



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



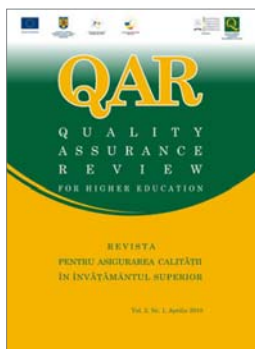
Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRU



AGENȚIA ROMÂNĂ
DE ASIGURARE A
CALITĂȚII ÎN
ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR



Quality Assurance Review for Higher Education

Guvernanța rețelelor parteneriale în domeniul educațional și profesional

Anton Hadar, Nicu Bîzdoacă

Quality Assurance Review, Vol. 2, Nr. 1, Aprilie 2010, p. 52 – 59

Publicat de: Consiliul Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior - ARACIS

Locul publicării: București, România

Tipul publicației: tipărit, online

Quality Assurance Review este editată în cadrul proiectului „Asigurarea calității în învățământul superior din România în context european. Dezvoltarea managementului calității academice la nivel de sistem și instituțional”, Contract POSDRU/2/1.2/S/1, cod proiect 3933.

Pentru a reproduce un text din revistă este necesar acordul scris al colegiului de redacție al revistei Quality Assurance Review.

Răspunderea pentru textele scrise aparține autorilor.

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Guvernanța rețelelor parteneriale în domeniul educațional și profesional

Anton Hadar

Prof. Univ. Dr. Ing. Universitatea Politehnică din București
a_hadar@rectorat.pub.ro

Nicu Bizdoacă

Prof. Univ. Dr. Ing. Universitatea din Craiova
nicu@robotics.ucv.ro

Rezumat: *Articolul își propune să identifice căile prin care pot fi îndeplinite două obiective fundamentale ale rețelelor parteneriale. Primul obiectiv se referă la furnizarea primului studiu național complet al nevoilor formative de la nivelul țării pe termen scurt/imediat, respectiv pe termen mediu. Cel de al doilea obiectiv vizează elaborarea unor propuneri curriculare și metodologice oferite de către rețeaua partenerială educativă. Totodată, articolul evidențiază deosebirea dintre guvernanță și guvernare și prezintă câteva caracteristici specifice guvernanței. Articolul susține faptul că sistemul de formare profesională inițială și continuă bazat pe parteneriatul societate civilă și formatori/actori economici oferă un instrument național, flexibil și accesibil, adaptabil la cerințele economice locale și regionale.*

Cuvinte cheie: *guvernanță, rețele de politici, parteneriate, flexibilitate*

Abstract: *The article seeks to identify the ways to accomplish two basic objectives of partnership networks. The first objective relates to providing the first comprehensive national survey of training needs at the national level in the short and medium term. The second objective concerns the development of curricula and methodological proposals offered by the network of educational partnerships. Moreover, the article highlights the distinction between governance and government and presents some specific characteristics of the former. The article argues that the vocational training system, both initial and life-long, based on partnership between civil society actors and economic trainers/actors offers a flexible and affordable national instrument, adaptable to the local and regional economic needs.*

Key words: *governance, policy networks, partnerships, flexibility*

Introducere

Schimbările recente în sfera managementului public au oferit prilejul consumării unor dezbateri interactive referitoare la rolul organizațiilor publice în furnizarea diverselor servicii publice. În ultimele două decenii multe guverne vest-europene (Marea Britanie, Germania, Franța ș.a.m.d.) au realizat faptul că nu mai au capacitatea de a oferi de unele singure servicii publice de o calitate corespunzătoare și cu costuri acceptabile. De aceea, acestea au apelat la o soluție aparent simplă, însă în realitate destul de complexă, și anume instituirea mecanismelor guvernanței, identificate prin diverse forme de parteneriate, mai ales cele de tip public privat. Soluția presupunea cedarea de competențe și acceptarea unui proces de relaționare, cooperare și coordonare cu diverși actori neguvernamentali, fie din domenii orientate către profit (corporații, firme ș.a.m.d.), fie din sfera nonprofit (organizații nonguvernamentale, biserici, inițiative cetățenești ș.a.m.d.). Drept rezultat, sfera publică din respectivele s-a transformat dintr-o sferă monopolistă de oferire a diverselor servicii publice, într-o sferă coordonatoare a bunului mers de desfășurare a politicilor publice. În acest sens, Guvernul rămâne a fi mecanismul de stat investit cu autoritatea și legitimitatea de a acționa asupra cetățenilor prin cele trei mari puteri – legislativă, executivă și judiciară – și prin instituții care concentrează puterea și

