

ȘCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE
ȘCOALA DOCTORALĂ MULTIDISCIPLINARĂ
DOMENIUL MANAGEMENT

TEZĂ DE DOCTORAT

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI POLITICI PUBLICE
DE DEZVOLTARE SUSTENABILĂ
ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ LOCALĂ

REZUMAT

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:

Prof.univ.dr. Adriana GRIGORESCU

DOCTORAND:

Sorela-Maria PRUTEANU

BUCUREȘTI

2021

CUPRINSUL REZUMATULUI

I. CUPRINS TEZĂ DE DOCTORAT.....	3
II. CUVINTE CHEIE.....	5
III. SINTEZĂ TEZĂ DE DOCTORAT.....	5
BIBLIOGRAFIE	22

I.CUPRINS TEZĂ DE DOCTORAT

INTRODUCERE.....	4
CAPITOLUL I MANAGEMENT STRATEGIC ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ LOCALĂ	9
1.1. Delimitări conceptuale management strategic, strategie, planificare strategică.....	9
1.2. Raportul dintre management strategic - planificare strategică -strategie	12
1.3. Conținutul și dinamica procesului de management strategic în administrația publică locală, maximizarea performanțelor instituționale	23
1.4. Concluzii parțiale.....	29
CAPITOLUL II POLITICI PUBLICE APLICATE PENTRU DEZVOLTARE ÎN MEDIUL RURAL.....	31
2.1 Delimitări conceptuale asupra politicilor publice.....	31
2.2 Descrierea etapelor procesului politicilor publice	35
2.3 Formularea fezabilă a politicilor locale	42
2.3.1. Procesul de argumentare a propunerilor de politici publice – tipologia politicilor publice	42
2.3.2 Identificarea și evaluarea impactului.....	46
2.3.3 Limitele procesului de consultare publică.....	48
2.3.4 Monitorizarea și evaluarea politicilor publice	50
2.4 Particularitățile ale politicilor publice utilizate de administrația publică națională și europeană.....	51
2.4.1. Analize critice ale politicilor publice în perioada 2000-2007	52
2.4.2 Politicile publice în administrația publică locală europeană	57
2.5. Concluzii parțiale.....	70
CAPITOLUL III DEZVOLTAREA SUSTENABILĂ - COORDONATE ȘI FACTORI DE INFLUENȚĂ ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ LOCALĂ	72
3.1 Multidimensionalitatea conceptului de dezvoltare durabilă.....	72
3.2 Strategii și practici de dezvoltare durabilă în Uniunea Europeană.....	77
3.3. Analiza cadrului strategic de dezvoltare a României	79
3.4. Obiectivele Dezvoltării Durabile.....	82
3.5. Indicatori de dezvoltare durabilă.....	105
CAPITOLUL IV METODOLOGIA CERCETĂRII.....	110
4.1. Stabilirea problemei si contextului cercetării	110
4.2 Scopul și obiectivele cercetării	111
4.3 Stabilirea ipotezelor.....	113
4.4 Testarea ipotezelor.....	114
4.5. Documentarea, stabilirea și distribuția eșantionului reprezentativ	116

4.6. Instrumente de cercetare	124
4.7. Metodologia de prelucrare a datelor	126
CAPITOLUL V STUDIUL DEZVOLTĂRII SUSTENABILE A UNITĂȚILOR ADMINISTRATIV-TERITORIALE DIN JUDEȚUL VRANCEA	128
5.1 Analiza empirică a percepțiilor asupra dezvoltării comunităților din mediul rural al judetului Vrancea	128
5.2. Analiza cadrului de dezvoltare a comunităților din mediul rural al judetului Vrancea	161
5.2.1. Analiza teritorială a spațiului rural	161
5.2.2 Profilul realist de dezvoltare socio-economică a comunităților rurale din judetul Vrancea.....	167
5.2.3 Analiza relevantă a sectorului socio-educational specific comunităților din judetul Vrancea.....	173
5.3. Examinarea elementelor organizaționale a administrației publice locale din aria cercetată.....	176
5.3.1 Grupul de Acțiune Locală Vrancea de Sud-Est.....	182
5.3.2 Grupul de Acțiune Locală Țara Vrancei.....	193
5.3.3 Grupul de Acțiune Locală Valea Râmnicului.....	201
5.3.4 Grupul de Acțiune Locală Podgoria Panciu	210
5.3.5 Grupul de Acțiune Locală Siretul Verde	216
5.3.6 Grupul de Acțiune Locală Ținutul Viei și Vinului.....	227
5.3.7 Grupul de Acțiune Locală Valea Troțușului.....	234
5.3.8 Grupul de Acțiune Locală Pădurile Dacice	237
5.4. Concluzii parțiale.....	243
CAPITOLUL VI MODEL MANAGERIAL DE DEZVOLTARE SUSTENABILĂ A COMUNITĂȚILOR DIN MEDIUL RURAL.....	255
6.1 Arhitectura dezvoltării sustenabile a comunităților din mediul rural	255
6.2 Mecanisme de ajustare a strategiilor locale de dezvoltare durabilă	258
6.3 Instrument de ajustare periodică planului de acțiuni	263
6.4. Concluzii.....	265
CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE	267
Contribuții personale:	272
Limitele cercetării.....	274
Direcții viitoare de cercetare.....	274
BIBLIOGRAFIE:	276
LISTĂ TABELE:	284
LISTĂ FIGURI:	286
ANEXE.....	288

II. CUVINTE CHEIE: management strategic, politici publice, dezvoltare rurală, sustenabilitate, model managerial de dezvoltare rurală

III. SINTEZA TEZEI DE DOCTORAT

REZUMAT

Lucrarea „Management strategic și politici publice de dezvoltare sustenabilă în administrația publică locală” abordează una din cele mai actuale și importante probleme cu care se confruntă administrația publică locală din mediul rural în contextul adaptării la dinamica politică și economică.

Motivația realizării tezei de doctorat o constituie diseminarea rezultatelor cercetării, concretizate în elaborarea unui model managerial de dezvoltare sustenabilă ca instrument de îmbunătățire permanentă a modului de lucru și a viziunii autorităților din sectorul public, dar și a schimbării de mentalitate privind abordarea managerială din sectorul public.

Principalul obiectiv al acestui studiu constă în identificarea unor mecanisme de management strategic ce vor contribui la fundamentarea procesului de planificare strategică a comunităților din mediul rural, în următoarea perioadă.

Obiectivele specifice sunt generate de:

- identificarea factorilor care influențează gradul de dezvoltare al comunităților locale din mediul rural;
- determinarea factorilor care influențează procesul de planificare strategică (existența unei strategii de dezvoltare locală, gradul de implicare în accesarea proiectelor din surse externe nerambursabile pentru operaționalizarea unui mecanism de implementare a strategiei de dezvoltare locală);
- recomandarea unor scenarii de dezvoltare durabilă alternative, aplicate ca extensie la practica strategică existentă.

STUDIUL LITERATURII

Primele trei capitole ale prezentei teze de doctorat sunt alocate studiului literaturii de specialitate. Această parte evidențiază contribuțiile teoretice ale acestei lucrări, precum și studiul actual al cunoașterii în domeniu. În cuprinsul lucrării a fost alocat câte un capitol pentru clarificarea noțiunilor de management strategic, politici publice și dezvoltare sustenabilă; interacțiunea dintre aceste concepte și prezentarea instrumentelor și metodologiilor au fundamentat premisele aplicării în practică a acestora de către reprezentanții autorităților publice locale.

CAPITOLUL I – MANAGEMENT STRATEGIC ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

a avut ca scop realizarea unei introduceri în tema “*Procesul de management strategic*”. În primul rând am evidențiat importanța utilizării unui sistem de planificare pentru determinarea evoluției viitoare a organizației publice și a rezultatelor activității acesteia. Dacă analizăm planificarea strategică, pornind de la această afirmație, în corelație cu, gândirea strategică observăm că principalii beneficiari ai utilizării acestor concepte sunt managerii publici, care-și își pot construi un plan strategic optim, recunoscând existența problemelor, dar anticipând simultan și soluțiile de depășire.

În același timp și funcționarii publici cu funcție de răspundere sunt implicați în acest proces, având posibilitatea să-și lărgescă orizontul de acțiune și să gândească în perspectivă pentru îndeplinirea obiectivelor organizației. Dacă, în mod tradițional, abordarea personalului cu funcție de decizie era axată pe exercitarea controlului, atunci când se recurge la un sistem bazat pe planificare, observăm că acesta implică colectare permanentă de informații cu scopul creșterii calității deciziilor întreprinse. Progresul începe cu schimbarea mentalității funcționarilor nevoiți să-și modifice comportamentul, pentru a susține și dirija organizația în direcția dorită, însă atingerea scopului acestui proces depinde și de modul în care se comunică necesitatea efectuării acestor schimbări.

Relația dintre strategie, planificare strategică și management strategic impune o abordare deschisă a organizațiilor publice, deoarece aceste noțiuni, utilizate cu precădere în sectorul privat generează ample reforme. Desigur că reforma în sectorul public nu este un proces ușor de implementat, deoarece întâlnim reticențe de tip managerial, prefigurate în inadaptare din partea managerilor, însă finalitatea se rezumă la eficientizarea actului de guvernare. Nu putem să nu menționăm că reticența la tot ce este nou pentru cultura organizației, în cele mai multe cazuri, are în spate piste de interes ascunse, iar dependența sectorului public de factorul politic îngreunează posibilitățile de reorganizare.

