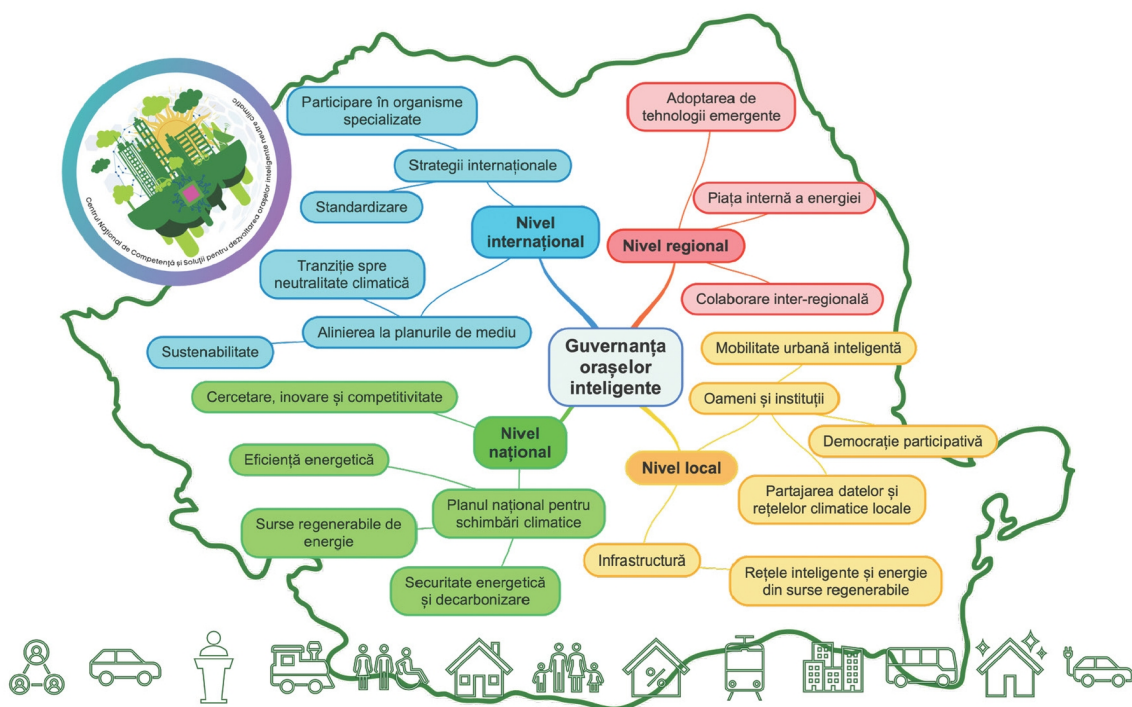


Coordonatori

Gabriel NEAGU, Ionuț PETRE, Dragoș IORDACHE, Florin POP

Modele de guvernare multi-nivel pentru orașele inteligente



Modele de guvernare multi-nivel pentru orașele inteligente

Coordonatori

Gabriel Neagu, Ionuț Petre, Dragoș Iordache, Florin Pop

Colectiv de autori

Gabriel Neagu, Ionuț Petre, Dragoș Iordache

Ion-Alexandru Marinescu, Carmen- Elena Cîrnu, Gabriela Tatu

Mihaela Bălănescu, Bogdan-Costel Mocanu, Cătălin Negru, Florin Pop

**Modele de guvernare multi-nivel
pentru orașele inteligente**

EDITURA 

București, 2025

Copyright © 2025, Editura ICI
Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate editurii.



Procesare PC
Daniela Coroleucă

Copertă
Alexandru Mihai Manolescu

Corectură Redacțională
Daniela Coroleucă

Layout & Prepress
Iuliana Panciu

ISBN ONLINE 978-606-95858-5-6

CUPRINS

1. Introducere	9
2. Modelul european de guvernare multi-nivel versus cel românesc	13
2.1 Principii de guvernare multi-nivel	13
2.2 Caracteristicile modelului european de guvernare multi-nivel	15
2.2.1 Principalele caracteristici ale modelului european de guvernare multi-nivel	16
2.2.2 Dimensiunile guvernării multi-nivel în Europa	19
2.2.3 Integrarea instituțiilor și organizațiilor relevante în modelul european de guvernare multi-nivel	23
2.3 Guvernare multi-nivel în România	27
3. Planul Național Integrat în domeniul Energiei și Schimbărilor Climatice 2021-2030	31
3.1 Prezentare generală a Cadrului European NECP	31
3.1.1 Cadrul juridic	32
3.1.2 Decarbonizarea la nivel european	34
3.1.3 Surse regenerabile	35
3.2 Planul Național Integrat în domeniul Energiei și Schimbărilor Climatice în România (PNIESC)	35
4. Modele de guvernare multi-nivel pentru acțiuni climatice	41
4.1 Principalele modele de guvernare multi-nivel relevante pentru tranziția climatică	41
4.1.1 Modelul de guvernare poli-centrică (Polycentric Governance)	42
4.1.2 Modelul de guvernare în rețea (Network Governance)	43
4.1.3 Modelul de guvernare bazat pe principiul subsidiarității (Subsidiarity-Based MLG)	44
4.1.4 Modelul de guvernare teritorială (Territorial Governance)	45
4.1.5 Modelul de guvernare bazat pe parteneriat Public-Privat (PPP)	46
4.1.6 Modelul de guvernare urbană/metropolitană (Urban Area Governance Model)	47
4.1.7 Modelul de guvernare bazat pe Colaborare Transfrontalieră (Cross-Border Governance)	48
4.2 Analiza comparativă a modelelor de guvernare multi-nivel	49

5. Implementarea strategiei de guvernare multi-nivel pentru acțiuni climatice în orașele inteligente	53
5.1 Context	53
5.2 Etapele strategiei de guvernare multi-nivel	55
5.2.1 Inițierea procesului colaborativ	55
5.2.2 Dezvoltarea modelului MLG pentru orașe inteligente	61
5.2.3 Implementarea modelului MLG	63
5.2.4 Evaluarea și îmbunătățirea procesului MLG pentru orașe inteligente	66
6. Model îmbunătățit de guvernare multi-nivel pentru tranziția energetică durabilă.....	69
6.1 Introducere	69
6.2 Dimensiunile modelului propus	70
6.2.1 Platforma centrală de coordonare și monitorizare (PCCM)	72
6.2.2 Parteneriate locale și regiuni inteligente	74
6.2.3 Rețele de cooperare interregională și transfrontalieră	74
6.2.4 Mecanisme de evaluare și adaptare continuă	76
6.2.5 Platforma de cunoaștere, inovare și comunicare	76
6.3 Participanți și parteneri strategici	78
6.4 Concluzii	80
7. Studii de caz și exemple de bună practică	81
7.1 Guvernare multi-nivel în tranziția energetică	81
7.2 Exemple de succes din Europa	82
7.2.1 Mannheim	83
7.2.2 Barcelona	83
7.2.3 Paris	84
7.2.4 Nantes	84
7.2.5 Nouvelle-Aquitaine	85
7.2.6 Rhône-Alpes	85
7.2.7 Trentino și Lombardia	85
7.2.8 Haga	86
7.3 Exemple de succes din România	86
7.3.1 Alba Iulia - oraș inteligent și eficiență energetică	87
7.3.2 Brașov - mobilitate urbană verde prin transport public nepoluant	87
7.3.3 București - dezvoltare durabilă	88
7.3.4 Cluj - planificare strategică municipală	90
7.3.5 Municipiul Suceava - exemplu emergent de tranziție climatică urbană în România	91
7.3.6 Iași - mobilitate verde	93
7.3.7 Oradea - Modernizarea sistemelor de termoficare și regenerare urbană	94
7.4 Discuții	95

8. Guvernanță, co-creare, co-design și co-producție în dezvoltarea orașelor inteligente și neutre climatic	97
8.1 Guvernanță	97
8.2 Co-crearea	98
8.3 Co-design	102
8.4 Co-producție	102
9. Co-crearea pentru elaborarea de politici	105
9.1 Oportunitatea co-creării pentru politici	105
9.2 Principiile unui proces calitativ de co-creare pentru politici	107
9.2.1 Principiul 1 - Claritatea domeniului de aplicare și a scopului	108
9.2.2 Principiul 2 - Definirea așteptărilor și transparența procesului.....	108
9.2.3 Principiul 3 - Incluziune și reprezentativitate	108
9.2.4 Principiul 4 - Personalizare de înaltă calitate	108
9.2.5 Principiul 5 - Perspectivă sistemică	108
9.3 Pregătirea procesului de co-creare	109
9.3.1 Înainte de activitatea participativă	110
9.3.2 Pe parcursul activității participative	112
9.3.3 După activitatea participativă	114
9.4 Participanți: echipa de bază, comunitatea locală, comunitatea extinsă	115
9.4.1 Echipa de bază	116
9.4.2 Comunitatea locală	118
9.4.3 Comunitatea extinsă	119
9.5 Co-crearea și cunoștințele acționabile	119
9.5.1 Managementul cunoștințelor pentru proiectarea de politici	119
9.5.2 Managementul cunoștințelor acționabile pentru informarea privind politicile	121
Referințe	125
 Anexa I - Exemple de utilizare a proceselor de co-creare, co-design și co-producție pe plan național.....	 133
 Anexa II - Exemple de utilizare a proceselor de co-creare, co-design și co-producție pe plan internațional	 141
 Anexa III - Exemple de utilizare a proceselor de co-creare, co-design și co-producție cu metodologia CCP.....	 163
 Anexa IV - Abordarea MOSAIC pentru co-crearea de politici urbane	 181

1. Introducere

Abstract: Rezolvarea provocărilor complexe generate de schimbările climatice în contextul dezvoltării orașelor inteligente, necesită o abordare etapizată, bazată pe acumularea, validarea și partajarea expertizei și soluțiilor specifice, prin implicarea tuturor părților interesate. Prezentul volum explorează guvernanta multi-nivel (MLG) ca instrument al procesului de transformare a orașelor europene în centre inteligente și neutre climatic. Pornind de la rezultatele obținute în proiectul NetZeRoCities, principiile Pactului Verde European și de la misiunea „100 Climate-Neutral and Smart Cities by 2030”, lucrarea analizează evoluția modelelor de guvernanta europeană și românească, mecanismele de coordonare instituțională și rolul co-creării în formularea politicilor publice. Sunt examinate cadrul strategic al Planului Național Integrat Energie–Climă 2021–2030, principalele tipuri de guvernanta multi-nivel aplicabile acțiunilor climatice și procesele de implementare în orașele inteligente. Pe baza acestor analize, este propus un model îmbunătățit de guvernanta multi-nivel, centrat pe cooperare, transparență și învățare instituțională continuă. Studiile de caz dedicate orașelor europene și românești evidențiază factori-cheie ai succesului tranziției – coerența instituțională, capacitatea administrativă locală și implicarea comunității – conturând o viziune integrată asupra modului în care guvernanta colaborativă poate accelera atingerea neutralității climatice.

Conceptele prezentate în 1968 de către Garrett Hardin în articolul “*Tragedy of the commons*” (utilizarea resurselor comune ale unei societăți care conduce la epuizarea acestora – exemplul de utilizare a unei zone comune de pășunat) aflate la intersecția dintre dezvoltare economică, organizare socială (Hardin, 1968) și implicațiile privind protecția mediului și politicile de mediu au fost un subiect de discuție intensă pentru cercetători, studenți sau profesori și au avut ecou în formularea de politici de mediu.

Cu toate acestea, extinderea conceptului la problema schimbărilor climatice se poate dovedi a nu fi în totalitate adecvată deoarece, în practică, s-a dovedit capacitatea de cooperare a comunităților și de protejare a bunurilor comune prin crearea unor reguli interne privind gestiunea acestora (ex. rotația loturilor pentru pășunat). Deoarece în cazul schimbărilor climatice corelația dintre cauză (emisiile gaze cu efect de seră) și efect (de ex. creșterea frecvenței și intensității valurilor de căldură) nu este întotdeauna evidentă la nivel local, nici activitățile de cooperare la nivel local/regional/național nu au cunoscut o dezvoltare până recent. La această conștientizare și creștere a activităților de cooperare în domeniul schimbărilor climatice, un rol important l-a avut dezvoltarea tehnologică din domeniul tehnologiei informației și comunicațiilor (prin creșterea cantității de date și a vitezei de transfer de informații între diferite zone ale lumii).

În acest context, acțiunile guvernelor în domeniul schimbărilor climatice au fost îngreunate de o serie de probleme. Înțelegerea acestora este esențială pentru crearea intervențiilor politice și instituționale privind abordarea provocărilor schimbărilor climatice (Fozzard, 2019). O sinteză a acestor provocări este prezentată în continuare:

- Activitățile din care se generează emisii de gaze cu efect de seră (de către producători și consumatori) nu sunt legate direct de efectele acestora, iar cei care le generează nu suportă direct costul daunelor; prin urmare, nu există un stimulente evident pentru reducerea emisiilor.
- Impactul schimbărilor climatice nu este distribuit egal în societate deoarece vulnerabilitatea la schimbările climatice este strâns legată de sărăcie. Schimbările climatice implică, de asemenea, transferuri semnificative între generații. Emisiile curente de gaze cu efect de seră vor rămâne în atmosferă timp de decenii, afectând generațiile viitoare care nu participă la elaborarea politicilor de astăzi.
- Schimbările climatice și efectele acestora depășesc orizontul tipic de planificare și durata unui ciclu electoral. Acest lucru ridică o problemă legată de credibilitatea angajamentelor asumate deoarece continuarea acestora în următoarele cicluri electorale este incertă.
- Există un număr de incertitudini privind numeroase aspecte (de ex. modul în care condițiile climatice vor avea impact asupra ecosistemelor și modul în care oamenii vor răspunde la schimbările din ecosisteme). De asemenea, metodele de luare a deciziilor în sistemul actual se bazează pe ipoteza că mediul de astăzi și din trecutul apropiat sunt un ghid bun pentru luarea deciziilor. Acest lucru nu mai este cert.
- Multitudinea actorilor implicați și mandate instituționale ambigue generează responsabilități neclare. La aceasta se adaugă provocarea reprezentată de coordonarea pe orizontală și pe verticală a acestor instituții.

Pentru a răspunde provocărilor specifice schimbărilor climatice, *Pactul verde european*, lansat în 2019, reprezintă strategia de creștere a Uniunii Europene, menită să creeze o Europă mai curată și mai sănătoasă prin atingerea neutralității climatice până în 2050. În perioada curentă programul pentru cercetare-inovare *Orizont Europa* finanțează două misiuni dedicate sprijinirii îndeplinirii obiectivelor acestui pact. *Misiunea privind adaptarea la schimbările climatice* recunoaște urgența sporirii rezistenței Europei la impactul acestora, prin valorificarea rezultatelor cercetării și inovării în direcția înțelegerii, prevenirii și atenuării acestui impact. La rândul său, *Misiunea UE privind orașele neutre climatic și inteligente* își propune nu numai să ofere cel puțin 100 de orașe europene care să îndeplinească aceste cerințe până în 2030, dar și să transforme aceste orașe în centre de experimentare și inovare care să faciliteze poziționarea cât mai favorabilă a tuturor orașelor europene în raport cu obiectivul atingerii neutralității climatice până în 2050. Pentru a susține realizarea acestor obiective la nivel național, proiectul complex *NetZeRoCities – Centrul Național de Competență și soluții pentru dezvoltarea orașelor inteligente climatic neutre* urmărește crearea unui pol de excelență privind introducerea de soluții la

diversele paliere ale unui oraș inteligent, de la strategii, politici și guvernare, la noi tehnologii pentru susținerea abordărilor inteligente în managementul transportului și mobilității urbane, clădirilor, furnizării energiei, gestionării deșeurilor.

Prezentul volum prezintă rezultatele activităților privind sprijinul pentru inovarea socială și economică în materie de guvernanta personalizată și implicarea cetățeanului prin co-creare și modele de guvernanta și politici integrate multi-nivel din *Proiectul specific 1 – Guvernanta neutră climatic* din cadrul centrului de competențe NetZeRoCities. În acest sens, lucrarea își propune să aducă clarificări privind guvernanta în domeniul schimbărilor climatice și să prezinte noile instrumente (co-creare, co-design și co-producție) ce pot ajuta la atingerea neutralității climatice a orașelor inteligente.

În cadrul **capitolului 2** sunt abordate diferențele și convergențele dintre modelul european de guvernanta pe mai multe niveluri și cel românesc. Sunt analizate principiile fundamentale – subsidiaritatea, proporționalitatea și parteneriatul – care definesc structura decizională europeană și care promovează o distribuție echilibrată a competențelor între nivelurile supranațional, național, regional și local. Totodată, sunt explorate cele trei dimensiuni ale guvernantei multi-nivel – verticală, orizontală și diagonală – prin care se conturează interacțiunile instituționale și partajarea responsabilităților între actori diverși. Capitolul oferă astfel o perspectivă comparativă asupra modului în care România se aliniază sau se distanțează de standardele europene în materie de cooperare instituțională, transparență și participare societală.

Capitolul 3 introduce cadrul strategic al Planului Național Integrat în domeniul Energiei și Schimbărilor Climatice 2021–2030 (PNIESC), instrument esențial pentru implementarea obiectivelor Uniunii Europene privind tranziția către un sistem energetic sustenabil. Pe baza Regulamentului (UE) 2018/1999 și a pachetului legislativ „Energie curată pentru toți europenii”, sunt analizate cele cinci dimensiuni ale uniunii energetice – decarbonizarea, eficiența energetică, securitatea energetică, piața internă și inovarea. Capitolul detaliază modul în care România își structurează propriile obiective în raport cu aceste direcții, propunând ținte ambițioase privind reducerea emisiilor, creșterea ponderii energiilor regenerabile și modernizarea infrastructurii energetice.

În **capitolul 4** sunt discutate principalele modele de guvernanta multi-nivel aplicabile acțiunilor climatice, cu accent pe potențialul lor de a susține tranziția către neutralitatea climatică. Analiza include guvernanta policentrică, cea în rețea, bazată pe subsidiaritate, guvernanta teritorială, parteneriatele public–private, guvernanta urbană și cea transfrontalieră. Fiecare dintre aceste modele este prezentat din perspectiva capacității sale de a mobiliza resurse, de a favoriza cooperarea și de a asigura o adaptare instituțională la complexitatea provocărilor climatice. Exemple precum rețelele C40, programele *Interreg* sau parteneriatele metropolitane de mobilitate verde demonstrează relevanța acestor cadre pentru transformările actuale ale guvernantei urbane.