aplică deciziile în mod rațional și comprehensiv.¹ În această ordine de idei, Garry Stoker afirmă că guvernanta este o „*altfel de guvernare*“, o alternativă la acțiunea guvernamentală, care vizează redistribuirea puterii în spațiul public printr-o renegociere a autorității și printr-o abordare incrementală a deciziei în rețele partenoriale².

De fapt, diferența dintre guvernare, așa cum o cunoaștem noi în mod tradițional, și guvernanta rezidă în modul de înfăptuire a politicilor publice și oferire a serviciilor publice, adică, mai clar spus, în proces. Un element distinctiv al guvernantei se referă la aspectul negocierii colective a deciziei, ceea ce implică conceptualizarea unei noi perspective asupra puterii. Astfel, guvernanta creează un context de dependență de putere ceea ce implică ca atât organizațiile guvernamentale, cât și cele nonguvernamentale, să accepte acțiuni colective dependente unele față de altele, iar în procesul de atingere a obiectivelor propuse organizațiile fac schimburi de informații și resurse și negociază prioritățile comune.³ Totodată, acest proces implică și o dispersare a autorității publice prin rețele interactive. Procesul se bazează pe următoarele principii:

- *gestionarea acțiunii colective fără intervenția obligatorie a statului;*
- *implicarea instituțiilor și a actorilor care nu aparțin sferei guvernului;*
- *implicarea rețelelor de actori autohtoni, mai ales a societății civile, a mediului de afaceri și a beneficiarilor;*
- *acțiunea comunicativă a acestora.*⁴

Este de remarcat că în procesul de înfăptuire a politicilor publice guvernanta reprezintă un spațiu al acțiunii politice prin care interesele cetățenilor sunt promovate prin diverse canale de participare la procesul de consultare și influențare a politicilor și serviciilor publice. În realitate, guvernanta oferă prilejul de creare a unor platforme instituite din multiple rețele de politici bazate pe spiritul de reprezentare a intereselor tematice, profesionale, comunitare, politice, economice. În esență, guvernanta este un cadru de operabilitate, interacțiune și negociere dintre rețelele profesionale, rețelele de producție, comunitățile administrative, comunitățile teritoriale.

Dacă este să ne referim la nivelul Uniunii Europene atunci trebuie să remarcăm că guvernanta este considerată a fi definitorie pentru procesul de înfăptuire a politicilor publice comune. De aceea, șefii de stat sau de guvern au recunoscut importanța guvernantei pe mai multe niveluri. De exemplu, la 27 martie 2007, la Berlin, a fost semnată Declarația cu ocazia celei de-a 50-a aniversări a semnării Tratatului de la Roma, care recunoaște importanța guvernantei la nivelul UE. Trebuie de remarcat aici și Carta Albă a Guvernantei Europene, care instituie un set de principii privind dezvoltarea guvernantei comunitare. Un alt exemplu se referă la Raportul Parlamentului European privind *guvernanta și parteneriatul la nivel național și regional și o bază pentru proiectele din domeniul politicii regionale*⁵, document ce schițează mai multe recomandări în vederea stabilirii mecanismelor de realizării dezvoltării regionale la nivel european. În prezent este în proces de dezbatere Strategia UE 2020, care subliniază importanța dezvoltării mecanismelor guvernantei în vederea redresării economiilor naționale ale statelor membre UE și depășirii crizei sociale. Actuala criză economică și socială scoate în evidență importanța creării și dezvoltării contextelor de guvernanta, precum și necesitatea implicării susținute a autorităților locale și regionale în conceperea și execuția strategiilor comunitare, având în vedere că acestea pun în aplicare aproape 70% din legislația comunitară și joacă astfel un rol esențial în execuția planului de redresare economică.

¹ Monica Munteanu, *Guvernanta europeană și dinamica formulării politicilor publice în România*, Sfera Politicii, nr. 125, București, 2008, pp. 31.

