, ale instituțiilor publice și pentru a identifica oportunitățile și resursele existente pentru a sprijini dezvoltarea regională. Interviurile pot fi, de asemenea, utilizate pentru a identifica factorii cheie care influențează dezvoltarea comunității și pentru a dezvolta planuri de acțiune personalizate care abordează nevoile și circumstanțele specifice comunității.

### **Social Network Analysis - Analiza sociometrică**

Termenul de rețea socială (engl. „social network”) se referă la articularea unei relații sociale, așa cum este ea creată sau realizată, între indivizi, familii, gospodării, comunități sau regiuni. O rețea socială poate fi construită din date relaționale și poate fi definită ca un set de entități sociale, cum ar fi oameni, grupuri și organizații, cu unele relații sau interacțiuni între ele. Aceste rețele sunt de obicei modelate prin grafice, unde vârfurile (engl. „vertices”) reprezintă entitățile sociale, iar muchiile (engl. „edges”) reprezintă legăturile stabilite între ele.

Structura de bază a unor astfel de rețele este obiectul de studiu al Analizei rețelelor sociale (SNA). Metodele și tehnicile SNA au fost concepute pentru a descoperi modelele de interacțiune dintre actorii sociali. Prin urmare, SNA pune accentual, mai degrabă, pe relațiile stabilite între entitățile sociale decât pe entitățile sociale în sine. De fapt, scopul principal al acestei tehnici este de a examina atât conținutul, cât și tiparele relațiilor din rețelele sociale, pentru a înțelege relațiile dintre actori și implicațiile acestor relații.

Unele dintre exemplele comune de rețele sociale sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Examples	Applications
Friendship networks	College/school students, Organizations or web(Facebook, MySpace, etc.)
Follower networks	Twitter, LinkedIn, Pinterest, etc.
Preference similarity networks	Pinterest, Instagram, Twitter, etc.
Interaction networks	Phone calls, Messages, Emails, Whatsapp, Snapchat, etc.
Co-authorship networks	Dblp, Science direct, Wikibooks, other scientific databases, etc.
User-user citation networks	Dblp, Science direct, Wikibooks, other scientific databases, etc.
Spread networks	Epidemics, Information, Rumors, etc.
Co-actor networks	IMDB, etc.

Sursa: Shazia Tabassum, Fabiola S. F. Pereira, „ Social Network Analysis : An Overview”, 2018: 2

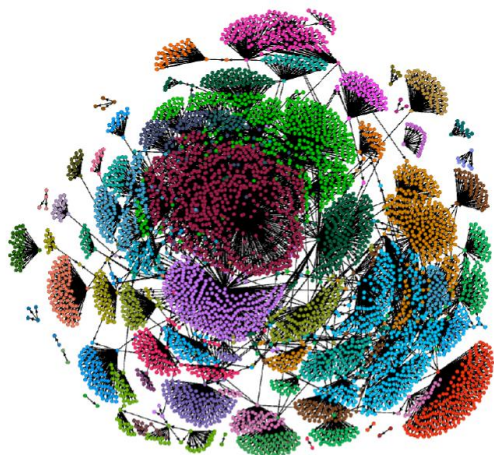
O rețea este definită de relația/legătura dintre nodurile din ea, așa cum este prezentat în exemplele de mai sus. Pot exista relații distincte între un singur set de noduri dintr-o rețea. De exemplu, într-o rețea de produse, relația s-ar putea baza pe „asemănările” sau „adunările” dintr-un set de produse.

*„În mod similar, pot exista relații unice/distinte între mai multe seturi de noduri, de exemplu rețele utilizator-produs. Acest tip de rețele sunt rețele eterogene. Când rețeaua este formată din două seturi de noduri, se numește rețea cu două moduri. Câteva exemple de rețele în două moduri includ rețele utilizator-produs (Amazon, eBay etc), rețele de membru sau de afiliere (filme-actor (IMDB), grup de utilizatori (youtube), canal de utilizator (youtube), proiect utilizator (GitHub), organizație de utilizatori etc), rețele de preferințe ale utilizatorilor, (Pinterest, Instagram, twitter), rețele de citare, investiții în stocul utilizatorilor.”<sup>36</sup>*

Un exemplu de grafic de rețea este dat în figura de mai jos:

<sup>36</sup> Shazia Tabassum, Fabiola S. F. Pereira, „ Social Network Analysis : An Overview” *ibidem*, p. 3





Sursa foto: Sursa: Shazia Tabassum, Fabiola S. F. Pereira, „, Social Network Analysis : An Overview”, 2018

Scopul principal al analizei rețelelor sociale este de a identifica și analiza modelele de interacțiune dintre aceste noduri pentru a descoperi factorii care determină structura și dinamica rețelei. Această analiză poate fi utilizată în multe domenii, cum ar fi cercetarea de marketing, cercetarea comportamentală și analiza socială.

După cum putem observa în imaginea anterioară, prin utilizarea de instrumente matematice și statistice, putem vizualiza și analiza legăturile dintre diferitele noduri din această rețea. Nodurile pot fi oameni, companii, grupuri sau orice alte entități sociale și pot fi conectate prin diverse tipuri de relații, cum ar fi prietenie, colaborare sau interdependență.

## **CAPITOLUL IV**

### **ANALIZĂ INTERVIURILOR CU ACTORI DIN SECTORUL PUBLIC**

Pentru a-mi verifica și valida ipotezele am folosit ca tehnică de cercetare interviul semistructurat, pentru a afla care este relația sectorului de stat cu mediul de afaceri și sectorul universitar, dacă au existat proiecte desfășurate sau chiar dacă sunt în prezent semnate astfel de parteneriate. Am folosit interviuri de informare cu Georgian Caraman, primarul orașului Babadag, Remus Negoii, senator USR din Constanța, Bianca Ibadula, directoarea Colegiului Național Mihai Eminescu din municipiul Constanța, Lucian Lungoci, deputat în Parlament din partea PSD Constanța, Mihai Lupu, președintele Consiliului Județean Constanța, Ștefan Ilie, primarul municipiului Tulcea, Cristian Radu, primarul municipiului Mangalia, Vergil Chițac,

primarul municipiului Constanța, Daniel Jarnea, șef al Serviciului de Marketing la Compania Națională „Administrația Porturilor Maritime”, asist. univ. dr. Andrei Gurău de la Facultatea de Inginerie mecanică, industrială și maritimă – UOC, Gabriela Nichifor, director la Casa Corpului Didactic Tulcea.

Au fost realizate în total 11 interviuri individuale cu membri ai sectorului public, față în față sau telefonic și atunci când a fost necesar pentru că din cauza lipsei de timp, actorii nu au putut susține interviul, acestora le-au fost trimise pe email întrebările, iar răspunsurile au fost date în scris.

Interviurile au fost realizate cu:

- trei actori din domeniul public din județul Tulcea (Ștefan Ilie, Gabriela Nichifor, Georgian Caraman)
- trei actori din învățământul public (Gabriela Nichifor, Bianca Ibadula, Andrei Gurău)
- opt actori din mediul public din județul Constanța (Vergil Chițac, Cristian Radu, Mihai Lupu, Bianca Ibadula, Andrei Gurău, Daniel Jarnea, Lucian Lungoci, Remus Negoii )
- doi oameni politici cu extindere la nivel național (Remus Negoii, Lucian Lungoci)

Pe baza interviurilor am reușit să aflăm dacă instituția/organizația în care activează a realizat colaborări/parteneriate cu alte medii, precum cel privat sau academic. Au fost evidențiate colaborările reușite și cum s-au desfășurat acestea, dar și situațiile în care nu au fost găsite soluții viabile de colaborare și bariere întâmpinate.

În funcție de răspunsurile date de intervievați și de rezultate obținute, vom vedea ce poziție din modelul Triple Helix se regăsește în Dobrogea, *statism*, *laissez-faire* sau *hibrid*.

Reamintim faptul că cel mai benefic model este, conform explicațiilor lui Etzkowitz (2003), ultimul Triple Helix Hybrid, poziția hibridă, întrucât țările care evoluează în această poziție hibridă ajung să aibă toți cei trei actori cu obiective strategice comune și pe termen lung.

Această poziție oferă un rol proeminent pentru mediul academic în inovare, la egalitate cu sectorul privat și cu sectorul de stat, într-o societate bazată pe cunoaștere. În cadrul acesteia se

realizează colaborări de tipul *win-win-win*, de pe urma cărora toate mediile au de câștigat. Există, deci, o largă deschidere către relații de colaborare între cele trei sfere instituționale.

Pe de altă parte, mai rămân celelate două poziții, *statism* și *laissez faire*, dar acestea nu își ating potențialul de maximizare în inovare/dezvoltare, deoarece în primul model, Guvernul coordonează tot și are o putere decizională aflată în toate domeniile din sfera vieții publice și/sau private, iar în cea de-a doua, chiar dacă sectorul de stat este limitat, aici predomină individualismul, și totodată, nu există sinergie între sectoare.

În urma analizei interviurilor, am putut observa că în regiunea Dobrogea instituțiile din sectorul public înclină mai mult spre o colaborare cu sectorul privat, decât cu universități sau chiar cu alte instituții de stat. Din cele 11 persoane intervievate, 9 dintre au avut colaborări reușite cu actori/întreprinderi din domeniul privat: Remus Negoii – Senatul, Lucian Lungoci - Parlamentul, Bianca Ibadula - Colegiul Național „Mihai Eminescu”, Ștefan Ilie - Primăria Municipiului Tulcea, Mihail Lupu - Consiliul Județean Constanța, Vergil Chițac - Primăria Municipiului Constanța, Daniel Jarnea - Compania Națională „Administrația Porturilor Maritime”, Crisitan Radu - Primăria Municipiului Mangalia, Andrei Gurău - Universitatea „Ovidius” Constanța).

Iată câteva răspunsuri:

Interviul 2: *„Am lucrat bine cu toți actorii din domeniile enumerate, cu excepții din fiecare în parte. Dar cel mai bine am lucrat cu cei din domeniul privat”*. (Remus Negoii, senator USR, Senat)

Interviul 6 : *„Am avut și am în continuare o colaborare foarte bună cu actori din toate domeniile, însă, cu timpul, am constatat că cele mai importante reușite sunt acelea în care sunt implicate parteneriatele publice-private. Acestea au menirea de a stimula atât sectorul public cât și pe cel privat, sunt proiecte profitabile și atractive pentru investitorii privați și benefice pentru cetățeni”* (Mihail Lupu, președinte, Consiliul Județean Constanța)

Din perspectiva dezvoltării regionale în Dobrogea, parteneriatele public-privat pot fi o modalitate eficientă și durabilă de finanțare și implementare a proiectelor de interes regional. Prin intermediul PPP-urilor, agențiile guvernamentale pot atrage investiții de la companii private pentru a dezvolta infrastructura locală și alte facilități publice. De asemenea, companiile private pot contribui cu expertiza lor tehnică și de afaceri pentru a implementa proiecte mari și

complexe, cu beneficii evidente de scurtarea timpului de livrare a proiectelor și îmbunătățirea calității.

Momentan, nu există proiecte mari și extinse realizate pe baza unui PPP, întrucât expunerea la riscuri mai mari a partenerilor privați a generat în cele mai multe cazuri, retragerea acestora din proiect.

De asemenea, am mai remarcat faptul că reprezentanții instituțiilor de stat spun că nu colaborează între ele și preferă să opteze pentru companii, în general, datorită managementului care eficientizează demersurile proiectelor. Astfel că, din cele 11 persoane care au participat la interviu, doar 6 (Georgian Caraman - Primăria orașului Babadag, Bianca Ibadula - Colegiul Național „Mihai Eminescu”, Ștefan Ilie, respectiv Primăria Municipiului Tulcea, Mihail Lupu - Consiliul Județean Constanța, Cristian Radu - Primăria municipiului Mangalia, Gabriela Nichifor - Casa Corpului Didactic Tulcea) au afirmat faptul că au colaborat, în ultimii ani, cu alte organizații ale sectorului public.

La coada clasamentului, dacă pot să zic așa, se situează mediul academic. Cu toate că dezvoltarea și găsierea de soluții în cadrul academic este o necesitate actuală în toată România, nu doar în parte sud-estică a țării, pe toate ariile, de cercetare și formare de specialiști, administrația locală din zona Dobrogei nu pare să fie orientată spre acest tip de colaborare. Din interviurile realizate, a reieșit faptul că doar 4 instituții publice colaborează cu mediul universitar, întrucât doar 4 persoane au afirmat că au avut proiecte reușite cu acest sector sectoarele: Bianca Ibadula - Colegiul Național „Mihai Eminescu”, Ștefan Ilie - Primăria Municipiului Tulcea, Mihail Lupu - Consiliul Județean Constanța, Gabriela Nichifor - Casa Corpului Didactic Tulcea).

Și chiar dacă au mai existat mici colaborări, ori nu s-au concretizat, ori nu au avut o prea mare însemnătate și nici rezultate remarcabile.

Un aspect care trebuie menționat este că trei dintre persoanele care au răspuns la întrebările din cadrul acestei cercetări au punctat faptul că instituția în care lucrează desfășoară o colaborare reușită cu toate cele trei sectoarele: Bianca Ibadula - Colegiul Național „Mihai Eminescu” Constanța, Ștefan Ilie - Primăria Municipiului Tulcea, Mihail Lupu - Consiliul Județean Constanța).

Interviul 4 : „Cu toate cele 3 domeniile am lucrat bine, pentru că suntem în general o instituție deschisă și atât direcțiunea, cât și colegii mei suntem toți conștienți de faptul că tinerii au

*nevoie de deschidere, că viața nu se întâmplă numai în interiorul școlii sau în interiorul clasei, că trebuie să creăm în permanență conexiuni și cu celelalte instituții cu care vor intra în contact și elevii noștri. Și atunci am participat, am acceptat și/sau chiar am solicitat participări ale celor din cele 3 domenii. Mediul academic este foarte important, pentru că este mediul în care elevii noștri vor funcționa în continuare. Mediul privat, de asemenea, este foarte important pentru că ei fie vor fi antreprenori, fie vor fi angajați. Trebuie să aibă cunoștințe referitoare la regulile acestui mediu. Și din domeniul public, adică de stat, la fel sunt importanți actorii pentru că și acolo sunt foarte multe locuri de muncă, sunt foarte multe facilități pe care le poți atrage ca școală pentru a le oferi copiilor oportunități de practică”.*  
(Bianca Ibadula, director, Colegiul Național „Mihai Eminescu” Constanța)

Interviul 5: *„Am avut și am în continuare o colaborare foarte bună cu actori din toate domeniile, însă, cu timpul, am constatat că cele mai importante reușite sunt acelea în care sunt implicate parteneriatele publice-privat. Acestea au menirea de a stimula atât sectorul public cât și pe cel privat, sunt proiecte profitabile și atractive pentru investitorii privați și benefice pentru cetățeni”* (Ștefan Ilie, primar, Primăria Municipiului Tulcea)

Interviul 6: *„Întotdeauna am considerat că cele mai reușite proiecte se nasc prin colaborarea mai multor instituții. Tocmai din acest motiv, una dintre reușite o reprezintă protocolul de colaborare tripartit pe care instituția pe care o conduc îl are, atât cu mediul de afaceri, cât și cu mediul academic și societatea civilă. Din acest parteneriat am reușit să dezvoltăm câteva proiecte care vin în sprijinul tinerilor, dar și al oamenilor de afaceri. Și pentru că vorbim de parteneriate, regiunea în care ne aflăm este un parteneriat în sine, între minoritățile care conviețuiesc aici și cetățenii acestui județ”.* (Mihai Lupu, președinte, Consiliul Județean Constanța)

Birocrația/Legislația reprezintă, potrivit majorității persoanelor intervievate, cel mai mare impediment, un obstacol permanent care stă în calea succesului multor colaborări sau finalizări de proiecte.