Capitolul 5 vizează procesul de implementare a strategiilor de guvernanta multi-nivel în contextul orașelor inteligente și neutre climatic. Accentul este pus pe

importanța coordonării între niveluri de guvernare, a cooperării interinstituționale și a implicării actorilor locali. Sunt analizate mecanismele de sprijin financiar, structurile de coordonare centrală și instrumentele de monitorizare și evaluare care permit adaptarea continuă a politicilor. Capitolul subliniază faptul că o guvernare eficientă se bazează pe partajarea responsabilităților și pe învățarea instituțională continuă, transformând tranziția energetică într-un proces participativ și adaptiv.

În **capitolul 6** este prezentat un model îmbunătățit de guvernare multi-nivel pentru tranziția energetică durabilă, conceput ca un cadru integrator al celor mai eficiente mecanisme analizate anterior. Modelul se fundamentează pe principiile subsidiarității, coerenței și participării, având în centru o Platformă Centrală de Coordonare și Monitorizare care asigură corelarea obiectivelor europene, naționale și locale. Prin cooperare interregională, parteneriate locale și mecanisme de evaluare continuă, acest model promovează transparența, adaptabilitatea și reziliența procesului de guvernare, consolidând totodată învățarea instituțională și implicarea comunităților.

Capitolul 7 oferă o perspectivă comparativă asupra modului în care orașe europene și românești implementează guvernarea multi-nivel în domeniul tranziției energetice. Studiile de caz dedicate orașelor precum Barcelona, Paris, Mannheim și Haga ilustrează transformarea politicilor climatice în contracte urbane de tranziție, bazate pe colaborare între administrație, mediul economic și societatea civilă. În paralel, exemplele din Alba Iulia, Brașov, București și Cluj-Napoca evidențiază modul în care inițiativele locale contribuie la traducerea obiectivelor europene în practici concrete de guvernare participativă și eficiență energetică. Analiza comparativă scoate în evidență trei factori esențiali pentru succesul tranziției: coerența instituțională, capacitatea administrativă locală și implicarea comunității, ca piloni ai alinierii orașelor românești la standardele UE de neutralitate climatică.

Capitolul 8 prezintă conceptul de guvernare și instrumentele co-creare, co-design și co-produție. Acest capitol este completat de exemple de bună practică pe plan național (Anexa I) și internațional (Anexa II).

În cadrul **capitolului 9** se prezintă detaliat metodologia de co-creare politici (CCP) dezvoltată de către Centrul Comun de Cercetare (JRC) al Comisiei Europene. Sunt prezentate în sinteză principalele idei și etape, cu accent pe clarificarea specificității proceselor de co-creare dedicate elaborării de politici și strategii, care au relevanță pentru tematica prezentului volum. În Anexa III sunt prezentate exemple de utilizare a acestei metodologii, iar în Anexa IV este prezentată rețeta pentru co-creare propusă de proiectul european MOSAIC (*Mission-Oriented SwafS to Advance Innovation through Co-creation*) și dedicată facilitării implementării proceselor de co-creare în beneficiul îndeplinirii misiunilor Uniunii Europene.

Prezentul volum, alături de cel publicat în 2024, *„Guvernarea orașelor inteligente și neutre din punct de vedere climatic”* la editura ICI București, au reprezentat bazele pentru realizarea analizelor și studiilor referitoare la misiunile UE din cadrul Orizont Europa în România și la bunele practici, cât și la exemplele de succes identificate de echipa centrului de competență NetZeRoCities, încercând să identifice infrastructuri de cercetare existente pe plan național.

2. Modelul european de guvernare multi-nivel versus cel românesc

Abstract: În acest capitol este analizat modelul european de guvernare multi-nivel (MLG), prezentat ca un cadru complex de distribuire a autorității și a responsabilităților între nivelurile supranațional, național, regional și local. Fundamentat pe principiile subsidiarității, proporționalității și parteneriatului, acest model promovează cooperarea și interdependența instituțională în procesul decizional european. Sunt evidențiate principalele caracteristici ale MLG, precum structura stratificată de autoritate, partajarea competențelor, flexibilitatea în răspuns la crize și implicarea extinsă a societății civile și a sectorului privat. Totodată, sunt prezentate cele trei dimensiuni definitorii - verticală, orizontală și diagonală - care reflectă modul în care deciziile sunt negociate și implementate între niveluri de guvernare și sectoare diverse. De asemenea, capitolul subliniază rolul instituțiilor europene, naționale și subnaționale, al organizațiilor neguvernamentale și al parteneriatelor public-private în consolidarea legitimității și eficienței guvernării.

2.1 Principii de guvernare multi-nivel

Guvernarea, în sens larg, implică gestionarea colectivă a afacerilor politice, economice și sociale de către actori publici și privați. Thomas G. Weiss definește guvernarea globală ca pe un efort colectiv de a aborda probleme globale care depășesc capacitatea statelor individuale de a le rezolva. În mod similar, guvernarea europeană este un sistem de reguli și instituții conceput pentru a gestiona afacerile politice, economice și sociale ale Europei, fiind ghidat de principii precum democrația, echitatea socială, drepturile omului și statul de drept (Thakur & Weiss, 2006).

Spre deosebire de alte abordări ce pun accent pe nivelul național, guvernarea pe mai multe niveluri se distinge prin trei caracteristici cheie: arhitectura instituțională uniformă, procesul decizional descentralizat și dispersia dinamică a autorității. Între nivelul supranațional și cele național și subnațional nu există o relație ierarhică, ci una de interdependență instituțională și funcțională, fundamentată pe principiile cooperării și subsidiarității, care reglementează raporturile dintre instituțiile UE și statele membre.

Guvernarea pe mai multe niveluri, în principiu, există în toate statele care dispun de mai multe niveluri de administrație publică. Autoritățile locale și regionale gestionează și implementează, în mod obișnuit, politicile europene și naționale la

nivelurile lor. Cu toate acestea, termenul de „guvernare pe mai multe niveluri” (MLG) este utilizat specific atunci când există un nivel minim de autonomie locală și regională în ceea ce privește puterea de legiferare, de luare a deciziilor și de control financiar, adesea asociată cu legitimitatea rezultată în urma unui scrutin electoral local. În absența unei astfel de autonomii, sistemul este mai bine descris ca un guvern centralizat cu subdiviziuni administrative.

Conceptul de guvernare europeană pe mai multe niveluri este strâns legat de studiul integrării europene din anii 1990, în special după Tratatul de la Maastricht, cu accent pe subsidiaritate și descentralizare. În diverse studii, Uniunea Europeană (UE) a fost privită din două perspective: inițial ca o organizație internațională similară altora (precum NATO sau ONU), iar ulterior ca un sistem unic cu instituții interconectate la multiple niveluri (CoR's White Paper, 2009).

Uniunea Europeană este adesea considerată ca un exemplu distinct de guvernare pe mai multe niveluri, un sistem în care puterea este împărțită între diferiți actori guvernamentali și non-guvernamentali (Caparaso, 1996; Wallace, 1983). Acest model se prezintă sub forma unui cadru complex în care diferite niveluri de autoritate interacționează și cooperează pentru a guverna în mod colectiv. Fiind o uniune politică și economică unică, compusă din 27 de state membre, UE funcționează prin intermediul propriilor instituții și procese decizionale distincte. Guvernare pe mai multe niveluri (MLG) în cadrul UE presupune interacțiuni elaborate, negocieri și coordonare între nivelurile supranațional, național, regional și local. Pentru a dezvolta și implementa politici care afectează întregul spațiu european, acest sistem necesită o strânsă colaborare între actorii implicați în procesul decizional și aici ne referim la instituții UE, guverne naționale, autorități regionale și administrații locale. Guvernare pe mai multe niveluri reprezintă un sistem politic format din mai multe straturi (europene, naționale și regionale), fiecare dintre acestea interacționând atât vertical (între nivelurile de guvernare), cât și orizontal (între actorii de la același nivel). Acest sistem sprijină obiectivele politice majore ale UE, inclusiv promovarea unei Europe a cetățenilor, creșterea economică, progresul social și consolidarea rolului Uniunii Europene ca actor global.

Uniunea Europeană a fost conceptualizată ca o rețea de guvernare în cadrul căreia alocarea autorității este negociată între actorii statali și cei societali. Statele membre împart puterea cu entitățile supranaționale, cum ar fi Comisia Europeană și Parlamentul European, precum și cu alte organisme transnaționale, precum autoritățile de reglementare. Cu toate acestea, autoritățile publice, la diferite niveluri guvernamentale, rămân principalii decidenți și implementatori ai politicilor UE, chiar și în domenii precum politica structurală, unde tratatele UE impun implicarea partenerilor sociali și a organizațiilor societății civile.

Evoluția guvernării în cadrul UE a fost marcată de o tranziție de la un model ierarhic, de sus în jos, către o abordare mai incluzivă. Această tranziție a permis o participare mai largă a partenerilor sociali și economici, precum și a altor actori societali, pe parcursul procesului decizional. De-a lungul timpului, autoritățile regionale și locale (ARL-uri) au dobândit mai multe oportunități de a contribui la procesul de integrare europeană, de jos în sus. La nivel european, rolul semnificativ

al ARL în stimularea creșterii și creării de locuri de muncă este recunoscut, fiind reflectat în gestionarea fondurilor structurale și de investiții europene (ESI) și în elaborarea și implementarea Programelor Operaționale (PO).

Politica de coeziune, principalul mecanism de solidaritate al Uniunii Europene, creează cadrul adecvat pentru descentralizarea și diferențierea capacității decizionale, permițând creșterea gradului de autonomie, dar și adaptabilitate, în funcție de specificul fiecărui nivel de guvernare. Tratatul de la Maastricht a consacrat principiul subsidiarității, care aduce procesul decizional din cadrul Uniunii Europene la nivelul cel mai apropiat de cetățeni, acolo unde competențele și capacitatea de acțiune sunt cele mai adecvate pentru a asigura eficiența și relevanța politicilor¹. De asemenea, tratatul a permis participarea miniștrilor regionali la reuniunile Consiliului UE². Comitetul Regiunilor (CoR), înființat în 1994, a instituit și mai mult implicarea autorităților regionale și locale în guvernarea UE. Misiunea CoR include monitorizarea conformității cu principiile subsidiarității și proporționalității, evaluarea impactului teritorial al legislației UE și promovarea guvernării pe mai multe niveluri (CoR, 2009). După lansarea Strategiei de la Lisabona în anul 2000, Comisia Europeană a publicat Cartea Albă privind guvernarea europeană, în care a subliniat cinci principii fundamentale: transparență, participare, responsabilitate, eficacitate și coerență (European Commission, 2001). Respectarea acestor principii pe tot parcursul ciclului decizional a asigurat integrarea obiectivelor UE la toate nivelurile guvernamentale și creșterea implicării partenerilor sociali.

2.2 Caracteristicile modelului european de guvernare multi-nivel

Guvernarea pe mai multe niveluri reprezintă coordonarea între Uniunea Europeană, statele membre și autoritățile locale și regionale, bazată pe subsidiaritate, proporționalitate și parteneriat, într-o structură instituționalizată pentru formularea și implementarea politicilor UE. Acest model, văzut ca un proces continuu de negociere între diverse niveluri de guvernare, evidențiază colaborarea între instituțiile supranaționale, naționale și locale. Uniunea Europeană poate fi considerată un hibrid între integrarea supranațională și cooperarea interguvernamentală, susținând o zonă intermediară între cele două modele.

Guvernarea europeană poate fi descrisă prin trei niveluri de parteneriat. Primul nivel este vertical și cuprinde relația dintre instituțiile Uniunii Europene (supranațional), statele membre (național) și autoritățile regionale și locale (subnațional). Al doilea nivel se regăsește în interiorul statelor membre, unde statul național colaborează pe orizontală cu actorii sociali (sindicate, patronate, ONG-uri) și pe verticală cu actorii teritoriali (regiuni, municipalități). Al treilea nivel se situează la scara subnațională, unde autoritățile locale și agențiile de dezvoltare regională interacționează atât pe verticală (cu nivelul regional și național), cât și pe

¹ Articolul 5 din Tratatul Uniunii Europene: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0001.02/DOC_1&format=PDF

² Articolul 16 din Tratatul Uniunii Europene: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0001.02/DOC_1&format=PDF

orizontală (cu alți actori locali și neguvernamentali) în rețele de cooperare economică și socială.

Datorită structurii instituționale pe multiple niveluri, Guvernarea Multi-Level (MLG) s-a consacrat ca model în gestionarea politicilor publice europene. MLG ilustrează transferul de competențe între nivelurile național, supranațional și subnațional, implicând atât actori publici, cât și privați. Aceștia operează în diferite cadre administrative, interacționând prin parteneriate și competiție. Această structură reflectă necesitatea unei coordonări de la nivelurile superioare, care ghidează și armonizează implementarea strategiilor la nivelurile inferioare.

2.2.1 Principalele caracteristici ale modelului european de guvernare multi-nivel

În ultimele decenii, integrarea europeană și descentralizarea autorității politice au remodelat în mare măsură modul în care sunt luate deciziile și implementate politicile în Uniunea Europeană. Acest model transcende cadrul tradițional al statului-națiune, fiind format dintr-o rețea complicată de actori regionali, naționali și supranaționali, ce colaborează pentru a aborda diverse probleme politice, economice și sociale. În continuare, vor fi explorate caracteristicile de bază ale modelului de guvernare pe mai multe niveluri în Europa, evidențiind trăsăturile sale distinctive și modul în care acesta funcționează în contextul european.

În centrul modelului european de guvernare pe mai multe niveluri se află distribuția autorității între diverse straturi de guvernare. Aceste straturi variază de la nivelurile locale și regionale, până la guvernele naționale și, în cele din urmă, la nivelul supranațional, reprezentat de Uniunea Europeană (UE). Fiecare dintre aceste niveluri exercită un anumit grad de autonomie și responsabilitate în conturarea și implementarea politicilor. În continuare vor fi prezentate principalele caracteristici ale guvernării pe mai multe niveluri în Uniunea Europeană și semnificația acestora.

Unul dintre elementele definitorii ale guvernării pe mai multe niveluri în Uniunea Europeană este *structura sa stratificată de autoritate*. Această structură implică existența mai multor niveluri de guvernare, fiecare cu propriile competențe și responsabilități, care se întind de la nivelul local și regional, trecând prin nivelul național, până la cel supranațional, reprezentat de instituțiile Uniunii Europene. Fiecare dintre aceste niveluri de guvernare contribuie, într-un mod interdependent, la elaborarea și implementarea politicilor publice, ceea ce reflectă complexitatea și dinamismul sistemului de guvernare european.

Astfel, principalele niveluri în structura de guvernare europeană sunt: nivelul supranațional, național, regional și local.

Nivelul supranațional reprezintă vârful ierarhiei de putere de unde Uniunea Europeană exercită un rol central, în special în domenii precum comerțul, politica monetară, reglementările de mediu și cooperarea transfrontalieră. Instituțiile europene, precum Comisia Europeană, Parlamentul European și Curtea de Justiție a Uniunii Europene, sunt actori cheie în procesele decizionale, fiind abilitate prin

tratate să modeleze politicile și reglementările aplicabile statelor membre, contribuind astfel la consolidarea integrării și coeziunii la nivelul Uniunii.

Pe următorul nivel, **nivelul național**, guvernele naționale păstrează suveranitatea în domenii esențiale, precum apărarea, politica externă și majoritatea politicilor sociale și fiscale. Cu toate acestea, în numeroase sectoare, acestea partajează puterea decizională cu Uniunea Europeană, evidențiind natura dinamică a suveranității în cadrul uniunii.

Nivelurile de guvernare subnaționale, precum **autoritățile regionale și municipale**, câștigă o importanță tot mai mare, în special în domenii precum planificarea urbană, dezvoltarea regională și afacerile culturale. Consolidarea atribuțiilor organismelor regionale în țări precum Germania, Spania și Italia reflectă tendința generală de descentralizare din Europa.

Modelul european de guvernare pe mai multe niveluri se caracterizează prin principiul *partajării deciziilor* între aceste diferite niveluri de guvernare. Astfel, deciziile politice sunt adesea rezultatul negocierilor și colaborărilor între actori locali, naționali și supranaționali. Un exemplu în acest sens este procedura de co-decizie, prin care atât Parlamentul European, cât și Consiliul Uniunii Europene trebuie să convină asupra legislației în anumite domenii. Această partajare a deciziilor sporește legitimitatea democratică, garantând participarea mai multor actori în procesul de guvernare și asigurând că nici o entitate nu deține o putere excesivă asupra altora.

Un alt aspect se referă la *principiul subsidiarității*, care prevede că deciziile trebuie luate cât mai aproape de cetățean. Conform acestui principiu, Uniunea Europeană trebuie să intervină doar atunci când obiectivele nu pot fi realizate eficient de statele membre sau autoritățile regionale. Astfel, se evită concentrarea excesivă a puterii la Bruxelles și se asigură o guvernare adaptată nevoilor și preferințelor locale. Subsidiaritatea promovează guvernarea descentralizată, conferind autorităților locale și regionale competențe în domenii precum educația, sănătatea, transportul și gestionarea mediului, și este aliniată cu angajamentul UE de a conserva diversitatea și autonomia statelor membre, în timp ce promovează obiective comune europene.

O altă caracteristică importantă a modelului de guvernare pe mai multe niveluri se referă la *partajarea competențelor și jurisdicțiilor* între diferite niveluri de guvernare, ceea ce necesită coordonare și colaborare extinsă. De exemplu, Uniunea Europeană stabilește reglementări generale în domeniul mediului, însă implementarea acestora este adesea responsabilitatea autorităților naționale sau regionale. Un alt exemplu se referă la politica de coeziune prin care dezvoltarea regională este influențată atât de politicile naționale, cât și de programele finanțate de UE, creând o rețea extinsă de responsabilități partajate.

Adaptarea la diversele provocări specifice ce apar la nivelul regiunilor sau a statelor membre necesită un *model de guvernare flexibil*. Spre deosebire de sistemele ierarhice rigide, modelul MLG facilitează interacțiunile dinamice, permițând diferitelor centre de decizie aflate pe paliere diferite să preia conducerea în funcție de problema abordată. Flexibilitatea se manifestă în special în domenii

precum managementul crizelor sau în schimbările climatice. De exemplu, în timpul pandemiei de COVID-19, instituțiile UE, guvernele naționale și organismele regionale au avut fiecare un rol specific în abordarea crizei, demonstrând capacitatea de a răspunde evenimentelor neprevăzute. În abordarea provocărilor climatice UE stabilește obiective și reglementări climatice, în timp ce statele membre și regiunile au flexibilitatea de a-și adapta abordările la circumstanțele lor specifice.