În acest context noua abordare managerială responsabilizează reprezentanții legali ai instituțiilor publice locale în dezvoltarea și adoptarea unor decizii coerente, responsabile și adaptate la realitatea organizației.

Având în vedere că managementul tradițional a devenit inoperant, noul management modern se axează pe profesionalizarea funcției managerului public, viziune globală, creșterea caracterului previzional, creșterea dinamicii manageriale. Planificarea strategică reprezintă identificarea viziunii organizației și pregătirea pentru viitor prin dezvoltarea unui stil de management eficient și performant. Acest concept încearcă să răspundă la următoarele trei întrebări-cheie: ce facem? pentru cine facem? cum putem ajunge foarte buni în ceea ce facem?

Un parametru fundamental care-și pune amprenta pe întreg procesul de realizare a unei strategii de dezvoltare locală este managementul participativ, angrenând toți actorii locali, de

la cetățenii, la autorități locale, mediul privat, cel educațional la sectorul non-guvernamental. Consultarea permanentă a acestor actori garantează rentabilitatea procesului de planificare.

CAPITOLUL II - POLITICI PUBLICE APLICATE PENTRU DEZVOLTARE ÎN MEDIUL RURAL a fost dezvoltat după ce s-a constatat că provocările identificate la nivel global ajung să pună presiune pe administrațiile centrale și locale, astfel încât adaptarea politicilor globale la cadrul național sau local, devine un proces destul de apăsător.

Sfera teoretică de cercetare nu stabilește o definiție unanimă pentru conceptul de politică publică, asimilându-l drept o activitate guvernată prin forța statului. O altă explicație a noțiunii de politică publică este evidențiată prin acțiunile inițiate de autoritățile publice referitoare la indicarea unor soluții la problemele ridicate de societate.

Politicile publice sunt transpuse prin decizii politice adoptate expres pentru obținerea unei anumite stări sau atingerii unor obiective. Spațiul public al politicii este delimitat de alipirea unor interese comune ale cetățenilor și a grupurilor de interese în vederea atingerii obiectivului fixat, iar esența politicii publice o reprezintă mobilizarea membrilor în jurul interesului permanent regândit, în urma negocierilor, compromisurilor sau chiar a disputelor.

Pentru a completa paradigma conceptuală referitoare la politicile publice, nuanțăm ideea că politicile publice sunt efectul deciziilor luate de guvernanți, punând în evidență elementele cheie ale analizei politicilor publice, respectiv: decizia publică, actorii politici; mijloace utilizate în vederea soluționării unei probleme.

Politicile publice se desfășoară pe trei niveluri, caracterizate în funcție de interese reprezentative, astfel identificăm: *nivelul internațional* (implicarea instituțiilor internaționale în procesul de definire a politicilor naționale și locale), *nivelul național* (deciziile administrației centrale sunt fundamentate doar prin soluționarea problemelor de interes public), dar și *nivelul local* (politicile publice utilizate la această scară sunt confundate cu cele elaborate pentru oferirea unor soluții optime la probleme cu care se confruntă comunitățile locale).

În esență, procesul de desfășurare a politicilor publice explică dezvoltarea acestora ca pe o succesiune logică de etape, concretizate prin: stabilirea agendei, formularea politicii, implementarea și evaluarea acesteia. Explicarea politicilor publice se bazează pe două aspecte principale: ciclul politicilor publice, care coincide cu etapizarea logică a acțiunilor (stabilirea agendei prin definirea problemelor, identificarea răspunsurilor alternative, evaluarea opțiunilor, decizia, implementarea, evaluarea) și analiza politicilor care se bazează pe elaborarea unor metodologii pentru determinarea rezultatelor unei anumite politici și pentru a realiza comparații între politici alternative în ceea ce privește rezultatele lor (aplicarea unui instrument decizional).

Există un număr infinit de probleme care pot ajunge pe agenda celor care adoptă decizii, însă nu orice problemă poate fi transpusă într-o politică publică, determinarea contextului și a limitelor de preconizare a soluțiilor contribuie la clarificarea contextului în care aceasta a apărut (de sine stătătoare sau poate fi dezvoltată ca impact al unor decizii anterioare). Pentru a descifra procesul de dezvoltare a politicilor publice, acesta trebuie structurat în etape și analizat pe fiecare pilon în parte, astfel înfăptuirea politicilor publice cuprinde trei fraze: elaborarea, implementarea și evaluarea.

Toate politicile locale sunt elaborate în scopul promovării inteligente a intereselor cetățenilor, impunându-se transpunerea în acte normative, programe, proiecte sau planuri de investiții. Legitimitatea proceselor de formulare a politicilor și deciziilor se asigură printr-un proces de consultare. Acesta nu implică doar comunicarea informațiilor părților interesate, ci și o decizie de încurajare a cetățenilor, de a-și expune propriile opinii pentru a îmbunătăți întreg procesul de formulare și implementare a politicilor locale.

Procesul de consultare publică trebuie să fie permanent, standardizat, oficializat prin documente scrise, astfel încât orice politică publică să fie trecută prin filtrul comunității, iar aceasta să fie permanent informată, în legătură cu stadiul în care se află fiecare inițiativă politică.

CAPITOLUL III - DEZVOLTAREA SUSTENABILĂ – COORDONATE ȘI FACTORI DE INFLUENȚĂ ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ LOCALĂ tratează aspecte legate de necesitatea includerii obiectivelor de dezvoltare durabilă în politicile publice de dezvoltare a comunităților din mediul rural. Acest capitol este oportun, deoarece atât obiectivele, cât și indicatorii de dezvoltare durabilă își propun să crească calitatea vieții în comunitățile rurale, echilibrând cele trei dimensiuni ale dezvoltării durabile: cea economică, cea socială și componenta de mediu.

Integrarea obiectivelor dezvoltării durabile în toate inițiativele administrației publice locale poate transforma structural comunitatea, deoarece o alocare responsabilă a resurselor va susține un standard de viață ridicat pe termen lung. Reprezentanții legali ai administrației publice locale sunt direcționați să se raporteze la utilizarea unui instrument de management strategic, fundamentat pe corelarea obiectivelor de dezvoltare durabilă cu profilul comunităților lor.

Setul de metode de cercetare prin care se poate analiza gradul de dezvoltare a comunităților rurale este descris în **CAPITOLUL IV - METODOLOGIA CERCETĂRII**. Pentru evaluarea gradului de dezvoltare a unităților administrativ-teritoriale s-au utilizat informații din documente programatice, date furnizate de Institutul Național de Statistică, respectiv baze de date Eurostat, iar pentru determinarea gradului de raportare la obiectivele de dezvoltare durabilă a aleșilor locali și a funcționarilor publici, s-a utilizat preluarea percepțiilor

asupra dezvoltării prin aplicarea chestionarului. Grupul total s-a estimat a fi de 272 de respondenți, dar s-au colectat doar 170 de răspunsuri valide din totalul de potențiali respondenți (62,5%). Mai exact, pentru realizarea eșantionului reprezentativ s-au solicitat adrese instituționale de la cele 68 de comune din județ și s-au distribuit chestionarele în format online. Cu toate că răspunsurile au fost livrate în funcție de disponibilitatea respondenților, acestea au acoperit caracteristicile grupului țintă.

În acest studiu, plecăm de la următoarea premisă: asumarea sustenabilității la nivelul instituțiilor publice locale îndrumă reprezentanții autorităților administrației publice locale în sensul optimizării resurselor locale cu cele instituționale, ceea ce va contribui și la creșterea performanțelor organizației publice. Principala întrebare pe care am luat-o în considerare în studiul de cercetare se rezumă la armonizarea direcțiilor de dezvoltare pentru maximizarea valorii unei organizații publice.

Metodologia se bazează pe analiza componentelor principale pentru a observa factorii care influențează disponibilitatea resurselor locale. Din multitudinea acestor variabile selectăm resursa umană, direct răspunzătoare de conservarea cadrului existent și dezvoltarea sustenabilă a comunităților din mediul rural. Rezultatele cercetării susțin implementarea practică a managementului resurselor necorporale.

Această inginerie socială își propune să dezvolte un sistem de planificare a resurselor de care dispune o comunitate pentru a-și fundamenta viitoarele politici sociale, economice, educaționale, culturale, demografice, instituționale, iar rezultatele aplicării chestionarului atrag atenția asupra unor probleme care afectează nivelul de trai și calitatea vieții în comunitățile cuprinse în eșantion. Anchetele privind dezvoltarea rurală evidențiază aspecte de amplasare teritorială a diferitelor obiective și resurse, corelate cu dinamica sistematizării infrastructurii, a posibilităților de reabilitare, modernizare și extindere a localităților, prospectând permanent factorii socio-economici.

Pentru verificarea ipotezelor enunțate mai sus și formularea unor concluzii pertinente s-a aplicat un chestionar în rândul aleșilor locali și funcționarilor din aparatul administrativ al fiecărei primării din mediul rural al județului Vrancea.