Iată și răspunsurile actorilor publici intervievați:

Interviul 2 : „*De la nerespectarea contractului de furnizare echipamente medicale la descalificarea din procedura de licitație pe motive puerile*”. (Remus Negoii, senator USR, Senat)

Interviul 3: „*Să spunem sistemul legislativ*”. (Lucian Lungoci, deputat PSD, Parlament)

Interviul 4: „*Dacă au fost, nu au fost foarte numeroase și le-am rezolvat, nu știu, la nivelul acesta birocratic, o adeverință, o solicitare scrisă, o adresă*”. (Bianca Ibadula, director, Colegiul Național „Mihai Eminescu” Constanța)

Interviul 5: „*Sunt unii care merg la limita cealaltă, extremă, a interpretării legislației cu acul și, în felul acesta, un obiectiv se realizează foarte greu. De exemplu, ca să obții un aviz pentru un proiect, dacă întâmpini un funcționar sau un privat care trebuie să îți dea acest aviz, care nu poate să se ghideze de pe regulamentele pe care le are și după legislația aferentă, ci așteaptă doar hârtii de la șefi, superiori, avizul acela întârzie atât de mult încât reprezintă o barieră și tu nu mai poți să faci proiectul respective*”. (Ștefan Ilie, primar, Primăria Municipiului Tulcea)

Interviul 5: „*De exemplu, trebuia să aduci gaz pe stradă, o aducțiune de gaz. Atât de mult se întârzie din cauza lucrurilor pe care le-am spus mai înainte, încât la un moment dat, când investiția prinde finanțare, tu deja ai obținut fonduri pentru asfaltarea străzii și ajungi la anomalii în care trebuie să sapi din nou strada*”. (Ștefan Ilie, primar, Primăria Municipiului Tulcea)

Interviul 6: „*Birocrația dezvoltată de legislația în vigoare, care încă nu este în concordanță cu necesitățile actuale, reprezintă principala barieră pe care o întâmpinăm în activitate*”. (Mihai Lupu, președinte, Consiliul Județean Constanța)

Interviul 7: „*Efectele la mediul privat sunt imediate pentru că colaborarea cu mediul privat este mult mai simplă în contextul în care ei fac pe banii lor și procedurile sunt mult mai rapide. Adică nu depind de licitații, de achiziții, de tot ce înseamnă birocrația asta a mediului public. Deci, tocmai de aceea apelez la ei. Din păcate, n-am finalizat, suntem în fază de început în a aplica pe proiecte pe parteneriat public-privat. Există legea parteneriatului public-privat, la a treia formă, n-a avut în România consistență, adică nu au fost prea multe și nu am auzit nici unii dintre noi de proiecte de parteneriat public-privat pentru motivul că, eu știu asta de acum vreo doi ani de zile, pentru că legea era imperfectă, în sensul care spunea așa: când facem un parteneriat public-privat, la beneficiu suntem parte amândoi, însă nu și la eșec. Adică statul,*

*publicul, nu-și asuma și eșecul, tot eșecul era pe umărul privatului. Și atunci privații nu au fost încurajați să intre în parteneriate publice-private.* (Vergil Chițac, primar, Primăria Municipiului Constanța)

Interviul 9: *„Respingerea unor proiecte din lipsa fondurilor. Cererea pentru documentație stufoasă și ineficientă. Lipsa unei viziuni pe termen mediu și lung din partea colaboratorilor”.* (Cristian Radu, primar, Primăria Municipiului Mangalia)

Interviul 10: *„Sunt bariere de lucru atât în mediul de afaceri atunci când vrei să îți dezvolti business-ul și ai de lucru cu instituțiile statului, iar barierele sunt de ordinul banalului, lipsește o hârtie care nu este specificată în niciun act, lipsește o virgulă, lipsește o semnătură, Te plimbi cu hârtiile dintr-o parte în alta pentru că digitalizarea în România este foarte slabă. În online, ba cade server-ul, se blochează, mai încerci, nu s-au primit documentele, etc”.* (Andrei Gurău, asist. univ. dr., Facultatea de Inginerie mecanică, industrială și maritimă – UOC)

Interviul 11: *„Asta și în contextul unei legislații fluctuante, mereu în schimbare și care necesită adaptarea comunicării”.* (Gabriela Nichifor, director, Casa Corpului Didactic Tulcea )

După cum putem observa și în exemplele alăturate anterior, 9 dintre cei 11 actori din sectorul de stat recunosc că se confruntă des cu situații în care cadrul legislativ nu e tocmai favorabil, ba chiar mai mult *„barierele sunt de ordinul banalului, lipsește o hârtie...lipsește o virgulă”*, după cum chiar unul dintre participanții la interviu precizează.

Legislația este și motivul pentru care în România nu se practică acest tip de PPP, cu toate că a fost și este un succes în unele state din Uniunea Europeană. Dar în schimb, România nu a reușit să facă acest tip de parteneriat atractiv pentru mediul privat, acesta fiind și principalul motiv pentru care până în prezent nu au fost finalizate mari proiecte de acest tip.

Două dintre persoanele intervievate au menționat faptul că instituțiile publice nu stau deloc bine la capitolul digitalizare, aceasta reprezentând o altă barieră cu care actorii din domeniul de stat se confruntă.

Transformarea digitală oferă oportunități nu numai sectorului privat, ci și serviciilor publice. Multe servicii publice și-au digitalizat deja procedurile, dar în regiunea de sud-est a României mai există încă probleme.

Potrivit majorității persoanelor intervievate, cel mai mare impediment este birocrăția, 9/11 au confirmat acest lucru. Astfel, birocrăția, urmată de slaba digitalizare sunt marile bariere

întâlnite, în special în sectorul privat, dar nu numai. Este posibil ca făcându-se demersuri pentru digitalizarea anumitor instituții cheie, să se faciliteze procesul care stă la baza birocrăției.

## CONCLUZII

În această lucrare am plecat de la ipotezele: Cu cât cele trei sectoare (public, privat, academic) comunică mai bine, cu atât proiectele realizate în cadrul dezvoltării regionale durabile sunt mai bine realizate și mai repede implementate/ Dacă în regiunea Dobrogei se implementează mai multe proiecte, realizate printr-o colaborare tripartită a companiilor, mediului academic și cadrului legislativ, înseamnă că se fac pași spre inovare/ Dacă modelul este *laissez-faire*, atunci avem comunicare fragmentată și agende individuale.

Corpus-ul cercetării mele a constat în analiza a 11 interviuri cu actori importanți din sectorul public, din regiunea de sud-est a României, mai exact zona Dobrogea.

Chestionarul a fost realizat într-un cadru colaborativ de înțelegere a modelului de dezvoltare din regiunea Sud-Est România, respectiv Vest Norvegia. În cadrul disertației mele mă voi ocupa doar de regiunea Sud-Est România și doar de actorii din sectorul public în relația lor percepută cu cei din celelalte două sectoare. Echipa de cercetare a realizat un total de 18 interviuri, dintre care am folosit 11 în cercetarea mea.

Prin acest studiu de caz am căutat răspunsul în principal la următoarele întrebări de cercetare: Cu cine ați lucrat cel mai bine? Cu actori din domeniul public, privat și/sau academic?; Cum a decurs colaborarea și ce efecte a avut aceasta? Ați întâmpinat situații când nu ați putut găsi soluții viabile de cooperare cu actori din aceste trei domenii? Ce bariere de lucru ați întâmpinat?

În urma analizei interviurilor, a colaborărilor realizate menționate și a barierelor întâmpinate expuse de instituțiile și organizațiile din care fac parte persoanele intervievate, putem observa că în corpusul din Dobrogea, respectiv județele Tulcea și Constanța, aplicând modelul Triple Helix, poziția caracteristică în interviuri este cea de *laissez-faire*.

Putem observa faptul că fiecare sector operează individual, astfel că statul, firmele și universitatea sunt separate, fiecare își vede de sfera sa instituțională sau mai degrabă doar de propria sa organizație/firmă/instituție.



Din perspectiva dezvoltării regionale în Dobrogea, aceste PPP-uri pot fi o modalitate foarte eficientă și durabilă de finanțare și implementare a proiectelor de interes regional. Prin intermediul lor, se pot atrage investiții de la companii private pentru a dezvolta infrastructura locală și alte facilități publice. Mai mult decât atât, companiile private pot contribui cu expertiza lor tehnică și de afaceri pentru a implementa proiecte mari și complexe, cu beneficii evidente de reducere a timpului de implementare a proiectelor și îmbunătățirea calității.

În schimb, din analiza mea, se observă o înclinație spre colaborări între aceste două medii, respectiv cel public și cel privat. Actorii din domeniul de stat încearcă să realizeze parteneriate public-privat, dar din cauza legislației și a birocrăției multe nu ajung să fie implementate.

Aceste fapte îmi invalidează ipoteza de cercetare conform căreia, dacă în regiunea Dobrogei se implementează mai multe proiecte, realizate printr-o colaborare tripartită a companiilor, mediului academic și cadrului legislativ, înseamnă se fac pași spre inovare și totodată îmi validează ipoteza conform căreia, dacă modelul este *laissez-faire*, atunci avem comunicare fragmentată și agende individuale.

Am observat în cercetarea mea că se organizează foarte puține evenimente, în Dobrogea, care să includă actori din toate cele trei sectoare. Prin urmare, oamenii participă la ședințe, întruniri și diverse evenimente doar în cadrul organizației/instituției sau în care sunt implicați actori din același sector, fără a avea ocazia de a intra în discuții cu firmele românești care activează în alte/diverse domenii, ori cu mediul academic, care poate implica și proiecte de cercetare sau/și cu autoritatea publică locală. În ceea ce privește mediul academic sau mediul public, dacă nu ești și întreprinzător nu prea te califici pentru a participa la astfel de evenimente.

De asemenea, îmi este validată și ipoteza potrivit căreia cu cât cele trei sectoare (public, privat, academic) comunică mai bine, cu atât proiectele realizate în cadrul dezvoltării regionale durabile sunt mai bine realizate și mai repede implementate.

## BIBLIOGRAFIE

- Abd Razak, G.R.T. White, „The Triple Helix model for innovation: A holistic exploration of barriers and enablers”, *International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling*, 2015
- Agabrian, Mircea „Analiza de conținut”, Polirom, Iași, 2006
- Chelcea, Septimiu, „Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative”, Editura Economică, București, 2001
- Crișan, Emil, Mihăilă, Alin, „Introducere în antreprenoriat”, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2021
- Dincă, Gheorghită, „Finanțe publice”, Brașov, 2010
- Jan-Erik Lane, „The Public Sector: Concepts, Models and Approaches”, SAGE Publications Ltd, London, 2000
- Khanom, Nilufa Akhter (2009), *Conceptual Issues in Defining Public Private Partnerships (PPPs)*, Asian Business Research Conference 2009
- Levai, Codrina Mihaela (2012), *Aspecte teoretico-practice privind parteneriatul public-privat în Uniunea Europeană*, *Acta Universitatis George Bacovia. Juridica*, vol. 1, nr. 1.
- Miftode, Vasile, „Metodologia sociologică”, Editura Porto-Franco, Galați, 1995
- Platis, Magdalena, „Economia sectorului public”, Editura Universității din București, București, 2004
- Rotariu, Traian, Iluț, Petre, „Ancheta sociologică și sondajul de opinie”, Editura Polirom, Iași, 1997
- Shazia Tabassum, Fabiola S. F. Pereira, „Social Network Analysis : An Overview”, *Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery*, 2018
- Vlăsceanu, Mihaela „Economie socială și antreprenoriat”, Editura Polirom, 2010

## Resurse online/Siteografie

- [www.anfp.gov.ro](http://www.anfp.gov.ro) – Site-ul oficial al Agenției Naționale a Funcționarilor Publici
- [legislatie.just.ro](http://legislatie.just.ro) – Portal Legislativ
- [www.bnrr.ro](http://www.bnrr.ro) – Site-ul oficial al Băncii Naționale a României
- [www.mdlpa.ro](http://www.mdlpa.ro) - Site-ul oficial al Ministerului Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației
- <https://www.listafirme.ro/> - Sursă de baze de date conținând firme românești
- [www.agerpres.ro](http://www.agerpres.ro) - Agenția Națională de Presă AGERPRES
- <https://www.cjtulcea.ro/> - Site-ul oficial al Consiliului Județean Tulcea
- <https://www.g4media.ro/> - Publicație independentă de presă
- <https://www.g4media.ro/autostrazi-aeroporturi-spitale-regionale-metrou-zece-mari-proiecte-de-parteneriate-public-privat-puse-in-stand-by-de-ani-de-zile.html> accesat în data de 15.05.2023
- <https://ccir.ro/wp-content/uploads/2016/09/Document-de-pozitia-al-CCIR-fata-de-necesitatea-adoptarii-unei-reglementari-speciale-privind-PPP-in-Romania.pdf> accesat în data de 15.05.2023
- <https://www.cjtulcea.ro/sites/cjtulcea/pages/stiri.aspx?ID=1737> accesat în data de 23.05.2023
- <https://www.mdlpa.ro/pages/politicadedezvoltareregionala> accesat în data de 23.05.2023
- <https://www.agerpres.ro/social/2017/01/19/acord-tripartit-de-colaborare-pentru-dezvoltarea-portului-constantina-18-34-55> accesat în data de 23.05.2023
- <https://www.bnro.ro/page.aspx?prid=22597> accesat în data de 20.05.2023
- <https://www.recensamantromania.ro/> accesat în data de 22.06.2023
- <https://www.studocu.com/ro/document/universitatea-de-vest-din-timisoara/microeconomie/microeconomie-macroeconomie-final/11524547> accesat în data de 19.05.2023
- <https://www.listafirme.ro/firme-domenii.asp> accesat în data de 29.04.2025

- [https://www.old.research.gov.ro/uploads/pnrr/suport-pentru-sectorul-privat-cercetare-dezvoltare-i-inovare/i5\\_pachet-de-informatii-finala-24-05-22.pdf](https://www.old.research.gov.ro/uploads/pnrr/suport-pentru-sectorul-privat-cercetare-dezvoltare-i-inovare/i5_pachet-de-informatii-finala-24-05-22.pdf) accesat în data de 23.05.2023
- [https://www.curteadeconturi.ro/uploads/10224230/e5d5266c/16dd3359/bc4f706d/0fb60929/90ddc9c9/b5190190/b54099c3/Sinteza\\_AP\\_ANCSI.pdf](https://www.curteadeconturi.ro/uploads/10224230/e5d5266c/16dd3359/bc4f706d/0fb60929/90ddc9c9/b5190190/b54099c3/Sinteza_AP_ANCSI.pdf) accesat în data de 23.05.2023
- „Ghid Antreprenorial. Inițierea afacerii” publicat de Centrul de Asistență Antreprenorială și Management ANTREPENORIAT\_c1.pdf (utm.md) accesat în data de 15.05.2023
- <https://www.gov.ro/ro/guvernul/sedinte-guvern/parteneriatul-public-privat-aprobat-de-guvern> accesat în data de 22.05.2023

## ANEXE

### INTERVIUL 1

#### GEORGIAN CARAMAN – PRIMAR AL ORAȘULUI BABADAG

**Ce ocupații aveți și care este rolul dumneavoastră în organizație sau în firmă?**

**R:** „Primar al orașului Babadag”.

**Care este domeniul dumneavoastră de competență și ce studii aveți?**

**R:** „La bază sunt jurist și la competență, drept în administrație locală, la Universitatea din Galați”.

**Cu cine ați lucrat cel mai bine cu actori din domeniul public, privat sau academic?**

**R:** „Public”.

**Puteți să menționați câteva cooperări reușite și să detaliați?**

**R:** „Proiectele pe care le avem noi în desfășurare și pe care le avem cu Ministerele sau cu agentile de resort, cu Consiliul Județean, cu Prefectura. Când ni se cere, avem și cu mediul privat, suntem deschiși la orice colaborare. Am avut și cu ONG-uri și cu mediul privat, dar mai puține cu mediul privat”.