Fiecare nivel de guvernare în cadrul modelului european MLG este supus unei evaluări și supravegheri de către celelalte niveluri, îmbunătățind astfel *mecanismul de responsabilitate* aplicat în luarea deciziilor. De exemplu, Parlamentul European exercită control asupra Comisiei Europene prin interogări periodice, audituri și rapoarte, în timp ce parlamentele naționale au un rol crescut în supravegherea procesului decizional al UE în conformitate cu Tratatul de la Lisabona. Organismele regionale dispun adesea de mecanisme proprii pentru a asigura responsabilitatea față de populațiile locale.

Unul dintre cele mai dinamice aspecte ale guvernării în Europa este *participarea activă a actorilor neguvernamentali* în elaborarea politicilor. Pe lângă autoritățile guvernamentale, modelul MLG integrează: organizații ale societății civile ce pledează pentru probleme precum drepturile omului, protecția mediului și justiția socială, grupuri de interese și lobby sau sectorul privat și aici discutăm în principal despre parteneriatul public-privat în domenii precum dezvoltarea infrastructurii, inovarea și digitalizarea. Toți acești actori sunt parte integrantă a succesului modelului MLG, deoarece oferă expertiză, reprezentare și sprijin pentru diverse inițiative de politici comunitare.

Uniunea Europeană, prin integrarea de noi membri, a promovat descentralizarea și regionalizarea în țări cu tradiții centralizate. Această integrare a generat oportunități privind întărirea unității și colaborării în cadrul UE, dar a ridicat și probleme legate de erodarea suveranității naționale și conflictele între legislația națională și cea europeană. Din acest punct de vedere, echilibrul între integrare și autonomie continuă să rămână o provocare la nivel european. În tabelul 2.1 sunt prezentate principalele caracteristici ale modelului de guvernare multi-nivel în Uniunea Europeană.

Tabel 2. 1 - Principalele caracteristici ale modelului de guvernare multi-nivel în Uniunea Europeană

Caracteristici	Descriere
Structură stratificată de autoritate	Puterea este distribuită între mai multe niveluri de guvernare: local, regional, național și supranațional.
Principiul partajării/suprapunerii deciziilor	Procesul decizional implică colaborare și negocieri între diferite niveluri de guvernare, incluzând instituții naționale și europene.
Principiul subsidiarității	Deciziile trebuie luate la nivelul cel mai apropiat de cetățean, UE intervenind doar când obiectivele nu pot fi realizate la nivel local sau național.

Competențe suprapuse	Diferitele niveluri de guvernare pot avea competențe comune, ceea ce necesită coordonare și cooperare pentru a evita conflictele.
Flexibilitate și adaptabilitate	Sistemul permite adaptarea la nevoi locale și regionale și răspuns rapid la crize, cum ar fi pandemia sau schimbările climatice.
Mecanisme de responsabilitate	Fiecare nivel de guvernare este supus unor mecanisme de control și supraveghere, asigurând transparență și responsabilitate în procesul decizional.
Participare extinsă	Organizații ale societății civile, grupuri de interes și sectorul privat joacă un rol activ în guvernare, contribuind la formularea politicilor.
Integrarea europeană	Guvernarea multi-nivel este influențată de integrarea europeană, echilibrând suveranitatea națională cu nevoia de colaborare și coordonare la nivelul UE.

2.2.2 Dimensiunile guvernării multi-nivel în Europa

Pe măsură ce autoritatea și procesele decizionale devin din ce în ce mai dispersate între diverse niveluri de guvernare în cadrul Uniunii Europene, modelele tradiționale, ierarhice, de guvernare sunt treptat înlocuite de un sistem mult mai flexibil ce interconectează actorii supranaționali, naționali, regionali și locali. Conceptul de guvernare pe mai multe niveluri (MLG) reprezintă o nouă paradigmă de înțelegere a modului în care puterea și competențele sunt distribuite și partajate între instituțiile europene, statele membre și autoritățile subnaționale.

MLG nu se limitează doar la explicarea relațiilor verticale de subordonare între aceste niveluri, ci subliniază importanța cooperării orizontale între actorii care operează la niveluri similare, cum ar fi colaborarea între regiunile statelor membre sau între autoritățile locale. În plus, acest concept integrează interacțiunile diagonale, care traversează diverse sectoare și domenii de politici, reflectând complexitatea guvernării contemporane din Uniunea Europeană, în care abordările sectoriale tradiționale sunt înlocuite de necesitatea coordonării intersectoriale și interinstituționale. Astfel, guvernarea pe mai multe niveluri devine un cadru analitic comprehensiv, acoperind trei dimensiuni distincte (vezi fig. 2.1) care reglementează relațiile de autoritate și cooperare în cadrul Uniunii Europene: dimensiunea verticală (multi-nivel), dimensiunea orizontală (multi-sectorială), dimensiunea diagonală (multi-actor).

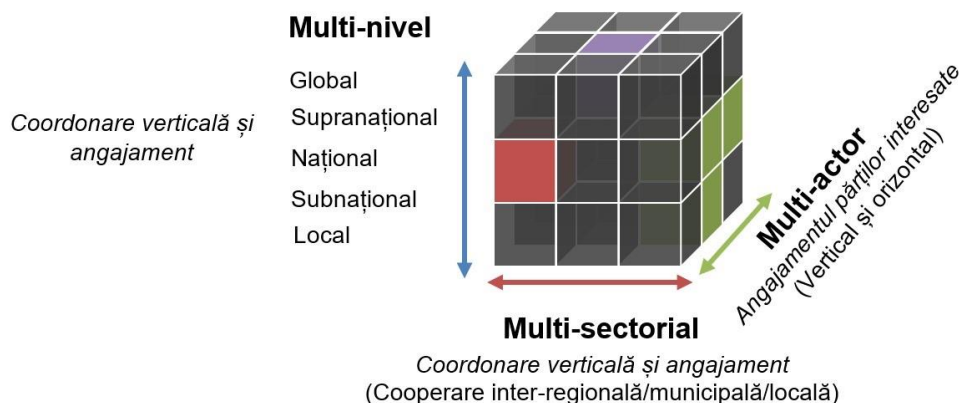


Figura 2.1 - Cele trei dimensiuni ale guvernării multi-nivel în Europa

Dimensiunea verticală (multi-nivel)

Pe această dimensiune, distribuția autorității și a responsabilităților are loc între nivelurile de guvernare supranațional, național, regional și local. Deciziile nu mai sunt luate exclusiv de guvernele naționale, ci implică o delegare de competențe între diferitele niveluri, asigurând o guvernare mai deschisă și mai echilibrată. MLG permite o mai bună adaptare a politicilor la contextul local, în timp ce menține coerența cu normele și reglementările supranaționale. Principalele caracteristici ale guvernării verticale la nivelul Uniunii Europene la *structuri de guvernare supranațională și națională, rolul regiunilor și autorităților locale, principiul subsidiarității*.

Sistemul de guvernare include instituții supranaționale (Comisia Europeană, Parlamentul European, Consiliul UE) și autorități naționale (guvernele statelor membre). Această structură permite alinierea politicilor și legislației europene cu nevoile și prioritățile naționale. Multe dintre politicile UE sunt implementate direct de autoritățile regionale și locale, în timp ce altele necesită colaborarea între diferite niveluri de guvernare. Principiul subsidiarității, consacrat în Tratatul de la Maastricht și în alte documente fundamentale ale UE, stipulează că deciziile ar trebui să fie luate la cel mai apropiat nivel de cetățeni, atunci când acest lucru este posibil. Astfel, competențele sunt distribuite între UE și statele membre în funcție de eficiența și eficacitatea intervenției la diferite niveluri. Mecanismele de coordonare pe mai multe niveluri contribuie la gestionarea interacțiunilor între diferitele niveluri de guvernare, în această categorie fiind incluse comitete interguvernamentale, grupuri de lucru și platforme de colaborare.

Printre provocări putem aminti complexitatea procesului de coordonare între nivelurile de responsabilitate și decizie, de unde și nevoia unor mecanisme eficiente de comunicare și colaborare. Altfel, diferențele de priorități și competențe între nivelurile europene, naționale și locale pot conduce la dificultăți în alinierea și implementarea politicilor UE, iar disparitățile regionale pot afecta implementarea uniformă a acestora. De aici rezultă și necesitatea unor delimitări clare a

responsabilităților și a mecanismelor de supraveghere la nivelul UE, pentru a preveni problemele legate de gestionarea și implementarea politicilor. Și nu în ultimul rând, gestionarea eficientă a diferitelor priorități politice și economice ale statelor membre și ale autorităților locale, în caz contrar existând riscul unor conflicte și întârzieri în luarea deciziilor și implementarea politicilor, complicând astfel în mod artificial procesul de guvernare.

Dimensiunea orizontală (multi-sectorială)

Această dimensiune se concentrează pe cooperarea dintre actorii care operează la același nivel de guvernare, cum ar fi interacțiunile între autoritățile regionale din diferite state sau între organizațiile locale din cadrul aceleiași regiuni. Uniunea Europeană încurajează cooperarea între regiunile și localitățile din statele membre prin diferite mecanisme, cum ar fi Comitetul Regiunilor sau inițiativele de cooperare transfrontalieră (Interreg). Prin această partajare a cunoștințelor și a bunelor practici, se promovează convergența între diferite zone ale Uniunii, în timp ce parteneriatele între state membre contribuie la dezvoltarea unor politici mai coerente și eficiente la nivel european, în domenii precum transportul, protecția mediului sau dezvoltarea economică.

Dimensiunea multi-sectorială se caracterizează prin faptul că furnizează un *cadru politic integrat* ce abordează probleme transversale din mai multe sectoare precum energie, transport, agricultură și industrie. De exemplu, Pactul Verde European urmărește sinergii între protecția mediului, creșterea economică, incluziunea socială și inovare. O altă caracteristică se referă la *cooperarea inter-instituțională* între diferite instituții ale UE pentru a asigura coerența în formularea politicilor. Comisia Europeană, Parlamentul European și Consiliul UE cooperează pentru a dezvolta și implementa politici pentru alinierea diverselor interese și priorități ale instituțiilor și statelor membre ale UE. De asemenea, la nivel european există un *angajament al părților interesate* prin implicarea activă a statelor membre, autorităților regionale și locale, sectorului privat și a societății civile în dezvoltarea și implementarea politicilor.

Platforme precum Comitetul Economic și Social European (CESE) și Comitetul Regiunilor (CoR) facilitează acest angajament. UE utilizează *strategii transversale* pentru a aborda probleme complexe. De exemplu, strategia pentru piața unică digitală a UE integrează aspecte legate de infrastructura digitală, protecția datelor, comerțul electronic și inovare pentru a crea o economie digitală coezivă. Pentru a crește gradul de eficacitate în adoptarea politicilor comune, UE utilizează diverse *mecanisme de coordonare*. Acestea includ consultări inter-departamentale în cadrul Comisiei Europene, ședințe comune între agențiile UE și statele membre, și structuri de guvernare multi-nivel care implică diferite niveluri de guvernare.

La nivel european există, de asemenea și o serie întreagă de provocări întâlnite în implementarea guvernării orizontale (multi-sectoriale). O deficiență a mecanismelor eficiente de coordonare și comunicare generează frecvent implementări incoerente și inconsistente ale politicilor comune, atât între diferitele

domenii de intervenție, cât și la nivelul actorilor implicați. Această lipsă de coeziune poate compromite atingerea obiectivelor stabilite și afectează sinergia necesară pentru o abordare integrată și eficientă a problemelor complexe. De asemenea, pot apărea priorități conflictuale între sectoare sau între obiectivele naționale și cele ale Uniunii Europene, ceea ce poate complica procesul de dezvoltare și implementare a politicilor. Aceste disfuncționalități pot influența negativ alocarea resurselor și gestionarea eficientă a bugetelor și mecanismelor de finanțare ale Uniunii Europene, afectând astfel coerența și eficacitatea intervențiilor strategice.

Exemplele de guvernare orizontală la nivelul Uniunii Europene includ Pactul Verde European, Politica Externă și de Securitate Comună (PESC), politicile de migrație și azil, și politica de coeziune. Pactul Verde European urmărește transformarea Europei în primul continent neutru din punct de vedere al emisiilor de carbon până în 2050, implicând sectoare esențiale precum energia, transportul, agricultura și finanțele, și necesită o coordonare multilaterală la toate nivelurile de guvernare, de la UE la autoritățile naționale și locale. PESC integrează domenii precum diplomația, apărarea și asistența pentru dezvoltare, solicitând o colaborare strânsă între Serviciul European de Acțiune Externă (SEAE), ministerele externe ale statelor membre și organizațiile internaționale. Politicile de migrație și azil implică o abordare transversală, care cuprinde gestionarea frontierelor, procedurile de azil, integrarea și relațiile externe, prin colaborarea între Comisia Europeană, statele membre și agenții precum Frontex și Oficiul European de Sprijin pentru Azil (EASO). Politica de coeziune are ca obiectiv reducerea disparităților regionale și promovarea dezvoltării echilibrate, fiind necesară coordonarea între fondurile structurale ale UE și autoritățile naționale și regionale. Planificarea urbană integrată și politicile de incluziune socială presupun o colaborare intersectorială între domenii precum dezvoltarea economică, transportul, mediul, educația și sănătatea, implicând autoritățile publice, organizațiile de caritate și sectorul privat, pentru a adresa eficient problemele precum mobilitatea urbană, poluarea, utilizarea terenurilor și integrarea grupurilor marginalizate.

Dimensiunea diagonală (multi-actor)

Această dimensiune intersectează atât dimensiunea verticală cât și cea orizontală unde politicile sectoriale sunt adesea interconectate și necesită colaborare între multiple niveluri de guvernare și actori din domenii diverse. De exemplu, politicile privind schimbările climatice sau digitalizarea presupun nu doar colaborare între instituțiile europene și statele membre, ci și implicarea sectorului privat, a organizațiilor non-guvernamentale și a societății civile. Uniunea Europeană fiind o entitate supranațională care include state cu sisteme politice, economice și culturale diverse, a dezvoltat mecanisme și structuri care să permită participarea mai multor actori în procesul decizional și de guvernare.

În cadrul dimensiunii ce implică guvernarea diagonală sau multi-actor există o serie de caracteristici specifice, printre acestea amintind colaborarea între instituțiile supranaționale, Comisia Europeană, Parlamentul European și Consiliul

UE și guvernele naționale ale statelor membre, pentru elaborarea și implementarea politicilor comune. Aceste politici acoperă domenii variate, inclusiv piața internă, politica agricolă comună, politica de mediu și drepturile omului. De asemenea, pentru consolidarea relațiilor cu sectorul privat, UE utilizează instrumente financiare precum Fondul European de Investiții (FEI), *NextGenerationEU* ce susțin parteneriatele public-private (PPP), acestea vizând stimularea dezvoltării economice, cercetării și inovării. În ceea ce privește coordonarea politicilor economice, UE a instituit mecanisme specifice și un dialog social european, implicând angajatori și sindicate în discuțiile privind reformele economice și sociale. Principalele inițiative create pentru a îmbunătăți nivelul de guvernare european, precum Programul *Horizon Europe* și *Mecanismul de redresare și reziliență*, contribuie la consolidarea integrării politice și economice, promovează tranziția către o economie sustenabilă, stimulează inovația și cercetarea științifică, sprijinind redresarea post-criză COVID-19.

Aceste trei dimensiuni ale guvernării fac, de asemenea, parte din cele opt elemente ale PCSD (*Policy Coherence for Sustainable Development*), așa cum sunt conceptualizate de OCDE³ și agreeate de toate statele membre ca parte a obiectivelor de dezvoltare durabilă enunțate de Națiunile Unite⁴: 1) Angajament politic și leadership, 2) Viziune strategică pe termen lung, 3) Integrare politică, 4) Coordonare la nivelul întregului guvern (guvernare multisectorială), 5) Angajament subnațional (guvernare pe mai multe niveluri), 6) Implicarea părților interesate (guvernare cu mai mulți actori), 7) Impactul politicilor și 8) Monitorizare, raportare și evaluare.

2.2.3 Integrarea instituțiilor și organizațiilor relevante în modelul european de guvernare multi-nivel

Obiectivul central al guvernării pe mai multe niveluri este de a integra toți actorii relevanți în procesele de guvernare și luare a deciziilor, incluzând guvernele naționale, grupurile de interese, autoritățile regionale și locale, instituțiile comunitare, precum și societatea civilă.

Instituții și organizații la nivel supranațional

Guvernarea pe mai multe niveluri este o acțiune coordonată a Uniunii, a statelor membre și a autorităților locale și regionale, bazată pe parteneriat și care vizează dezvoltarea și implementarea politicilor Uniunii Europene. Aceasta implică responsabilitatea comună a autorităților de la diferite niveluri de putere în cauză și se bazează pe toate sursele de legitimitate democratică și pe reprezentativitatea diferiților actori implicați. Principalii actori implicați în procesul de guvernare la

³ OECD (2019): Recommendation on Policy Coherence for Sustainable Development

⁴ UN General Assembly (2015): Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development.

Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. A/RES/70/1, https://sdgs.un.org/goals/goal17#targets_and_indicators

nivel european sunt Comisia Europeană, Consiliul European și Parlamentul European - Curtea de Justiție, Curtea de Conturi și Banca Centrală Europeană.

La nivel supranațional, actorul principal este Comisia Europeană, considerată guvernul UE, fiind singura instituție cu inițiativă legislativă, a cărei poziție consolidată generează uneori puternice tensiuni atât din partea statelor naționale, cât și din partea Parlamentului European. Propunerile sale legislative sunt contribuția parlamentului și a Consiliului Uniunii. Propunerile ajung la Comisie ca recomandări ale grupurilor de lucru și, înainte de a fi aprobate de Consiliu, proiectele sunt examinate de COREPER (Comitetul Reprezentanților Permanenți). Deciziile luate la nivelul UE reprezintă interesele Comunității sintetizate fie prin combinarea, fie prin transformarea intereselor statelor membre sau ale regiunilor. Totuși, cu acordul statelor membre, au fost introduse mecanisme pentru a limita puterea Comisiei.