Chestionarul de cercetare a fost construit în vederea colectării percepțiilor referitoare la gradul de dezvoltare al fiecărei comunități din arealul stabilit, fiind structurat pe trei părți:

- ❖ Investiții efectuate în ultima perioadă de programare (2016-2020);
- ❖ Determinarea stadiului actual al dezvoltării (inventarierea resurselor existente);
- ❖ Stabilirea perspectivelor de dezvoltare a comunității (2020-2024).

Chestionarul a fost distribuit în toate Grupurile de Acțiune Locale din aria județului Vrancea. Dintre acestea, cei mai mulți respondenți au fost din zona Ținutului Viei și Vinului (25%). Majoritatea respondenților dețineau poziția de funcționar public de execuție (25%), iar

cei mai mulți au o vechime pe postul deținut de peste opt ani (37%). Aproape jumătate (49%) dintre respondenți lucrează în administrația locală de peste opt ani. Deși cei mai mulți respondenți nu au urmat un curs de management strategic (82%), ar considera util un astfel de curs (80%).

Complexitatea procesului de dezvoltare durabilă reclamă numeroase posibilități de studiere a fenomenelor vizate, astfel că s-a optat pentru o cercetare aplicativă (applied research), deoarece acest tip de cercetare este cel care fundamentează procesul decizional, contribuind la îndeplinirea obiectivelor asumate de fiecare autoritate publică locală.

Cercetarea de față implică investigarea tuturor pilonilor de dezvoltare dintr-o unitate administrativ-teritorială, creionându-se un set de indicatori al căror rezultat va dimensiona viabilitatea investițiilor în infrastructura de bază, inclusiv utilități, respectiv încadrarea acestora în raționamente și deducții sustenabile.

Pentru înțelegerea mecanismului complex de transformare a nevoilor comunității în solicitări de direcționare a investițiilor către infrastructura de bază și dezvoltarea serviciilor este important să determinăm gradul de conformare al reprezentanților legali al instituțiilor publice la îndeplinirea obiectivelor dezvoltării durabile.

Elementul de noutate pe care și l-a propus să-l evidențieze acest studiu este marcat și de interpretarea percepțiilor personale privind gradul de dezvoltare a comunităților din mediul rural, pe care reprezentanții instituțiilor administrației publice din mediul rural au ales să și le exprime pentru a fi ghidați în procesul decizional. Considerați a fi beneficiarii finali ai acestui studiu, aleșii locali și funcționarii publici pot avea o imagine de ansamblu a nevoilor reale ale comunităților pe care le reprezintă, luând în calcul gradul actual de dezvoltare (investiții realizate pe perioada mandatului unui ales local).

Analiza comparată a investițiilor realizate în trecut (ultimii 4 ani), identificarea gradului actual de dezvoltare și emiterea unor judecăți de valoare privind importanța dezvoltării anumitor sectoare în perioada imediat următoare, va sta la baza fundamentării noilor direcții de dezvoltare strategică. Consensul asupra priorităților de dezvoltare dintr-o anumită comunitate va mobiliza resursa umană în direcția realizării unui portofoliu de proiecte și a unui plan de acțiuni, bazat pe același raționament ca cel enunțat în strategiile de dezvoltare locală.

În formularea ipotezelor s-a pornit de la observarea design-ului rural al județului Vrancea și stabilirea arealului care se confruntă cu probleme deosebite, pentru a construi un model responsabil de creștere inteligentă, bazat pe diversificare economică. Pentru a îndeplini obiectivele enunțate și a obține rezultate relevante din acest studiu, cercetarea a demarat prin definirea ipotezelor, formulate pentru a colecta percepții despre investițiile recent realizate (în urmă cu 4 ani), inventarierea resurselor existente, respectiv enunțarea unor perspective de îmbunătățire pentru următorii 4 ani, astfel:

- H1A - H7A: Percepția asupra stării curente, realizările recente și perspectivele de îmbunătățire este similară între angajații din Grupuri Acțiune Locală diferite în ceea ce privește: infrastructura rutieră de interes local, utilitățile, unitățile de învățământ, sănătatea, obiectivele culturale de interes local, infrastructura de agrement și infrastructura socială.
- H1B - H7B: Percepția asupra stării curente, realizările recente și perspectivele de îmbunătățire este similară între angajații de pe poziții diferite în ceea ce privește: infrastructura rutieră de interes local, utilitățile, unitățile de învățământ, sănătatea, obiectivele culturale de interes local, infrastructura de agrement și infrastructura socială.
- H 1C- H7C: Percepția asupra stării curente, realizările recente și perspectivele de îmbunătățire este similară între diferitele grupuri de vechime în muncă (pe postul curent) în ceea ce privește: infrastructura rutieră de interes local, utilitățile, unitățile de învățământ, sănătatea, obiectivele culturale de interes local, infrastructura de agrement și infrastructura socială.
- H 1D- H7D: Percepția asupra stării curente, realizările recente și perspectivele de îmbunătățire este similară între diferitele grupuri de vechime în muncă (în administrația publică) în ceea ce privește: infrastructura rutieră de interes local, utilitățile, unitățile de învățământ, sănătatea, obiectivele culturale de interes local, infrastructura de agrement și infrastructura socială.
- H 1E- H7E: Percepția asupra stării curente, realizările recente și perspectivele de îmbunătățire este similară între diferitele grupuri în funcție de pregătirea în domeniul managementului strategic în ceea ce privește: infrastructura rutieră de interes local, utilitățile, unitățile de învățământ, sănătatea, obiectivele culturale de interes local, infrastructura de agrement și infrastructura socială.

Procesul de formulare a ipotezelor va îmbunătăți calitatea deciziilor luate la nivel local, deoarece s-a constatat că în general, la nivelul administrației publice locale: resursa umană nu are o opinie bine fundamentată și susținută cu privire la o anumită problemă, ci mai degrabă o multitudine de idei, de cele mai multe ori, până la exprimarea punctului de vedere, factorul uman nu sesizează că are idei posibil contradictorii, respectiv pentru exprimarea unei opinii este necesar ca resursa umană să conștientizeze importanța structurării ideilor.

Datele au fost centralizate și procesate cu ajutorul Microsoft Excel 365. S-a realizat verificarea datelor, codarea acestora și formatarea lor corespunzătoare, iar pachetul IBM SPSS v.26 a fost util contribuit la analiza statistică avansată a datelor pentru testarea ipotezelor. Pentru testarea ipotezelor s-a folosit analiza în componente principale (PCA) pentru a reduce numărul de variabile analizate și Pentru testarea ipotezelor s-a folosit analiza în componente principale (PCA) pentru a reduce numărul de variabile analizate. Validarea ipotezelor enunțate anterior va contribui la formularea unor propuneri de îmbunătățire a activității sectorului public, aplicate

cu precădere către nevoile identificate în mediul rural. Nivelul de dezvoltare socio-economică a comunităților participante la acest studiu este necesar a fi însușit de managementul local, indiferent de stadiul acestuia, pentru a se adopta un model de obținere a performanței vizibil îmbunătățit.

CAPITOLUL V STUDIUL DEZVOLTĂRII SUSTENABILE A UNITĂȚILOR ADMINISTRATIV-TERITORIALE DIN JUDEȚUL VRANCEA surprinde analiza spațiului rural vrâncean, ce include aspectele legate de: localizare, relief, climă, organizare administrativ-teritorială, organizare socială (Grupuri de Acțiune Locală), stil de viață sau alte elemente care își pot pune amprenta asupra personalității habitatului și a stării socio-economice din comunităților din mediul rural. La toate acestea se adaugă analiza percepțiilor funcționarilor publici și aleșilor locali cu privire la gradul de dezvoltare a fiecărei localități din mediul rural, date ce au fost colectate prin intermediul chestionarului.

Studiul nu-și propune doar recoltarea de informații ce relevă gradul de satisfacție al decidenților politici și al aparatului administrativ al acestora cu privire la investițiile în infrastructura arealului pe care-l coordonează, ci urmărește să evidențieze diferențele de percepție și nivelul de incidență pe care acestea îl pot genera afectând diferite componente ale mediului (instituțional, tendințe socio-economice, culturale).

Experții în strategii naționale au remarcat că factorul guvernamental nu înțelege pe deplin valoarea social-economică a spațiului rural românesc, de aceea este important pentru susținerea interesului național, demararea unui studiu de cercetare prin care să se identifice dacă aceste tendințe de slabă dezvoltare sunt similare cu profilaxia mediului rural dintr-un județ cu resurse mixte, așa cum este cel amplasat la poalele Subcarpaților de Curbură.

Analiza nivelului de satisfacție al celor chestionați cu privire la stadiul actual al dezvoltării, a evidențiat câteva aspecte definitorii pentru zona cercetată, dintre acestea infrastructura rutieră de interes local, utilitățile, infrastructura educațională, patrimoniul cultural, infrastructura socială și de agrement sunt evaluate ca fiind bine dezvoltate de respondenții din Grupul de Acțiune Locală Ținutul Viei și Vinului și Grupul de Acțiune Locală Vrancea Sud. Acest aspect dovedește că unitățile administrativ-teritoriale incluse în aceste teritorii prezintă un grad de dezvoltare destul de ridicat în comparație cu restul Grupurilor de Acțiune Locală. În cazul infrastructurii de sănătate nu s-au înregistrat opinii diferențiate.