² Garry Stoker, *Governance as theory: five propositions*, International Social Science Journal, Vol. 50, No. 155, 1998, pp. 17.

³ Idem, pag. 22.

⁴ Monica Munteanu, *Guvernanta europeană și dinamica formulării politicilor publice în România*, Sfera Politicii, nr. 125, București, 2008, pp. 31.

⁵ A se vedea Raportul A6-0356/2008, *guvernanta și parteneriatul la nivel național și regional și o bază pentru proiectele din domeniul politicii regionale*, din 17 septembrie 2008, (A6-0356/2008), accesibil în versiune electronică la adresa: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A6-2008-0356+0+DOC+PDF+V0//RO&language=RO>.

După cum consideră Monica Munteanu, „originalitatea oricărei strategii de schimbare propuse pe calea guvernantei reprezintă o alternativă la mecanismele politice și ale politicilor de stat”⁶. Astfel, modelului accesului interior pe agenda instituțională i se opune unul al inițiativei exterioare, iar modelului politicilor fără public, unul al politicilor cu public. Totodată, modelului implementării politicilor de sus în jos, i se opune modelul implementării de jos în sus.⁷

Având în vedere cele precizate mai sus, trebuie menționat faptul că în esență guvernanta se construiește printr-un proces asiduu de reformare a sferei publice, ceea ce implică responsabilizarea actorilor din societatea civilă. Crearea parteneriatelor destinate dialogului și acțiunilor civice vor contribui la eficientizarea modului în care societatea civilă participă la dezbaterile propunerilor legislative, la inițierea modificărilor textelor de lege, la actul de guvernare democratic, practic la dezvoltarea guvernantei.

Criza actuală a societății românești

Eforturile de depășire a actualei crize economice sunt mult îngreunate de faptul că forța de muncă nu dispune de flexibilitate și adaptabilitate, ceea ce în accepțiunea politicilor UE capătă înțelesul de flexicuritate, astfel încât să poată acoperi cu ușurință direcțiile emergente sau deficitare de pe piața muncii și a mediului de afaceri. Totodată recente și actualele negocieri privind **Legea Educației Naționale, Legea salarizării unitare și Legea pensiilor** au evidențiat cu claritate **imaturitatea dialogului social**, cu efecte negative asupra evoluției economice a întregii societăți. În acest sens, dezvoltarea parteneriatelor, încurajarea inițiativelor pentru partenerii sociali și societatea civilă apar ca niște cerințe absolut obligatorii în vederea fundamentării unei societăți cu adevărat democratice, utilizând din plin mecanismele guvernantei.

Pentru realizarea unei rețele parteneriale cu adevărat puternice sunt absolut necesare să fie îndeplinite următoarele acțiuni strategice⁸:

- consolidarea capacității organizațiilor nonguvernamentale în vederea consolidării acțiunilor de relaționare și cooperare cu autoritățile publice centrale și locale, în vederea promovării inițiativelor comune necesare incluziunii sociale, inclusiv dezvoltarea serviciilor de voluntariat și caritate;
- acordarea de asistență și sprijin pentru elaborarea unor planuri de acțiune pentru încurajarea și dezvoltarea parteneriatelor;
- creșterea interesului angajatorilor și actorilor relevanți pentru sporirea investițiilor în resursele umane și transformarea întreprinderilor în organizații responsabile social;
- realizarea unor rețele naționale parteneriale destinate guvernantei prin debateri publice, dialog social și civic, în vederea dezvoltării resurselor umane, cu accent pe standarde, calitate și certificare rapidă respondente la cerințele mediului economic și de afaceri;
- acordarea de consultanță pentru ONG-uri și promovarea inițiativelor legate de ocupare și incluziune socială.

Astfel, în vederea atingerii obiectivelor mai sus enunțate, principalele grupuri țintă identificate sunt formate din personalul asociațiilor IMM-urilor, personalul asociațiilor profesionale, personalul camerelor de comerț și industrie, personalul partenerilor sociali și personalul organizațiilor societății civile.