**Ați avut situații în care nu ați putut colabora sau nu ați putut găsi soluții viabile de cooperare?**

**R:** „Da”.

**Cu cine și care au fost efectele?**

**R:** „Cu domeniul privat, pentru că e greu să găsești pe cineva să investească, tu să vii cu contribuția ta ca și primărie și privatul să vină cu contribuția lui cu partea financiară și cam greu de găsit, mai ales în zona Babadag, în orașele mari, da”.

**Ce fel de proiecte derulați? (private europene, colaborări)**

**R:** „Din fonduri europene, fonduri guvernamentale, din fonduri locale, județene, absolut orice aduce o finanțare în localitate, deci toate tipurile de proiecte...Acum ce se lucrează la

momentul acesta este prima etapă proiectul împotriva inundațiilor, se fac 5 poduri peste pârâul Tabana. În toamnă trebuie să înceapă a 2-a etapă cea în care efectiv se face pârâul Tabana. La momentul acesta se lucrează la iluminatul public, tot ce vă spun acum este pe fonduri europene. Tocmai ce am terminat un parc cu apă, un loc de joacă cu apă...Fără private. Am avut niște sponsorizări din zona asta de privat pe la centrul de permanență când s-a renovat, dar atâta tot, de ceva vreme. Nu foarte mult, și-am zis că e mai greu să vină la noi privatul cu banii lui, să oferim teren să facem parcuri industriale. Noi punem terenul la bătaie, cum se spune pe românește și el să investească, dar lucrul acesta e greu și la orașele mari, darămite la Babadag”.

### **Cu mediul academic ați avut legătură?**

**R:** „Cu mediul academic, Primăria a mai lucrat dar nu foarte des. Am mai avut așa pe niște studii, dar nu care să aducă proiecte”.

## **INTERVIUL 2**

### **REMUS NEGOI – SENATOR USR DE CONSTANȚA**

#### **Ce ocupație aveți și care este rolul dumneavoastră în organizație/firmă? De cât timp?**

**R:** „În acest moment sunt senator ales în circumscripția nr 14 – Constanța din decembrie 2020”.

„Rolul meu – reprezentarea cetățenilor în Senatul României prin verificarea, înființarea, construirea, modificarea, dezbateră, votul legilor care guvernează în România”.

#### **Care este domeniul dumneavoastră de competență ?/Ce studii aveți?**

**R:** „Doctorat în Economie al Academiei de Studii Economice din București, specializarea Administrarea Afacerilor”.

#### **Cu cine ați lucrat cel mai bine? Cu actori din domeniul public, privat și/sau academic?**

**R:** „Am lucrat bine cu toți actorii din domeniile enumerate, cu excepții din fiecare în parte. Dar cel mai bine am lucrat cu cei din domeniul privat”.

#### **Puteți menționa cel puțin trei cooperări reușite?**

**R :** „Firmă din domeniul IT, firmă din domeniul creșterii păsărilor pentru carne, firmă din domeniul telecomunicațiilor”.

**Cum a decurs colaborarea și ce efecte a avut aceasta?**

**R :** „Colaborarea a decurs foarte bine cu entitățile de mai sus, eu asigurându-le servicii și / sau echipamente din domeniul specific – copiator multifuncțional, servicii IT specializate, echipamente de telecomunicații”.

**Cu ce sector/sectoare nu ați putut găsi soluții viabile de cooperare?**

**R :** „Sectorul spitalelor publice”.

**Puteți menționa cel puțin trei cooperări nereușite?**

**R :** „Spitalul de Urgență pentru Copii Grigore Alexandrescu, Inspectoratul de Stat pentru Situații de Urgență, Unitatea spitalicească din jud Caraș Severin”.

**Ce bariere de lucru ați întâmpinat?**

**R :** „De la nerespectarea contractului de furnizare echipamente medicale la descalificarea din procedura de licitație pe motive puerile”.

**Ce fel de proiecte derulați? (private, europene, colaborări)**

**R :** „Proiectul 2020 – 2024, respectiv mandatul de senator”.

**Care este modul de lucru obișnuit pe care îl aveți în organizație/firmă? Ce acțiuni desfășurați?**

**R :** „Inițiativele legislative sunt studiate de mine și de colegii mei, facem observații, corelări cu alte legi, emitem modificări ale acestor inițiative (respectiv amendamente), le punem in circuitul legislativ pentru a fi dezbătute cu toți senatorii și deputații, apoi le supunem democratic votului tuturor deputaților și senatorilor”.

### **INTERVIUL 3**

**LUCIAN LUNGOCI – DEPUTAT ÎN PARLAMENT DIN PARTEA PSD  
CONSTANȚA**

**Ce ocupație aveți și care este rolul dumneavoastră în organizație/firmă?**

**R:** „Deputat în Parlamentul României. Rolul este acela de a legifera”.

**Care este domeniul dumneavoastră de competență?**

**R:** „Transporturi și infrastructură”.

**Ce studii aveți?**

**R:** „Facultatea de Inginerie”.

**Cu cine ați lucrat cel mai bine? Cu actori din domeniul public, privat și/sau academic?**

**R:** „Actorii din domeniul privat”.

**Puteți menționa cel puțin trei cooperări reușite?**

**R:** „Furnizorii de materii prime din cariere din Constanța, cariere de piatră, furnizori de bitumi, firme din București, furnizorii locali de piese, din Constanța”.

**Cum a decurs colaborarea și ce efecte a avut aceasta?**

**R:** „Respectând termenii contractuali, respectând prețul, calitatea, termenul de livrare, din partea lor, dar și din partea mea, respectarea prețului, a termenilor contractuali, iar colaborarea a fost astfel, benefică”.

**Ați întâmpinat situații când nu ați putut găsi soluții viabile de cooperare cu actori din aceste trei domenii?**

**R:** Nu am întâmpinat astfel de situații.

**Ce bariere de lucru ați întâmpinat?**

**R:** „Să spunem sistemul legislativ”.

**Ce fel de proiecte derulați? (private, europene, colaborări)**

**R:** „Colaborări”.

**Care este modul de lucru obișnuit pe care îl aveți în organizație/firmă?**

**R:** „Rolul meu este acela de coordonare a activității organizației”.

**INTERVIUL 4**



## **BIANCA IBADULA – DIRECTOAREA COLEGIULUI NAȚIONAL MIHAI EMINESCU DIN CONSTANȚA**

### **Ce ocupație aveți și care este rolul dumneavoastră în organizații?**

**R :** „Sunt profesor de limba și literatura română și în prezent dețin funcția de director la Colegiul Național Mihai Eminescu din Constanța, județul Constanța. Sunt director cu concurs, este al 2-lea mandat. Primul mandat a început în 2017 și a fost pe postul de director adjunct, iar din 2021 sunt director plin, iar anul trecut am dat și concursul”.

### **Care este domeniul dumneavoastră de competență?**

**R :** „Limba și literatura română este disciplina pe care o predau la clase. Am clasă exclusiv exclusiv de liceu, nu predau la gimnaziu, iar în prezent am 2 clase în norma de predare, clasa a XI-a și clasa a IX-a”.

### **Și pentru asta ați urmat ce fel de studii?**

**R :** „Studii superioare, facultatea de Litere, 4 ani, am absolvit în 1990 , cursuri de specialitate am mai făcut ulterior, sunt și înscrisă la masteratul termin anul acesta, tot în litere, tot în domeniul litere”.

### **Cu cine ați lucrat cel mai bine? Cu actori din domeniul public, privat și sau academic?**

**R :** „Din toate cele 3 domenii am lucrat bine, pentru că suntem în general o instituție deschisă și atât direcțiunea, cât și colegii mei suntem toți conștienți de faptul că tinerii au nevoie de deschidere, că viața nu se întâmplă numai în interiorul școlii sau în interiorul clasei, că trebuie să creăm în permanență conexiuni și cu celelalte instituții cu care vor intra în contact și elevii noștri. Și atunci am participat, am acceptat și sau chiar am solicitat participări ale celor din cele 3 domenii. Mediul academic este foarte important, pentru că este mediul în care elevii noștri vor funcționa în continuare. Mediul privat, de asemenea, este foarte important pentru că ei fie vor fi antreprenori, fie vor fi angajați. Trebuie să aibă cunoștințe referitoare la regulile acestui mediu. Și din domeniul public, adică de stat, la fel sunt importanți actorii pentru că și acolo sunt foarte multe locuri de muncă, sunt foarte multe facilități pe care le poți atrage ca școală pentru a le oferi copiilor oportunități de practică”.

### **Puteți menționa cel puțin 3 cooperări reușite?**

**R :** „Da. Universitatea Ovidius din Constanța, care am lucrat întotdeauna foarte bine pe diferite facultăți și specializări, deci atât din profilul uman, cât și din profilul real în ceea ce privește felul în care suntem noi organizați, de exemplu Facultatea de Fizică, Facultatea de Litere. Chiar acum de curând, firma Always ne-a oferit o participare, în sensul o colaborare, în sensul de a beneficia elevele noastre din gimnaziu de cursuri și de materiale promoționale din domeniul acesta al igienei. Și am acceptat și aceste colaborări. Avem colaborări externe cu facultăți din străinătate, prin intermediul proiectelor Erasmus, care le-am obținut scriind un proiect, depunând un proiect. Deci sunt foarte multe din toate domeniile. Practic, toți cei care își doresc să colaboreze noi și care vin cu un contract de colaborare și cu obiective clare în ceea ce privește activitatea și a lor și a noastră. Toți sunt atent selectați și primiți. Deci suntem deschiși tuturor acestor colaborări”.

**Cum a decurs cu colaborarea cu cu aceste instituții? Ați fost vreodată în poziția de a merge dumneavoastră către ei? Au venit de cele mai multe ori ei către dumneavoastră?**

**R :** „De cele mai multe ori au venit ei către noi, iar noi când am mers, am avut un obiectiv foarte clar. Dar, de cele mai multe ori am primit aceste solicitări de colaborare”.

**Ați întâmpinat situații când nu ați găsit soluții viabile în cadrul acestor colaborări?**

**R :** „Da. Au fost situații, de exemplu, chiar acum au fost colegii mei la Marsilia, în Franța cu copiii. Aveau o anumită sumă de bani și transportul de la aeroport până în locul unde erau ei cazați, era compus din mai multe mijloace de transport și era foarte scump și depășea foarte mult bugetul pe care îl aveau. Adică era ceva de genul 100 EUR, să zicem ar fi avut la dispoziție, și acolo era 2.000 EUR. Deci era o sumă enormă, da, și atunci a trebuit să se găsească soluții privind rezolvarea, dar s-a găsit o cazare mai aproape lângă aeroport”.

**Și este o soluție care a venit din partea dumneavoastră sau a fost gândită în echipă, alături de partenerii din proiect?**

**R :** „În echipa Erasmus, fără parteneri. Noi am primit banii și trebuia să-i gestionăm. Și atunci decizia era în exclusivitatea noastră”.

**Și la nivel extern, de exemplu, cu Universitatea Ovidius, au fost situații de cooperare care au avut nevoie de extra comunicare?**

**R :** „Oricum, dacă au fost, nu au fost foarte numeroase și le-am rezolvat, nu știu, la nivelul acesta birocratic, o adeverință, o solicitare scrisă, o adresă, un contract de colaborare pe care

I-am înaintat noi, deci s-au rezolvat toate problemele. Mă gândesc că acum, de exemplu, a fost o situație. Am avut tot așa copii veniți în mobilitate din Suedia și am avut nevoie de locuri gratuite la Delfinariu din Constanța. Am luat legătura cu domnul director și în baza protocolului de colaborare pe care l-am avut, am întocmit și o adresă și ne-au oferit aceste locuri gratuite, ceea ce a reprezentat foarte mult pentru noi. Finanțele sunt importante și de cele mai multe ori chiar și în aceste proiecte sunt la limită. Iar acum directorul s-a schimbat și nu ni s-a mai permis să mai intrăm gratuit. Singura facilitate pe care ne-a oferit-o noul director a fost de a avea 15 RON prețul biletului, atât adultul, cât și elevul, bani pe care i-a plătit școala de data asta. Nu mi se pare normal să vii la școală și să dai bani din buzunarul tău într-un proiect. Pur și simplu nu mi s-a părut corect și atunci am găsit o modalitate de a sponsoriza proiectul”.

### **Prețul stabilit a venit în urma unor negocieri?**

**R :** „Da, în urma unui unor negocieri, în urma unei adrese scrise. La negociere a participat coordonatoarea de proiect. Eu nu m-am dus. M-am oferit să merg și eu, să discut, dar a spus că e în ordine. Acesta este maximul pe care l-a obținut. Și aceasta este soluția pe care a dat o tuturor școlilor care au apelat până atunci, deci nu s-a mai putut pur și simplu cu intrarea gratuită și am acceptat”.

### **Puteți să-mi dați câteva exemple de cooperări nereușite operațiile nereușite?**

**R :** „Cooperările nereușite sunt de cele mai multe ori cele care nu ni se potrivesc. Adică, avem o solicitare. Și această solicitare nu se aplică tipului de școală sau tipului de elev sau pregătirii elevului nostru. Sunt solicitările care vin din partea organizațiilor militare. Noi fiind un colegiu național, avem uman real, dar sunt foarte puține organizațiile militare care se pliază pe dorințele sau pe aspirațiile elevilor noștri, absolvenților. Și văzând lucrul acesta, n-am mai încurajat participarea. Am menționat doar să vină și să lase niște pliante, deci să nu-i mai dislocăm pe copii din spațiul educațional și să mergem undeva să fie interesați. De exemplu, ai mei sunt toți interesați de studii superioare. Să fie soldat nu coincide cu ceea ce își dorește elevul eminescian, sau cel puțin din 1000 de elevi, din 230 de absolvenți, găsesc 5 care probabil și-ar dori să fie soldați. Da, deci gradul cel mai de jos al armii. Și atunci nu am mai încheiat contractul de colaborare și nu am mai încurajat această colaborare, care nu este potrivită elevilor mei”.