Comisia joacă un rol important în restructurarea sistemului politic la nivel european, acțiunile sale fiind convergente cu interesele unor anumite tipuri de actori: pe de o parte, colectivitățile teritoriale - actorii subnaționali, pe de altă parte, colectivități funcționale - diferitele grupuri de interese transnaționale.

Instituții și organizații naționale

Guvernele naționale păstrează un rol important de decizie și control. Totuși, suveranitatea națională se diluează în procesul decizional european, instituțiile supranaționale având un grad extins de autonomie.

Cine sunt actorii naționali în modelul de guvernare multi-nivel european? În primul rând puterile statelor naționale reprezentate în principal prin:

- a. *Puterea executivă* - reprezentată de Președinte, Guvern, Ministere, Agenții și instituții guvernamentale. Propune, de multe ori decide și implementează liniile directoare ale politicii publice și regulile care trebuie respectate de cetățeni. Președintele, ales pentru cinci ani prin vot universal direct, numește prim-ministrul și membrii guvernului propuși de prim-ministru.
- b. *Puterea judecătorească* - formată din tribunale judiciare, jurisdicții administrative și financiare sau jurisdicții asimilate. Ei supraveghează aplicarea corectă a regulilor, soluționează litigiile și decid ce reparații sunt acordate.
- c. *Puterea legislativă* - Reprezentată de Parlament.

Alți actori naționali sunt societatea civilă națională, aici încadrându-se ONG-urile, sindicatele, grupurile de interese și alte organizații ale societății civile ce influențează indirect procesul de guvernare multi-nivel prin lobby și prin participarea la consultările publice organizate de instituțiile naționale sau europene. Partidele politice sunt alți parteneri importanți ce joacă un rol important în formarea opiniei publice cu privire la integrarea europeană și la politicile europene, precum și în influențarea pozițiilor guvernamentale la nivel european.

Actori subnaționali

Nivelurile locale, intermediare și regionale de guvernare (de exemplu, orașe, municipalități, comune, parohii, sate, districte, județe, regiuni, state, provincii) sunt o parte cheie a sistemului MLG. Fiecare nivel are funcții prevăzute de lege și este responsabil pentru furnizarea de servicii specifice. Competența pentru furnizarea anumitor servicii poate fi suprapusă sau complementară cu cea a unui alt nivel de guvernare. Nivelurile locale sunt cele mai apropiate de populație și, în general, sunt responsabile pentru furnizarea de servicii locale, gestionarea infrastructurilor locale și aplicarea reglementărilor locale. Nivelurile intermediare și regiunile joacă adesea un rol important în implementarea politicilor și programelor care sunt decise la nivel național și care pot necesita coordonare cu nivelul local.

Cei responsabili cu funcțiile guvernamentale locale, intermediare și regionale sunt în mod normal aleși, ceea ce este, de asemenea, o cerință conform Cartei europene a autonomiei locale. Dar organelor administrative (nealese) li se pot încredința în practică și funcții și responsabilități guvernamentale de nivel intermediar care implică furnizarea de servicii și luarea deciziilor cu privire la problemele care îi afectează pe constituenții lor. Nivelurile inferioare de guvernare pot rămâne supuse într-o măsură variabilă autorității sau supravegherii unui nivel superior de guvernare și/sau statului/guvernului național.

Sectorul privat și societatea civilă

MLG se referă, de asemenea, la implicarea actorilor neguvernamentali la toate nivelurile de guvernare, incluzând organizațiile și asociațiile societății civile (de exemplu, în activități de lobby, reprezentarea intereselor sindicatelor, acțiuni caritabile sau sprijin pentru populație) și a sectorului privat, prin parteneriate public-privat, externalizare sau subcontractare. Acești actori au un rol important în elaborarea politicilor, fiind consultați sau implicați în procesele decizionale, atât formal, cât și informal, contribuind cu expertiza lor și reprezentând diverse interese. De asemenea, joacă un rol consistent în implementarea sarcinilor de interes general, cum ar fi dezvoltarea locală și regională, furnizarea de servicii sociale, gestionarea resurselor naturale și administrarea infrastructurilor critice.

MLG poate implica și participarea directă a cetățenilor, prin mecanisme de democrație directă (inițiative legislative sau referendumuri), mecanisme participative (consultări, codecizii) sau prin activități de voluntariat pentru autoritățile municipale, în conformitate cu sistemele și tradițiile locale. De exemplu, în Republica Slovacă, precum și în multe alte țări, cetățenii au, pe lângă dreptul de a vota și de a fi aleși, posibilitatea de a se implica în guvernarea locală prin diverse mijloace: pot vota asupra problemelor care influențează viața cotidiană și dezvoltarea municipiului (prin referendumuri locale), pot participa la adunări publice pentru a-și exprima opinia cu privire la gestionarea treburilor publice și pot lua parte la ședințele consiliului municipal sau adresa sugestii și plângeri autorităților locale. Locuitorii regiunilor beneficiază de drepturi similare la nivel regional.

Mai recent, un număr tot mai mare de țări și-au manifestat interesul pentru dezvoltarea formelor de democrație deliberativă, experimentând formate ce includ adunările cetățenești. Practica a demonstrat că aceste formate, atunci când sunt implementate adecvat, pot contribui semnificativ la depășirea impasurilor politice, la implicarea activă a cetățenilor și la refacerea încrederii în instituțiile democratice. În plus, formatele deliberative pot influența pozitiv modul în care se desfășoară procesele obișnuite de elaborare a politicilor și consultare publică⁵.

Alte structuri de cooperare

Cooperarea inter-municipală și regională este o formă în care două sau mai multe municipalități sau regiuni (sau entități intermediare) lucrează împreună pentru a atinge obiective comune și pentru a rezolva probleme comune. Cooperarea inter-municipală poate lua multe forme diferite, inclusiv furnizarea de servicii în comun, administrarea partajată și planificarea regională. În Franța, unde numărul de municipalități este mare, aranjamentele de cooperare inter-municipală sunt utilizate pe scară largă. Municipalitățile se pot asocia în vederea gestionării de facilități sau servicii publice (colectare deșeuri, salubritate, transport urban etc.), se pot angaja în dezvoltare economică sau pot lansa proiecte de urbanism la scară mai largă. Concepută inițial ca un management colectiv al serviciilor de bază, cooperarea inter-municipală s-a transformat într-un parteneriat inclusiv în cadrul proiectelor cu finanțare europeană.

În concluzie, principalele beneficii ale acestei forme de asociere sunt: a) diminuarea fragmentării administrative și furnizarea unui instrument eficace pentru organizarea rațională a teritoriilor și resurselor; b) utilizarea ca platformă pentru promovarea dezvoltării economice locale și revitalizarea planificării regionale; c) reprezintă o soluție la dificultățile de gestionare întâmpinate frecvent de entitățile de management locale; d) reprezintă un instrument de planificare regională la nivel național și de facilitare a integrării europene.

Asociațiile guvernamentale locale (AGL) pot juca un rol mult mai mare în guvernarea pe mai multe niveluri, prin facilitarea dialogului și a cooperării între diferitele niveluri de guvernare și susținând politici și resurse de care beneficiază membrii lor. De asemenea, joacă un rol important în transmiterea și diseminarea informațiilor importante către membrii lor (de exemplu, cu privire la implicațiile anumitor modificări legislative), know-how și bune practici. De exemplu, în Ungaria, legislația-cadru privind administrația locală a condus la crearea mai multor asociații de administrație locală: Asociația Națională a Administrațiilor Locale Județene (MÖOSZ); Asociația orașelor cu rang județean (MJVSZ); Asociația Guvernelor Locale din Budapesta (BÖSZ), etc.

⁵ CDDG (European Committee on Democracy and Governance): Report on deliberative and participatory democracy - <https://rm.coe.int/report-on-deliberative-democracy-eng/1680aaf76f>

2.3 Guvernare multi-nivel în România

Elementele modelului european MLG se regăsesc în proporții diferite și la nivelul țărilor Europei centrale și de est, nou intrate în blocul comunitar după 1990. Astfel, la nivelul acestor țări au fost create diferite forme de regionalism, astfel încât să susțină dezvoltarea economică și socială. Un rol important în apariția acestor forme incipiente ale modelului MLG l-au avut condiționările impuse de programele de preaderare și acces la fondurile structurale precum și eforturile susținute de UE în acest sens.

În România apropierea față de modelul MLG a început printr-un proces de descentralizare a diverselor competențe ale autorităților publice centrale și prin înființarea regiunilor de dezvoltare însă fără personalitate juridică. Deși acest proces a fost o condiție a aderării la Uniunea Europeană și a reformelor structurale de reducere a disparităților între regiuni în interiorul statelor, România nu a reușit nici până în prezent să confere putere structurilor și societății civile (în sensul ei larg) la nivel regional. Deși s-au realizat progrese substanțiale, continuă să existe dificultăți în ceea ce privește dezvoltarea structurilor decizionale asemănătoare modelului MLG. Principalele motive se leagă în primul rând de lipsa susținerii politice. Un exemplu relevant este procesul de regionalizare, care, în prezent, răspunde mai degrabă unor cerințe funcționale - atragerea de fonduri europene și pregătirea programelor de dezvoltare a capacităților de management - decât unor funcții reale de decizie și implementare a politicilor. În ciuda acestor dificultăți, există inițiative dublate și de presiunea economică pentru întărirea rolului regiunilor de dezvoltare și, odată cu acestea, de dezvoltare al celui de-al treilea nivel, alături de celelalte două existente: central și local.

Legea 151/1998, care a instituit cele opt regiuni de dezvoltare destinate implementării și evaluării politicilor de dezvoltare regională, a rezultat din analiza prezentată în Carta Verde a Dezvoltării Regionale (1997). Acest document strategic a fost elaborat în cadrul programului PHARE, finanțat de Uniunea Europeană și Guvernul României, beneficiind de asistență tehnică din partea experților internaționali. În cadrul programului a fost constituit un grup de lucru pentru politici regionale, format din reprezentanți ai ministerelor-cheie și ai autorităților regionale, care au supervizat implementarea activităților. Politica propusă a urmărit trei obiective principale: a) pregătirea României pentru alinierea la cerințele Uniunii Europene și accesarea fondurilor structurale europene; b) reducerea disparităților regionale; c) integrarea activităților sectorului public pentru a permite regiunilor să atingă un nivel avansat de dezvoltare.

Regiunile rezultate și a căror componență este specificată abia în Legea 315/2004 reprezintă asocieri de județe fără personalitate juridică, cu scopuri statistice și de dezvoltare regională, pentru gestionarea și implementarea fondurilor de preaderare și post-aderare. Regiunile, de asemenea, nu au putere fiscală sau/și politică, fiind orientate mai degrabă spre sarcini.

Instituțiile europene definesc diferit conceptul de regiune. Consiliul European o descrie drept un teritoriu de dimensiune medie, omogen și determinabil geografic,

în timp ce UE o consideră o unitate administrativă imediat inferioară statului național. Conform sistemului NUTS, există trei niveluri principale: NUTS 1 - Mari regiuni socio-economice; NUTS 2 - Regiuni de dezvoltare (de exemplu, în România, acestea sunt cele 8 regiuni de dezvoltare); NUTS 3 - Unități administrative de bază (în România, echivalente cu județele). Adunarea Regiunilor Europei vede regiunile ca entități politice subordonate statului, cu competențe și guvern propriu, responsabil față de o adunare democratic aleasă.

În România, județul se încadrează în definiția regiunii conform Adunării Regiunilor Europei, având Consiliu Județean și președinte ales, însă, pentru UE, județul este o unitate NUTS 3, mai mică decât o regiune. Cele 8 regiuni de dezvoltare nu corespund criteriilor Consiliului Europei pentru regiuni. La nivel regional funcționează Agenția de Dezvoltare Regională (executiv) și Consiliul de Dezvoltare Regională (deliberativ). Regiunile de dezvoltare nu au statut juridic propriu și doar coordonează programele regionale gestionate de Agențiile de Dezvoltare Regională (ADR). ADR-urile sunt organizații nonprofit și nonguvernamentale, responsabile cu implementarea și monitorizarea politicilor de dezvoltare la nivel regional. Spre deosebire de unitățile administrative locale, care își aleg conducerea prin vot, structurile regionale nu sunt alese democratic, ceea ce le conferă o legitimitate redusă. Politica de dezvoltare regională este coordonată la nivel național de Consiliul Național de Dezvoltare Regională și Ministerul Dezvoltării (CNDR).

În perioada de preaderare, Uniunea Europeană a încurajat România să descentralizeze puterea pentru a întări capacitatea administrativă locală și a facilita implicarea autorităților regionale și locale. Cu toate acestea, după aderare, procesul a cunoscut o inversare parțială, cu o revenire la centralizare prin ministere, gestionată prin structuri precum CNDR (Consiliul Național de Dezvoltare Regională) și FDR (Fondul de Dezvoltare Regională). Slaba capacitate a structurilor regionale de a elabora politici eficiente și absorbția redusă a fondurilor de preaderare au contribuit la această recentralizare.

În vederea susținerii descentralizării, România a adoptat Legea 195/2006, care definește principiile esențiale ale acestui proces, inclusiv subsidiaritatea, asigurarea resurselor corespunzătoare și responsabilitatea autorităților locale. În teorie, descentralizarea ar trebui să ofere beneficii clare, precum o mai bună adaptare la nevoile locale și o transparență sporită, dar implementarea sa a avut rezultate ambigue. Deși descentralizarea a dus la creșterea bugetelor locale, ea a accentuat și inegalitățile regionale, deoarece resursele rămân concentrate în marile aglomerări urbane. Este important de menționat că descentralizarea implică transferul de competențe administrative și financiare de la nivel central la cel local. Aceasta nu trebuie confundată cu de-concentrarea, care presupune doar redistribuirea acestor competențe către structuri teritoriale ale administrației centrale.

Pentru ca descentralizarea să fie eficientă, este necesar un cadru legal stabil, o coordonare interinstituțională și o societate civilă puternică, care să prevină dominația elitelor locale. În România, implementarea modelului de guvernare multi-nivel (MLG) presupune consolidarea instituțiilor regionale, pentru a asigura o voce unitară și pentru a stimula cooperarea inter-regională. Totuși, acest proces este

îngreunat de capacitatea administrativă redusă a autorităților locale și de absența unui mecanism eficient de echilibrare financiară, capabil să susțină o dezvoltare echitabilă între regiuni.

Implementarea guvernării multi-nivel (MLG) în România impune întărirea instituțiilor regionale pentru a gestiona interesele dispersate ale județelor. Lipsa unei voci unitare a instituțiilor regionale a limitat impactul proiectelor și a accentuat dezechilibrele interregionale, iar pentru a remedia aceste probleme, se recomandă simplificarea echilibrării financiare și crearea unor bugete regionale distincte. Principalele obstacole includ lipsa unei delimitări clare a responsabilităților între diverse niveluri guvernamentale și lipsa mecanismelor de monitorizare. În pofida acestor limitări, funcționarea sistemului de guvernare multi-nivel este totuși susținută printr-o serie de canale distincte: constrângerea exercitată de legislația UE, imitarea modelelor europene, adaptarea instituțională internă și difuzia ideilor prin intermediul diverșilor actori.

Consolidarea guvernării multi-nivel în România reprezintă, în esență, tranziția de la un cadru formal, impus de obligațiile europene, către un mecanism funcțional de dezvoltare durabilă și integrare coerentă în spațiul guvernării europene. Acest proces poate fi realizat prin clarificarea responsabilităților între nivelurile de guvernare, întărirea capacității administrative la nivel local și regional, instituirea unor mecanisme riguroase de monitorizare și evaluare, precum și prin dezvoltarea unui sistem de echilibrare financiară capabil să asigure coeziunea teritorială. Alte măsuri complementare se referă la optimizarea cadrului instituțional, stimularea cooperării cu societatea civilă, utilizarea mai eficientă a resurselor și consolidarea transparenței decizionale.

Modelul european de guvernare multi-nivel se distinge printr-o arhitectură instituțională matură, caracterizată de partajarea reală a competențelor, mecanisme consolidate de coordonare verticală și orizontală, precum și printr-o implicare sistematică a actorilor subnaționali și non-guvernamentali. În contrast, în România, persistența unei logici administrative centralizate, suprapusă peste structuri regionale cu competențe restrânse, reduce capacitatea sistemului de a funcționa ca un veritabil cadru de guvernare multi-nivel.

Analiza relevă faptul că lipsa cadrelor de guvernare multi-nivel din România nu este exclusiv de natură instituțională, ci și de ordin cultural și politic. Neavând o tradiție a cooperării inter-instituționale, există reticență față de transferul real de competențe și resurse către nivelurile subnaționale, dar și o implicare limitată a societății civile în procesele decizionale, încetinind convergența cu modelul european. În perspectivă, o apropiere a României de modelul european de guvernare multi-nivel depinde primordial de capacitatea de a transforma constrângerile externe în oportunități de reformă internă. Întărirea rolului regiunilor, clarificarea responsabilităților între nivelurile de guvernare, dezvoltarea capacității administrative și instituționale, precum și stimularea participării actorilor non-statali reprezintă condiții esențiale pentru realizarea acestui model strategic de susținere a dezvoltării durabile, a coeziunii teritoriale și a modernizării administrației publice din România.

În ansamblu, analiza comparativă dintre modelul european de guvernare multi-nivel și cel românesc evidențiază existența unui decalaj semnificativ între cadrul normativ și instituțional promovat la nivelul Uniunii Europene și capacitatea efectivă de implementare la nivel național și subnațional. Deși România a adoptat formal principiile guvernării multi-nivel, în special prin mecanismele asociate politicii de coeziune și accesului la fonduri europene, funcționarea acestui model rămâne preponderent procedurală și dependentă de constrângeri externe, mai degrabă decât rezultatul unei opțiuni strategice interne asumate politic.