Trebuie specificat faptul că lipsa participării cetățenilor, a membrilor comunității în procesele de decizie cu privire la dezvoltarea comunității din care fac parte este o problemă frecvent întâlnită în comunitățile rurale și urbane din România. O simplă analiză curentă și din ultimii ani evidențiază

⁶ Monica Munteanu, *Guvernanța europeană și dinamica formulării politicilor publice în România*, Sfera Politicii, nr. 125, București, 2008, pp. 37.

⁷ Ibidem.

⁸ Acestea fiind identificate ca obiective prioritare în procesul de implementare a instrumentelor structurale pentru perioada financiară 2007-2013. A se vedea prioritățile POSDRU, POSCE, PODCA.

foarte clar influența capitalului social vizavi de asociativitatea (participarea indivizilor la nivel de asociații), de gradul de segregare socială (bazată pe nivelul de cunoaștere, de statut sau poziție socială etc.), care poate duce la marginalizare sau chiar la izolare socială. În „*Dialog pentru Societatea Civilă. Raport asupra stării societății civile în România 2005*”, se prezintă o societate civilă românească ce duce lipsă de structuri asociative, în condițiile în care comunitățile locale nu au capacitatea de a stimula participarea cetățenilor în a identifica, analiza și soluționa probleme la nivel local. Organizațiile societății civile, conform aceluiași raport, nu sunt răspândite în mod egal în regiunile din România – o mare concentrare de organizații nonguvernamentale se regăsește în zonele urbane (2/3), în timp ce numai 1/3 sunt localizate în zone rurale. Dintre toate regiunile, cea mai mare concentrare este în Transilvania, urmată de București iar cea mai mică în regiunile din sudul țării, ceea ce se explică prin diferitele condiții economice, sociale și de infrastructură caracteristice fiecărei regiuni în parte. Trebuie subliniat astfel faptul că politicile de dezvoltare a capitalului social sunt deosebit de importante în acest context: sprijinirea și promovarea acțiunilor colective, a modului de lucru participativ, facilitarea accesului la informație, asigurarea accesului la educație pentru toți.

Prin urmare, se impune întreprinderea unor acțiuni susținute în vederea întăririi și formării unor rețele partenoriale care să asigure o guvernanta activă și eficientă capabilă să se afirme și să ofere soluții viabile la probleme centrale ale societății românești, puternic afectată de criză. Această afirmație trebuie susținută de o structura componentă partenorială și de specializarea atestată și recunoscută a personalului organizațiilor care se vor implica în această acțiune.

Puternicul dezechilibru formativ legat de neadaptarea ofertei educaționale la piața muncii poate fi diminuat prin aplicarea metodelor guvernantei exclusiv către activitatea formativă în vederea consolidării parteneriatului pentru educație. Parteneriatul trebuie realizat între organizațiile nonguvernamentale și instituțiile și autoritățile publice și alți actori economici relevanți pentru dezvoltarea și promovarea celor mai bune strategii de educare la nivel național, regional și local, precum și la nivel sectorial. Parteneriatul în domeniul educațional și profesional trebuie să vizeze crearea condițiilor propice pentru un acces facil la formare profesională eficient adaptată la cerințele pieții și mediului de afaceri.

Sintetizând, actuala problema a actului formativ poate fi reprezentată astfel (fig. 1):