### **Ce fel de proiecte derulați de obicei. Aveți proiecte private europene sau colaborări?**

**R :** „Cel mai mult ne axăm pe proiecte europene. Deci suntem de acum vestiți în județ prin apetența noastră pentru proiecte, de aceea și această acreditare este cea aduce un plus colegiului. Nu numai elevii pleacă în mobilități și iată și colegii, fie că este jobshadowing, fie că este un proiect Erasmus sau mobilitate. Toate aceste experiențe sau cursuri reprezintă un plus cunoaștere pentru colegii mei, deci posibilitatea de a merge într-o altă țară de a vedea o altă instituție, un alt sistem educațional. Și ceea ce este foarte important, când se întorc, implementează ideile pe care le-au observat acolo. Da, de exemplu, din toamnă vrem să creăm o sală agora, o clasă agora pentru științele naturii, bilingv, în care să încercăm să abordăm un stil non formal de învățare. Copiii să fie într-un spațiu deschis, într-un spațiu foarte primitiv, într-un mobilier care să nu aibă rigiditatea mobilierului din școală, a celui clasic, mobilier în care să avem până și pufuleți, da acele fotolii mobile și alcătuite din material care să le permită o poziție cât mai relaxată. Să aibă evident acces la tehnologie, să fie supravegheați de profesori, dar să aibă posibilitatea să lucreze fiecare la o altă temă, deci să-și facă temele acolo, dar unul să-și facă la matematică altul la română, altul la fizică, la istorie, deci fără a urma cursurile clasice, da, iar asta să se întâmple o oră, 2 ore pe săptămână. Vedem cum merge această clasă agora și în funcție de asta, să putem diminua sau mări numărul de ore.

Noi avem un parteneriat foarte util și foarte productiv cu CSM Constanța, care a dat spre folosință colegiului nostru terenul de baschet profesionist pe care îl puteți vedea în curtea școlii. Este un teren albastru care este dotat și cu coșuri. Este o asemenea formă de proiect pe care noi am agreat-o foarte mult și, deși nu suntem un liceu vocațional, adică nu avem specificul acest an sportiv, totuși, îi încurajăm pe sportivii de performanță. Avem destul de mulți sportivi de persoane de performanță, pe baschet, pe scrimă, înot, aceștia sunt încurajați să-și continue pasiunea. Și pentru că sunt copii foarte buni din punct de vedere al cunoștințelor, deci educațional sunt peste medie și care înțeleg că, pe lângă școală, pot să își urmeze pasiunea și să facă ceva, să-și continue un demers pe care îl vor continua și după școală. Deci le încurajăm și pasiunile, și aspirațiile acestea, care se adresează timpului liber mai mult”.

**Care este modul de lucru obișnuit pe care îl aveți în organizație?**

**R :** „Am un stil de lucru colegial. Acesta este cel mai potrivit, și mie ca persoană și organizației pe care o conduc. Am grupuri de whatsapp cu toți colegii mei, cu reprezentanții părinților pe clase, și cu reprezentanții elevilor de clase. Consider că educația se face în acest parteneriat tripartit, profesor, elev părinte. Toate cele 3 componente sunt deosebit de importante, deschiderea față de părinți mi se pare esențială. Părintele vine cu educația de 7 ani, vine în continuare și susține școala dacă înțelege ceea ce se întâmplă la școală și dacă este asigurat că demersul meu ca școală și demersul lui privat de acasă merg în aceeași direcție în vederea dezvoltării copilului. Deci, dacă părintele este mulțumit și cunoaște tot ceea ce se întâmplă în școală, atunci și copilul va avea parte de echilibru în familie. Deci este ca atunci când mama și tata colaborează și copilul merge în aceeași direcție, fiind susținut de ambii părinți. La fel aplicăm și aici, în cazul deciziilor. Deciziile se iau în parteneriat, deci discut cu colega mea Elena Hanu, cu doamna profesor doctor Elena, care este director adjunct și, apropo care este fostă campioană europeană la natație. De aici și respectul față de sportivi, față de această minte și față de acest comportament extrem de bine organizat. Deciziile le iau prin consultare. Echipa extinsă este alcătuită și din secretară contabilă, administrator, informatician, bibliotecară. Este întreg aparatul administrativ, deci directorul nu conduce școală, ci conduce o echipă. El poate să aibă o viziune, poate să imprime un stil, o comunicare eficientă, dar ai nevoie în luarea unor decizii corecte ai nevoie de colaborare. Asta este clar, n-am cum să le știu pe toate și nu am pretenția asta și atunci fiecare este încurajat să participe la această luare a deciziei că până la urmă, interesul comun este de a avea o decizie bună la final legală și care să fie echitabilă pentru toată lumea. Există consiliul de administrație care și el decide, din care fac parte, și mai există și Consiliul profesoral, totalitatea colegilor. Întotdeauna colegii au fost informații. Deci întotdeauna a existat deschidere ca dovadă că ne aflăm aici într-un birou în care sunt 3 locuri. Locul acesta este al directorului adjunct. Locul de acela este al meu, iar aici este informaticianul. Noi toți 3 locuim în aceeași încăpere. Ușa acestui cabinet este în permanență deschisă, deci aici pot veni în permanență și elevii și părinții. Numărul meu de telefon este public, răspund evident în timpul orelor normale, dar dacă nu pot răspunde, las un mesaj sau revin a 2-a zi. Deci cred că această deschidere, această comunicare, această dorință de a arăta tuturor și de a explica tuturor ceea ce se face aici este parte a succesului de care se bucură Colegiul național Mihai Eminescu”.

## **INTERVIUL 5**

### **ȘTEFAN ILIE – PRIMARUL MUNICIPIULUI TULCEA**

#### **Ce ocupație aveți și care este rolul dumneavoastră în organizație?**

**R :** „La momentul actual sunt primarul municipiului Tulcea, iar rolul meu este, conform Codului Administrativ, care a modificat Legea 215 a Administrației Publice, de a administra serviciile publice către cetățenii municipiului Tulcea”.

#### **Care este domeniul dumneavoastră de competență?**

**R :** „Domeniul meu de competență este administrația publică locală în tot ceea ce reprezintă ea, de la infrastructura edilitară până la gestionarea situațiilor de urgență”.

#### **Cu cine ați lucrat cel mai bine? Cu actori din domeniul public, privat și/sau academic?**

**R :** „Am lucrat bine cu actori din toate aceste domenii, chiar și cu o a patra categorie, politic, că n-ai spus, public, administrativ sau cu o a cincea, cu clasa de mijloc, ca să spun așa, care nu sunt privați. Am lucrat cu toate categoriile profesionale până acum, cred”.

#### **Puteți menționa cel puțin trei cooperări reușite?**

**R :** „Da, am colaborat cu structurile asociative, o dată, cu Asociația Comunelor din România și Asociația Municipiilor din România. Și, în baza acestor colaborări, am modificat legi sau am introdus articole în sprijinul populației. Și aș putea să vă dau un exemplu: Ordonanța de Urgență 65/2010 a fost modificată printr-o cooperare la care am contribuit și eu în sensul că lipsa resurselor umane din administrația publică locală și imposibilitatea de a plăti niște specialiști în administrația publică locală la nivelul salariilor pe care le-ar câștiga în privat, am introdus un articol prin care autoritățile publice locale pot coopera, își pot angaja un specialist, spre exemplu, la urbanism sau în alte domenii care să gestioneze problemele specifice din mai multe unități administrativ teritoriale și să ia un salariu mai mare decât dacă ar fi angajat doar la o singură localitate, să ia un salariu ca în privat dacă ar lucra ca arhitect.

Am colaborat foarte bine cu sindicatele din învățământ și am reușit să modificăm legislația în sensul de a promova în rândul localităților rurale, din nou, acele școli de arte și meserii sau licee tehnologice, cum se numesc astăzi, având în vedere lipsa resursei umane în acest domeniu. Am colaborat cu mediul privat, că mai întreb de mediul privat, și am făcut destule

asocieri între unitățile administrativ teritoriale pe care le-am administrat și diverse societăți din mediul privat, pentru a construi sau a desfășura în parteneriat activități”.

### **Cum a decurs colaborarea și ce efecte a avut aceasta?**

**R :** „Colaborarea a decurs foarte bine, în marea lor majoritatea au avut efecte pozitive pentru cetățeni. Au generat locuri de muncă, au generat atragerea de fonduri nerambursabile, au adus un plus valoare în comunitatea, în cartierul respectiv și au făcut ca o mare parte din cetățeni sau segmente din anumite categorii profesionale să descopere sau să își însușească lucruri care în viața de zi cu zi, inclusiv prin reconversii profesionale”.

### **Ați întâmpinat situații când nu ați putut găsi soluții viabile de cooperare cu actori din aceste trei domenii?**

**R :** „Bineînțeles! De foarte multe ori m-am lovit de piedici din diferite cauze, poate cauze legislative, poate cauze relaționale, adică nu am putut relaționa cu anumite persoane și acest lucru a cauzat nerealizarea unui obiectiv. Dar, în general, dacă se dorește cu adevărat un deziderat și se muncește foarte mult, cu timpul, chiar dacă nu poți ajunge așa de repede cum ți-ai propus la scop, în timp poți clădi câte un pic, câte un pic, până reușești, nu știu, să obții finanțare pentru a face o centură ocolitoare a orașului, care este un lucru foarte greu de realizat”.

### **Puteți menționa cel puțin trei cooperări nereușite?**

**R :** „Nu am reușit să obțin fonduri europene la exercițiul financiar trecut pentru un parc fotovoltaic, printr-o cooperare pe care trebuia să o fac cu mediul privat și cu furnizorul de energie electrică, iar proiectul pe care l-am depus nu a fost îndeajuns de bun încât să obțină finanțare”.

### **Ce bariere de lucru ați întâmpinat?**

**R :** „Există, atât în mediul public, cât și în cel privat, oameni care fug de răspundere. Acești oameni care fug de răspundere reprezintă bariere în calea progresului și nu își asumă decizii care să fie în concordanță cu funcțiile pe care le ocupă. De asemenea, bariere sunt și acei oameni care sunt ultraradicali, în sensul că, am vorbit de iresponsabili, sunt unii care merg la limita cealaltă, extremă, a interpretării legislației cu acul și, în felul acesta, un obiectiv se realizează foarte greu. De exemplu, ca să obții un aviz pentru un proiect, dacă întâmpini un funcționar sau un privat care trebuie să îți dea acest aviz, care nu poate să se ghideze de pe

regulamentele pe care le are și după legislația aferentă, ci așteaptă doar hârtii de la șefi, superiori, avizul acela întârzie atât de mult încât reprezintă o barieră și tu nu mai poți să faci proiectul respectiv. De exemplu, trebuia să aduci gaz pe stradă, o aducțiune de gaz. Atât de mult se întârzie din cauza lucrurilor pe care le-am spus mai înainte, încât la un moment dat, când investiția prinde finanțare, tu deja ai obținut fonduri pentru asfaltarea străzii și ajungi la anomalia în care trebuie să sapi din nou strada”.

### **Ce fel de proiecte derulați? (private, europene, colaborări)**

**R :** „Toate tipurile de proiecte care ne sunt permise. În primul rând, eu consider că cele mai mari avantaje pe care le au autoritățile locale din România și mediul privat din România și cetățenii din România este că sunt cetățeni europeni. Iar pentru că sunt cetățeni europeni, Uniunea Europeană le pune la dispoziție niște fonduri. Atât fonduri publice pentru dezvoltarea diferitelor părți ale infrastructurii, cât și fonduri pentru mediul privat. De la o eficientizare energetică cu panouri solare a unei case, simple case, până la dezvoltarea unei mici sau mari afaceri în domeniul antreprenorial. Deci, consider că principalul avantaj pe care îl avem noi, România, la momentul actual, de dezvoltare este faptul că suntem membri ai Uniunii Europene. Pot să mai vorbesc că principalul avantaj de apărare este faptul că suntem membri NATO”.

### **Care este modul de lucru obișnuit pe care îl aveți în organizație/firmă?**

**R :** „Eu sunt primar din 2004. Sunt la al cincilea mandat. Patru mandate am fost primarul comunei Luncavița din județul Tulcea. Acum sunt primarul municipiului Tulcea. Încă de la început și până astăzi am avut, să spunem, mi-am construit un mod de lucru. Pentru mine, eu vin primul la muncă și plec ultimul. Adică vin în fiecare zi între orele 06.00 – 06.30 dimineața la muncă și plec ultimul, de cele mai multe ori. Iar aparatul de specialitate, caut să am în aparatul de specialitate oameni care să se dedice măcar un pic la cum mă dedic eu, acum nu vreau să iasă o falsă modestie, dar eu sunt convins că orice cetățean, orice funcționar, orice angajat, dacă este măturător sau expert în fonduri europene, dacă mătură mai mult decât în fișa postului sau evaluează mai mult decât în fișa postului nu are cum să nu ajungă la o recunoaștere și la un rezultat pozitiv al muncii lui. Deci eu consider că cheia succesului, în orice domeniu, este depășirea propriilor bariere”.

## **INTERVIUL 6**



## **MIHAI LUPU – PREȘEDINTELE CONSILIULUI JUDEȚEAN CONSTANȚA**

### **Ce ocupație aveți și care este rolul dumneavoastră în organizație?**

**R :** „Ocup funcția de președinte al Consiliului Județean Constanța din anul 2020, iar atribuțiile mele țin de gestionarea resurselor pentru buna dezvoltare a acestui județ, precum și pentru realizarea serviciilor publice de interes județean”.

### **Care este domeniul dumneavoastră de competență?**

**R :** „Competența se dobândește în timp. Prin funcțiile deținute atât în domeniul administrației publice, cât și în mediul privat, consider că am câștigat o experiență managerială care mă ajută, în prezent, să înțeleg foarte bine atât nevoile și provocările din mediul privat, cât și pe cele din domeniul public. Experiența de parlamentar m-a învățat că dorințele și nevoile oamenilor trebuie să primeze în fața intereselor personale. Totodată, ca om de afaceri, știu că pentru a avea succes este imperativ necesar ca legea să fie respectată, precum și etapele și graficele de derulare ale proiectelor. Afacerile, ca și o administrație publică bine executată, se fac în parteneriat cu cetățenii, iar toate acestea, necesită timp, răbdare și perseverență”.

### **Cu cine ați lucrat cel mai bine? Cu actori din domeniul public, privat și/sau academic?**

**R :** „Am avut și am în continuare o colaborare foarte bună cu actori din toate domeniile, însă, cu timpul, am constatat că cele mai importante reușite sunt acelea în care sunt implicate parteneriatele publice-privat. Acestea au menirea de a stimula atât sectorul public cât și pe cel privat, sunt proiecte profitabile și atractive pentru investitorii privați și benefice pentru cetățeni. Astfel de colaborări nu pot aduce decât un plus comunității în care noi activăm”.

### **Puteți menționa cel puțin trei cooperări reușite?**

**R :** „Întotdeauna am considerat că cele mai reușite proiecte se nasc prin colaborarea mai multor instituții. Tocmai din acest motiv, una dintre reușite o reprezintă protocolul de colaborare tripartit pe care instituția pe care o conduc îl are, atât cu mediul de afaceri cât și cu mediul academic și societatea civilă. Din acest parteneriat am reușit să dezvoltăm câteva proiecte care vin în sprijinul tinerilor, dar și a oamenilor de afaceri. Și pentru că vorbim de parteneriate, regiunea în care ne aflăm este un parteneriat în sine, între minoritățile care conviețuiesc aici și cetățenii acestui județ”.

### **Cum a decurs colaborarea și ce efecte a avut aceasta?**

**R :** „Colaborarea a decurs foarte bine cu partenerii noștri, iar efectele proiectelor pe care le-am implementat au avut un impact pozitiv asupra comunității. Proiectele derulate la nivelul Consiliului Județean Constanța, în colaborare cu alte instituții, au ca scop îmbunătățirea serviciilor de care cetățenii au nevoie, iar până acum colaborările au mers într-un sens pozitiv”.