Analizând în ansamblu toate elementele supuse evaluării din punctul de vedere al respondenților cu vechime în administrație, dar și pe postul ocupat în mod curent, constatăm că respondenții cu vechime de peste 8 ani percep infrastructura de bază și tehnico-edilitară ca fiind suficient de dezvoltată, față de categoriile de persoane cu un grad de vechime mai redus.

Majoritatea celor chestionați (respondenți cu vechime de peste 8 ani pe postul curent, dar și în administrație), au o percepție pozitivă a principalelor elemente evaluate. Deși aparent

acest aspect poate fi caracterizat ca fiind pozitiv, putem observa că o atitudine generalizată din partea celor care au vechime în sistem poate induce falsa opinie prin care contextul actual este suficient de dezvoltat, drept pentru care orice altă intervenție nu este imperios necesară.

Aceeași tendință este afișată și de personalul contractual cu funcție de execuție, de unde deducem că persoanele angajate de curând în sistemul public consideră că infrastructura locală încă poate absorbi investiții pentru a se ridica la standarde de înaltă calitate.

În ceea ce privește analiza percepțiilor asupra dezvoltării cadrului existent între angajații care au pregătire strategică se înregistrează diferențe semnificative doar în domeniul educației. Astfel, putem contura o imagine clară a solicitărilor de modernizare a infrastructurii unităților de învățământ, dictate în principal de persoanele care pun accent pe dezvoltarea continuă. Această informație transmite un semnal de alarmă cu privire la necesitatea intensificării activităților de formare profesională și de creștere a nivelului de calificare prin modernizarea infrastructurii educaționale existentă pe plan local.

Impactul investițiilor realizate recent (ultimii 4 ani) se poate reflecta în opiniile enunțate de respondenți cu privire la gradul de dezvoltare al comunităților din mediul rural al județului Vrancea. Astfel, printre domeniile de acțiune pentru care se impune dezvoltarea unui plan complex de intervenție se enumeră infrastructura rutieră, infrastructura de asigurare a utilităților, infrastructura educațională, culturală, de recreere, dar și socială. Analizând profilul respondenților putem observa că tot cei din Grupul de Acțiune Locală Ținutul Viei și Vinului și Grupul de Acțiune Locală Vrancea Sud- Est își exprimă pozitiv satisfacția cu privire la investițiile recente, realizate pe teritoriul lor. Aceste date confirmă că nivelul ridicat de dezvoltare s-a datorat unui management performant care a continuat proiectele demarate în trecut, reprezentanții locali mizând pe o dezvoltare multidimensională.

Pentru a înțelege decalajele de dezvoltare între Grupurile de Acțiune Locală considerăm relevant pentru acest studiu și compararea gradului de accesare a fondurilor structurale între aceste organizații.

Printre diferențele notabile din această secțiune, nuanțăm profilul funcționarului public cu funcție de conducere care evaluează infrastructura școlară ca fiind mai slab dezvoltată în comparație cu aleșii locali, ceea ce poate evidenția o neglijență a reprezentanților locali în finanțarea acestui tip de investiții.

În ceea ce privește consultarea în legătură cu determinarea perspectivelor de îmbunătățire a cadrului actual pe termen mediu (4 ani), respondenții s-au aliniat la necesitatea de finanțarea a tuturor direcțiilor de acțiune.

Singurele diferențe s-au remarcat în rândul diferitelor categorii de personal, în care participanții la cercetare cu funcție aleasă au considerat în infrastructura de bază este suficient de dezvoltată, mizând pe finanțarea în viitor a unor investiții de tip social, educațional, centre

de asistență medicală primară, respectiv unități de recreere și petrecerea timpului liber. Pe celelalte direcții de cercetare, nu s-a identificat o diferență de percepție notabilă, acest aspect făcând referire la necesitatea de a moderniza și întreține permanent investițiile locale.

Județul Vrancea este unul din cele opt județe ale Regiunii de Sud-Est, cu o structură administrativ-teritorială echilibrată, județul are în componență 5 orașe (Focșani, Adjud, Mărășești, Panciu, Odobești) din care: Focșani, Adjud sunt încadrate ca municipii - reședință de județ, iar arealul rural cuprinde 68 de comune și 331 de sate. Aproximativ 64% din populația Vrancei, după ultimul recensământ locuiește în mediul rural al județului, explorând această ierarhie observăm că și la nivel european situația este asemănătoare (85% din arealul european este ocupat de populația din mediul rural). Coeziunea teritorială și structura populației impune o utilizare rațională a terenului, indiferent de tipul de politici formulate, iar setul de date prezentat permite elaborarea unor previziuni economice, culturale, de mediu prin care să se dezvolte durabil comunitățile vrâncene, fără a fi afectată identitatea teritorială și specificul acestora.

Studierea tendințelor din rândul șomajului și ofertei de locuri de muncă din județul Vrancea scoate în evidență și alte cauze ale acestor dezechilibre, cum ar fi: slaba gestionare și mediatizare a ofertelor disponibile pe piața muncii, activități de consiliere și mediere desfășurate ocazional, alocare generoasă de stimulente de protecție socială, inexistența unui sistem de stimulare în vederea formării sau recalificării forței de muncă, etc.

Pe lângă economia locală și practicarea activităților agricole și viticole, un potențial venit s-ar putea obține și din practicarea agroturismului sau a turismului local. Analiza infrastructurii de agrement evidențiază faptul că acest sector nu este exploatat la adevărata lui valoare, aspecte ce țin de degradarea infrastructurii de acces, degradarea monumentelor culturale, precum și lipsa unor spații de cazare conduc către pierderea identității locale. De aceea noile strategii de dezvoltare locală ar trebui să se aplece pe diminuarea discrepanțelor dintre marii procesatori viticoli și producătorii locali.

Problematica asocierii în acest sector este puțin vizibilă, iar insuficienta valorificare a sectorului viticol pune presiune pe sistemul de subvenționare, afectând totodată performanța și competitivitatea. Până în anul 2007, Uniunea Europeană își concentra obiectivele pentru extinderea teritoriului spre țările Europei Centrale și de Est, propunând mecanisme de finanțare ca Fondul Social European, Fondul European Agricol pentru Dezvoltare Rurală (FEADR), Fondul European de Garantare Agricolă, respectiv instrumente pentru finanțarea domeniului piscicol și pentru dezvoltarea localităților din mediul rural.

Perioada de programare 2007-2013 a fost marcată printr-un proces de transformare, simplificând aceste instrumente și reducând finanțările doar la FEADR, Fondul Social European (FSE) și Fondul de Coeziune. Prima perioadă exercițiului financiar 2007-2013 a fost reprezentativă și pentru concentrarea eforturilor în jurul atingerii următoarelor obiective:

convergența (finanțarea zonelor sărace din interiorul blocului comunitar, cu o valoare a PIB/locuitor < 75%); competitivitate regională și ocupare (specific pentru îndeplinirea acestui obiectiv a fost bugetarea programelor regionale pentru FEADR și programele naționale pentru FSE); cooperarea teritorială europeană. Finanțările precedente au arătat că spațiul rural românesc se confruntă cu o rigiditate în identificarea diferitelor oportunități de finanțare, fiind afectat de incapacitatea de elaborare a unui portofoliu de proiecte adecvat propriilor nevoi, respectiv identificarea resurselor financiare pentru asigurarea cofinanțării proiectelor de investiții.

De aceea, s-a ajuns la concluzia că administrația publică locală trebuie încurajată și susținută de Uniunea Europeană pentru construirea propriei strategii de dezvoltare locală. În acest context finanțările susținute de Programele Operațional Regionale devin complementare cu instrucțiunile programului LEADER.

Gruparea unităților administrativ-teritoriale în Grupurile de Acțiune Locală este realizată pentru a încuraja și sprijini comunitățile să se dezvolte durabil, grupând necesitățile acestora pe propuneri de proiecte integratoare. Conceptul Programului Național de Dezvoltare Rurală propune finanțarea unitară a tuturor solicitanților fără a se ține cont de nevoile fiecărei zone. Finanțarea prin axa LEADER este mult mai adecvată pentru comunitățile din mediul rural, deoarece s-a constatat că nevoile sunt diferite, iar o abordare națională este dificil de gestionat. Analiza strategiilor de dezvoltare locală aferente fiecărui GAL evidențiază faptul că măsurile finanțate din axa LEADER au fost structurate în vedere accesării de către sectorul public și privat. Comisia Europeană încurajează finanțările axate pe dezvoltare intercomunală. Luând în calcul observațiile partenerilor europeni, autoritățile din administrația publică locale, alături de agenții economici reprezentativi sau alți mandatarai ai societății civile s-au reunit și au fondat opt Grupuri de Acțiune Locală, din care șapte au teritoriu preponderent pe raza județului Vrancea.

Declinul demografic înregistrat la nivelul județului Vrancea este susținut de factori ce vizează diminuarea populației apte de muncă, creșterea sectorului vârstnicilor. Dezvoltarea și finanțarea prin Grupurile de Acțiune Locală a unor măsuri prin care se pot combate aceste efecte va genera creștere economică concomitent cu reducerea presiunii negative exercitată asupra sistemelor sociale și de sănătate. În aceste condiții se impune identificarea unor soluții inovatoare prin care se pot combate aceste provocări dominante și la nivel regional. Deși finanțările din fonduri structurale reprezintă un important aport de capital pentru finanțarea investițiilor locale, acestea nu trebuie accesate în mod unitar.