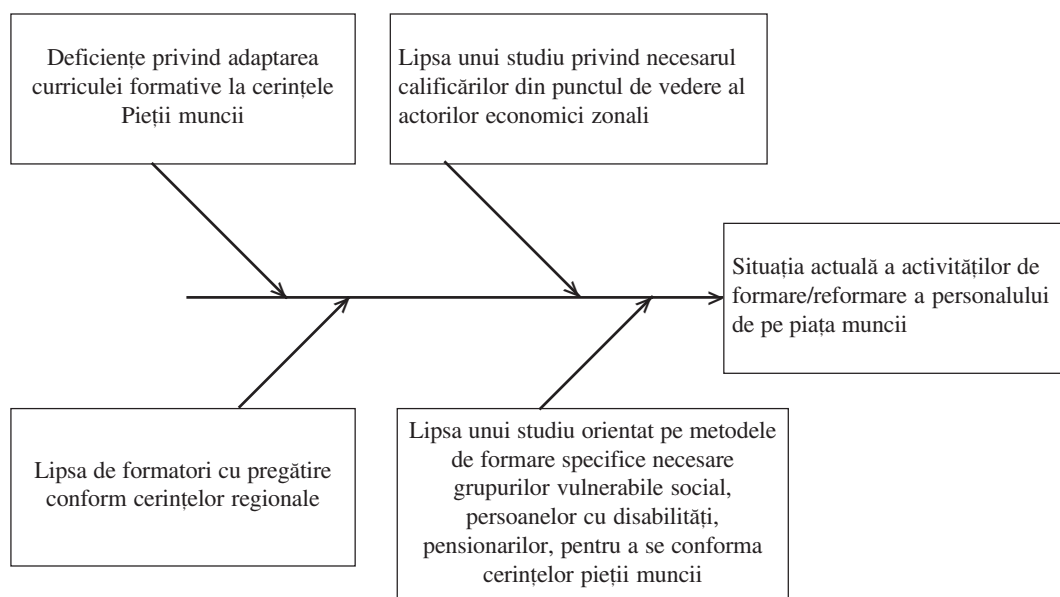


Fig. 1. Guvernanta și metodele specifice pentru îmbunătățirea procesului formativ

Educația nu există prin definiția ei, ci prin menirea ei: asigurarea unui nivel de trai superior celor care participa activ la actul educațional și creșterea nivelului de trai al întregii societăți. Prin urmare aceste eforturi trebuie să ofere posibilitatea învățării pe tot parcursul vieții și a schemelor de învățare bazate pe muncă pentru creșterea nivelului de ocupare și pentru asigurarea competențelor necesare pentru o participare corespunzătoare pe piața muncii. La fel, este nevoie de abordat cât mai asiduu posibil și dimensiunea îmbătrânirii active. Așa cum subliniază documentele strategice și de planificare a Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane pentru perioada 2007–2013 obiectivul promovării îmbătrânirii active prezintă beneficii pentru angajatori, prin: implicarea în echipe mixte a persoanelor cu vârste diferite, care combină avantajele competențelor diferitelor grupe de vârstă, studiile de caz indică creșterea bunăstării, atitudini mai pozitive privind munca și creșterea capacității de ocupare a persoanelor vârstnice. În plus, după cum demonstrează multiple studii și analize longitudinale, există un impact pozitiv asupra tuturor angajaților în ceea ce privește relațiile dintre generații, și asupra cunoașterii și atitudinilor față de colegii mai vârstnici. În felul acesta inițiativele societății civile de a asigura implicarea grupurilor vulnerabile își găsesc o soluție eficientă și convenabilă atât pentru actorii economici, cât și pentru societatea civilă.

Un alt aspect ce este luat în seamă ca prioritate pentru anii următori se referă la Provocarea tehnologică, ceea ce se constituie într-un deziderat privind accesul tuturor la societatea informațională, indiferent de categoria socială și de vârstă. Metodele, tehnicile și tehnologiile puse la dispoziție de societatea informațională promovează un factor important pentru îmbunătățirea modalităților de colaborare, a inițiativelor și parteneriatelor conducând astfel la îmbunătățirea competitivității, crearea de noi locuri de muncă și întărirea potențialului de îmbunătățire a calității vieții.

Actul de formare profesională postliceal, universitar și postuniversitar, formarea vocațională și tehnică și cea neprofesională au ca principal scop ridicarea nivelului de trai pentru cursanți. Omul potrivit la locul potrivit este un proverb a cărui valabilitate este probată permanent în cadrul economiei de piață. De aceea, **existența unei hărți naționale orientată pe necesarul de forță de muncă**, pe termen scurt/imediat, respectiv pe termen mediu, formulat de actorii economici permite o orientare a performanțelor individului către zona solicitantă a respectivelor performanțe. Acest aspect de migrație zonală este deja o realitate în țările avansate. Formarea individului pentru respectiva zonă, implică de cele mai multe ori deplasarea acestuia în respectiva zonă și depunerea unor eforturi din partea acestuia pentru a-și asigura respectivele competențe.