**Ați întâmpinat situații când nu ați putut găsi soluții viabile de cooperare cu actori din aceste trei domenii?**

**R :** „Colaborările pe care le-am avut până în prezent au decurs în general bine, fără a întâmpina situații iremediabile. Împreună cu partenerii am căutat întotdeauna cele mai bune soluții pentru ca și efectele în urma implementării proiectelor să fie cât mai eficiente, cu o rezonanță cât mai amplă în domeniile respective”.

**Puteți menționa cel puțin trei cooperări nereușite?**

**R :** „Nu pot spune că am avut cooperări nereușite. Ceea ce pot afirma este că au existat situații în care, momentul ales nu a fost suficient de propice pentru dezvoltarea unor parteneriate de succes”.

**Ce bariere de lucru ați întâmpinat?**

**R :** „Birocrația dezvoltată de legislația în vigoare, care încă nu este în concordanță cu necesitățile actuale, reprezintă principala barieră pe care o întâmpinăm în activitate”.

**Ce fel de proiecte derulați? (private, europene, colaborări)**

**R :** „Proiectele derulate de Consiliul Județean Constanța sunt proiecte cu fonduri nerambursabile europene și prin programe guvernamentale”.

**Care este modul de lucru obișnuit pe care îl aveți în organizație/firmă?**

**R :** „În ceea ce privește modul de lucru, avem proceduri foarte bine definite. De asemenea, lucrăm și la obținerea certificării ISO 9001, la acest moment, fiind lansată o licitație publică pentru achiziționarea de servicii de certificare a sistemului de management al calității conform ISO 9001:2015, în cadrul proiectului „Implementarea unui sistem de management al calității în administrația județeană”.

## **INTERVIUL 7**

### **VERGIL CHIȚAC – PRIMARUL MUNICIPIULUI CONSTANȚA**

#### **Ce ocupație aveți și care este rolul dumneavoastră în organizație?**

**R :** „Eu sunt primarul Constanței. (n.r. Și care este rolul dumneavoastră?) Păi ce face primarul? Orice primar este primul om al urbei, furnizează servicii către cetățeni. Servicii de toate naturile: de la educație, sănătate, spații verzi, transport, toată gama de servicii publice. Asta face primarul într-o localitate și bineînțeles că proiectează orașul așa în viitor, astfel încât să fie foarte bine ancorat în realitatea acelor timpuri viitoare”.

#### **Care este domeniul dumneavoastră de competență?**

**R :** „Eu am fost militar, sunt în rezervă acum. Dar pregătirea mea fundamentală este de inginerie navală”.

#### **Cu cine ați lucrat cel mai bine? Cu actori din domeniul public, privat și/sau academic?**

**R :** „Domeniul public este, în România, și asta se vede și în toate sondajele de opinie, plin de tot ce înseamnă birocrație și din perspectiva asta pot să-ți spun că nu sunt încântat. Cu mediul universitar n-am colaborat deși îmi doresc foarte mult ca Universitatea Ovidius din care faci parte să se implice mai mult în viața comunității pentru că universitățile trebuie să se implice în viața comunității, așa cum fac cele din occident. Nu văd, deși îmi doresc o implicare, chiar să rezolve și problemele comunității prin teme de cercetare, de ce nu. Deci am o colaborare bună, aș spune, dar nu productivă. Iar domeniul privat este precum tot ce înseamnă privat în România. Hai să spunem că din toată povestea asta cel mai bine iese domeniul privat”.

#### **Puteți menționa cel puțin trei cooperări reușite?**

**R :** „Acum, când înțelegi cooperări, trebuie să spui că în accepțiunea asta ar trebui să existe niște documente care stau la baza acestor cooperări. Mai mult aș spune că, la insistențele mele, pentru că fac business în orașul Constanța, mi s-a părut normal ca o parte din profit să îl întorcă societății, se cheamă social responsibility și știi foarte bine, și aș spune, spre exemplu cazul de la Spitalul Municipal de Boli Infecțioase, care, știți foarte bine, o secție ATI a ars în 2021, la 1 octombrie, și am repus pe picioare spitalul ăla la noile standarde, atenție, la noile standarde de calitate în domeniul medical, care sunt total diferite de ce era înainte, numai cu contribuția mediului privat. Adică am adus laolaltă comunitatea și toți banii

pe care i-am cheltuit acolo au fost furnizați de mediul privat. Și acum Spitalul Clinic de Boli Infecțioase știi bine că și-a reluat activitatea. Țsta ar fi un exemplu. Iar alte exemple, repet, sunt chestiuni legate de responsabilitate socială, adică au făcut ceva pentru orașul ăsta pe proiecte mai mici, să zic. (n.r. Vorbim aici doar de privat.) Vorbim de privat. Cu Universitatea Ovidius, ți-am spus...un proiect la care am lucrat împreună a fost ăsta, depunerea, o aplicație la PNRR în valoare de peste 10 milioane de euro. Este vorba despre un campus școlar pentru învățământul dual. Suntem în colaborare, suntem parteneri, ei sunt leadpartner-ul, ei au aplicat, proiectele se evaluează la Ministerul Educației. Dar am colaborat bine în aplicarea lor. Acum, dacă va fi și câștigător și va fi finanțat, vom colabora bine și în realizarea lui”.

### **Cum a decurs colaborarea și ce efecte a avut aceasta?**

**R :** „Efectele la mediul privat sunt imediate pentru că, colaborarea cu mediul privat este mult mai simplă în contextul în care ei fac pe banii lor și procedurile sunt mult mai rapide. Adică nu depind de licitații, de achiziții, de tot ce înseamnă birocrăția asta a mediului public. Deci, tocmai de aceea apelez la ei. Din păcate, n-am finalizat, suntem în fază de început în a aplica pe proiecte pe parteneriat public-privat. Există legea parteneriatului public-privat, la a treia formă, n-a avut în România consistență, adică nu au fost prea multe și nu am auzit niciunii dintre noi de proiecte de parteneriat public-privat pentru motivul că, eu știu asta de acum vreo doi ani de zile, pentru că legea era imperfectă, în sensul care spunea așa: când facem un parteneriat public-privat, la beneficiu suntem parte amândoi, însă nu și la eșec. Adică statul, publicul, nu-și asuma și eșecul, tot eșecul era pe umărul privatului. Și atunci privații nu au fost încurajați să intre în parteneriate publice-privat. Aici ce înseamnă, de exemplu? Uite un exemplu simplu de primărie: am o cerere acum a unui întreprinzător privat care spune „hai să facem un PPP”, dumneavoastră veniți cu terenul și eu fac o parcare supraetajată. Suntem în curs de perfectare, suntem încă în faza de început, să stabilim situația juridică, să vedem cum facem lucru ăsta, dar cred că înspre asta ne vom îndrepta. Și...cam asta e, proiecte mici, în care aduce laolaltă privatul și noi, publicul, fiecare pune câte ceva și trebuie să exploateze în comun rezultatul și rezultatul trebuie să împartă și beneficiile, dar și riscurile”.

### **Ați întâmpinat situații când nu ați putut găsi soluții viabile de cooperare cu actori din aceste trei domenii?**

**R :** „Mi-e greu să răspund la întrebarea asta. Că n-am găsit soluții de cooperare...până la urmă, să știi, asta depinde de oameni, dar în general fac în așa fel încât, chiar dacă nu cooperăm așa cum mi-aș fi dorit, mergem în direcția asta”.

**Ce bariere de lucru ați întâmpinat?**

**R :** „Cele pe care ți le-am zis, bariere birocratice, legislative. Birocrația”.

**Ce fel de proiecte derulați? (private, europene, colaborări)**

**R :** „Este o gamă foarte largă. Dacă vorbim despre proiecte de infrastructură, atunci mare majoritate sunt pe fonduri europene, nerambursabile și, bineînțeles, cu cofinanțarea noastră. Dar există și proiecte care sunt prin programe naționale, unde suntem într-o fază incipientă, în sensul în care am făcut cel mai important lucru, am semnat contractul de finanțare, deci avem o aplicație făcută, de exemplu cu Programul Termoficare, Programul Anghel Saligny. Deci, ca finanțare: fonduri europene, programe naționale și bugetul propriu, partea care ne mai rămâne pentru dezvoltare, adică pentru proiecte”.

**Care este modul de lucru obișnuit pe care îl aveți în organizație?**

**R :** „Modul de lucru obișnuit este așa: în fiecare zi eu 08.00 și plec târziu, ca intensitate. Doi: am delegat responsabilități, din păcate acum viceprimarului de la USR i-a retras toate atribuțiile și mă bazez doar pe viceprimarul de la PNL și restul le-am preluat eu, deci subsidiaritatea. Trei: managementul e management pe proiecte, adică pentru fiecare proiect există structuri responsabile, respectiv oameni, există planuri de activități, există raportări. În altă ordine de idei, eu în fiecare luni dimineața fac ședință timp de o oră – o oră și jumătate cu toți directorii de direcții, de servicii, toți care îmi sunt subordonați direct pentru a vedea ce facem săptămâna următoare, cine face, ce resurse, de ce are nevoie. După aceea, în fiecare lună am o ședință cu Direcția de Dezvoltare și Fonduri Europene să vedem stadiul proiectelor despre care ți-am vorbit. Deci, este activitatea de management obișnuită, care înseamnă implicare, înseamnă control, pentru că fără etapa de control nu facem nimic, înseamnă bugetare. Este complexă activitatea”.

**INTERVIUL 8**

**DANIEL JARNEA – ȘEF SERVICIU MARKETING COMPANIA NAȚIONALĂ  
„ADMINISTRAȚIA PORTURILOR MARITIME”**

**Ce ocupație aveți și care este rolul dumneavoastră în organizație?**

**R :** „Sunt șef serviciu marketing, iar, să zicem, activitatea mea principală este de a promova Portul Constanța și serviciile oferite de acesta”.

**Care este domeniul dumneavoastră de competență?**

**R :** „Marketing-ul și promovarea”.

**Cu cine ați lucrat cel mai bine? Cu actori din domeniul public, privat și/sau academic?**

**R :** „Aș putea spune privat, cu domeniul public și academic nu am avut o colaborare destul de deasă, adică nu am avut contacte. Dar cele mai dese le am cu companiile private, pentru că natura activității mele presupune promovarea la conferințe, la expoziții, în primirea de delegații”.

**Puteți menționa cel puțin trei cooperări reușite?**

**R :** „Păi, spre exemplu, am participat la Transport Logistic anul acesta și aici am conlucrat cu Camera de Comerț Bilaterală Româno-Germană. Bine, de exemplu, Portul Gdansk nu este o companie privată, este o autoritate la fel ca noi și cu ei avem o colaborare foarte bună. Cu Constanta South Container Terminal, care este unul dintre terminalele noastre și care a participat cu noi la evenimente, cu TTS, Transport Trade Services, este tot o companie din Portul Constanța care a participă destul de des la evenimentele noastre. Sunt mai multe companii, noi practic în port avem 38 de operatori cu care lucrăm sau serviciul meu lucrează îndeaproape cu ei și avem o colaborare bună cu ei”.

**Cum a decurs colaborarea și ce efecte a avut aceasta?**

**R :** „Colaborarea noastră, deci cum promovăm noi Portul Constanța, este un mod indirect, deci noi nu avem beneficii directe din promovarea Portului Constanța, pentru că compania noastră nu realizează servicii pentru mărfuri. Serviciile pentru mărfuri din Portul Constanța sunt realizate de operatorii portuari. Noi practic ori promovăm per ansamblu Portul Constanța și toți operatorii portuari sau la anumite evenimente speciale, dacă este vorba despre o anumită categorie de marfă, strict pe operatorii care realizează servicii de marfă. Indirect, prin creșterea volumului de marfă și a navelor care vin prin port, compania noastră beneficiază și

ea de venituri. Dar în mod direct, operatorii portuari, cei care desfășoară activități în Portul Constanța beneficiază în mod direct de promovarea noastră”.

**Ați întâmpinat situații când nu ați putut găsi soluții viabile de cooperare cu actori din aceste trei domenii?**

**R :** „Dacă au existat anumite probleme, în general au fost rezolvate, adică nu au existat probleme la care să nu se găsească o rezolvare. Importantă este comunicarea și, bineînțeles, bunăvoința fiecăruia în a rezolva anumite probleme, anumite chestii care apar în activitatea pe care o desfășurăm împreună”.

**Puteți menționa cel puțin trei cooperări nereușite?**

**R :** „Nu pot să spun, pentru că nu au fost nereușite din cauza persoanelor respective, ci din cauza contextului. Și aici poate pe parte de COVID, pentru că practic noi doi ani de zile, pe partea de promovare, am fost puțin limitați și nu am putut să ne desfășurăm activitatea într-un mod normal. Exceptând COVID-ul, de obicei nu prea am avut impedimente în a ne desfășura activitatea”.

**Ce bariere de lucru ați întâmpinat?**

**R :** „Poate uneori proceduri. Bine, deși noi nu oferim servicii pentru mărfuri, serviciile pe care le oferim noi, de infrastructură, sunt destul de complexe și intrăm în contact cu destul de multe entități, companii și așa mai departe. Dar, cum am spus, fiind vorba de interese comune, oamenii de obicei găsesc o soluție la anumite impedimente. Dar probabil un lucru care ar fi ajutat, să zicem, la colaborarea cu alte instituții sau alte terțe părți, ar fi digitalizarea. Și cred că digitalizarea, în viitor, o să joace un rol foarte important într-o cooperare mai eficientă între orice fel de companii, private, de stat și așa mai departe. Eu, cel puțin, din punctul meu de vedere, aștept să văd cum lucrurile astea decurg și ce efecte vor avea asupra activității noastre”.

**Ce fel de proiecte derulați? (private, europene, colaborări)**

**R :** „Sunt proiecte europene și proiecte proprii de dezvoltare în ceea ce privește infrastructura și căile de acces în Portul Constanța. Activitatea noastră se restrânge strict la Portul Constanța, nu în afara Portului Constanța. Am observat din solicitarea inițială pentru interviu că este vorba despre o dezvoltare regională. Acolo ne sunt depășite puțin competențele, practic scopul nostru este să transformăm Portul Constanța și a devenit un port care să fie

concurrent cu alte porturi din Europa, să fie un port de top. Iar partea regională...bine, prin activitatea noastră avem influență asupra dezvoltării regionale, dar pentru noi este importantă și conexiunea de pe teritoriul României, adică având conexiuni mai bune noi căpătăm și putem influența și mai mult pozitiv regiunea și țara, nu neapărat numai regiunea. Dar acolo nu mai este expertiza noastră, noi ne rezumăm doar la Portul Constanța”.

**Care este modul de lucru obișnuit pe care îl aveți în organizație?**

**R :** „Există proceduri pe care le aplicăm pentru toate tipurile de activități financiare, contabile, comerciale și altele de natură tehnică pe care le respectăm, iar în funcție de aceste proceduri activitatea se desfășoară eficient”.

## **INTERVIUL 9**

### **CRISTIAN RADU – PRIMARUL MUNICIPIULUI MANGALIA**

**Ce ocupație aveți și care este rolul dumneavoastră în organizație/firmă?**

**R :** „Mă numesc Radu Cristian, sunt ales local și îndeplinesc o funcție de autoritate publică, cea de primar al UAT Municipiul Mangalia”.