3. Planul Național Integrat în domeniul Energiei și Schimbărilor Climatice 2021-2030

Abstract: În această secțiune sunt prezentate Planurile Naționale Integrate în domeniul Energiei și Schimbărilor Climatice (NECP/PNIESC), instrumente cheie pentru implementarea obiectivelor Uniunii Europene privind tranziția către un sistem energetic durabil. Aceste planuri, fundamentate pe Regulamentul (UE) 2018/1999 și pe pachetul legislativ „Energie curată pentru toți europenii”, acoperă cele cinci dimensiuni esențiale ale uniunii energetice: decarbonizare, eficiență energetică, securitate energetică, piața internă a energiei și cercetare, inovare și competitivitate. Capitolul 5 evidențiază instrumentele juridice și mecanismele de implementare la nivel european, inclusiv Directiva privind energia regenerabilă, Directiva privind eficiența energetică, sistemul ETS și Regulamentul privind partajarea eforturilor. Prin aceste directive sunt stabilite ținte ambițioase pentru 2030: reducerea cu cel puțin 40% a emisiilor de gaze cu efect de seră, o cotă de 32% pentru energia regenerabilă și o îmbunătățire cu 32,5% a eficienței energetice. În ceea ce privește România, PNIESC stabilește o serie de obiective aliniate la aceste direcții, incluzând creșterea ponderii surselor regenerabile de energie la 30,7% până în 2030, reducerea emisiilor cu aproximativ 44% pentru sectoarele ETS și scăderea consumului de energie primară și finală cu peste 40%. Documentul prevede, de asemenea, măsuri pentru diversificarea resurselor energetice, modernizarea infrastructurii, dezvoltarea pieței interne și consolidarea cercetării și inovării.

3.1 Prezentare generală a Cadrului European NECP

Planurile Naționale Integrate în domeniul Energiei și Climei (NECP) își au fundamentul în Regulamentul (UE) 2018/1999⁶, referitor la guvernarea uniunii energetice și acțiunea pentru combaterea schimbărilor climatice. Acest regulament face parte dintr-un pachet legislativ mai larg - ”Energie curată pentru toți europenii”-, care își propune să pună în aplicare obiectivele UE în materie de energie și climă pentru 2030, asigurând în același timp coerența cu strategiile pe termen lung de decarbonizare până în 2050. NECP-urile sunt instrumentele de bază prin care statele membre își definesc propriile contribuții la realizarea obiectivelor colective ale UE în materie de energie și climă. Astfel, fiecare stat membru al Uniunii Europene are obligația de a prezenta un Plan Național Integrat pentru Energie și Climă (NECP) cu

⁶ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=celex:32018R1999>

o valabilitate de 10 ani, care să acopere cele cinci dimensiuni ale uniunii energetice: *securitate energetică, decarbonizare, eficiență energetică, piața internă a energiei și cercetare, inovare și competitivitate*. Proiectele NECP stabilesc obiectivele și contribuțiile naționale la realizarea obiectivelor UE privind schimbările climatice.

Uniunea Europeană își propune să conducă tranziția globală către energie curată prin îndeplinirea obligațiilor sale privind reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră, în conformitate cu Acordul de la Paris, fiind pe deplin angajată în asigurarea furnizării unei energii sigure, accesibile și sustenabile pentru cetățenii săi. Pentru a îndeplini acest angajament, Uniunea Europeană a formulat obiective clare în domeniul energiei și climei pentru orizontul anului 2030, după cum urmează:

- reducerea emisiilor interne de gaze cu efect de seră cu cel puțin 40% până în 2030, comparativ cu 1990;
- o cotă de 32% pentru energia regenerabilă;
- o îmbunătățire cu 32,5% a eficienței energetice;
- o țintă de interconectare a pieței de energie electrică la un nivel de 15% până în 2030.

3.1.1 Cadrul juridic

Principalul cadru juridic care sprijină modernizarea sistemului energetic european este constituit dintr-un pachet de opt acte legislative, denumit „Pachetul Energie curată pentru toți europenii.” Acesta garantează respectarea angajamentelor UE asumate în cadrul Acordului de la Paris și include următoarele directive:

Directiva privind energia din surse regenerabile⁷ (RED II)

Stabilește ca obiectiv obligatoriu atingerea unei ponderi de cel puțin 32% energie regenerabilă la nivelul Uniunii Europene până în 2030. Acest prag reprezintă o creștere semnificativă față de ținta anterioară de 20%, stabilită prin Directiva inițială privind energia regenerabilă (RED I) pentru anul 2020. Obiectivul de 32% se referă la întregul mix energetic, ceea ce implică faptul că întreaga energie consumată în Uniune (inclusiv electricitate, încălzire, răcire și transport) trebuie să provină din surse regenerabile. Directiva include o clauză de revizuire, care permite ajustarea în creștere a acestui obiectiv în funcție de progresele tehnologice și de scăderea costurilor asociate surselor regenerabile.

RED II stabilește orientări detaliate și sub-ținte pentru utilizarea energiei regenerabile în sectoare precum electricitate, încălzire/răcire, transport, pentru a asigura o tranziție echilibrată și echitabilă în UE. De exemplu, directiva RED II încurajează integrarea energiei electrice din surse regenerabile (RES-E) în rețelele energetice prin implementarea unor scheme de sprijin bazate pe mecanisme de piață, asigurând, în anumite circumstanțe, prioritatea dispecerizării pentru sursele regenerabile. Totodată, statele membre sunt stimulate să adopte politici care facilitează producerea de energie electrică din surse regenerabile de către cetățeni,

⁷ https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2018.328.01.0082.01.ENG&toc=OJ:L:2018:328:TOC

prin inițiative precum autoconsumul și comunitățile energetice. Un alt sub-obiectiv se referă la atingerea până în 2030 a unei ponderi de 14% energie regenerabilă în sectorul transporturilor, incluzând utilizarea biocombustibililor, biogazului, energiei electrice regenerabile și a biocombustibililor avansați. Totodată, directiva impune fiecărui stat membru să crească anual cu 1,3 puncte procentuale ponderea energiei regenerabile în sectorul încălzirii și răcirii, inclusiv în sistemele centralizate. Politicile includ măsuri de promovare a unor instalații eficiente energetic precum pompele de căldură, instalații geotermale și cele solare. De asemenea, se încurajează modernizarea sistemelor de încălzire existente și promovarea tehnologiilor de încălzire regenerabilă atât în sectorul rezidențial, cât și în cel industrial.

Directiva privind eficiența energetică⁸ (DEE)

Directiva privind eficiența energetică (DEE) constituie pilonul central al politicii energetice a Uniunii Europene, ce vizează creșterea eficienței energetice și reducerea semnificativă a consumului de energie în statele membre. DEE stabilește un obiectiv obligatoriu la nivelul Uniunii Europene de îmbunătățire a eficienței energetice cu 32,5% până în 2030, în raport cu proiecțiile de consum energetic din 2007. Acest obiectiv reflectă angajamentul UE de a reduce consumul de energie primară și finală, în vederea diminuării emisiilor de gaze cu efect de seră, reducerea dependenței de importurile de energie și promovarea unei creșteri economice sustenabile. Directiva oferă statelor membre flexibilitate în modul de implementare a acestor angajamente. Principalele repere în cadrul acestei directive sunt⁹:

- *Consumul de energie primar vs final*: obiectivele UE pentru 2030 în cadrul EED urmăresc să reducă consumul de energie primară la cel mult 1273 Mtep (milioane de tone echivalent petrol) și consumul final de energie la cel mult 956 Mtep;
- *Obligația de economisire a energiei (articolul 7)*: în perioada 2021-2030, statele membre au obligația de a obține economii anuale de energie echivalente cu 0,8% din consumul final de energie, printr-o serie de măsuri la nivel național. Aceste măsuri pot include reglementări și obligații privind eficiența energetică, programe de economisire a energiei sau stimulente fiscale, asigurând astfel atingerea obiectivelor impuse de directivă.
- *Sectorul public lider în eficiența energetică*: directiva privind eficiența energetică (DEE) stipulează ca sectorul public să fie lider în promovarea eficienței energetice. Conform articolului 5, guvernele centrale sunt obligate să renoveze anual 3% din suprafața totală a clădirilor aflate în proprietatea sau utilizarea lor, cu accent pe îmbunătățirea performanței energetice.

⁸ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023L1791>

⁹ The 2021-2030 Integrated National Energy and Climate Plan - https://energy.ec.europa.eu/system/files/2020-06/ro_final_necp_main_en_0.pdf

- *Eficiența energetică în clădiri* (articolul 6): prevede ca statele membre să se asigure că entitățile publice achiziționează produse, servicii și clădiri eficiente din punct de vedere energetic.
- *Auditare și managementul energiei* (Articolul 8): directiva impune marilor companii să realizeze audituri energetice la fiecare patru ani pentru a identifica măsuri de economisire a energiei, oferind analize detaliate și recomandări de eficiență. Statele membre sunt încurajate să promoveze audituri voluntare și stimulente financiare pentru IMM-uri, precum și adoptarea sistemelor de management energetic (EMS) pentru îmbunătățiri continue.
- *Participare activă și informarea consumatorului* (Articolele 9-11): este subliniată importanța facturării exacte și frecvente pe baza consumului real, asigurând consumatorilor acces la contoare inteligente și date transparente despre utilizarea energiei. Aceasta facilitează participarea activă a consumatorilor în piețele de prosumatori, încurajând producerea și eficiența energetică.
- *Eficiența energetică în încălzire și răcire* (Articolul 14): încălzirea și răcirea constituie aproape jumătate din consumul energetic al UE. Directiva obligă statele membre să evalueze potențialul cogenerării de înaltă eficiență și să promoveze tehnologii eficiente, inclusiv utilizarea căldurii reziduale din procesele industriale, cu scopul de a maximiza economiile de energie și de a reduce cantitatea de carbon rezultată.

Acest regulament impune statelor membre elaborarea de strategii pe termen lung, complementare Planului Național Integrat de Energie și Schimbări Climatice (NECP). Obiectivul urmărit constă în asigurarea unei alinieri continue la politicile energetice ale Uniunii Europene, concomitent cu instituirea obligației de raportare și actualizare periodică a progreselor înregistrate.

3.1.2 Decarbonizarea la nivel european

Un alt pilon important al strategiei energetice și climatice a Uniunii Europene îl reprezintă Decarbonizarea. Pactul Verde European reprezintă foaia de parcurs a UE pentru a deveni primul continent neutru din punct de vedere climatic până în anul 2050. Planurile Naționale Integrate de Energie și Schimbări Climatice (NECP) pentru 2030 constituie un pas intermediar în atingerea acestui obiectiv pe termen lung. Principalele instrumente care susțin procesul de decarbonizare includ:

Sistemul Uniunii Europene de comercializare a certificatelor de emisii (ETS): Acest sistem de plafonare și comercializare acoperă sectoare precum producția de energie și industria grea, stabilind un preț pentru emisiile de carbon. ETS se numără printre principalele mecanisme destinate reducerii emisiilor de gaze cu efect de seră (GES) în cadrul Uniunii Europene. Fiecare certificat permite emiterea unei tone de dioxid de carbon (CO₂) sau echivalentul său în alte gaze cu efect de seră. Companiile din sectoarele acoperite de ETS trebuie să dețină suficiente certificate pentru a acoperi emisiile lor anuale. Acestea au libertatea de a cumpăra și vinde aceste certificate pe o piață deschisă încurajând astfel eficiența economică,

deoarece firmele care pot reduce emisiile pot vinde surplusul de certificate altor firme care au costuri mai mari de reducere a emisiilor.

Regulamentul privind Partajarea Eforturilor (ESR): Acest regulament impune obiective anuale obligatorii de reducere a emisiilor de GES pentru sectoarele excluse din ETS. Acest regulament stabilește un obiectiv la nivelul UE de reducere a emisiilor de gaze cu efect de seră cu 40% până în 2030, comparativ cu 2005, pentru sectoarele pe care le vizează. Statele membre trebuie să elaboreze Planuri Naționale de Reducere a Emisiilor, care detaliază măsurile și politicile ce vor fi implementate pentru a atinge obiectivele de reducere a emisiilor. Aceste planuri sunt evaluate și actualizate periodic.

3.1.3 Surse regenerabile

Uniunea Europeană își propune să obțină până în anul 2030 cel puțin 32% din necesarul său energetic din surse regenerabile. Planurile Naționale Integrate de Energie și Schimbări Climatice (NECP) reflectă angajamentul fiecărui stat membru de a dezvolta proiecte de energie regenerabilă, cum ar fi parcuri eoliene, centrale solare, instalații de biomasă și centrale hidroelectrice. Implementarea energiei regenerabile este strâns legată de progresele tehnologice în domeniul stocării energiei și al gestionării rețelelor electrice. Aceste progrese asigură atât integrarea eficientă a surselor regenerabile în sistemele energetice existente, cât și optimizarea utilizării acestora. Statele membre sunt încurajate să promoveze activ sursele regenerabile în sectoarele producerii de energie electrică, încălzirii și în transporturi. De exemplu, un obiectiv important îl constituie creșterea gradului de electrificare a transporturilor, prin dezvoltarea infrastructurii pentru vehicule electrice și promovarea biocombustibililor.

3.2 Planul Național Integrat în domeniul Energiei și Schimbărilor Climatice în România (PNIESC)

PNIESC reprezintă un cadru holistic care urmărește să sprijine România în tranziția către o economie cu emisii reduse de carbon, în conformitate cu obiectivele europene de neutralitate climatică pentru 2050. Documentul include măsuri și politici concrete pentru toate sectoarele economice, inclusiv industrie, transporturi, energie și agricultură, pentru a asigura o tranziție justă și sustenabilă. În urma recomandărilor Comisiei, contribuția actualizată a României la realizarea obiectivelor Uniunii Europene până în 2030 este evidențiată în tabelul următor:

Tabel 3.1 - Prezentare generală a principalelor obiective a PNIESC 2021 - 2030, la nivelul anului 2030¹⁰

Emisii ETS (% față de 2005)	-43,9%*
Emisii non-ETS (% față de 2005)	-2%
Pondere globală a energiei din surse regenerabile în consumul final brut de energie	30,7%
Pondere SRE-E	49,4%
Pondere SRE-T	14,2%
Pondere SRE-Î&R	33,0%
Eficiență Energetică (% față de proiecția PRIMES 2007 la nivelul anului 2030)	
Consum primar de energie	-45,1%
Consum final de energie	-40,4%

* Valorile emisiilor corespund celor incluse în proiectul PNIESC, transmis în data de 31 decembrie 2018 către Comisie; se estimează totuși că este posibil ca valoarea finală pentru anul 2030 să scadă, printre altele, ca urmare a diminuării consumului final de energie, precum și a scăderii producției de energie electrică din cărbune.

** SRE-E = Surse Regenerabile de Energie - Electricitate; SRE-T = Surse Regenerabile de Energie - Transporturi; SRE-Î&R = Surse Regenerabile de Energie - Încălzire și Răcire.

În ceea ce privește cota de energie regenerabilă, Comisia Europeană a recomandat României să-și crească obiectivul pentru 2030 la un minim de 34% din surse regenerabile. În consecință, ținta din PNIESC actualizat a fost revizuit de la o cotă propusă inițial de 27,9% la 30,7%. Acest nou obiectiv a fost determinat în principal pe baza recomandării Comisiei de a alinia prognozele macroeconomice naționale cu cele din "Raportul de îmbătrânire: Proiecții economice și bugetare pentru cele 28 de state membre ale UE (2016-2070)", în contextul scoaterii din operare a capacităților pe cărbune.

Pentru a atinge obiectivul propus, România are în vedere dezvoltarea unor capacități adiționale de SRE (surse regenerabile de energie) de aproximativ 6,9 GW față de anul 2015. Realizarea acestei ținte va necesita o finanțare adecvată din partea UE, pentru asigurarea unei infrastructuri corespunzătoare și a flexibilității producției de energie din surse regenerabile. Acest lucru poate fi asigurat prin instalarea de capacități de rezervă pe gaze naturale, soluții de stocare și tehnici avansate de management al rețelelor. Complementar, România și-a propus ca țintă finală o reducere mai mare a consumurilor de energie primară și finală până în anul 2030. Astfel, România țintește un consum de energie primară de 32,3 Mtep, respectiv un consum final de energie de 25,7 Mtep, obținând astfel economii de energie de 45,1%, raportate la consumul primar aferent anului 2030, respectiv de 40,4% pentru consumul final de energie, comparativ cu scenariul de referință PRIMES 2007¹¹.

¹⁰ The 2021-2030 Integrated National Energy and Climate Plan - https://energy.ec.europa.eu/system/files/2020-06/ro_final_necp_main_en_0.pdf

¹¹ https://energy.ec.europa.eu/system/files/2020-04/ro_final_necp_main_ro_0.pdf

Mai mult, pentru a se conforma obligațiilor prevăzute la Art. 7 din Directiva (UE) 2018/2002 de modificare a Directivei 2012/27/UE privind eficiența energetică, România trebuie să atingă o valoare cumulată a economiilor noi de energie echivalentă cu 10,12 Mtep în perioada 2021 - 2030.

În ceea ce privește dimensiunea securității energetice, Comisia a recomandat o descriere a măsurilor de sprijin pentru îndeplinirea obiectivelor din domeniul securității energetice cu accent pe diversificarea surselor de energie și reducerea dependenței energetice. Pentru a asigura securitatea energetică la nivel național, România a luat sau se angajează să ia măsuri pentru implementarea mai multor proiecte în ceea ce privește diversificarea resurselor, respectiv:

- implementarea cadrului legal necesar deciziilor finale de investiție în exploatarea resurselor de gaze naturale din zona Mării Negre;
- adoptarea Planului de decarbonizare propus de Complexul Energetic Oltenia, principalul producător de energie electrică pe bază de cărbune - cu scopul de a asigura o tranziție sustenabilă către o producție de energie electrică cu emisii reduse de carbon;
- diversificarea surselor de uraniu pentru Nuclearelectrica;
- prelungirea duratei de operare și construcția de capacități noi nucleare;
- dezvoltarea de noi capacități pe SRE și integrarea cu alte piețe din regiune precum și promovarea utilizării hidrogenului;
- dezvoltarea/optimizarea infrastructurii existente a rețelelor de energie electrică și gaze naturale, cu impact pozitiv asupra capacității de preluare a energiei produse din RES și asupra nivelului de interconectivitate;
- dezvoltarea capacităților de stocare.

De altfel, la sugestia Comisiei Europene, România a definit obiective ambițioase referitoare la consolidarea pieței interne de energie. Primii pași făcuți în acest sens se referă la liberalizarea completă a pieței energiei cu adoptarea unor măsuri de sprijin pentru consumatorii vulnerabili și combaterea sărăciei energetice. Prin varianta actualizată a Planului, România clarifică și obiectivul asumat privind nivelul de interconectivitate a rețelelor electrice de transport, care va atinge cel puțin 15,4% în 2030, pe baza unui calendar de progres a proiectelor actuale și preconizate, administrat de operatorul de transport și sistem al energiei electrice. Totodată, România este implicată în procesul european de integrare a piețelor de energie, în contextul realizării Cuplării unice a piețelor pentru ziua următoare de energie electrică (SDAC, Single Day-Ahead Coupling) și a Cuplării unice a piețelor intrazilnice de energie electrică (SIDC, Single Intra-Day Coupling), implicând cadrul contractual aferent.