Sistemul de formare profesională inițială și continuă bazat pe parteneriatul societate civilă + formatori-actori economici oferă un instrument național, flexibil și accesibil, adaptabil la cerințele economice zonale. Astfel, efortul de formare profesională inițială și continuă poate fi realizat de către cursant, fără a fi nevoie să își schimbe zona de rezidență, urmând ca, după ce a dobândit respectivele competențe, să poată aplica cu succes pentru domeniul economic pentru care s-a pregătit, chiar dacă actorul economic solicitant se află într-o altă regiune a României. Desigur ca, metodele și tehnicile abordate în cadrul unei astfel de inițiative, ținând cont și de particularitățile grupurilor vulnerabile, de particularitățile persoanelor aflate la vârsta pensiei, pot oferi o experiență și o serie de instrumente care vor conduce în cel mai scurt timp la o abordare similară nu numai la nivel național, dar și european. Eliminarea granițelor din Uniunea Europeană, precum și fenomenul de globalizare a pieții muncii, sunt elemente care pot fi abordate prin strategia pe care o prezentăm în acest articol. Abordarea aceleași tematici la nivelul Uniunii Europene va conduce la o hartă europeană a necesităților formative formulate de actorii economici europeni sau corporatiști, respectiv la implementarea unui sistem convergent de formare profesională de excelență bazat pe platformele e-learning. O astfel de abordare va conduce în mod automat la diminuarea șomajului la nivel național și european, printr-o orientare dinamică și permanentă a forței de muncă la cerințele pieții europene, datorită formării oferite de curriculumul realizat prin consultarea actorilor economici. Dimensiunile naționale și europene ale parteneriatelor astfel create vor conduce la o conștientizare a societății civile, a forței democratice de care aceasta dispune, prin implicarea ei în politică și conducere, prin sprijinirea și promovarea acțiunilor colective, a modului de lucru participativ, prin facilitarea accesului la informație și prin asigurarea accesului la educație pentru toți.

Obiective fundamentale ale rețelelor parteneriale

Rețelele parteneriale pot fi îndeplinite prin atingerea următoarelor două obiective:

1. Furnizarea unui studiu național complet al nevoilor formative de la nivelul țării pe termen scurt/imediat, respectiv pe termen mediu, studii realizate prin participarea deplină și activă a principalilor actori economici și a organismelor reprezentative ale grupurilor vulnerabile, identificând astfel harta națională a necesarului formativ de abilități (fig. 2).