**Care este domeniul dumneavoastră de competență?**

**R :** „Conform OUG Nr. 57/2019 privind Codul administrativ, art 155, primarul îndeplinește următoarele categorii principale de atribuții:

- a) atribuții exercitate în calitate de reprezentant al statului, în condițiile legii;
- b) atribuții referitoare la relația cu consiliul local;
- c) atribuții referitoare la bugetul local al unității administrativ- teritoriale;
- d) atribuții privind serviciile publice asigurate cetățenilor, de interes local;
- e) alte atribuții stabilite prin lege.

(2) În temeiul alin. (1) lit. a), primarul:



a) îndeplinește funcția de ofițer de stare civilă și de autoritate tutelară și asigură funcționarea serviciilor publice locale de profil;

b) îndeplinește atribuții privind organizarea și desfășurarea alegerilor, referendumului și a recensământului;

c) îndeplinește alte atribuții stabilite prin lege.

(3) În exercitarea atribuțiilor prevăzute la alin. (1) lit. b), primarul:

a) prezintă consiliului local, în primul trimestru al anului, un raport anual privind starea economică, socială și de mediu a unității administrativ-teritoriale, care se publică pe pagina de internet a unității administrativ-teritoriale în condițiile legii;

b) participă la ședințele consiliului local și dispune măsurile necesare pentru pregătirea și desfășurarea în bune condiții a acestora;

c) prezintă, la solicitarea consiliului local, alte rapoarte și informări;

d) elaborează, în urma consultărilor publice, proiectele de strategii privind starea economică, socială și de mediu a unității administrativ-teritoriale, le publică pe site-ul unității administrativ-teritoriale și le supune aprobării consiliului local.

(4) În exercitarea atribuțiilor prevăzute la alin. (1) lit. c), primarul:

a) exercită funcția de ordonator principal de credite;

b) întocmește proiectul bugetului unității administrativ-teritoriale și contul de încheiere a exercițiului bugetar și le supune spre aprobare consiliului local, în condițiile și la termenele prevăzute de lege;

c) prezintă consiliului local informări periodice privind execuția bugetară, în condițiile legii;

d) inițiază, în condițiile legii, negocieri pentru contractarea de împrumuturi și emiterea de titluri de valoare în numele unității administrativ-teritoriale;

e) verifică, prin compartimentele de specialitate, corecta înregistrare fiscală a contribuabililor la organul fiscal teritorial, atât a sediului social principal, cât și a sediului secundar.

*(5) În exercitarea atribuțiilor prevăzute la alin. (1) lit. d), primarul:*

*a) coordonează realizarea serviciilor publice de interes local, prin intermediul aparatului de specialitate sau prin intermediul organismelor prestatoare de servicii publice și de utilitate publică de interes local;*

*b) ia măsuri pentru prevenirea și, după caz, gestionarea situațiilor de urgență;*

*c) ia măsuri pentru organizarea executării și executarea în concret a activităților din domeniile prevăzute la art. 129 alin. (6) și (7);*

*d) ia măsuri pentru asigurarea inventarierii, evidenței statistice, inspecției și controlului furnizării serviciilor publice de interes local prevăzute la art. 129 alin. (6) și (7), precum și a bunurilor din patrimoniul public și privat al unității administrativ- teritoriale;*

*e) numește, sancționează și dispune suspendarea, modificarea și încetarea raporturilor de serviciu sau, după caz, a raporturilor de muncă, în condițiile legii, pentru personalul din cadrul aparatului de specialitate, precum și pentru conducătorii instituțiilor și serviciilor publice de interes local;*

*f) asigură elaborarea planurilor urbanistice prevăzute de lege, le supune aprobării consiliului local și acționează pentru respectarea prevederilor acestora;*

*g) emite avizele, acordurile și autorizațiile date în competența sa prin lege și alte acte normative, ulterior verificării și certificării de către compartimentele de specialitate din punctul de vedere al regularității, legalității și de îndeplinire a cerințelor tehnice;*

*h) asigură realizarea lucrărilor și ia măsurile necesare conformării cu prevederile angajamentelor asumate în procesul de integrare europeană în domeniul protecției mediului și gospodăririi apelor pentru serviciile furnizate cetățenilor.*

*(6) Primarul desemnează funcționarii publici anume împuterniciți să ducă la îndeplinire obligațiile privind comunicarea citațiilor și a altor acte de procedură, în condițiile Legii nr. 135/2010, cu modificările și completările ulterioare.*

*(7) Pentru exercitarea corespunzătoare a atribuțiilor sale, primarul colaborează cu serviciile publice deconcentrate ale ministerelor și ale celorlalte organe de specialitate ale administrației publice centrale din unitățile administrativ- teritoriale, precum și cu autoritățile administrației publice locale și județene.*

*(8) Numirea conducătorilor instituțiilor publice de interes local, respectiv ai serviciilor publice de interes local se face pe baza concursului sau examenului organizat potrivit procedurilor și criteriilor aprobate de consiliul local la propunerea primarului, în condițiile părții a VI-a titlul II capitolul VI sau titlul III capitolul IV, după caz”.*

**Cu cine ați lucrat cel mai bine? Cu actori din domeniul public, privat și/sau academic?**

**R :** „Prin prisma atribuțiilor care îmi revin, în calitate de conducător al instituției, am periodic întâlniri cu reprezentanți din diverse structuri publice și/sau private, principala mea preocupare fiind aceea de a dezvolta orașul, prin atragerea de fonduri europene sau guvernamentale, dar și atragerea de investitori în zona de sud a litoralului”.

**Puteți menționa cel puțin trei cooperări reușite?**

**R :** „Implementarea și realizarea a numeroase proiecte finanțate din fonduri europene și guvernamentale”.

**Cum a decurs colaborarea și ce efecte a avut aceasta?**

**R :** „În ultimii zece ani, la nivelul municipiului Mangalia au fost realizate mai multe proiecte de infrastructură cu fonduri europene, guvernamentale, dar și din bugetul local. De asemenea, multe alte proiecte se află în derulare, obiectivul meu în calitate de primar fiind acela de a transforma orașul și stațiunile balneoclimaterice în zone turistice atractive, capabile să concureze cu marile resorturi din domeniu.

Exemplific, aici, câteva dintre proiectele europene și guvernamentale finalizate:

Modernizarea falezei Mangalia - Aleea Teilor (din fonduri UE), lucrările au cuprins reamenajarea pavajului cu dale din granit, crearea de locuri de joacă, amenajarea de spații verzi, modernizarea utilităților publice și amenajarea unui punct de observație, cu sistem de iluminat și mobilier urban, Aleea Teilor devenind un obiectiv turistic important și un punct de reper pentru locuitorii Mangaliei.

Edificarea Parcului Evergreen (din fonduri UE) pe terenul unei foste stații de betoane, transformat, ulterior, în groapă de gunoi. Investiția cuprinde locuri de joacă pentru copii, platforme pentru fitness, sistem de iluminat public, mobilier urban modern, respectiv bănci, coșuri de gunoi, cișmele, pistă pentru biciclete/role, rollerparc, fântâni arteziene, etc.

Centrele Naționale de Informare și Promovare Turistică, în stațiunile Saturn, Jupiter și Neptun-Olimp: trei proiecte realizate în cadrul POR 2007-2013, Axa Prioritară 5: “Dezvoltarea durabilă și promovarea turismului”. Investiția a vizat creșterea gradului de informare a turiștilor, prin crearea unei rețele informatice, care cuprinde o bază de date cu toate obiectivele turistice din zonă.

Modernizarea falezei Neptun și a zonei “La Steaguri”: proiect realizat cu fonduri europene, care contribuit simțitor la relansarea turistică a stațiunii Neptun, proiect finalizat în primăvara acestui an. Faleza a fost reabilitată pe o distanță de aproape 1 km, în perimetrul cuprins între Vilele Speciale Neptun și intrarea în stațiunea Jupiter, prin pavare cu granit, realizarea parapetului de protecție și crearea unui sistem de iluminat ambiental. De asemenea, a fost amenajată o fântână arteziană în zona “La steaguri”.

Modernizarea stațiunii Saturn, proiect finalizat în toamna anului 2021, din fonduri nerambursabile UE, prin Programul Operațional Regional 2014-2020. Proiectul a fost conceput cu scopul creșterii numărului de turiști și punerii în valoare a întregii zone de sud a litoralului românesc al Mării Negre.

Piața Republicii, proiectul cu fonduri UE fiind implementat în cadrul unui program transfrontalier, derulat în parteneriat cu Primăria Balcic, care a pus la dispoziția turiștilor o infrastructură modernă și oportunități de petrecere a timpului liber.

În ultimii ani, ne-am consolidat relațiile de parteneriat cu structurile private din domeniul turismului, luând ființă Organizația de Management al Destinației Mangalia, prin care, alături de alte organizații realizăm, planificăm și implementăm politici de dezvoltare turistică a destinației, în scopul valorificării potențialului turistic și cultural al zonei, mai ales că, stațiunile Mangaliei au intrat într-un proces accelerat de revitalizare, ca urmare a revenirii marilor investitori, sprijiniți și de administrația locală, prin reducerea birocrăției și acordarea de facilități fiscale”.

**Ați întâmpinat situații când nu ați putut găsi soluții viabile de cooperare cu actori din aceste trei domenii?**

**R :** „Ca în orice proiect în care sunt implicate mai multe părți, au existat situații mai puțin favorabile nouă, în calitate de beneficiari ai unor proiecte, însă, am găsit, întotdeauna, înțelegere de la factorii decizionali cu care am conlucrat, ulterior, foarte bine”.

**Puteți menționa cel puțin trei cooperări nereușite?**

**R :** „Neeligibilitatea pentru diverse proiecte europene pentru care am aplicat. Lipsa fondurilor guvernamentale pentru refacerea infrastructurii turistice. Neimplicarea unor entități private în proiecte culturale și de entertainment”.

**Ce bariere de lucru ați întâmpinat?**

**R :** „Respingerea unor proiecte din lipsa fondurilor. Cererea pentru documentație stufoasă și ineficientă. Lipsa unei viziuni pe termen mediu și lung din partea colaboratorilor.

**Ce fel de proiecte derulați? (private, europene, colaborări)**

**R :** „Am răspuns la punctul 4”.

**Care este modul de lucru obișnuit pe care îl aveți în organizație/firmă?**

**R :** „În calitate de primar al municipiului Mangalia, relația cu locuitorii municipiului mă obligă să sporesc transparența și responsabilitatea administrației publice față de cetățean și să întăresc serviciul public și procesul decizional, spre a credibiliza din ce în ce mai mult serviciile publice din administrație. De aceea, monitorizez, permanent, toate proiectele din oraș, dialoghez cu oamenii pe stradă sau prin intermediul altor mijloace de comunicare, supervizez activitatea aparatului de specialitate, astfel încât să pot îmbunătăți competențele și cunoștințele funcționarilor publici, spre un management eficient la nivelul instituției și o bună relație a conducătorului unei instituții publice în interiorul comunității locale din care fac parte”.

**INTERVIUL 10**

**ANDREI GURĂU - ASISTENT UNIVERSITAR DOCTOR LA FACULTATEA DE INGINERIE MECANICĂ, INDUSTRIALĂ ȘI MARITIMĂ – UOC**

Andrei Gurău este asistent universitar doctor la Facultatea de Inginerie mecanică, industrială și maritimă – UOC și se implică în activități ce țin de consolidarea și extinderea activităților Societății Antreprenoriale Studențești „Ovidius Innovation Center”-OIC-SAS.

**Cu cine ați lucrat cel mai bine? Cu actori din domeniul public, privat și/sau academic?**

**R :** „Sunt de peste zece ani în antreprenoriat, nu am cunoscut eșecul până acum. În Universitate, a fost în 2019 un proiect european From idea to Entrepreneurship, câștigat de UOC, unde au fost finanțate 40 de start-up-uri, cu câte 40.000 de euro. Este vorba de business-uri care s-au dezvoltat în regiunea de Sud-Est, cele mai multe în Constanța. Eu am fost business mentor pentru șapte dintre aceste start-up-uri pe care le-am luat de la zero până la activitatea curentă. A fost o colaborare reușită. Ca actori, eram noi, cadrele didactice, majoritatea cu experiență în domeniul afacerilor, mediul academic și instituțiile statului, că a trebuit să facem tot felul de raportări cu privire la bani și gestiunea lor.

Pe lângă acest proiect, au fost și altele care au avut la bază relația dintre mediul de afaceri, mediul universitar și anumite instituții publice. Eu lucrez cel mai bine în mediul de afaceri, se întâmplă totul mult prea rapid, deciziile se iau mult mai rapid.

O altă colaborare reușită este Edu Tech Solution Teams. Sunt acele proiecte FDI (n.red Fondul de Dezvoltare Instituțională) care sunt finanțate de la bugetul de stat și parțial din bugetul universității. Competiția se întâmplă în fiecare an unde și aici este aceeași colaborare dintre cele trei. Sunt acele echipe de studenți care fac proiecte, planuri de afaceri, mentorat de un profesor și un expert din mediul de afaceri. Sunt implicate și anumite instituții publice prin anumiți reprezentanți ai Primăriei care fac parte din juriu.

### **Puteți menționa cel puțin trei cooperări reușite?**

**R :** Ce am spus la întrebarea numărul unu sunt exemple de bune practici reușite. Colaborările au fost foarte bune, din moment ce proiectele s-au implementat 100%. S-au respectat indicatorii. Sunt multe proiecte pe care le pot da ca exemplu. Un efect bun a fost anul acesta, când echipa mea pe care am coordonat-o la Edutech Solutions Teams și-a dorit să se lupte la nivel de țară. Ei aveau un proiect în legătură cu o fermă de insecte și s-au înscris în Incubator Labs. Au trecut de prima etapă, cea de-a doua și au ajuns în semifinală primele 100 de proiecte la nivel național. Acum două săptămâni a fost finală. Echipa n-a reușit să intre în finală”.

### **Ați avut situații în care nu ați putut colabora sau nu ați putut găsi soluții viabile de cooperare?**

**R :** „Da, dar nu știu să menționez cel puțin trei cooperări nereușite. Au fost situații, nu este roz relația dintre acești trei actori”.

### **Ce bariere de lucru ați întâmpinat?**

**R :** „Sunt bariere de lucru atat în mediul de afaceri atunci când vrei să îți dezvolti business-ul și ai de lucru cu instituțiile statului, iar barierele sunt de ordinul banalului, lipsește o hârtie care nu este specificata în niciun act, lipsește o virgulă, lipsește o semnătura, Te plimbi cu hârtiile dintr-o parte în alta pentru că digitalizarea în România este foarte slabă. În online, ba cade server-ul, se blochează, mai încerci, nu s-au primit documentele, etc”.

### **Ce fel de proiecte derulați? (private, europene, colaborări)**

**R :** „Pe proiecte private, încerc să-mi extind business-ul cat de mult pot chiar dacă întâmpin probleme cu resursele umane. Chiar acum în perioada asta deschid un sediu nou în Târgoviște, o sală body time, pentru că vreau să ajung să fie nr. 1 pe țară din punct de vedere al numărului de locații. Sunt și în câteva proiecte europene ale universității legate de antreprenariat, cercetare, etc”.

### **Care este modul de lucru obișnuit pe care îl aveți în organizație/firmă?**

**R :** „Ca mod de lucru, eu cu asociatul meu gândim totul după care descentralizăm sarcinile. Avem un manager care primește toate sarcinile și transmite per fiecare oraș în parte ce ar trebui să se întâmple. Fiecare oraș în parte are câte un șef de locație, răspunde de acel oraș sau de acea locație”.