Analiza măsurilor accesate de reprezentanții instituțiilor publice locale scoate în evidență un număr ridicat de proiecte dezvoltate pentru atenuarea declinului economic la

nivelul județului Vrancea. Logica intervențiilor derulate prin implicarea autorităților publice locale a vizat:

- îmbunătățirea infrastructurii rutiere (reabilitarea și modernizarea infrastructurii existente, dezvoltarea unor rețele alternative la transportul rutier pentru preluarea traficului cu mijloace de transport de mare tonaj, construirea și extinderea rețelilor de piste de biciclete);
- îmbunătățirea capacității forței de muncă prin dezvoltarea unor programe de formare în domeniul industriei textile, în sectorul viticol, precum și pentru însușirea meșteșugului produselor realizate pe plan local;
- creșterea capacității administrative a instituțiilor publice locale pentru livrarea promptă a serviciilor către cetățeni, facilitând interacțiunea dintre cetățean și administrație, precum și continuarea procesului de digitizarea a sectorului public.

Un nivel infrastructural optim va diminua inclusiv decalajele dintre localități, respectiv dintre mediul urban și cel rural, de aceea este imperios necesar generarea de parteneriate între actorii locali, pentru susținerea transferului tehnologic și creșterea ratei de absorbție a fondurilor comunitare. În același context menționăm că o infrastructura locală adecvată (de bază și a utilităților) va crea o rețea de agenți economici locali, cu capacitate crescută în asigurarea bunurilor de consum pentru comunitatea locală. Demersul reprezentanților autorităților publice locale de transformare a provocărilor în perspective va contribui la definirea unui scenariu de dezvoltare sustenabilă a spațiului rural.

Analiza documentelor și evaluarea percepției funcționarilor publici și aleșilor locali cu privire la modul de dezvoltare a comunităților din județul Vrancea, a evidențiat faptul că realizarea unui model de dezvoltare a spațiului rural diferențiat de spațiul urban este destul de dificil de operaționalizat. Cu toate acestea **CAPITOLUL VI MODEL MANAGERIAL DE DEZVOLTARE SUSTENABILĂ A COMUNITĂȚILOR DIN MEDIUL RURAL** propune un instrument inovativ, adaptat profilului comunităților studiate.

Luând în considerare nevoia de asistență pentru dezvoltarea unităților administrativ-teritoriale din mediul rural, administrația publică locală a dat dovadă de deschidere, încercând să asimileze toate mecanismele care o pot direcționa către o dezvoltare cât mai echilibrată.

Dinamica mediului socio-economic din zonele rurale nu este liniară, de aceea direcțiile de acțiune nu trebuie să fie elaborate în funcție de contextul zonal (preponderent agricol sau non agricol). În acest sens se impune ca acestea să fie adaptate la specificul local, iar investițiile să susțină o serie de activități economice diversificate.

În consecință, diversitatea spațială a activităților economice din mediul rural și dependența accentuată de sectorul economic din mediul urban scoate în relief necesitatea conceperii unui model de dezvoltare integrată. Considerăm că operaționalizarea acestui mecanism fundamentat pe modele alternative: sectoriale, multisectoriale, teritoriale și locale

constituie o abordare vizibil îmbunătățită, față de intervențiile tradiționale, care se refereau strict la dezvoltarea unui anumit sector.

Cercetarea de față s-a aplecat asupra evaluării diferențelor de percepție ale personalului din administrația publică locală, pentru a determina dacă acestea sunt corelate cu realitatea surprinsă prin datele statistice (indicele real al dezvoltării rural). Dacă rezultatul procesului de consultare indică anumite diferențele de percepție, acestea trebuie analizate și corelate, pentru a se întocmi un set de propuneri de investiții cu impact direct asupra dezvoltării rurale. Pe lângă consultarea realizată prin doi factori: funcționari publici și cetățeni, transformarea echilibrată a spațiului rural se poate realiza și prin preluarea unor modele de bună practică din alte state europene.

Studiul de cercetare raportează aceste contexte de dezvoltare rurală folosind exemple practice care evidențiază modul în care elaborarea direcțiilor de acțiune, surprinse în corpul strategiile de dezvoltare locală contribuie la dezvoltarea multidimensională a spațiului rural.

Politicile de dezvoltare rurale integrate au în centru bunăstarea indivizilor, de aceea aceștia trebuie consultați în toate problemele legate de revitalizarea spațiului rural. Astfel, o abordare de jos în sus permite dezvoltarea politicilor publice luând în calcul specificitatea contextului local și nevoile comunităților. Acest model de dezvoltare secvențială presupune parcurgerea următoarelor faze: consultare, proiectare (definirea direcțiilor strategice), identificarea metodologiei optime de dezvoltare, evaluarea impactului.

Corelarea amendamentelor politicilor naționale cu specificul regional și resursele locale impune ample activități de cooperare interinstituțională. Abordarea teritorială permite o perspectivă strategică completă în ceea ce privește interacțiunea segmentului economic cu problemele sociale și de mediu. La nivel regional s-au definit o serie de măsuri care pot contribui la dezvoltarea durabilă, însă cele mai relevante au fost construite în jurul diminuării disparităților prin promovarea potențialului zonal (zone agricole, piscicole, de graniță, caracterizate prin densitate foarte ridicată).

Abordarea locală poate fi asimilată cu o perspectivă individuală, de aceea problemele depistate pe plan local trebuie corelate cu obiectivele și resursele naționale. Acest sistem poate fi implementat doar în condițiile în care se constată că există o capacitate instituțională potrivită să gestioneze multiplele probleme identificate pe plan local.

În acest context, sectorul public poate apela la o serie de aranjamente instituționale (Grupuri de Acțiune Locală, Asociații de Dezvoltare Intercomunitară) care pot susține și facilita întregul proces de implementare a politicilor publice.

Asocierea comunităților reprezintă cea mai viabilă soluție pentru îndeplinirea tuturor obiectivelor de dezvoltare locală (de exemplu, sprijinul acordat producătorilor locali nu poate fi acordat decât în condițiile unei asocieri, iar aceasta trebuie să fie în acord cu activitățile de

procesare dezvoltate de industria alimentare (preparate din carne, lactate, uleiuri vegetale, cereale). Acest tip de activitate poate prezenta un caracter public-privat ceea ce implică un cumul ridicat de resurse pentru implementarea politicilor locale.

Procesul de identificare a viziunii locale de dezvoltare nu poate fi realizat fără consultarea funcționarilor publici, deoarece aceștia au capacitatea de a pune în valoare planul de acțiuni aferent strategiei de dezvoltare locală. Mai mult decât atât reprezentanții administrației publice locale pot reconfigura planul de acțiuni, adaptând direcțiile de dezvoltare la condițiile de mediu. Structura de management este direct responsabilă de dezvoltarea durabilă a comunității din mediul rural. Aceasta este obligată să inventarieze resursele care îi sunt necesare pentru coordonarea activităților din planul de acțiuni.

Fiecare administrație publică este obligată să inițieze un proces de consultare publică pentru a colecta opinii (de la cetățeni sau de la personalul din aparatul administrativ al primarului) cu privire la fezabilitatea viitoarelor direcții de dezvoltare ale comunității, cât și cu privire la gradul de raportare al funcționarilor publici la actualul cadru de dezvoltare. Rezultatul acestor demersuri este influențat de metodele folosite pentru interpretarea percepțiilor colectate, însă de cele mai multe o metodologia de aplicare nu este cunoscută de cetățeni. Cu toate acestea, se impune ca rezultatul procesului de consultare să fie public.

Obiectivul unui proces de consultare anual se transpune prin determinarea percepției comunității cu privire la traiectoria dezvoltării locale, modul de implementare al strategiei locale, precum și determinarea eficienței acțiunilor, respectiv propunerea de noi direcții de dezvoltare. În ceea ce privește personalul din administrația publică locală, obiectivul procesului de consultare vizează evaluarea capacității de implementare a direcțiilor de acțiune stabilite prin strategia de dezvoltare locală, în vederea optimizării acestui proces.

Avantajele existenței unui plan strategic în fiecare organizație publică locală se traduce printr-o serie de avantaje, reprezentate prin existența: managementului responsabil, conectat la îndeplinirea obiectivelor și a indicatorilor, precum și prin existența unor perspective ample de acțiune.

Teza se încheie cu prezentarea concluziilor generale ale autorului, formulate pe baza materialelor bibliografice studiate și a rezultatelor cercetării efectuate. De asemenea sunt materializate contribuțiile personale, aspecte privind validitatea și limitele cercetării, precum și direcțiile viitoare de cercetare

Experiența acumulată în domeniul administrației publice alături de tendința de a anticipa problemele care ar putea afecta performanța instituției publice a contribuit la structurarea ideilor pentru a aprofunda noțiunile în domeniu și de a dezvoltarea un mecanism de ajustare periodică a planului de acțiuni. Mai mult decât atât nu trebuie să pierdem din vedere multitudinea de proiecte pe care o instituție publică locală trebuie să le gestioneze, iar rezultatele obținute în

urma operării cu acest model logic vor confirma necesitatea operaționalizării acestui model managerial de dezvoltare sustenabilă a comunităților din mediul rural.