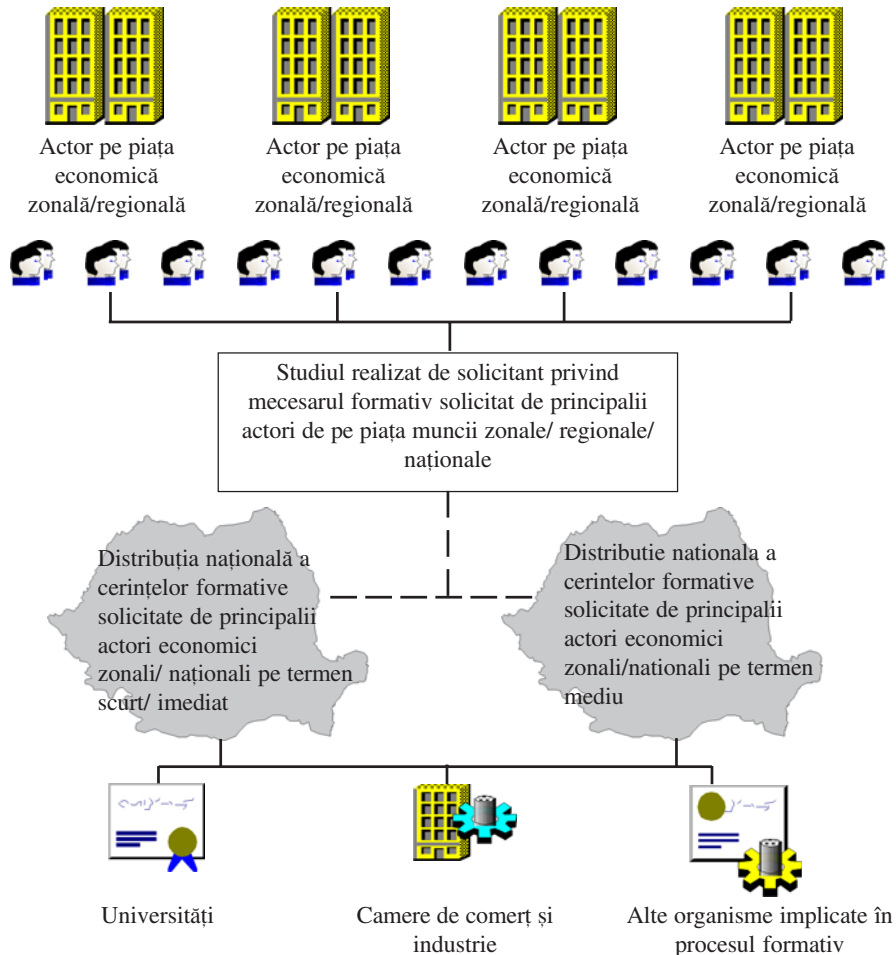


Fig. 2. Mecanismul elaborării hărții privind necesarul de forță de muncă

Ofertarea acestui studiu, corespunzător sintetizat și formulat, către instituțiile de învățământ superior dar și tuturor celorlalte organisme implicate în procesul de formare, prin intermediul Camerei de comerț și industrie va identifica primii beneficiari ai acestei activități din cadrul procesului.

2. Propunerile curriculare și metodologice oferite de către rețeaua partenerială educativă, care trebuie să dispună de o vastă rețea de specialiști, recunoscuți la nivel național și internațional, oferă un răspuns la modul în care studiul realizat anterior poate fi implementat cu succes în activități de formare profesională, pentru o mare masă de potențiali beneficiari (fig. 3). Prin urmare, cel de-al doilea obiectiv este realizarea unui curriculum de formare profesională și corelarea acestuia cu punctul de vedere al actorilor economici, în paralel cu realizarea și implementarea practică a unei rețele formative cu distribuție națională.

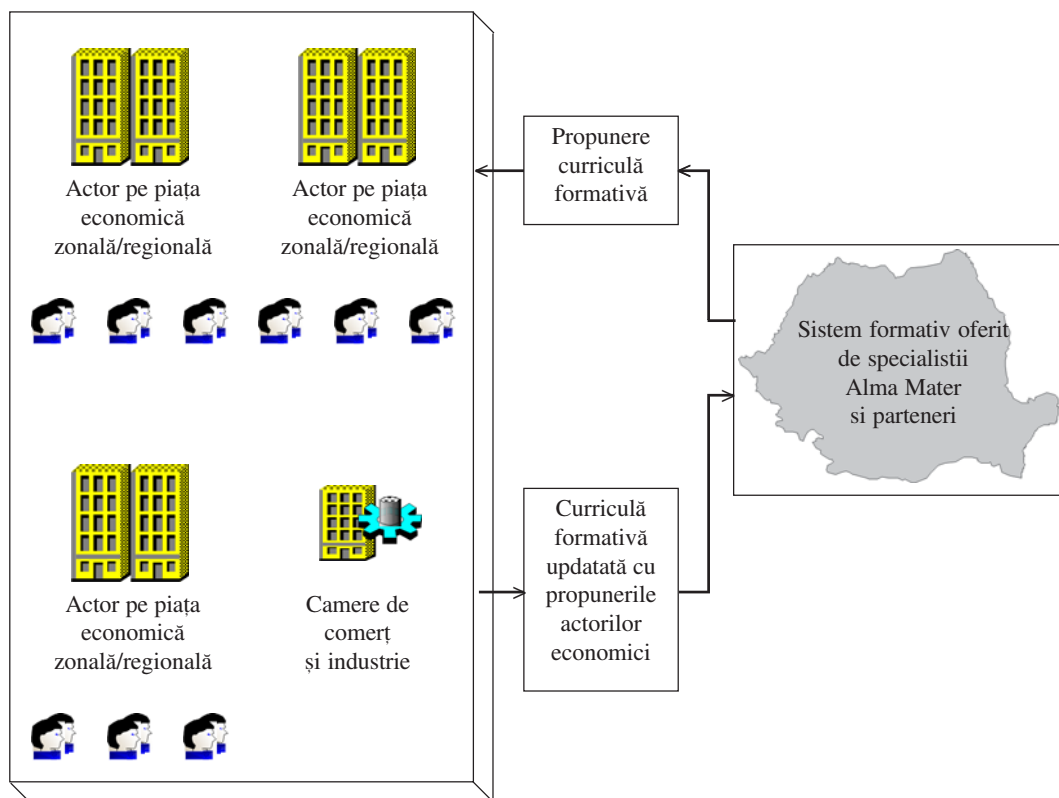


Fig. 3. Mecanismul realizării curriculumului de formare profesională adecvat cerințelor pieței muncii