În ceea ce privește cercetarea, inovarea și competitivitatea, Guvernul României a elaborat Strategia Națională de Specializare Inteligentă pentru perioada

2022-2027¹², ce definește obiectivele naționale și țintele de finanțare în domeniul cercetării, inovării și competitivității.

Pentru o mai bună înțelegere a modului prin care România înțelege să respecte obiectivele propuse prin Planul Național Integrat în domeniul Energiei și Schimbărilor Climatice 2021-2030 (PNIESC), în tabelul următor vor fi rezumate toate țintele aliniate cu cele cinci dimensiuni ale PNIESC.

Tabel 3.2 - Prezentare generală a principalelor obiective a PNIESC 2021 - 2030 pe cele cinci dimensiuni principale

Dimensiune	Obiective	Ținte propuse
Decarbonizare	România și-a asumat o scădere semnificativă a emisiilor GES până în 2030, conform angajamentelor asumate prin Acordul de la Paris și cadrul european privind clima. România vizează creșterea ponderii energiilor regenerabile în consumul final de energie la 30,7% până în 2030.	Principalele angajamente includ aplicarea schemei EU-ETS și respectarea obiectivelor anuale de emisii pentru sectoarele non-ETS. Pentru sectoarele incluse în schema EU-ETS, România vizează o reducere a emisiilor de aproximativ 44% până în 2030, față de nivelul din 2005 ¹³ . Ținta referitoare la ponderea energiei din surse regenerabile a crescut în varianta revizuită a PNIESC, de la o cotă inițială propusă de 27,9%, la o cotă revizuită de 30,7%, în urma recomandărilor COM elaborate pentru România și transmise în 2019, precum și a opiniilor și comentariilor recepționate în cursul consultărilor publice.
Eficiență energetică	Se intenționează reducerea consumului de energie primară și finală prin măsuri de eficiență energetică în clădiri, industrie și transporturi.	Prin obiectivele asumate în domeniu, România trebuie să contribuie la îndeplinirea țintei Uniunii privind eficiența energetică (un consum de energie primară de maxim 1273 Mtep, respectiv de 956 Mtep energie finală) ¹⁴ . Astfel, ținta globală este de cel puțin 32,5% în 2030 la nivelul UE, așa cum se menționează la articolul 1

¹² <https://www.research.gov.ro/programe-nationale/strategia-nationala-de-cercetare-inovare-si-specializare-inteligenta-2022-2027/>

¹³ Regulamentul nr. 2018/842/UE al Parlamentului European și al Consiliului privind reducerea anuală obligatorie a emisiilor de gaze cu efect de seră de către statele membre în perioada 2021-2030 în vederea unei contribuții la acțiunile climatice de respectare a angajamentelor asumate în temeiul Acordului de la Paris și de modificare a Regulamentului nr. 525/2013/UE

¹⁴ Art 3 alin.(4) Directiva 2012/27/UE, a se vedea propunerea pentru modificarea directivei

		alineatul (1) și la articolul 3 alineatul (5) din Directiva 2012/27/UE.
Securitate energetică	Diversificarea surselor de energie și reducerea dependenței de importuri sunt prioritare. România intenționează să sprijine dezvoltarea producției interne de energie, inclusiv prin exploatarea resurselor regenerabile și dezvoltarea de capacități energetice flexibile, cum ar fi bateriile și hidrogenul.	Capacitatea instalată va crește cu aproximativ 35% în 2030 față de 2020, datorită instalării noilor capacități de energie eoliană (de 2302 MW până în 2030) și solară (de 3692 MW până în 2030). Impactul pozitiv se poate vedea în special în reducerea dependenței de importuri din țări terțe, de la un nivel de 20,8% preconizat în 2020, la 17,8% în 2030, reprezentând unul dintre cele mai scăzute niveluri de dependență a importurilor de energie din Uniunea Europeană. Se preconizează înlocuirea mai multor grupuri pe cărbune cu unități în ciclu combinat alimentate cu gaze naturale, rețehno-logizarea unei unități nucleare, precum și construcția cel puțin unei noi unități nucleare până în 2030.
Piața internă a energiei	Dezvoltarea unei piețe energetice competitive și integrate la nivelul Uniunii Europene.	România va atinge un grad de interconectare de cel puțin 15,4% din capacitatea totală instalată până în anul 2030.
Cercetare, inovare și competitivitate	Promovarea cercetării și inovării în domeniul tehnologiilor verzi și soluțiilor pentru reducerea emisiilor de carbon în vederea atingerii obiectivelor pe termen lung.	Numărul absolvenților de doctorat (ISCED 6) la 1000 locuitori cu vârsta de 25 - 34 de ani: 1.5 Numărul de cercetători din sectorul public (echivalent normă întreagă): 17000 Publicații științifice în topul 10% din lume (% din totalul publicațiilor la nivelul țării): 7 Co-publicații științifice internaționale (număr la 1 milion de locuitori): 300 Cheltuielile de cercetare-dezvoltare ale sectorului de afaceri (% din PIB): 1 Numărul de cercetători din sectorul privat (echivalent normă întreagă): 14500

		Pondere IMM inovatoare care colaborează (%): 6 Solicitări brevete EPO (nr./an): 120 Solicitări brevete USPTO (nr./an): 60 Firme inovative cu creștere rapidă (nr.): 150 IMM care introduc produse sau servicii inovative (%): 20 Venituri din licențe și brevete din străinătate: 0,17
--	--	---

În concluzie, România este implicată în diverse acțiuni cu scopul de a-și crește cota de SRE și obiectivele de eficiență energetică, și are în vedere o serie de măsuri pentru definirea și implementarea unor strategii și politici clare care vizează atingerea obiectivelor asumate. De asemenea, sunt necesare măsuri suplimentare, pentru atingerea țintelor, care vor contribui ulterior la realizarea obiectivelor generale ale UE.

4. Modele de guvernare multi-nivel pentru acțiuni climatice

Abstract: În capitolul 4 sunt analizate principalele modele de guvernare multi-nivel relevante pentru acțiunile climatice, evidențiind rolul lor în facilitarea tranziției energetice durabile. Sunt analizate șapte tipuri de modele – guvernarea poli-centrică, guvernarea în rețea, guvernarea bazată pe subsidiaritate, guvernarea teritorială, parteneriatele public-privat, guvernarea urbană/metropolitană și guvernarea prin colaborare transfrontalieră, fiecare având caracteristici, avantaje și limite specifice. Aceste modele creează structuri flexibile și adaptabile, capabile să răspundă complexității schimbărilor climatice prin distribuirea responsabilităților, mobilizarea resurselor și implicarea actorilor diverși, de la autorități publice și organizații non-guvernamentale la sectorul privat și comunități locale. Analiza comparativă evidențiază complementaritatea acestor cadre, subliniind faptul că nu trebuie privite ca alternative exclusive, ci ca mecanisme ce pot fi combinate în funcție de contextul geografic, politic și socio-economic. Exemple precum rețelele urbane C40, programul european Interreg, inițiativele metropolitane de mobilitate verde sau colaborările transfrontaliere în infrastructuri energetice ilustrează modul în care aceste modele pot fi aplicate în practică.

4.1 Principalele modele de guvernare multi-nivel relevante pentru tranziția climatică

Conceptul de guvernare multi-nivel (MLG) a devenit relevant în analiza politicilor publice europene și globale, mai ales în contextul schimbărilor climatice și al tranziției energetice. Spre deosebire de modelele tradiționale, în care autoritatea era concentrată la nivel național, MLG implică o distribuție complexă a puterii și responsabilităților între diferite niveluri instituționale, creând o rețea interdependentă de actori (Hooghe & Greve, 2007). Acest cadru permite adaptarea deciziilor la realități locale și regionale, menținând în același timp coerența strategică la nivel european și global.

În domeniul acțiunilor climatice, relevanța acestei abordări rezultă din natura complexă, transnațională și intersectorială a schimbărilor climatice ce depășește, în multe cazuri, capacitatea unui singur nivel de guvernare de a le gestiona. De aceea, MLG devine indispensabil pentru coordonarea politicilor de reducere a emisiilor,

implementarea energiilor regenerabile și adaptarea infrastructurii la condițiile climatice emergente (Jordan & Gravey, 2021).

În contextul tranziției energetice durabile, adaptarea modelelor de guvernare multi-nivel (MLG) facilitează colaborarea între nivelurile de guvernare și actorii implicați. Principalele modele MLG relevante pentru această tranziție energetică durabilă sunt:

- Modelul de guvernare poli-centrică;
- Modelul de guvernare în rețea;
- Modelul de guvernare bazat pe principiul subsidiarității;
- Modelul de guvernare teritorială;
- Modelul de guvernare bazat pe parteneriat public-privat (PPP);
- Modelul de guvernare urbană/metropolitană;
- Modelul de guvernare bazat pe colaborare transfrontalieră.

4.1.1 Modelul de guvernare poli-centrică (Polycentric Governance)

Guvernarea poli-centrică reprezintă un model instituțional cu multiple centre de decizie autonome, dar interconectate, care colaborează pentru atingerea unor obiective comune. Această abordare se diferențiază de modelele centralizate prin faptul că nu există o autoritate unică dominantă, ci o distribuție a responsabilităților între actori diverși, fiecare cu propria capacitate de a genera soluții și politici (Ostrom, 2017). Caracteristica definitorie constă în flexibilitatea ridicată, care permite inițiative independente, dar orientate către scopuri colective, precum reducerea emisiilor de carbon sau creșterea eficienței energetice. În același timp, acest model stimulează participarea și acceptarea publică a politicilor climatice, întrucât comunitățile locale, autoritățile regionale și organizațiile neguvernamentale pot contribui în mod direct la definirea și implementarea acțiunilor.

Modelul poli-centric de guvernare facilitează coordonarea între municipalități, regiuni și organizații ale societății civile, care pot dezvolta proiecte proprii – de exemplu, instalarea de panouri fotovoltaice la scară locală sau programe de eficiență energetică pentru clădiri publice – dar care rămân aliniate la obiectivele naționale și internaționale. Această structură descentralizată permite adaptarea rapidă la schimbări și experimentarea unor soluții inovatoare, oferind astfel o reziliență sporită în fața crizelor climatice sau economice (Galaz et al., 2012). Cu toate acestea, lipsa unei autorități centrale clare poate genera dificultăți de coordonare, risc de duplicare a eforturilor sau chiar risipire de resurse, ceea ce constituie principala critică adusă guvernării poli-centrice.

Exemplele de aplicare sunt relevante atât la nivel global, cât și european. Rețeaua C40 Cities, care reunește peste 90 de mari orașe din lume, ilustrează modul în care centrele urbane își stabilesc ținte climatice proprii, dar contribuie, prin eforturi cumulative, la obiectivele globale de reducere a emisiilor. În Europa, Convenția Primarilor pentru Climă și Energie funcționează după logica poli-centrică: mii de orașe semnatare își elaborează strategii locale de energie și climă, respectând principiile Pactului Verde European, dar având libertatea de a adapta intervențiile la

specificul local. Aceste inițiative demonstrează potențialul poli-centricității de a mobiliza resurse diverse și de a stimula inovarea în tranziția energetică.

Din perspectivă teoretică, Ostrom (2017) consideră că sistemele poli-centrice sunt mai robuste în fața problemelor globale precum schimbările climatice, deoarece diversitatea instituțională și distribuția puterii creează mecanisme redundante de adaptare. Această abordare a fost preluată de literatura europeană privind guvernarea multi-nivel, unde se arată că poli-centricitatea este compatibilă cu principiul subsidiarității și cu nevoia de flexibilitate în politicile climatice (Hooghe & Marks, 2001). Prin urmare, modelul de guvernare poli-centrică poate fi considerat o soluție viabilă și adaptabilă pentru tranziția energetică, cu condiția existenței unor mecanisme de coordonare și monitorizare capabile să reducă fragmentarea.

4.1.2 Modelul de guvernare în rețea (Network Governance)

Rețelele facilitează cooperarea între guverne, organizații neguvernamentale, sectorul privat și comunitățile locale, printr-o structură de parteneriat non-ierarhic, bazată pe consens și împărțirea responsabilităților. Acest mod de organizare este adecvat la complexitatea problemelor climatice, ce nu pot fi rezolvate de un singur actor sau de un singur nivel de guvernare. Actorii implicați pot partaja cunoștințe și resurse, creând sinergii între sectorul public, privat și organizațiile de mediu pentru implementarea proiectelor durabile.

Guvernarea în rețea reprezintă un model ilustrativ pentru înțelegerea modului în care diferite entități – instituții publice, organizații non-guvernamentale, firme private și comunități locale – colaborează în vederea realizării unor obiective comune. Spre deosebire de structurile ierarhice tradiționale, guvernarea în rețea se bazează pe parteneriate non-ierarhice, unde deciziile sunt luate prin consens, iar responsabilitățile și resursele sunt distribuite între participanți (Rhodes, 1997). Rețelele facilitează schimbul de cunoștințe, expertiză și resurse, creând sinergii între sectorul public, sectorul privat și organizațiile societății civile. În contextul tranziției energetice, acest lucru se traduce prin posibilitatea de a dezvolta proiecte comune de energie regenerabilă, programe de eficiență energetică sau inițiative de inovare tehnologică. În plus, guvernarea în rețea stimulează inovația socială, întrucât permite testarea unor soluții experimentale prin implicarea directă a comunităților și a cetățenilor (Sørensen & Torfing, 2007).

Aplicabilitatea guvernării în rețea este evidentă în numeroase inițiative europene. Un exemplu emblematic îl constituie Programul Interreg al Uniunii Europene, care finanțează proiecte de cooperare transfrontalieră și interregională. Aceste rețele de colaborare sprijină dezvoltarea de soluții comune pentru provocările climatice, precum reducerea emisiilor din transport sau integrarea energiilor regenerabile la nivel energetic regional. Prin natura lor, aceste proiecte demonstrează modul în care structurile de tip rețea pot contribui la crearea unui cadru comun de acțiune, fără a impune o ierarhie strictă. Un alt exemplu relevant îl reprezintă rețelele de inovare energetică, în care universități, companii și administrații locale dezvoltă împreună tehnologii verzi și modele de business sustenabile. Astfel, guvernarea în

rețea sprijină diseminarea celor mai bune practici și oferă și un cadru pentru dezvoltarea de standarde comune și pentru atragerea de resurse financiare din mai multe surse (Provan & Kenis, 2008).

Cu toate acestea, modelul nu este lipsit de provocări. Principalul dezavantaj îl constituie dificultatea luării deciziilor prin consens, ceea ce poate încetini implementarea proiectelor și poate genera blocaje în situații de conflict între interesele actorilor implicați. De asemenea, rețelele riscă să devină fragmentate sau să își piardă coerența atunci când nu există un lider clar sau mecanisme de coordonare eficiente (Provan & Kenis, 2008).

În plan teoretic, guvernarea în rețea este considerată un instrument util pentru gestionarea problemelor complexe, unde interdependența și distribuirea resurselor între actori sunt inevitabile. Dar, eficiența acestor rețele depinde de structura lor instituțională și de capacitatea de a menține echilibrul între autonomie și coordonare (Sørensen & Torfing, 2007).

4.1.3 Modelul de guvernare bazat pe principiul subsidiarității (Subsidiarity-Based MLG)

Principiul subsidiarității presupune ca deciziile să fie luate la nivelul cel mai apropiat de cetățeni, iar intervenția nivelurilor superioare să apară doar atunci când problemele nu pot fi rezolvate eficient local. Acest model promovează proximitatea decizională, legitimitatea democratică și adaptabilitatea politicilor publice la nevoile concrete ale comunităților. În domeniul tranziției energetice și al acțiunilor climatice, subsidiaritatea oferă un cadru care încurajează soluțiile descentralizate și implicarea directă a comunităților locale în gestionarea resurselor și proiectelor energetice.

Caracteristica definitorie a acestui model o reprezintă capacitatea de adaptare la specificul local. Comunitățile pot dezvolta strategii proprii pentru tranziția energetică, în funcție de resursele disponibile și de prioritățile locale. De exemplu, o regiune montană poate investi în microhidrocentrale, în timp ce o localitate rurală cu terenuri extinse poate dezvolta proiecte solare sau pe biomasă. Aplicabilitatea principiului este vizibilă în politicile climatice europene recente. *Pactul Verde European* (European Green Deal) și *Pactul Climatic Local* oferă autonomie crescută orașelor și regiunilor pentru a-și dezvolta planuri de acțiune în domeniul energiei și climei, cu sprijin financiar și tehnic din partea Uniunii Europene.

La nivelul provocărilor, una dintre principalele critici vizează fragmentarea capacităților instituționale: nu toate comunitățile dispun de expertiza, resursele financiare sau capitalul uman necesar pentru a gestiona în mod eficient proiecte energetice complexe. În lipsa unor mecanisme de sprijin adecvate, se pot crea disparități regionale, în care unele zone avansează rapid în tranziția energetică, în timp ce altele rămân în urmă (Rhodes & Marks, 2001). De asemenea, subsidiaritatea poate conduce la tensiuni între nivelurile de guvernare, atunci când deciziile locale contravin obiectivelor naționale sau europene. Din perspectivă teoretică, subsidiaritatea este adesea asociată cu legitimitatea decizională, iar aceasta derivă

din echilibrul între autonomia locală și coordonarea supranațională. Astfel, succesul modelului depinde de mecanismele de coordonare verticală, prin care nivelurile superioare asigură coerența obiectivelor climatice și sprijină comunitățile locale fără a le anula autonomia (Piattoni, 2010).

4.1.4 Modelul de guvernare teritorială (Territorial Governance)

Modelul de guvernare teritorială se bazează pe recunoașterea și valorificarea particularităților geografice, economice, culturale și sociale ale fiecărui teritoriu. Acest model afirmă că politicile publice trebuie adaptate la specificul local și regional, luând în considerare resursele disponibile, structura economică și nevoile comunităților. Astfel, guvernarea teritorială are ca scop implementarea uniformă a politicilor climatice și personalizarea lor în funcție de caracteristicile fiecărui spațiu (Barca, 2009).

Un element definitoriu al acestui model este integrarea politicilor sectoriale într-o viziune teritorială coerentă. În loc să trateze dezvoltarea economică, protecția mediului și tranziția energetică ca domenii separate, guvernarea teritorială le combină într-o strategie comună, ancorată în specificul locului. Această abordare este strâns legată de conceptul de coeziune teritorială, promovat în cadrul politicilor europene, care urmărește reducerea disparităților regionale și valorificarea potențialului endogen al fiecărei zone (Faludi, 2010).