### **Ce acțiuni desfășurați?**

**R :** „Mă ocup de activitatea la mine în firmă, mai ales pe ¾ în marketing, ceea ce înseamnă facebook ads, ads, instagram, tik tok și așa mai departe. Eu trasez planul de idei, fac și eu o parte din ele și mai departe, pleacă spre angajați”.

## **INTERVIUL 11**

### **GABRIELA NICHIFOR – DIRECTOR LA CASA CORPULUI DIDACTIC TULCEA**

#### **Ce ocupație aveți și care este rolul dumneavoastră în organizație?**

**R :** „În primul rând sunt absolventă de liceu pedagogic, la bază sunt învățătoare, am ocupat o poziție în psihopedagogie specială și Școala gimnazială specială nr.14 din Tulcea, unde, de altfel, sunt acum titular, dar din 2008 ocup o poziție, de fapt două, mai întâi profesor metodist

și din 2012 director la Casa Corpului Didactic Tulcea, prin urmare sunt un profesor care are pregătirea necesară și pentru predare într-o școală, dar și pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice”.

**Care este domeniul dumneavoastră de competență și ce studii ați absolvit?**

**R :** „Da, Liceul pedagogic este prima instituție școlară, primele mele studii. Ulterior am absolvit și Facultatea de Psihologie și Științele Educației din cadrul Universității Andrei Șaguna din Constanța și apoi și studii de masterat la Universitatea din București, Facultatea de Filosofie, Masteratul Managementul cunoașterii, managementul proiectului și pregătirea mea inițială este suplimentată continuu de cursuri, programe de formare la care particip constant, în diverse domenii tematice, deoarece permanent trebuie să îmi updatez cunoștințele pe care le am, societatea românească și societatea în general fiind într-o continuă schimbare și mai ales sistemul de educație; și atunci am în atenție permanent să-mi dezvolt și să îmi adaug ceva la acele competențe care uneori mi se par un pic depășite, neancorate într-o evoluție mai accentuată a anumitor domenii, cum ar fi domeniul tehnologiei și informațiilor, mai ales că și instituția la care lucrez trebuie să se contceze permanent la ce este nou și să facă față tuturor provocărilor, unele dintre ele independente de noi ca oameni și ca poziții pe care le ocupăm în diverse perioade”.

**Cu cine ați lucrat cel mai bine, ne referim la actori instituționali, organizații din domeniul public, privat, respectiv academic?**

**R :** „În primul rând prin regulamentul de organizare și funcționare pe care îl avem în vedere noi ca instituție și ar trebui să spun că suntem o instituție publică, care din punct de vedere metodologic este subordonată Ministerului Educației, mai exact Direcției de Formare Continuă în cadrul acestui minister. Pe plan local există o subordonare să zic instituțională prin Inspectoratul Școlar Județean Tulcea. Aceste aspecte sunt prevăzute în regulamentul nostru de funcționare, este aprobat prin ordin al ministrului educației. Prin urmare, o colaborare armonioasă și permanentă o avem cu această instituție, inspectoratul școlar, întrucât mare parte dintre activitățile pe care le desfășurăm cumva se regăsesc în activitatea din inspectorat sau unele date, informații, le preluăm de acolo și le valorificăm, le introducem în activitățile noastre, cum ar fi grupuri țintă pentru programele de formare pe care le avem sau colaborările dintre profesorii metodiști și inspectorii școlari, la fel, pe diverse domenii și arii tematice, în funcție de specialitatea pe care o au inspectorii din cadrul inspectoratului



școlar. De altfel, profesorii metodiști din cadrul instituției noastre, conform Regulamentului de funcționare, au calitatea de sau au calitatea echivalentă cu cea a unui inspector școlar. Prin urmare sunt cam pe același palier și ei colaborează, asta și în contextul în care afirm încă o dată ca, CCD-ul este subordonat cumva ISJ-ului pe plan local. Mai degrabă directorul CCD se subordonează, din punct de vedere administrativ, inspectorului general, dar activitatea noastră este independentă și în mare parte ea se bazează pe o colaborare și un parteneriat pe care noi îl avem în mod permanent. De aceasta ar fi o primă instituție importantă. Apoi există organizații neguvernamentale pe care le atragem în organizarea unor activități, activități care se adresează în principal personalului didactic din unitățile școlare din județul Tulcea și care aduc o valoare adăugată, în urma colaborării cu aceste organizații în domenii pe care noi le putem administra mai puțin din punctul de vedere al conținutului; și când mă gândesc la asta mă refer de exemplu la educația non-formală. Este un pic mai greu să găsești formatori în instituții, spre exemplu, publice, pe un asemenea domeniu sau poate în sensul educației civice. Alte domenii rezultă din analiza de nevoi de formare pe care noi o realizăm la începutul fiecărui an școlar și care nu au un corespondent în resursa umană care se găsește în alte organizații; prin urmare, organizații neguvernamentale mai mult din afara județului decât din județul nostru. În județul nostru există mai puține, dar important este că le identificăm și colaborăm. Apoi colaborăm și cu universitățile, sigur, nu neapărat să fim parteneri într-un proiect sau într-un program mai mare, dar avem colaborări cu profesori universitari, colaborări de succes. Sunt, din punctul de vedere al conținutului științific și nu numai, background-ul pe care îl au, competențele, pregătirea, e clar peste bagajul pe care deja îl avem construit, plămădit aici în instituție, cu ajutorul resurselor din învățământul preuniversitar și atunci universitarul aduce această plusvaloare care este foarte importantă pentru noi. Alte instituții, nu îmi vin acum în minte....

### **Din mediul privat există?**

**R :** „Din mediul privat cred că mai puțin, deși cred că avem colaborări mai mult pe zona administrativă, mai puțin pe activitatea specifică instituției, cel puțin până la momentul acesta. Mai sunt acele instituții subordonate Ministerului [Educației n.m] sau sunt conexe, cum ar fi Centrul Național de Evaluare. Când era Institutul de Științe ale Educației colaboram și cu acesta, dar acum colaborăm cu cei care își desfășoară activitatea în Departamentul devenit în urma restructurării și desființării Institutului de Științe ale Educației și, de ce nu, cred că ar fi de bun augur și colaborările sau parteneriatele, în sensul real, cu autoritățile

locale, adică mă gândesc la o deschidere către Primărie, pentru că și acolo au departamente care ar putea să aducă poate proiecte, poate programe benefice pentru noi”.

**Potențial, adică nu ați activat această colaborare...**

**R :** „Așa, colaborări spontane și ocazionale, dar am avea în vedere, de ce nu și un parteneriat mai solid cu autoritățile locale”.

**Puteți să menționați trei cooperări reușite?**

**GN: Dacă puteți să definiți cooperarea?**

**R :** „Lucruri duse la bun sfârșit. Un proiect finalizat bine, o activitate comună care a produs rezultate, aceasta ar fi o cooperare reușită...fără chin...”

„CCD nu derulează și nu implementează de foarte mult timp proiecte și programe în cooperare. Eu sunt aici din 2008 și cred că am început să facem asta cam prin 2015, 2014, cam așa. Motivele care au determinat așa o întârziere au fost independente de noi, sigur, până la urmă și persoanele care ajung la un moment dat să conducă instituția au opțiunile lor și, să spunem, strategia personală, nu, instituțională pe care o au în vedere. Dar după ce am devenit director, așa, un pic după, am considerat că una dintre modalitățile prin care această instituție se poate deschide și, în plus, să poată îndeplini așteptările, să acopere nevoile, nu doar cele de formare, ale beneficiarilor noștri, personalul didactic și didactic auxiliar. Deci una dintre aceste modalități este intrarea în proiecte. Desigur că aceasta nu este foarte simplu, trebuie să scrii, să îți găsești partenerii adecvați, trebuie să implementezi... Dar, la un moment dat, am riscat sau, mai corect spus, am răspuns la provocări și mai întâi am intrat într-un proiect Erasmus, dar nu așa, a venit cineva să ne întrebe dacă vrem să fim partenerii lor. MI-am propus, eu fiind director mai începător în momentul acela, mi-am zis, nu știu cum se va întâmpla dar instituția aceasta va intra într-u proiect Erasmus. După ce ne-am consultat noi, am văzut programele și tot ce ținea de accesare a programului Erasmus + atunci, am luat baza de date, pentru că eu anterior ocupării funcției de director și anterior acestui program Erasmus + existau alte mobilități individuale, pe care le accesai în mod individual, unde puteai fi selectat și mie mi s-a întâmplat de câteva ori. Deci aveam cumva tangență cu zona aceasta și atunci am zis, OK! Aveam baza de date cu toți furnizorii de programe, ca să fie în ton cu obiectul nostru de activitate și mi-aduc aminte atunci că, împreună cu colegii, în echipă, am trimis vreo mie și ceva de mailuri și mi-am zis: S-o gândi cineva, o să atragem cumva atenția. Sigur, ne-am făcut o prezentare în limba engleză, adică le-am spus cine

suntem și că vrem să intrăm într-un proiect dacă se pliază cu activitatea noastră. Și colegii mei au fost foarte reticenți, în primul rând ideea de a trimite atâtea mailuri, era cumva la început. Să pregătim o prezentare a instituției, adică cumva era ceva ce ei nu mai făcuseră până atunci, dar eu am mers pe drumul meu înainte și am tras, ca să zic așa, echipa după mine și după ce am trimis aceste mailuri cred că au existat așa, vreo zece răspunsuri prin care ne spuneau că suntem în baza lor de date acum și în momentul în care apare un proiect, de ce nu, putem fi partenerii lor ori ne pot face o propunere în sensul acesta, dar trei s-au concretizat, adică au zis clar, da, avem proiectul x, noi știam că urmează niște termene de depunere și ne-am străduit să ne încadrăm. Cu acele trei organizații ne-am și întâlnit online, utilizând aplicațiile de la momentul acela de comunicare online și am rămas pe două, Italia și Ungaria, ferm cu noi, Italia a renunțat dar Ungaria a depus. Și în felul acesta noi am intrat în primul nostru proiect european. A fost o deschidere foarte mare pentru noi, colegii de abia atunci au realizat în ce a constat această strategie aparent simplă, că până la urmă am trimis niște mailuri și am așteptat să vedem dacă există o provocare și pentru noi și, da, după aceea am derulat un proiect Erasmus pe o perioadă de trei ani, pentru că era un Erasmus + K2, de cooperare instituțională și am început să ne rodăm pe partea aceasta”.

### **Dacă îmi permiteți, partenerul era tot instituție de învățământ?**

**R :** „Nu, era o asociație nonguvernamentală , non profit, aceasta din Ungaria care a fost și aplicantul, după care mai aveam o școală din Spania și încă o școală din Lituania și încă un liceu din Turcia, așa am ajuns, în formula aceasta și, dacă ar fi să avansez cu...plecând de la acest proiect, în săptămâna aceasta avem o mobilitate, un grup de profesori turci și lucrători din domeniul educației adulților în cadrul CCD-ului, pentru că este un job shadow-ing și printre ei este reprezentantul partenerului din Turcia pe care l-am avut acum mulți ani.

### **Deci o cooperare pe termen lung!**

**R :** „Da, mai mult decât atât, pornind de la acel proiect, noi dezvoltăm acum o cooperare cu Direcția Provincială de Învățământ Edirne din Turcia, unde de altfel am fost și eu invitată și s-au legat astfel”.

### **Aceasta este o instituție publică?**

**R :** „Da, aceasta este o instituție publică din Edirne, acolo sistemul de educație este altfel structurat și în cadrul autorității locale au un departament care se ocupă numai de proiecte, dar proiecte pentru educație în mod special. Și noi, prin intermediul primului partener turc,

astăzi suntem într-un alt proiect cu ei și am mai fost pentru că ei și-au obținut o acreditare pe șapte ani în educația adulților și vom fi constant, probabil, colaboratori în acest interval. Deci acesta a fost cumva începutul. După care am accesat în proiecte POCU, două, care au avut ca și obiect de activitate livrarea de programe dar și acreditare și ca beneficiar cadrele didactice din unitățile școlare numai din județul Tulcea, pentru că proiectul avea un grup țintă din județul nostru și la fel ni s-a deschis o altă...”

### **Și aici parteneri au fost...**

**R :** „Aici parteneri au fost, într-unul Inspectoratul Școlar Județean Tulcea și într-un altul CJRAE Tulcea; ambele proiecte finalizate cu bine, am format în ambele proiecte, însumând, cam șase sute de cadre didactice dar am avut și alte activități pe care le-am implementat, cum ar fi consilierea cadrelor didactice, elevilor și părinților. Partenerul CCD Tulcea a avut această sarcină într-unul din proiecte și o altă activitate actuală și foarte importantă pentru sistemul de educație, crearea și valorificarea Resurselor Educaționale Deschise (RED n.m.) în activitatea didactică, chiar într-un proiect am avut un grup de experți extrem de activi care au făcut sute de resurse educaționale deschise, care sunt publice și pot fi valorificate la clasă de orice profesor din orice colț al țării, până la urmă sunt online. Iar alte programe, da, mai am un proiect de suflet Limbă și Civilizație Chineză, pe care l-am început undeva în 2019. A fost o provocare, eu sunt foarte deschisă la tot ce este altceva decât se poate oferi sau putem avea numai cu resursele sistemului de educație românesc și avem o colaborare cu Universitatea Transilvania din Brașov”.

### **Dumneavoastră i-ați solicitat sau dumnealor?**

**R :** „Sincer, nici nu mai țin minte cum a fost... (râdem). Ideea este că ne-am trezit în acest parteneriat cu voința noastră, evident, și a pornit atunci, am fost la Ministerul Educației pentru ca toate lucrurile să fie și corecte, și legale, și plăcute, și benefice, și am avizat în cadrul acestui proiect un curs de învățare a limbii chineze și a culturii chineze, în fiecare an școlar, pentru că aceasta este regula la noi. Și acest curs a avut succes, sigur, pentru un grup restrâns de beneficiari, pentru că nu este așa de ușor și simplu să înveți limba chineză, dar sunt câțiva, și profesori, și adulți, grupul țintă este un pic extins, pot participa și adulți care reprezintă alte categorii sociale”.

### **Dar și elevi**

**R :** „Și elevi, da, dar gestionarea programului pentru elevi nu este în grija noastră, este în grija Inspectoratului Școlar, care și el, la rândul lui are un parteneriat cu Universitatea Transilvania. Și acest proiect „colorează” puțin atmosfera...”.