Un element extrem de important al unei astfel de acțiuni este **transferabilitatea**. Prin cuprinderea în cadrul rețelei parteneriale a ONG-urilor, IMM-urilor, a unor Camere de Comerț, dar și a organizațiilor patronale, a asociațiilor profesionale și a societății civile se creează un cadru de cooperare și colaborare eficient cu o largă participare, dispunând astfel și de experiența și expertiza specialiștilor cuprinși în respectivele organizații. În final, se creează un sistem de organizare eficient, sustenabil atât ca organizare cât și financiar care va permite permanenta lărgire și cuprindere a altor organizații, cu precădere a celor reprezentative pentru grupurile vulnerabile prin transferarea rezultatelor și experienței dobândite.

Concluzii

Articolul a urmărit promovarea educației și formării profesionale de calitate la toate nivelele, asigurând un acces mai bun al cetățenilor la procesul educațional. Îndeplinirea acestui deziderat nu se poate realiza fără a privi problemele societății în ansamblu. Educația și formarea profesională de calitate trebuie să fie dependente de cerințele pieței muncii. De aceea, trebuie oferită posibilitatea învățării pe tot parcursul vieții. În plus, se impune dezvoltarea și perfecționarea schemelor de învățare, pe o curricula adecvată cerințelor pieței muncii. Prin răspunsurile privind adaptabilitatea formării inițiale și continui la piața muncii din partea beneficiarilor direcți și prin elaborarea de propuneri de necesitate de formare profesională se asigură transferabilitatea rezultatelor către alte grupuri țintă și către alte domenii de activitate cum ar fi sănătatea. Crearea parteneriatelor destinate dialogului și acțiunilor civice vor contribui la eficientizarea modului în care societatea civilă participă la dezbaterile propunerilor legislative, la inițierea modificărilor textelor de lege, la actul de guvernare democratic.

Acțiunile propuse corespund întru totul Cărții Albe a Guvernanței Europene, document care promovează o interacțiune mai puternică între societatea civilă și autoritățile publice locale și centrale. În România, cooperarea dintre organizațiile neguvernamentale și guvern, au în acest moment un cadru instituțional mai mult formal, configurat sub presiunea acquis-ului comunitar și al procedurilor specifice formulării politicilor comunitare.⁹ Trebuie totuși de menționat faptul că ministerele dispun de reglementări și proceduri în ceea ce privește procesul de consultare publică, în schimb încă nu funcționează un sistem coerent de cooperare. Prin urmare, realizarea unor rețele parteneriale, cum sunt prezentate în acest articol, va impune maturizarea organismelor guvernului, care deocamdată au un caracter strict formal.

Bibliografie

Munteanu Monica, *Guvernanța europeană și dinamica formulării politicilor publice în România*, Sfera Politicii, nr. 125, București, 2008, pp. 31 - 41;

Stoker Garry, *Governance as theory: five propositions*, International Social Science Journal, Vol. 50, No. 155, 1998, pp. 17- 28;

Dialog pentru Societatea Civilă. Raport asupra stării societății civile în România, Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile, București 2005;

Cartea albă a Comitetului Regiunilor privind guvernanța pe mai multe niveluri;

Cadrul Strategic National de Referință (CSNR) 2007-2013;

Documentul Cadru de Implementare a POSDRU pentru perioada 2007-2013;

Strategia Europa 2020;

Raportul A6-0356/2008, *guvernanța și parteneriatul la nivel național și regional și o bază pentru proiectele din domeniul politicii regionale*, din 17 septembrie 2008, (A6-0356/2008), accesibil în versiune electronică la adresa: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A6-2008-0356+0+DOC+PDF+V0//RO&language=RO>;

⁹ Monica Munteanu, *Guvernanța europeană și dinamica formulării politicilor publice în România*, Sfera Politicii, nr. 125, București, 2008, pp. 38.