Aplicabilitatea modelului este destul de cuprinzătoare în tranziția energetică. În regiunile montane, politicile pot favoriza hidroenergia la scară mică, în timp ce zonele de coastă pot investi în parcuri eoliene. La nivel rural, guvernarea teritorială încurajează utilizarea biomasei și dezvoltarea economiei circulare, în timp ce în aglomerațiile urbane accentul se poate pune pe eficiența energetică a clădirilor și pe mobilitatea electrică. Această diversitate de soluții contribuie la o mai bună utilizare a resurselor și la consolidarea autonomiei energetice locale.

Exemplele de implementare pot fi găsite în cadrul Programelor Operaționale Regionale (POR), prin care Uniunea Europeană sprijină proiectele de dezvoltare adaptate la particularitățile fiecărei regiuni. Astfel, regiunile au puterea de a aloca fonduri către proiecte de tranziție energetică care valorifică resursele proprii. Spre exemplu, în unele regiuni din Spania și Portugalia s-au finanțat proiecte de energie solară la scară largă, în timp ce în nordul Europei accentul a fost pus pe energia eoliană și pe integrarea rețelelor inteligente.

Totuși, guvernarea teritorială implică și provocări semnificative. Principala limitare este dependența de resursele și capacitățile locale: regiunile bogate în resurse naturale sau capital financiar pot progresa rapid, în timp ce regiunile defavorizate riscă să rămână în urmă. În lipsa unor mecanisme de solidaritate și sprijin financiar, acest model poate accentua inegalitățile teritoriale. De asemenea, coordonarea între nivelul teritorial și nivelul național sau european poate fi dificilă atunci când prioritățile locale nu se aliniază cu obiectivele strategice mai largi.

4.1.5 Modelul de guvernare bazat pe parteneriat Public-Privat (PPP)

Modelul de guvernare bazat pe parteneriatele public-private (PPP) se bazează pe colaborarea dintre sectorul public și cel privat pentru dezvoltarea și implementarea unor proiecte de interes comun. Acest model s-a dezvoltat puternic în ultimele decenii, fiind utilizat nu doar pentru infrastructura clasică, ci și pentru proiecte legate de energie, mediu și inovație tehnologică. În esență, PPP-urile combină resursele financiare și capacitățile de management ale sectorului privat cu obiectivele sociale și legitimitatea democratică ale sectorului public (Hodge & Greve, 2007).

Principala caracteristică a parteneriatelor public-private o reprezintă diversitatea resurselor mobilizate. În domeniul tranziției energetice, proiectele de amploare necesită investiții considerabile, care adesea nu pot fi asigurate exclusiv din fonduri publice. Implicarea capitalului privat permite accesul la finanțare suplimentară, tehnologii de vârf și expertiză managerială. Totodată, autoritățile publice pot asigura cadrul legislativ, sprijinul comunităților și mecanismele de monitorizare, astfel încât obiectivele de sustenabilitate să fie respectate.

Aplicabilitatea acestui model în domeniul energiei regenerabile și al acțiunilor climatice este foarte largă. PPP-urile sunt utilizate în dezvoltarea parcurilor eoliene și solare, în proiecte de eficiență energetică pentru clădiri publice sau în implementarea infrastructurii pentru mobilitate electrică. În multe cazuri, comunitățile sunt implicate direct ca parteneri sau co-investitori, ceea ce contribuie la acceptarea socială a proiectelor și la creșterea gradului de responsabilizare civică. Exemple concrete provin din Germania și Danemarca, unde locuitorii sunt co-proprietari ai parcurilor eoliene sau solare, beneficiind de dividende și de energie la prețuri reduse. În Marea Britanie și Olanda, parteneriatele public-private au fost folosite pentru dezvoltarea infrastructurii de încărcare pentru vehicule electrice, demonstrând modul în care sectorul privat poate accelera procesul de tranziție energetică prin inovare și investiții.

Principalele provocări sunt legate de durata procesului de negociere între partenerii publici și privați, a cărei complexitate și durată poate conduce la întârzieri în implementarea proiectelor. Mai mult, există riscul ca interesele economice ale sectorului privat să primeze în fața obiectivelor de sustenabilitate sau de echitate socială. În absența unor reglementări clare și a unor mecanisme de monitorizare eficiente, PPP-urile pot conduce la compromisuri care afectează calitatea și impactul proiectelor (Grimsey & Lewis, 2004).

Din punct de vedere teoretic, succesul parteneriatelor public-private depinde de configurația instituțională și de echilibrul de putere dintre entitățile implicate. Un PPP bine structurat poate să asigure atât eficiență economică, cât și sustenabilitate socială și ecologică. În schimb, un parteneriat dezechilibrat riscă să prioritizeze profitul pe termen scurt, în detrimentul obiectivelor climatice și al intereselor comunităților.

4.1.6 Modelul de guvernare urbană/metropolitană (Urban Area Governance Model)

Modelul de guvernare urbană sau metropolitană este centrat pe nevoia de coordonare între municipalitățile care fac parte din aceeași zonă urbană funcțională. În contextul tranziției energetice și al politicilor climatice, regiunile urbane și metropolitane au o importanță majoră, deoarece concentrează cea mai mare parte a populației, a infrastructurii și a consumului de energie. Prin urmare, orașele devin atât surse de emisii, cât și spații de experimentare pentru soluții inovatoare de decarbonizare (Bulkeley, 2013).

Caracteristica definitorie a acestui model o reprezintă integrarea politicilor publice la nivel urban și metropolitan, într-un cadru coordonat care depășește granițele administrative. Această abordare permite dezvoltarea unor soluții comune pentru probleme precum transportul sustenabil, eficiența energetică a clădirilor sau gestionarea infrastructurii inteligente. Spre deosebire de guvernarea locală strictă, guvernarea metropolitană promovează parteneriate între orașul central și localitățile adiacente, având ca scop reducerea fragmentării decizionale și implementarea unor strategii coerente pentru întreaga zonă urbană (Pierre, 2011).

Aplicabilitatea acestui model este evidențiată prin inițiativele de planificare integrată a mobilității și energiei. De exemplu, în multe regiuni metropolitane europene, autoritățile colaborează pentru introducerea transportului public electric, construirea de rețele de piste pentru biciclete și instalarea de stații de încărcare pentru vehicule electrice. În paralel, politicile de renovare a clădirilor pentru eficiență energetică sunt coordonate la nivel metropolitan, ceea ce permite economii de scară și o mai bună integrare cu infrastructurile de utilități. Exemple concrete pot fi identificate în cadrul Zonelor Urbane Funcționale (Functional Urban Areas – FUA) promovate de Uniunea Europeană. În regiunea metropolitană Paris, strategia energetică comună include dezvoltarea transportului public electric și investiții masive în clădiri inteligente. În orașe precum Viena sau Copenhaga, guvernarea metropolitană a permis integrarea energiei regenerabile în infrastructura urbană și reducerea drastică a emisiilor din transport.

La nivel de riscuri, se poate evidenția dependența față de cooperarea inter-municipală, care poate fi afectată de diferențele de priorități politice sau de resurse între localitățile implicate. De asemenea, concentrarea pe zonele urbane riscă să excludă spațiile rurale, generând dezechilibre teritoriale și o dezvoltare inegală. În plus, pentru a fi eficient, acest model necesită structuri de guvernare clare și instituții intermediare capabile să gestioneze procesele de negociere și implementare (Healey, 2006).

Din perspectivă teoretică, guvernarea metropolitană este adesea descrisă ca un exemplu de guvernare colaborativă, în care succesul depinde de implicarea activă a unui spectru larg de actori și de existența unor mecanisme de coordonare formală și informală. În acest scenariu, orașele mari pot deveni laboratoare pentru politici climatice inovatoare, iar capacitatea lor de cooperare poate determina ritmul tranziției energetice.

4.1.7 Modelul de guvernare bazat pe Colaborare Transfrontalieră (Cross-Border Governance)

Colaborarea transfrontalieră implică cooperarea instituțională și politică între state sau regiuni care partajează frontiere geografice sau infrastructuri comune, și este esențială atunci când provocările climatice depășesc granițele administrative. Acest model presupune armonizarea legislativă, coordonare în planificare, partajare de resurse și informații, precum și dezvoltarea de proiecte comune care să maximizeze eficiența și reziliența la nivel regional transnațional.

Caracteristica definitorie a colaborării transfrontaliere este interdependența spațială. Astfel, politicile climatice trebuie să fie gândite și puse în aplicare într-o manieră cooperativă. De exemplu, proiecte de interconectare a rețelilor electrice, gestionarea comună a bazinelor hidrografice, sau planificarea infrastructurii de transport care traversează mai multe state/regiuni, toate necesitând un cadru de colaborare.

Aplicabilitatea acestui model este tot mai vizibilă în Europa și în regiunile unde frontierele sunt permeabile – fie natural, fie administrative. Studii recente (Nocentini, 2024) evidențiază necesitatea coordonării între municipalități și regiuni adiacente în zone transfrontaliere sau metropolitane extinse, pentru a aborda inegalitățile regionale și divergențele privind resursele (ex: orașele de graniță sau regiunile montane care împart frontiere). Alte studii subliniază importanța “teritorialității” în abordări climatice¹⁵, recomandând politici adaptate contextului geografic, cu cooperare inter-regională și transfrontalieră pentru acțiuni precum adaptarea infrastructurii critice și gestionarea spațiilor naturale comune.

Pe de altă parte, colaborarea transfrontalieră se confruntă cu provocări majore: diferențe legislative, niveluri variate de dezvoltare economică, infrastructură de sprijin și capacități administrative disparate. De exemplu, regiunile de frontieră pot avea resurse financiare limitate, ceea ce face dificilă participarea la proiecte comune sau accesul la finanțări europene, dacă cerințele birocratice sunt mari. De asemenea, comunicarea și încrederea între autorități pot fi diminuate dacă nu există structuri instituționale solide de cooperare.

Din perspectivă teoretică, colaborarea transfrontalieră este asociată cu guvernarea poli-centrică și regionalism, dar cu accent pe coordonare și armonizare instituțională. Modele recente (Yan & Cheng, 2024) discută despre “oportunități și provocări pentru guvernarea climatică urbană” într-un cadru în care granițele nu sunt doar administrative, ci se traduc în constrângeri ecologice, de mobilitate sau de infrastructură.

¹⁵ https://www.oecd.org/en/publications/a-territorial-approach-to-climate-action-and-resilience_1ec42b0a-en/full-report.html

4.2 Analiza comparativă a modelelor de guvernare multi-nivel

Analiza comparativă a modelelor de guvernare multi-nivel (MLG) permite identificarea celor mai potrivite structuri de coordonare în tranziția energetică durabilă. Pe măsură ce eforturile privind reducerea emisiilor de carbon și adoptarea energiilor regenerabile se intensifică la nivel european, crește și complexitatea tranziției energetice. De aceea este necesară o colaborare eficientă între diferitele niveluri de guvernare - de la local și regional, până la național și european.

Fiecare model MLG prezintă propriile puncte tari și slabe, în funcție de structura și obiectivele sale, și poate influența semnificativ succesul sau eșecul implementării inițiativelor de energie sustenabilă. O astfel de analiză comparativă este utilă deoarece:

- *Clarifică adaptabilitatea fiecărui model la specificul local și regional:* unele modele pot fi mai eficiente în orașe mari sau zone urbane, în timp ce altele sunt mai adecvate pentru comunități rurale sau proiecte transfrontaliere.
- *Evidențiază nevoile specifice de coordonare:* tranziția energetică implică numeroși actori și resurse și de aceea este utilă identificarea modelelor care oferă mecanisme optime de colaborare și minimizare a eforturilor redundante.
- *Sprijină decizia privind alocarea resurselor:* unele modele, cum ar fi parteneriatul public-privat, permit o finanțare diversificată și reduc povara asupra fondurilor publice. Această analiză ajută la identificarea modelelor care optimizează utilizarea resurselor.
- *Asigură adaptabilitate și sustenabilitate pe termen lung:* tranziția energetică este un proces continuu care trebuie să se adapteze la schimbările tehnologice și de mediu. Modelele de guvernare flexibilă și poli-centrică, de exemplu, sunt mai bine pregătite pentru a răspunde unor provocări neprevăzute.

Tabel 4.1 – Principalele avantaje și dezavantaje ale modelelor de guvernare multi-nivel (MLG)

Model de Guvernare	Puncte tari	Puncte slabe
Guvernare Poli-Centrică	- Flexibilitate ridicată, permite inițiative independente aliniate la obiective comune. - Crește participarea și acceptarea publică. - Adaptare la schimbări rapide.	- Coordonare dificilă între inițiative disparate. - Risc de duplicare a eforturilor și risipire de resurse.
Guvernare în rețea	- Promovează colaborarea extinsă între guverne, ONG-uri, sectorul privat și cetățeni.	- Deciziile bazate pe consens pot întârzia implementarea.

	- Distribuirea responsabilităților și costurilor. - Stimulează inovația socială.	- Risc de fragmentare fără lider central sau direcție clară.
Principiul subsidiarității	- Adaptare la specificul local prin decizii la nivel comunitar. - Implicare sporită a comunităților locale. - Răspuns rapid la probleme locale.	- Coordonare limitată între nivelurile de guvernare. - Disparități regionale în capacitatea de implementare și resurse.
Guvernare teritorială	- Optimizează utilizarea resurselor locale, prin accent pe specificul geografic. - Integrarea politicilor locale (economie circulară, protecția mediului). - Dezvoltare economică locală.	- Necesită un cadru de planificare detaliat și resurse locale suficiente. - Poate dezavantaja regiunile cu resurse naturale limitate.
Parteneriate Public-Privat	- Implică finanțare diversificată, atrage investiții private și contribuția comunității. - Acceptabilitate socială ridicată datorită implicării comunității. - Permite acces la tehnologii avansate.	- Întârzieri din cauza negocierilor și compromisurilor necesare. - Risc de prioritizare a profitului în detrimentul durabilității și intereselor comunitare.
Guvernare urbană/metropolitană	- Coordonare eficientă pentru politici urbane de mobilitate și dezvoltare energetică. - Încurajează utilizarea tehnologiilor Smart pentru energie și mobilitate. - Scalabilitate în alte regiuni.	- Dependente de cooperarea inter-municipală, care poate cauza întârzieri. - Modelul exclude, în general, zonele rurale, ducând la o dezvoltare inegală.
Colaborare transfrontalieră	- Partajarea resurselor și schimbul de bune practici. - Aliniere în reglementări și standarde între state. - Acces la finanțare internațională.	- Birocrație complexă și diferențe legislative între țări. - Dependență de relațiile diplomatice, care pot influența implementarea proiectelor.

Deși fiecare model de guvernare multi-nivel prezintă avantaje și limite specifice, analiza comparativă evidențiază faptul că ele nu sunt neapărat alternative exclusive, ci mai degrabă instrumente complementare, aplicabile în funcție de contextul socio-economic, politic și geografic. Spre exemplu, guvernarea poli-centrică și cea în rețea converg în ideea de distribuire a responsabilităților între mai multe instituții, însă se diferențiază prin mecanismele de coordonare: în timp ce modelul poli-centric favorizează inițiative autonome aliniate la obiective comune, rețelele pun accent pe consens și partajare directă de resurse. Prin urmare, primele

pot fi mai eficiente în contexte dinamice, unde inovația și adaptarea rapidă sunt cruciale, iar cele din urmă în proiecte care necesită legitimitate sporită și angajament colectiv.

Subsidiaritatea și guvernarea teritorială se completează reciproc, ambele punând accent pe adaptarea la specificul local. Totuși, subsidiaritatea presupune o logică verticală, în care nivelul superior intervine doar când cel inferior nu are capacitate, în timp ce guvernarea teritorială operează predominant pe dimensiunea orizontală, integrând politicile sectoriale într-o viziune comună a teritoriului. În practică, succesul politicilor climatice depinde de echilibrul dintre aceste două abordări: autonomia locală trebuie dublată de capacitatea teritorială de a integra și prioritiza politicile sectoriale în funcție de resursele existente.

Parteneriatele public-private și modelele urbane/metropolitane reprezintă răspunsuri complementare la provocările de finanțare și coordonare a tranziției energetice. PPP-urile mobilizează capital și expertiză privată pentru proiecte majore de infrastructură, în timp ce guvernarea metropolitană facilitează integrarea acestor proiecte într-un cadru spațial coerent, reducând fragmentarea între localități. Astfel, atunci când sunt combinate, cele două modele pot accelera decarbonizarea în mediile urbane dense, unde nevoia de investiții este uriașă și interdependențele sunt evidente.

Colaborarea transfrontalieră, deși complexă și adesea îngreunată de diferențe instituționale, este esențială pentru probleme care depășesc competențele unui singur stat sau regiuni individuale. Ea capătă o importanță strategică în gestionarea resurselor comune (ape, infrastructuri energetice, ecosisteme) și în consolidarea coerenței politicilor climatice la nivel european. Comparativ cu alte modele, aceasta aduce valoare adăugată mai ales prin alinierea reglementărilor și crearea de interacțiuni pozitive între teritorii. Totodată, interacțiunea cu modele poli-centrice sau de rețea este evidentă, întrucât colaborarea transfrontalieră funcționează adesea prin structuri descentralizate sau consorții de actori locali.

Privind dintr-o perspectivă longitudinală, literatura recentă subliniază că tranziția climatică eficientă nu poate fi realizată prin aplicarea izolată a unui singur model, ci prin combinarea mai multor cadre de guvernare (Yan & Cheng, 2024; OECD, 2023; Bulkeley et al., 2022). De exemplu, strategiile de neutralitate climatică ale orașelor europene integrează simultan guvernarea poli-centrică (prin participarea la rețele globale precum C40), subsidiaritatea (prin implementarea de planuri locale), PPP-urile (pentru infrastructură de energie regenerabilă) și colaborarea transfrontalieră (pentru interconectarea rețelelor). Această convergență indică o tendință clară spre hibridizare a modelelor, în care succesul depinde de capacitatea actorilor de a naviga între multiple structuri de coordonare.

Din analiza comparativă reiese importanța capacității administrative și instituționale în determinarea eficienței fiecărui model de guvernare multi-nivel. Indiferent de arhitectura formală a guvernării, dacă în practică intervin factori precum lipsa competențelor, a resurselor umane specializate și a mecanismelor de coordonare atunci impactul politicilor climatice va fi semnificativ redus. În acest sens, modelele care presupun o distribuție extinsă a responsabilităților - precum guvernarea poli-centrică sau cea bazată pe subsidiaritate - necesită investiții

constante în consolidarea capacității locale, pentru a evita fragmentarea decizională și implementarea inegală a măsurilor de tranziție energetică.