### **Este Clasa Confucius...**

**R :** „Nu e chiar Clasă Confucius. Ni s-a propus să înființăm o Clasă Confucius, dar noi am avut o întrerupere pe perioada pandemiei. Până acum au fost la noi, avem acum al patrulea lector chinez, care ține aceste cursuri. Noi, CCD-ul îl avem în grijă, ca să zic așa și avem o colaborarea foarte frumoasă cu Institutul Confucius din cadrul Universității Transilvania și, da, este un proiect de suflet, am și câștigat la Gala Edu Manager un premiu cu acest proiect. Probabil și lor li s-a părut un pic altfel și cred că suntem și singurul CCD din țară care s-a deschis, așa, și către un astfel de proiect și, da, ni s-a extins echipa cu acest lector și pe lângă lucrurile benefice pe care le aduce pentru beneficiarii proiectului cum spuneam e un plus și în echipa noastră. Suntem nevoiți să vorbim în limba engleză și nu mă refer numai la mine, mă refer și la colegi și uneori dezvoltarea acestor competențe de comunicare în limbă străină nu e chiar simplă de realizat. Sigur, când vrei să devii o instituție de talie europeană, cumva, să poți să atragi parteneriate, cred că trebuie să ai mai mult decât ce faci curent, în țara ta, iar aceste competențe sunt foarte importante și, colegii mei, sigur, mai greu ți le dezvoltă o participare la un curs de învățare, nu este suficient. Dar dacă sunt puși în situație concretă de a comunica, da, și asta chiar am gândit că este un plus mare pentru instituția noastră acest lucru, pentru că altfel...chiar nu vorbim noi în limba engleză între noi (râdem) și chiar ei mi-au zis că le folosește și dacă lectorul stă un an de zile aproape, și vine destul de des și sunt cursurile care sunt săptămânale și trebuie să comunici de n ori cu el, atunci da, te ajută să ne dezvoltăm și aceste competențe. Și în rest sunt proiecte poate mai mici, care nu sunt mai puțin importante, avem multe proiecte cu instituțiile școlare, ne solicită să fim partenerii lor și răspundem cu foarte mare deschidere. Pentru că, până la urmă, sigur, suntem subordonați Ministerului, colaborăm cu Inspectoratul Școlar, dar beneficiarii noștri provin din unitățile școlare și atunci ne deschidem și către aceștia cât reușim”.

**Ce efecte au produs colaborările? Ne-ați spus deja, dacă vreți să adăugați, dacă nu putem să mergem mai departe.**

**R :** „Poate că la proiectele POCU (europene de dezvoltare a resurselor umane, n.m) a contat foarte mult că programele au fost gratuite pentru cadrele didactice. NU ar fi o problemă

pentru județul nostru pentru că noi mai derulăm și alte programe de formare sau programe de formare în afara acestor proiecte. Aceasta este activitatea noastră de bază, acredităm programe și apoi le livrăm. Spuneam că nu este așa o problemă în județul nostru pentru că instituția noastră, în parteneriat cu ISJ-ul, a derulat o campanie de includere în bugetele unităților școlare de bani, de resurse financiare pentru formarea cadrelor didactice și facem lucrul acesta cam de șase, șapte ani iar de la un an la altul am văzut cum, treptat, treptat, unitățile școlare sunt tot mai interesate să aibă bugete pentru dezvoltarea profesională, pentru perfecționare iar la momentul acesta, dintr-o analiză financiară pe care am făcut-o, cam 80% din veniturile extrabugetare care provin din costuri de programe, taxe de participare la cursuri, sunt plătite, rezultă din bugetul unităților școlare iar acesta chiar este un succes. Adică cadrele didactice din județul Tulcea în foarte rare, puține situații își plătesc singure. Dar este rezultatul unei activități constante de conștientizare și asta am făcut cu orice prilej, adică nu este ca și cum le-am zis o dată: „Haideți, veniți!” și toată lumea s-a executat. Nu, a plecat de la discuțiile cu cursanții pe care îi aveam la cursuri și cumva, așa, discutând și, pe lângă comunicările oficiale, s-au transmis adrese...dar asta a contat mai puțin. Tot de la beneficiarii noștri a plecat pentru că discutând cu ei și atrăgându-le atenția să pună în discuție în școală, s-a și întâmplat, și la un moment dat ne-am trezit că școlile erau mult mai...bugetate pe partea aceasta, deci acesta chiar este un succes așa putea să spun pentru județul nostru, pentru că noi acum avem cursanți și din alte județe. Sigur, unele costuri de programe sunt suportate din proiecte care sunt acum în derulare și toate proiectele au partea de formare, dar sunt și situații în care se înscriu profesori din alte județe și plătesc ei. Iar din discuțiile pe care le avem reiese că nu este o practică acolo, prin urmare, e clar, trebuie să te apleci asupra fiecărui aspect și să fii foarte constantă dacă le-ai spus doar o dată și nu mai revii asupra lui nu se va întâmpla decât așa, pe ici pe colo. Am învățat acest lucru în timp și ne adaptăm astfel încât să facem mai mult pentru cadrele didactice și beneficiarii noștri”.

### **Trei colaborări nereușite?**

**R :** „Aici trebuie să mă gândesc, nu că nu ar fi...Sau ceva care nu a fost dus la bun sfârșit sau nici măcar nu a început sau s-a blocat într-un punct...Așa, proiecte mari, începute și abandonate, nu avem. Dar mai avem de lucru pe laturi, compartimente la nivel intern. Nu le-aș încadra la nereușite și în niciun caz la proiecte, dar este legat de comunicarea cu unitățile școlare, este legat de cât reușim noi să venim în întâmpinarea nevoilor cadrelor didactice. Asta și în contextul unei legislații fluctuante, mereu în schimbare și care necesită adaptarea

comunicării și instituționale dar și de la profesori, noi, către profesori din școală. Iar aici mai avem de lucru. Noi ne-am deschis foarte mult, adică avem sesiuni de consiliere online, spunem noi, dar este consilierea aceea în domeniul dezvoltării profesionale. În fiecare zi un profesor metodist este la dispoziția oricărui cadru didactic din nudaț printr-o sesiune de Google Meeting accesibilă, adusă la cunoștința beneficiarilor dinainte și încercăm acolo să stăm la dispoziția lor și chiar am avut solicitări, adică a fost necesară intervenția noastră și de maniera aceasta, dar cred că putem face mai mult și când spun mai mult mă gândesc și la faptul că noi ca instituție, ca echipă, trebuie să fim într-o continuă schimbare și noi, fie forțată, spuneam de legislație, dar și alți factori care determină situația aceasta și am învățat, adică am învățat să fim așa. Ne bucurăm că acum avem echipă echilibrată și care respectă...”

### **Cât de mare este echipa dumneavoastră?**

**R :** „Suntem un director, trei profesori metodiști, un informatician, o jumătate de normă de secretară și o jumătate de normă de contabil. Prin urmare, ca și persoane, suntem șapte (râdem)...dar noi șapte...facem, da. Depinde de organizare, de implementare, de găsim de soluții și...ne-am învățat să fim aplicați, să remediem ce nu credem că este în regulă, sigur, mai sunt și aspecte pe care nu reușim să le controlăm sută la sută dar, per ansamblu, lucrurile sunt ok”.

### **Colaborările nereușite, ce consecințe au?**

**R :** „Dacă lucrurile nu merg bine, eu nu consider, adică nu mă gândesc prima dată că este vina celorlați. Eu cred că o nereușită atrage, categoric, o autoevaluare a celui care a fost inițiator sau implementator. Chiar dacă lucru acesta nu există ca și practică în modul de acțiune a colegilor, pentru că ei poate nu se gândesc întotdeauna la aspectele care au determinat situația respectivă, și că poate într-o primă instanță sunt tentați să găsească motivele nereușitei în altă parte, mai puțin la ei. Eu sunt atentă la asta și întotdeauna avem discuții și încercăm împreună să înțelegem situațiile și ce putem regla, unde nu am făcut bine și ce anume a declanșat o nereușită. În general nu am avut așa mari nereușite, nu am avut proiecte pe care să nu le ducem la bun sfârșit, dar dificultăți întâmpinate, da, o groază. Pentru că întotdeauna într-un parteneriat faci proiectul de unul singur, ți-ai asumat toată responsabilitatea, tu știi ce faci și cum se finalizează, îți asumi tot. Când ești într-un parteneriat lucrurile se schimbă. Au exista parteneriate sau propuneri cărora nu le-am răspuns, poate pentru că au fost prea obiective sau pur și simplu nu s-a întâmplat să fie, și

poate să existe o nemulțumire din partea celor care ne-au propus acel parteneriat. Dar asta s-a întâmplat foarte rar. De regulă, ne străduim să ne angajăm în activități, proiecte, programe pe care putem să le ducem la bun sfârșit și întotdeauna încercăm să nu ne supraîncărcăm.

Categoric vreau să scot în evidență colaborarea cu profesorii universitari, despre care aș putea să zic că sunt autori de programe la Casa Corpului Didactic Tulcea. Și mă refer la doi profesori universitari din cadrul Universității „Ovidius” Constanța, colaboratori cu noi și așa cum puneam pentru noi contează foarte mult această colaborare. Am mai încercat diverse colaborări cu Universitatea București, nu s-au materializat pentru că probabil au fost începute într-un moment nepotrivit. Dar pentru noi sunt foarte importante și chiar o să încercăm să le extindem, poate chiar să intrăm în unele proiecte, vom vedea ce aduce noua lege a educație dacă va trece de forurile care le aprobă. Am văzut că și în programul Erasmus au apărut noi oportunități care facilitează inclusiv parteneriatele cu universitățile și poate că o să le avem în vedere, o să ne documentăm unele proiecte se pliază foarte bine pe activitatea noastră. Avem în vedere extinderea, dezvoltarea parteneriatelor cu universitățile și sunte recunoscători pentru ceea ce avem la momentul acesta, cu mare succes în rândul beneficiarilor noștri și da, cred că avem nevoie noi CCD de acets plan academic. Și când spun plan includ multe aici pentru că noi suntem un pic, nu neapărat sub, dar universitatea aduce un plus și trebuie să fim conectați”.

### **În momentul de față ce proiecte?**

**R :** „Spuneam că desfășurăm un proiect cu Universitatea Transilvania, cu Institutul Confucius proiectul limbă și civilizație chineză și deja am povestit despre el. Am aplicat și aplicăm încontinuu, pentru că suntem răspundem, suntem atenți la toate apelurile care apar pe resurse, fonduri europene. De altfel am aplicat pentru un proiect în zona de educație non-formală, din păcate nu am câștigat proiectul, dar continuăm, revenim când va fi un apel similar și suntem atenți. Nu suntem beneficiari direcți sau parteneri într-un proiect bugetat, finanțat din fonduri europene, dar avem solicitări de organizare de programe de formare din toată țara și Oradea și Constanța și din județul Tulcea în proiectele lor. Și unul dintre ele ar fi PNRAS, un proiect care rezultă din PNRR (Program Național de Reducere a abandonului școlar) și am organizat deja cursuri, penru că avem programe de formare care răspund nevoii pe care au introdus-o în cererea de finanțare și chiar se pliază. Și continuăm în vară avem solicitări din județul Tulcea, mai multe școli care s-au inclus în aceste proiecte. Suntem acum atenți și determinați să ne diversificăm oferta. Pentru că dacă nu ai o ofertă updatată și mă



refer la programele abilitate, răspunzi mai puțin solicitărilor. Și încercăm, cumva așa să ne ducem pe mai multe domenii tematice. Nu este ușoară abilitarea, durează destul de mult, până la șase luni, uneori, și trebuie să ne gândim din timp. Noi facem o analiză de nevoi în fiecare an școlar și pot să zic permanent, pentru că preluăm informațiile solicitărilor, nevoile exprimate de beneficiari noștri, dar întotdeauna trebuie să gândim un pic înainte, luând în considerare perioada de acreditare. Ajunge la Minister, în comisia specială de acreditare și acolo nu suntem singurii pe listă. Da, în aceste proiecte vom derula programe și, din știința mea, urmează și alte proiecte, care vizează în special școlile”.

### **Care este modul de lucru obișnuit pe care îl aveți în instituție?**

**R :** „Am atins un pic până acum prin răspunsurile la întrebările anterioare. Noi avem deja un sistem creat, la nivelul instituției, care funcționează. Recunosc că a fost puțin mai dificil în ultimi ani, și în special din motive de pandemie. Pentru că această instituție până la momentul pandemiei funcționa fizic, cursurile erau față-n față, totul se întâmpla cu prezență fizică și dintr-odată nu a mai fost valabil lucrul acesta și a trebuit să ne restructurăm, să ne reformulăm strategia de acțiune ca să ne ducem la bun sfârșit activitățile și să devenim o instituție funcțională în mediul online. Sun convinsă că persoanele care organizează sau care inițiază activități în spațiul online știu că munca este, poate, de două sau de trei ori mai mare, cea din spate, așa ce se vede pare simplu. Și noi ne-am trezit în această situație, nu foarte confortabilă, dar am conștientizat nevoia care venea din școli, la momentul acela al pandemiei și atunci nu am vrut să ne desfășurăm așa activitatea pe aplicații, așa că am pus bazele formării online, ne-am creat propria platformă. Nu a fost simplu. Prind de la modul de gândire și acțiune al colegilor, cum ei erau învățați altfel, aproape că s-a șters ce făceau ei la un anumit moment și care devenise cumva o rutină și dintrodă a trebuit să schimbe tot. Nici măcar nu reușeau să gândească altfel, pentru că ei se raportau întotdeauna la ceea ce au făcut ani de zile. Și nu a fost simplu deloc, pentru că îi vedeam cum, pe lângă faptul că nu aveau viziune, pentru că nu aveau cum s-o aibe, trebuia tot timpul să le spui ce au de făcut și, maim ult decât atât, aș putea să zic că la momentul ăla, chiar a fost vorba de viziune și de planificare strategică. Până și eu în calitate de director, cred că funcționam cumva așa pe niște practice repetate, că sigur se adaugă ceva, dar era în același context și cadru. Dintr-odată lucrurile s-au schimbat total și chiar a fost maim ult, adică doi ani de zile, eu nu am fost de acord să funcționăm la întâmplare, cum cred, cum se vede că mai funcționează alte instituții publice similare. Noi ne raportăm la noi și vrem să ne facem treaba cum considerăm noi că e

mai bine aici în județul Tulcea, dat fiind că instituții similare sunt în fiecare județ din țară. Și acum, da, funcționăm, am trecut de la sistem față în față la sistem online, care funcționează fără nicio problemă. Ne-am extins extraordinar, dar am fost și foarte atenți. Pentru noi promovarea este foarte importantă. Uite, poate e singurul aspect al instituției la care mai trebuie să lucrăm, încă nu sunt toți colegii conectați la ce înseamnă marketing, promovare, poate nu se pricep foarte bine. Dar eu am gândit în calitate de manager că este important să punem în funcțiune un sistem, am plusat eu pe partea asta, am acoperit cât am reușit și a fost cu efecte pozitive și acum lucrăm la partea asta toată echipa. Pentru că am fost aruncați, cu ghilimelele de rigoare într-o competiție, suntem în online. Dacă înainte eorganizau cursuri față în față și veneau cei din județul nostru, nu aveau cum să vină cei de la Oradea sau de la Botoșani sau de la Suceava și grupul țintă era mai ales pe județul Tulcea, care nu are universități, nu există alți furnizori formali și cumva eram relaxați din punctul acesta de vedere. Eram cumva pe un teren sigur și știam că noi facem formare toți. A fost foarte greu să-i menținem. Am fost foarte atentă în calitate de manager pe a menține cadrele didactice din județul Tulcea cumva aproape de noi, zic, sunt convinsă și știu că sunt o groază de furnizori și în funcție de nevoile pe care le au pot accesa orice alt furnizor. Dar, suntem mulțumiți. Au încredere în instituția noastră și drept urmare avem cursuri preponderent cu grup țintă din județul Tulcea, dar cum spuneam se adaugă deja și cei externi. Le-am spus și colegelor mele, e foarte greu, dar după aceea după ce ajungi la un anumit standard sau încrederea celorlalți în tine, ca instituția atinge un anumit nivel e greu să te menți acolo. Acum, așteptările sunt mai mari și încercăm să le menținem, e o echipă bună, care se implică foarte mult și ne facem treaba”.