Elementul inovativ al acestui studiu îl reprezintă construirea unui algoritm de planificare strategică a direcțiilor de dezvoltare a comunităților din mediul rural, bazat pe operaționalizarea previziunii (recomandări de utilizare a instrumentelor de previzionare utilizate de reprezentanții locali). Inovația constă în maparea direcțiilor de dezvoltare, instrument pe care reprezentanții legali ai organizațiilor locale îl pot accesa, vizualizând sectoarele care necesită intervenții concomitent cu problemele care încetinesc procesul dezvoltării, respectiv cu alternativele prin care se pot atenua amenințările. Acest concept s-ar putea traduce și printr-o expertiză inteligentă a aleșilor locali, ceea ce presupune implicarea în demersul de revizuire a viitorului și a altor actori, care pot aduce plus-valoare procesului: universitățile, reprezentanți ai mediului de afaceri, reprezentanți ai societății civile.

În ultima perioadă se observă o tendință de creștere a vizibilității comunităților care s-au dezvoltat prin practicarea unor strategii de management bazate pe instrumente inovative de previziune a dezvoltării, altele decât cele dezvoltate pe supoziții de îmbunătățire.

De asemenea sunt materializate contribuțiile personale, aspecte privind validitatea și limitele cercetării, precum și direcțiile viitoare de cercetare.

Materialul bibliografic studiat și exploatat în vederea realizării acestui demers științific include lucrări de referință în domeniul managementului strategic, studii, acte normative și regulamente referitoare la activitatea aleșilor locali, conținuturi ce delimitează teoria și practica activității de management din administrația publică locală, precum și materiale publicate la nivel internațional care surprind impactul pozitiv al dezvoltării rurale în condițiile asumării obiectivelor de dezvoltare durabilă.

BIBLIOGRAFIE:

1. Agenția funcționarilor publici, 2012, *Creșterea capacității funcționarilor publici din cadrul MAPN și ANFP de a gestiona procesele de management strategic și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice*. Cod SMIS 22857, Politici publice, București, Accesibil la: <http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2015/Proiecte/Incheiate/MAPN/3.%20Materiale%20de%20for%20mare%20Politici%20publice.pdf> (05.07.2019);
2. Anne Mc Lennan Wendy Yolisa Ngoma, 2004, *Quality governance for sustainable development?*, Sage Journals, Accesibil la: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1191/1464993404ps091oa> (19.01.2020);
3. Asociația Pro Democrația, 2008. *Ghid de bune practici pentru consolidarea bunei guvernari locale, elaborat în cadrul proiectului Parteneriat pentru o buna guvernare și dezvoltare locală*, PHARE, București, Accesibil la: <http://www.apd.ro/wp-content/uploads/2008/10/Buna-guvernare-la-romani-ghid-de-bune-practici.pdf> (13.05.2019);
4. Babiak K., Trendafilova S., 2010, *CSR and Environmental Responsibility: Motives and Pressures to Adopt Green Management Practices*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, ISSN: 1535-3958, 1535-3966, Wiley Online Library;
5. Balogh, Márton, 2003, *Etapele de elaborare a strategiilor de dezvoltare locală*, Revista Transilvană de Științe Administrative IX, p.75;
6. Basera N., 2016, *Sustainable Development: A paradigm shift with a vision for future*, ISSN: 0975-833X, International Journal of Current Research Vol. 8, Issue, 09, p.37;
7. Băbeanu, M., Moldoveanu, Alexandra, 2004, *Sănătatea populației, capitalul uman și dezvoltarea durabilă în România*, Editura Universitara Craiova;
8. Bădescu, I., Radu, N., 1980, *De la comunitatea rurală, la comunitatea urbană*, Editura Științifică și Enciclopedică, București p.110;
9. Bell W., Cecil H., 1999, *Organization Development*. Prandice Hall, New Jersey : s.n., p.62;
10. Biloslavo, R., Bagnoli, C., & Edgar, D., 2018, *An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap*, Journal of Cleaner Production, 174, 746-762;
11. Blog: Strategic Planning, 2010, McNamara Carter, *The Organic Model of Strategic Planning*, Accesibil la: <https://managementhelp.org/blogs/strategic-planning/2010/06/10/the-organic-model-of-strategic-planning/> (27.01.2019);
12. Bold I, Drăghici M, 2004, *Două secole de economie rurală și agrară. Portrete și semnificații*. Editura Mirton, Timișoara, p 50;
13. Bryson J.M, 2002, *Planificare strategică pentru organizațiile publice și nonprofit.*, ISBN: 978-9975-61-247-4;
14. Bucur, S., I., 2010, *Disparități teritoriale ale înzestrării cu resurse tehnice în Agricultura României, în Cercetări de economie agrară și dezvoltare rurală 1990-2010. Realizări și perspective*, Editura Academiei Române, p.5-68;
15. Buyse K., Verbeke A., 2003, *Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective*. Strategic Management Journal, 24(5), p. 453-470;
16. Cerkez, Mirela, 2009, *Evaluarea programelor și politicilor publice. Teorii, metode și practici*, Editura Polirom, Iași;

17. Chen C., Huang J., 2009, *Strategic human resource practices and innovation performance The mediating role of knowledge management capacity*, Journal of Business Research, 62, p.104-114;
18. Cioroianu Adrian, 2007, *Pe umerii lui Marx. O introducere în istoria comunismului*, Editura Curtea Veche, București, 2007, p. 135;
19. Comisia Europeană, 2020, *Principala politică de investiții a Uniunii Europene*, Accesibil la: https://ec.europa.eu/regional_policy/ro/policy/what/investment-policy/ (15.03.2020);
20. Comisia Europeană, 2001, *European Governance A White Paper*, Brussels https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_10 (03.10.2019);
21. Comisia Europeană, 2011, *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Responsibility*, Brussels, p.11, Accesibil la: <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/spolocenska-zodpovednost/new-communication-on-csr-2011-2014.pdf> (15.10.2019);
22. Comisia Europeană, 2014, *Introducere în Politica de coeziune a Uniunii Europene* Accesibil la: <https://www.roreg.eu/assets/files/downloads/Introducere%20în%20Politica%20de%20coeziune%20a%20UE%202014-2020.pdf> (25.11.2020);
23. Comisia Europeană, 2016, *Report from the Commission to the European Parliament, the Council and the Court of Auditors*, Strasbourg, Accesibil la: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/12ae1c30-982d-11e7-b92d-01aa75ed71a1> (10.10.2019);
24. Comisia Brundtland, 1987, *Report of the world Commission on Environment and Development Our common Future*, Oxford University Press, New York, p.51, Accesibil la: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (08.01.2021);
25. Comisiei Europa 2020, 2020, *O strategie europeană pentru o creștere inteligentă, ecologică și favorabilă incluziunii*, Accesibil la: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:RO:PDF> (25.05.2020);
26. Constantin, E., Constantin, M., 2000, *Economie Politică*, Editura Fundației România de Măine, București, p.11;
27. Constantinescu-Mircești, C.D., Stahl, H.H, 1929, *Documente vrâncene, Cărți domnești, hotărnicii, răvașe și izvoade*, vol I, Tip. Bucovina, I.E, Toronțiu, București, p. 8;
28. Cram Laura, 1997, *Policy- Making in the European Union. Conceptual Lenses and the Integration Proces*, European Public Policy Series, Ed. Routledge, p.20, Accesibil la: <https://www.routledge.com/Policy-Making-in-the-European-Union-Conceptual-Lenses-and-the-Integration/Cram/p/book/9780415146265> (22.08.2019);
29. Curtea de Conturi Europeană, Raport special nr. 14/ 2019, *Exprimați-vă părerea!*, Accesibil la: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/public-participation-14-2019/ro/index.html> (29.07.2019);
30. Defarges Philippe Moreau, Kwon SongNim, 2008, *World Policy Conference*, France;
31. Dess Gregory G., Marilyn L. Taylor, Lumpkin G. T. Tom, 2005, *Management Strategic: Creating Competitive Advantages*, Editura McGraw-Hill Education, NouYork;
32. Didham Robert James, Ofei-Manu Paul, 2012, *Quality Education for Sustainable Development: Apriority in achieving sustainability and well-being for all*, Accesibil la:

- https://www.researchgate.net/publication/261061906_Quality_Education_for_Sustainable_Development_A_priority_in_achieving_sustainability_and_well-being_for_all (25.03.2020);
33. Doppelt, B., 2017, *Leading change toward sustainability: A change-management guide for business, government and civil society*, Routledge;
 34. Dumitrescu M., 2002, *Strategii și management strategic*, Editura Economică, București;
 35. Dumitru, M., Diminescu, Dana, Lazea, V., 2004, *Dezvoltarea rurală și reforma agriculturii românești*, Studiu al Centrului Român de Politici Economice;
 36. Dunn, O. J., 1964, Multiple comparisons using rank sums. *Technometrics*, 6, p.241-252;
 37. Ehrenfeld J., 1999, Cultural structure and the challenge of sustainability. In K. Sexton, K. A. Marcus, W. Easter, & T. Burkhardt (Eds.), *Better environmental decisions*, Washington, DC: Island Press, p. 123–225;
 38. Epstein, M. J., 2018, *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*, Routledge;
 39. Ericson, C. A. , 1999, *Fault tree analysis*. In *System Safety Conference*, Orlando, Florida (Vol. 1) p. 1-7;
 40. European Commission Directorate General for Employment and Social Affairs Unit E.2, 2004, *Joint report on social inclusion*, p.8, Accesibil la: https://ec.europa.eu/employment_social/social_inclusion/docs/final_joint_inclusion_report_2003_en.pdf (20.03.2020);
 41. EUROSTAT, 2019, Euro area unemployment at 7.9%, Accesibil la: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9539652/3-31012019-BP-EN.pdf/bd847e5d-0694-4f90-b21f-f87a57ac4277> (26.09.2019);
 42. Fildan Nicolae, 2020, *Abordarea unui nou proiect de țară. Un punct de vedere și propuneri*, Buletin AGIR, NR3-4/2020;
 43. Filius R., De Jong J. A., Roelofs E. C. ,2000, *Knowledge management in the HRD office: A comparison of three cases*. *Journal of Workplace Learning*, 12, p 283;
 44. Fischer, X., Daidie, A., Eynard, B., Paredes, M., 2016, *Sustainability, Research in Interactive Design* (Vol. 4), Springer International Publishing Switzerland;
 45. Forum Politic Expert Group Meeting, 2017, *Integrated Approaches to Implementing Sustainable Development Goal 3 in preparation for the 2017 HLPF*, p 2, Accesibil la: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/16156SDG_3_EGM_outcome_RE_V_5_July.pdf (22.03.2020);
 46. Foss, N. J., & Saebi, T. , 2017, *Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?*, *Journal of Management*, 43(1), p. 100-227;
 47. Fridmann, J., citat in L. Needleman, 1968, *Regional analysis - selected readings*, Ed. Penguin Books p. 10-15;
 48. Gaivoronski, V., 2002, *Matricile spațiului tradițional*, Editura Paideia, București, p.80;
 49. Georgescu-Roegen, N., 1997, *Economia României (II)*, colecția Biblioteca Băncii a.Nașionale, Editura Expert, București, p. 15;
 50. Glasmeier, A.K., Fuellhart, K., 1991, *What do we know about firm learning?" in Innovation and International Business*, Proceedings of the 22-th Annual International Business Academy University Press;
 51. Gluck Frederick W., Kaufman Stephen P., Walleck Steven A., 1980, *Starategic managemnt for Competitive Advantage* Harvard Bussines Review;
 52. Goodin R.E, KlingemannH-D, 1996, *A New Handbook of Political Science*, Editura Oxford University Press, Marea Britanie;

53. Grabbe Heather, 2009, *Puterea de transformare a Uniunii Europene, Europenizarea prin intermediul condițiilor de aderare în Europa Centrală și de Est*, Editura Epigraf, Chisinau;
54. Guvernul Romaniei, *Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice*, cod SMIS nr. 22857, Politici publice, Accesibil la: https://www.dialogpublic.ro/images/documente/ghiduri_si_manuale/Material%20de%20formare%20Politici%20publice_ANFP.pdf (15.06.2019);
55. Guvernul Romaniei, *Hotărâre nr. 870 din 28 iunie 2006 privind aprobarea Strategiei pentru îmbunătățirea sistemului de elaborare, coordonare și planificare a politicilor publice la nivelul administrației publice centrale*;
56. Guvernul României, 2016, *Strategia educației și formării profesionale din România pentru perioada 2016-2020*, Accesibil la: <http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/24340> (25.03.2020);
57. Guvernul României, *Strategia Guvernului României de incluziune a cetățenilor români aparținând minorității române pentru perioada 2014-2020*, p.10 Accesibilă la: http://www.anr.gov.ro/docs/Site2014/Strategie/Strategie_final_18-11-2014.pdf (20.03.2020);
58. Guvernului României, 2018, *Strategia Națională de dezvoltare durabilă 2030*, București, p.79, Accesibil la : <http://dezvoltaredurabila.gov.ro/web/wp-content/uploads/2018/12/Strategia-națională-pentru-dezvoltarea-durabilă-a-României-2030.pdf> (14.02.2020) ;
59. Guy, S., & Farmer, G. 2001. *Reinterpreting sustainable architecture: the place of technology*. Journal of Architectural Education, 54(3), p.10-118;
60. Hancean Gabriel, Toderas Nicolae, 2009, *Abordare comparativă: politicile publice, în context național și european*, p.20-22, Accesibil la: https://www.academia.edu/5869950/Studiul_Politici_Publice_30_03 (21.10..2019);
61. Hinchcliffe, D. 2010, *Enterprise 2.0: How Business is transforming in the 21st Century*. In *Enterprise 2.0*, p. 21-45. Springer, Berlin, Heidelberg;
62. Howlett Michael, Ramesh M, Perl Anthony, 1995, *Studying Public Policy* , Editura Oxford, Marea Britanie;
63. Ianoș, I., 1987, *Orașele și organizarea spațiului geografic*, Editura Academiei Române, București, p.58;
64. INCE, IEA, *Strategia de dezvoltare durabilă pe termen mediu și lung a agriculturii și spațiului rural din România – România Rurală XXI – un punct de vedere*, Academia Română;
65. Ionescu Victor Romeo, 2009, *Politici publice europene*, Universitatea Dunărea de Jos, Galați;
66. Ionescu, V. R., Marchis, G.,2006, *Strategii de dezvoltare comunitară și regională*; Editura Fundației Academice Danubius, Galați p. 10;
67. Jakab Zsuzsanna, Tsouros Agis D., 2014, *Health 2020 Achieving Health and Development in Today's Europe*, Central European Journal of Public Health, Accesibil la: https://cejph.szu.cz/artkey/cjp-201402-0009_Health-2020-Achieving-Health-and-Development-in-Today-s-Europe.php (13.11.2019);
68. Jaliu Dragoș, 2012, *Planificarea strategică în administrația publică*, Editura Economică, București;
69. Jaliu Dragoș, 2013, *Abordări ale managementului strategic. Particularități ale managementului strategic în administrația publică*, Europa 2020, Sesiune de comunicări științifice din cadrul SNSPA;

70. Jolliffe, I. T., 2013, *Principal Component Analysis*,. New York: Springer Science & Business Media;
71. Jurnalul Uniunii Europene, 2017, *Declarație comună a Consiliului și a reprezentanților guvernelor statelor membre reuniți în cadrul Consiliului, a Parlamentului European și a Comisiei Europene*, Accesibil la: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/HTML/?uri=CELEX:42017Y0630\(01\)&from=SK](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/HTML/?uri=CELEX:42017Y0630(01)&from=SK) (08.01.2021);
72. Kezsbom, D.S., Edward, K.A, 2001, *The New Dynamic Project Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York, p.2;
73. Koslowski, P.,2008. *Some principles of ethical economy*. In *Trends in business and economic ethics* Springer, Berlin, Heidelberg p. 31-70;
74. Laerd Statistics, 2021, Kruskal-Wallis H Test., Accesibil la: <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/kruskal-wallis-h-test-using-spss-statistics.php> (02.02.2021);
75. Lim, G., Ahn, H., & Lee, H. , 2005, *Formulating strategies for stakeholder management: a case-based reasoning approach*. *Expert Systems with Applications*, 28(4), 831-840;
76. Lup Aurel, 2007, *Introducere în economia și politica rural-agrară*, Editura ExPonto, Constanța, p.15;
77. Matei, L., Matei, A., 2002, *Specific Issues of the Structure and Relations between Executive and Legislature at Local Level in Romania, Executive and Legislature at Local Level: Structures and interrelations in countries of South-East Europe*, Friedrich Ebert Stiftung, Zagreb, p.3;
78. Mateica Cosmina-Simona, 2010, *Managementul dezvoltării rurale durabile în zona colinară a județului Timiș*, Rezumat teză doctorat, USAMV a Banatului, Timișoara;
79. Mărginean Ioan, 2017, *Comentarii- Strategia de dezvoltare a României în următorii 20 de ani*, *Institutul de cercetare a calității vieții*, Jurnal Calitatea vieții, XXVIII/2017, Editura Academia Română, București;
80. Medrega Claudia, 2016, *Economia românească, sub lupa BERD*, Accesibil la: <http://www.zf.ro/eveniment/economia-romaneasca-lupa-berd-romania-atinge-2016> (30.05.2021);
81. Mihaș, I.(2003). *Management general*, Editura Carpatica, Cluj-Napoca, p. 31-40;
82. Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice- Cancelaria Primului Ministru, 2014, *Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020*, p.6, Accesibil la : http://www.dpfbfbl.mdrap.ro/documents/strategia_administratiei_publice/Strategia_pentru_consolidarea_administratiei_publice_2014-2020.pdf (15.06.2019);
83. Ministerul Investițiilor și proiectelor europene, 2020, *Dezbateri publice, POIDS: 4,2 miliarde de euro pentru sprijinirea incluziunii și demnității sociale*, Accesibil la: <https://mfe.gov.ro/dezbateri-publica-poids-42-miliarde-de-euro-pentru-sprajinirea-incluziunii-si-demnitatii-sociale/> (20.03.2020);
84. Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene, 2020, *Organismul Intermediar Regional pentru Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane Regiunea de Sud-Est, Politica de Coeziune*, Accesibil la: http://www.fsesudest.ro/politici_fse.htm#a5 (11.11.2019);
85. Ministerul Mediului Apelor și Pădurilor, 2020, *Decizia etapei de încadrare privind Programul Operațional Combaterea Sărăciei 2021-2027*, București, p.1, Accesibil la:

<http://www.mmediu.ro/app/webroot/uploads/files/proiect%20decizie%20etapa%20de%20inca drare%20POCS%202021%202027.pdf> (20.03.2020);

86. Ministerul Sănătății, 2014, *Strategia Națională de Sănătate 2014-2020*, București, p.74, Accesibil la: <http://www.ms.ro/2016/10/04/8008/> (25.03.2020);

87. Ministerului Administrației și Internelor - Unitatea de politici publice, *Ghidul instituțiilor administrației publice pentru îmbunătățirea procesului politicilor publice la nivel local*, București, 2011, p.33, Accesibil la: https://www.mai.gov.ro/wp-content/uploads/2019/09/Ghidul-institutiilor-administratiei_4.pdf (05.07.2019);

88. Miroiu Adrian, 2001, *Introducere în analiza politicilor publice*, Editura Punct, București;

89. Mitroi, Andreea, 2011, *Contabilitatea managerială a mediului – instrument al economiei ecologice*, Revista Ecos 23;

90. Mohamad Ali, 2013, *Sustainability Assement Context of Resource and Environmental Policy*, Editura Academic Press of Oxford, USA;

91. Nae Mariana, 2015, *Politici publice în dezvoltarea teritorială*, Editura Universitară, București

92. Neagu, V.; Stanciu, Gh., 1996, *Charta Europeană a spațiului rural*, Editura Ceres, București, p.30-44;

93. Network for Business Sustainability Report, 2016, *Business Challenges for Sustainability*, Canada;

94. Niemann J., Tichkiewitch S., Westkäper E. (Eds.), 2009, *Design of Sustainable Product Life Cycles*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg;

95. Orboi, Manuela, Dora, 2012, *Development of Rural Communities by Diversification of Rural Economy in the Context of Sustainable Development*, Animal Science and Biotechnologies, 45(1) p.452;

96. Otiman, P, 2006, *Dezvoltarea rurală durabilă în România*, Editura Academiei Române, București, p.3-18;

97. Pacesila Mihaela, Profiroiu Alina, 2006, *Evoluții recente privind studiul politicilor publice*, Administrație și management public Nr.7/2006, Academia de Studii Economice, București;

98. Palicica, Laura, Ioana, Palici, Maria, 2005, *Resursele umane și pregătirea forței de muncă din mediul rural*, Editura Orizonturi Universitare, Timișoara, p.14-37;

99. Paun Ion Otiman, 2014, *Sinteza cadrului național strategic pentru dezvoltarea durabilă sectorului agroalimentar și a spațiului rural românesc în perioada 2015-2020-2030*, Editura Academia Română, Institutul de Economie Agrară, București;

100. Pohoata Ion, 2019, *Strategii și politici europene de dezvoltare durabilă*, Universitatea Al. I. Cuza, Centrul de Studii Europene, Iasi;

101. Popa Ion, *Management strategic*, Editura Economică, București, 2004, p.220;

102. Popescu Luminita-Gabriela, 2005, *Politici publice*, Editura Economică, București, p.88-319;

103. Profiroiu Marius, 2006, *Politici publice: teorie, analiză, practică*, Editura Economică, București;

104. Roată, V., 2003, *Managementul teritorial. Un nou mode de gestiune publică*, Revista Transilvană de Științe Administrative, IX, p.185-188;

105. Romero, D., & Molina, A., 2014, *Towards a Sustainable Development Maturity Model for Green Virtual Enterprise Breeding Environments*. IFAC Proceedings Volumes, 47(3), 4272-4279;

106. Russu Corneliu, 1999, *Management strategic*, Editura All Beck, București;
107. Săgeată, R., 2006, *Deciziile politico-administrative și Organizarea teritoriului*, Editura Top Form, București, p.5-40;
108. Secretariatul General al Guvernului - Unitatea de Politici publice, *Manual pentru elaborarea Propunerii de Politici Publice*, p 17-28, Accesibil la: http://www.politicipublice.ro/uploads/Manual_elaborare_propunere_politici_publice.pdf (28.07.2019);
109. Sheskin David J.,2011, *Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures*, CRC Press, ISBN 978-1-4398-5801-1;
110. Stahl Henri H., 1974, *Teoria și practica investigațiilor sociale. Metode și tehnici*. Editura Științifică, București;
111. Steinfeld J.I. & Mino T., 2009, *Education for sustainable development: the challenge of transdisciplinarity*, Sustainability Science, 4 (1), p 1-2;
112. Stringher Cristina, 2016 *Assessment of learning to learn in early childhood: an Italian framework*, Italian Journal of Sociology of Education, p.102, Accesibil la: http://ijse.padovauniversitypress.it/system/files/papers/2016_1_6.pdf (25.03.2020);
113. Sută-Selejan, S., 1994, *Doctrine și curente în gândirea economică modernă și contemporană*, Ediția a II-a, București, Editura ALL , p.9-15;
114. Szasz Melinda, Irimie Sabina, *Aspecte privind politicile publice în contextul integrării României în Uniunea Europeană*, Universitatea Petroșani, p. 386, Accesibil la : https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2007-01/71_Szasz%20Melinda.pdf (11.11.2019) ;
115. Thompson, J. D.,2017, *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, Routledge;
116. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S.,2012, *Using Multivariate Statistics*, 6-th edition. Pearson Education;
117. UN-Habitat , 2016, United Nations Human Settlements Programme, *Urbanization and Development: Emerging Futures – World Cities Report 2016*, 1st ed., United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat): Nairobi, 2016;
118. United Nation, 2019, *Report of the Secretary-General on Sustainable Development Goals Progress 2019*, Special Edition United Nation Publications, p.8, Accesibil la: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24978Report_of_the_SG_on_SDG_Progress_2019.pdf (22.03.2020);
119. United Nation, 2019, *The State of Food Security and Nutrition in the World (SOFI): Safeguarding against economic slowdowns and downturns*, 2019, Accesibil la: <https://www.wfp.org/publications/2019-state-food-security-and-nutrition-world-sofi-safeguarding-against-economic> (20.03.2020);
120. United Nation, 2020, *Sustainable Development Goals, ODD Educație*, Accesibil la: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/education/> (25.03.2020);
121. United Nation, 2020, Sustainable Development Goals, ODD Egalitatea de șanse, Accesibil la: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/> ;
122. United Nation, *Become a Zero Hunger Challenge Participant*, Accesibil la: <https://www.un.org/zerohunger/content/join-challenge> (20.03.2020);
123. Vincze M., 2000, *Dezvoltarea regională și rurală. Idei și practici*. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca. p.9-12;
124. Vlad Ionel-Valentin, 2015, *Strategia de dezvoltare a României în următorii 20 de ani*, Editura Academia Română, București ;

125. Wikipedia, *Conceptul privind dezvoltarea durabilă*, Accesibil la: https://ro.wikipedia.org/wiki/Dezvoltare_durabil%C4%83 (08.01.2020);
126. Why SPSS software?, 2021, Retrieved 02 18, 2021, from ibm.com, Accesibil la: <https://www.ibm.com/analytics/spss-statistics-software> (22.01.2021);
127. Zamfir, C., Stoica, Laura, 2006, *O nouă provocare: dezvoltarea socială*, Editura Polirom, București.

*** AGENTIA PENTRU FINANȚAREA INVESTITIILOR RURALE, Accesibil la: <https://www.afir.info/> (18.11.2020);

*** GRUP DE ACȚIUNE LOCALĂ PODGORIA PANCIU, Accesibil la: <https://www.podgoriapanciu.ro/> (20.03.2021);

*** GRUP DE ACȚIUNE LOCALĂ SIRETUL VERDE, Accesibil la: <https://www.siretulverde.ro/> (22.03.2021);

*** GRUP DE ACȚIUNE LOCALĂ VALEA RÂMNICULUI, Accesibil la: <http://galvlearimnicului.ro/contact.php> (17.03. 2021);

*** GRUP DE ACȚIUNE LOCALĂ ȚINUTUL VIEI ȘI VINULUI, Accesibil la: <https://www.tinutulvieisivinului.ro/> (27.03. 2021);

*** GRUP DE ACȚIUNE LOCALĂ PĂDURILE DACICE, Accesibil la : <http://www.galpaduriledacice.ro/> (30.03.2021);

*** GRUP DE ACȚIUNE LOCALĂ VRANCEA SUD-EST, Accesibil la: <https://www.galvranceasudest.ro/> (10.03.2021);

*** GRUP DE ACȚIUNE LOCALĂ VALEA TROTUȘULUI, Accesibil la: <http://www.gal-valea-trotusului.ro/> (27.03.2021);

*** GRUP DE ACȚIUNE LOCALĂ ȚARA VRANCEI Accesibil la: <https://www.tara-vrancei.ro/> (15.03. 2021);

*** INSTITUTUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ Accesibil la: <https://insse.ro/cms/> (05.05.2021);

*** EUROSTAT, Accesibil la: <https://ec.europa.eu/eurostat> (26.09.2019).