Modelele cele mai eficiente sunt cele care reușesc să combine autonomia actorilor locali cu orientări strategice clare la nivel național și european. În lipsa unor cadre de coordonare și monitorizare, există riscul apariției unor discrepante între obiectivele declarate și rezultatele obținute, mai cu seamă dacă sunt interese divergente. Guvernanța multi-nivel eficientă presupune existența unor mecanisme de aliniere a politicilor și de evaluare a progresului, nu doar o distribuire a competențelor.

Un alt aspect care contează este dat de dimensiunea temporală a tranziției climatice, care favorizează modelele de guvernare capabile să susțină continuitatea politicilor pe termen lung. Tranziția energetică implică procese investiționale și transformări structurale care să fie continuate pe parcursul mai multor cicluri politice. Din această perspectivă, modelele care se bazează pe rețele, parteneriate public-private și colaborare transfrontalieră pot oferi un grad mai mare de stabilitate, prin implicarea unor actori non-guvernamentali și prin diversificarea surselor de finanțare.

Dimensiunea socială, care implică acceptarea publică, participarea cetățenilor și incluziunea actorilor vulnerabili este iarăși un factor de succes în acțiunile climatice. Aceștia nu sunt doar beneficiari, ci participanți în proces. Modelele care favorizează participarea comunitară și co-producția politicilor publice - precum guvernarea poli-centrică, cea în rețea sau anumite forme de PPP - contribuie la creșterea legitimității și la reducerea rezistenței sociale față de schimbare.

Analiza comparativă a modelelor de guvernare multi-nivel confirmă faptul că tranziția climatică eficientă necesită abordări flexibile, adaptate contextului și capabile să combine multiple cadre instituționale. Nu există un model universal optim, ci mai degrabă configurații hibride, ajustate în funcție de capacitatea instituțională, specificul teritorial și nivelul de maturitate al politicilor climatice.

5. Implementarea strategiei de guvernare multi-nivel pentru acțiuni climatice în orașele inteligente

Abstract: În acest capitol este subliniată importanța mecanismelor de coordonare, colaborare și monitorizare în atingerea obiectivelor tranziției energetice. Implementarea guvernării multi-nivel este descrisă ca un demers complex, care necesită atât o aliniere verticală între nivelurile european, național, regional și local, cât și o cooperare orizontală între instituții, comunități, mediul privat și organizațiile neguvernamentale. De asemenea, este prezentat rolul structurilor de coordonare centrală în asigurarea coerenței politicilor, dar și relevanța parteneriatelor locale și regionale pentru adaptarea strategiilor la specificul teritorial. Totodată, sunt evidențiate mecanismele de sprijin financiar și tehnic, precum și instrumentele de monitorizare și evaluare care garantează transparența și posibilitatea de ajustare continuă. Astfel, implementarea unei strategii eficiente de guvernare se bazează pe colaborare multi-instituțională, responsabilitate partajată și învățare instituțională, transformând tranziția energetică într-un proces integrat și adaptiv, orientat atât către obiectivele europene, cât și către nevoile comunităților locale.

5.1 Context

În contextul schimbărilor climatice și al nevoii stringente de a reduce emisiile de carbon, tranziția energetică durabilă a devenit o prioritate globală, cu acțiuni aplicabile la toate nivelurile, fie european, național sau regional. Această tranziție implică trecerea de la o economie bazată pe combustibili fosili la una bazată pe surse de energie regenerabilă și eficiente din punct de vedere energetic. În Europa, Pactul Verde European stabilește o serie de obiective ambițioase pentru neutralitatea emisiilor până în 2050, iar guvernarea multi-nivel (MLG) permite o coordonare eficientă între diversele niveluri de guvernare și părți interesate.

În prezent, noile tehnologii precum IoT (Internet of Things), inteligența artificială (AI) și analiza datelor sunt implementate în orașele inteligente pentru a îmbunătăți managementul urban, sustenabilitatea și standardele de viață. Într-un oraș inteligent, strategia MLG contribuie la îmbunătățirea serviciilor urbane și calității vieții în primul rând prin implementarea coordonată a politicilor. MLG oferă un cadru structurat pentru coordonarea eficientă între diferitele niveluri de autoritate, local, regional și național. De asemenea, contribuie la alinierea diferitelor inițiative din interiorul orașelor cu obiectivele majore pe teme similare existente la nivel

național sau regional. De exemplu, autoritățile regionale oferă sprijin tehnic și financiar, în timp ce autoritățile locale se asigură că acțiunile reflectă realitățile locale. În al doilea rând, MLG contribuie la îmbunătățirea serviciilor urbane prin partajarea resurselor, expertizei tehnice și a finanțării între orașe și entitățile regionale. Această abordare este benefică în cazul proiectelor de eficiență energetică sau mobilitate durabilă, care necesită adesea competențe disponibile la niveluri administrative superioare (de ex. agențiile regionale de dezvoltare). Prin MLG, orașele pot accesa și valorifica aceste resurse, asigurând implementarea de soluții rentabile, aliniate strategic cu obiectivele mai largi de sustenabilitate și protecție a mediului.

Unul dintre principiile fundamentale ale MLG se referă la participarea activă a părților interesate în procesul de guvernare. Orașele inteligente, prin natura lor, implică o gamă diversificată de actori, inclusiv cetățeni, sectorul privat și organizații ale societății civile. MLG optimizează procesul de integrare a contribuțiilor acestora la diferitele niveluri de guvernare, asigurând o reprezentare eficientă a multitudinii de interese existente. Acest mecanism facilitează acceptarea și susținerea inițiativelor politice și proiectelor, precum integrarea surselor regenerabile de energie, dezvoltarea rețelelor inteligente și promovarea transportului cu emisii scăzute, garantând astfel o adoptare mai largă și sprijin din partea publicului. Un alt beneficiu se referă la rezolvarea conflictelor și păstrarea coerenței în decizii. Un oraș inteligent se confruntă frecvent cu provocări complexe în materie de utilizare a spațiilor, alocarea resurselor și tranziția energetică.

Guvernanța pe mai multe niveluri oferă un cadru structurat pentru gestionarea acestor provocări, prin integrarea coerentă a planificării spațiale cu politicile energetice durabile. MLG facilitează armonizarea nevoilor locale cu strategiile regionale și naționale, promovând o abordare integrată care sprijină tranziția către o planificare urbană ecologică și durabilă. Astfel, MLG contribuie la reducerea conflictelor între prioritățile locale și obiectivele de mediu la scară mai largă.

La nivel climatic, MLG îmbunătățește planificarea și implementarea acțiunilor specifice în orașele inteligente. Scopul îl reprezintă reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră și promovarea surselor de energie regenerabilă. Printre principalele beneficii pe care MGL le poate aduce la nivel de oraș inteligent, enumerăm:

- *Tranziția către rețele inteligente și energie din surse regenerabile:* prin guvernarea pe mai multe niveluri (MLG), orașele inteligente pot colabora cu autoritățile regionale pentru dezvoltarea unor sisteme de rețele inteligente, care optimizează utilizarea energiei și integrează surse regenerabile. Această cooperare permite orașelor inteligente să valorifice infrastructura și expertiza regională, asigurând astfel securitatea energetică și sustenabilitatea pe termen lung.
- *Mobilitate urbană și transport inteligent:* orașele inteligente implementează frecvent proiecte destinate promovării transportului public, vehiculelor electrice și mobilității cu emisii reduse de carbon. Prin adoptarea MLG, aceste orașe pot alinia inițiativele locale cu strategiile

regionale de transport, conducând astfel la soluții mai cuprinzătoare și durabile.

- *Partajarea datelor și rețelele climatice regionale:* MLG sprijină partajarea datelor între nivelurile urbane, regionale și naționale, facilitând dezvoltarea unor planuri de acțiune climatică mai solide. De exemplu, orașele inteligente pot colabora pe platforme regionale de management energetic care folosesc date colectate din mai multe orașe pentru a optimiza consumul de energie, a prezice cererea și a identifica oportunități de integrare a surselor regenerabile.

5.2 Etapele strategiei de guvernare multi-nivel

Strategia MLG prezentată în continuare are ca punct de plecare abordările investigate în cadrul proiectului Coopenergy¹⁶. Pornind de la principiile colaborative investigate în cadrul proiectului, metodologia a fost reinterpretată și adaptată pentru a răspunde specificului proceselor de colaborare necesare dezvoltării planurilor strategice regionale (SEAP regionale) și pentru a sprijini elaborarea de instrumente aplicabile la nivel local în implementarea planurilor de energie durabilă. În această manieră, strategia formulată integrează elemente validate de bune practici, dar introduce și ajustări menite să reflecte realitățile contextuale ale tranziției energetice. În concordanță cu această metodologie, procesul de creare a unui mecanism de guvernare multi-nivel poate fi împărțit în 4 pași principali:

1. Inițierea procesului colaborativ
2. Dezvoltarea modelului MLG
3. Implementarea modelului MLG
4. Evaluarea și îmbunătățirea procesului de guvernare multi-nivel

Ultimul pas derivă din rolul său ca mecanism de asigurare a responsabilității, adaptabilității și îmbunătățirii continue. Implementarea unor procese de evaluare riguroase la nivel de oraș inteligent, contribuie la îmbunătățirea eficacității strategiilor lor de acțiune climatică. Astfel, se încurajează implicarea părților interesate și consolidarea încrederii, cu impact asupra sustenabilității pe termen lung, cât și la succesul inițiativelor climatice într-un peisaj urban în continuă evoluție.

5.2.1 Inițierea procesului colaborativ

Inițierea procesului colaborativ servește la identificarea părților interesate și implicarea lor în procesul de dezvoltare a unei viziuni comune, a obiectivelor comune și a rezultatelor așteptate. La rândul său, acest prim pas presupune parcurgerea a 4 sub-etape, și anume: 1) Identificarea nevoilor autorității regionale; 2) Identificarea părților interesate; 3) Identificarea nivelului lor de participare; 4) Dezvoltarea unei viziuni comune și a obiectivelor.

¹⁶ <https://fedarene.org/project/coopenergy/>

Deși autoritățile locale și regionale au competențe diferite, s-a dovedit adesea benefică o abordare comună a planificării energetice durabile, în special în următoarele situații:

- Îmbunătățirea coerenței, eficienței, acceptării sau legitimității unei politici sau plan de energie durabilă (cum ar fi un Plan de Acțiune pentru Energie Durabilă SEAP).
- Dezvoltarea de instrumente la nivel regional (de exemplu, un mecanism financiar, un instrument de planificare sau o metodă de implicare a părților interesate) pentru a ajuta la implementarea planurilor de acțiune locale în cadrul regiunii.
- Facilitarea colaborării între diferitele niveluri politice care influențează dezvoltarea durabilă.

În Figura 5.1 sunt ilustrate sintetic principalele acțiuni aplicabile în cadrul etapelor de inițiere, dezvoltare și implementare a strategiei de guvernare multi-nivel.

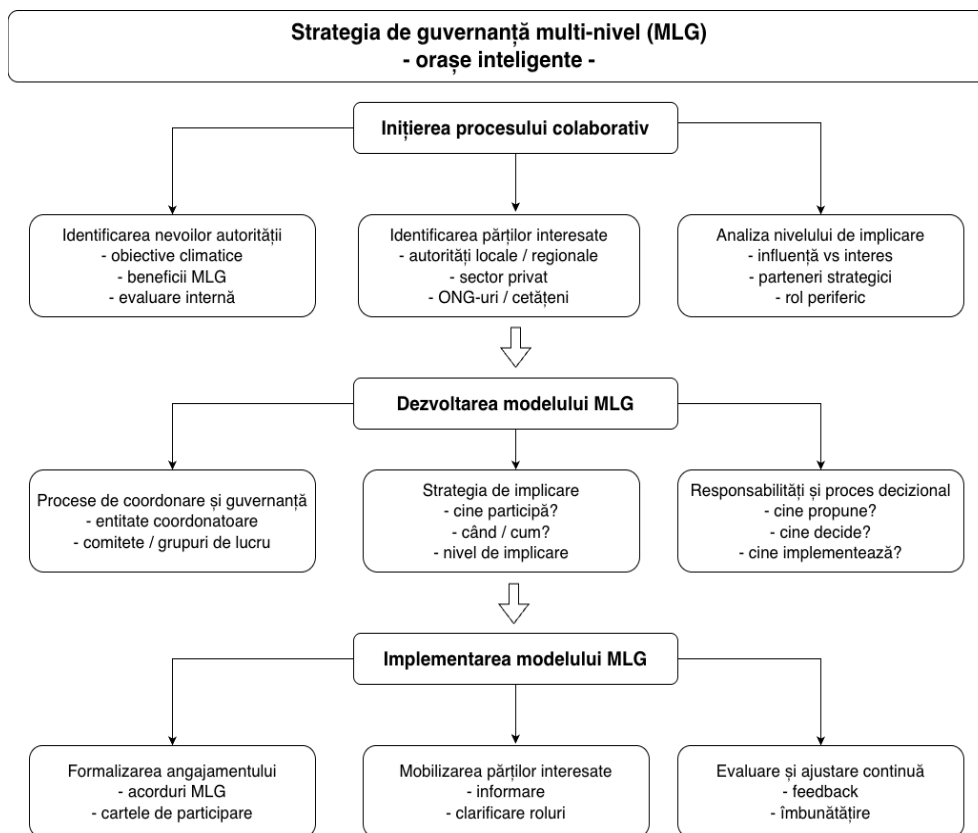


Figura 5.1 MLG etapele de inițiere, dezvoltare și implementare

Ca prim pas, înainte de a putea dezvolta o viziune comună și obiective, este recomandabil să se identifice nevoile diferitelor părți interesate implicate începând cu autoritatea regională. Acest lucru poate oferi un proiect inițial al viziunii care va evolua pe măsură ce alte părți interesate vor deveni implicate.

A. Identificarea nevoilor autorității regionale

Procesul începe prin definirea nevoilor specifice ale autorității regionale sau locale. La nivel de guvernare locală se stabilește domeniul de aplicare și prioritățile inițiale pentru colaborare, în special atunci când se abordează acțiunile climatice într-un context de oraș inteligent. Pentru a defini motivațiile și obiectivele la nivel regional sau local, mai multe instrumente pot fi utilizate pentru a aduce împreună persoanele care pot defini nevoile autorității regionale. Acest lucru depinde de structura autorității regionale, dar poate include crearea de: grupuri de lucru inter-funcționale interne; o rețea internă de consilieri/observatori (pentru a sprijini grupul de lucru); campanii interne de informare.

Secvența de acțiuni în vederea identificării nevoilor autorității regionale poate fi rezumată astfel:

1) *Clarificarea obiectivelor climatice*

Primul pas constă în identificarea scopurilor pe care autoritatea regională intenționează să le realizeze prin acțiuni climatice, cum ar fi: creșterea eficienței energetice; reducerea emisiilor de CO₂; implementarea surselor de energie regenerabilă; promovarea mobilității durabile sau a sistemelor de transport inteligent. De exemplu, un oraș inteligent ar putea să prioritizeze reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră din transportul urban cu 20% în termen de cinci ani, prin încurajarea utilizării vehiculelor electrice și a soluțiilor inteligente de transport. Acest obiectiv trebuie să fie clar definit înainte de a aborda alți actori implicați.

2) *Determinarea beneficiilor guvernării pe mai multe niveluri (MLG)*

Următorul pas este evaluarea necesității unei abordări colaborative. Autoritățile regionale se confruntă adesea cu resurse limitate sau cu o expertiză tehnică insuficientă pentru a aborda probleme complexe, precum schimbările climatice. MLG contribuie la centralizarea resurselor și cunoștințelor între diferitele niveluri de guvernare. Este important să se determine dacă regiunea are nevoie de:

- Suport tehnic, cum ar fi expertiza în rețele inteligente, integrarea surselor de energie regenerabilă sau tehnologii de mobilitate inteligentă.
- Mecanisme financiare, cum ar fi fonduri comune sau procese de achiziție pentru proiectele de infrastructură.
- Alinierea politicilor, asigurându-se că planurile climatice la nivelul orașului (de exemplu, Planurile de Acțiune pentru Energie Durabilă - SEAP) sunt aliniate cu obiectivele regionale și naționale.

3) *Evaluarea internă inițială*

Înainte de a implica părțile interesate externe, autoritățile locale sau regionale își evaluează capacitățile interne, precum:

- Politicile energetice sau planurile de acțiune climatică existente.

- Disponibilitatea fondurilor pentru proiectele orașelor inteligente.
- Relațiile existente cu părțile interesate locale sau regionale.

Această evaluare ajută la identificarea lacunelor pe care MLG le poate umple prin colaborarea cu organismele regionale, agențiile tehnice și părțile interesate din comunitate.

B. Identificarea părților interesate

După ce nevoile autorității regionale au fost stabilite, pot fi inițiate discuțiile cu alte părți interesate (în special autoritățile locale) pentru a înțelege nevoile lor și a dezvolta o viziune comună a obiectivelor și rezultatelor așteptate. Ca exemplu de bune practici putem menționa Planul de Acțiune pentru Climă și Energie (PACE) din regiunea austriacă Styria, ca parte a luptei la nivel regional de reducere a emisiilor de gaze cu efect de seră și atingere a obiectivelor pachetului climatic și energetic. La implementarea planului au participat autoritățile locale, împreună cu un număr mare de părți interesate (experți, oficiali aleși, reprezentanți din sectorul agricol și economic, organizații non-profit și cetățeni). Autoritatea regională este responsabilă de coordonare și evaluare.

Odată ce nevoile autorității sunt definite, următorul pas constă în identificarea și stabilirea gradului de implicare a părților interesate relevante. Acest proces se desfășoară după următoarea succesiune logică:

1) Principalele tipuri de părți interesate

Principalele părți interesate implicate în guvernarea pe mai multe niveluri (MLG) pentru orașele inteligente includ de obicei:

- Autorități locale (guverne municipale, planificatori urbani).
- Autorități regionale și naționale (agenții de energie, departamente de transport).
- Sectorul privat (companii tehnologice, furnizori de energie, firme de construcții).
- Organizații non-guvernamentale (ONG-uri) și societatea civilă (grupuri de advocacy pentru mediu, organizații comunitare).
- Instituții academice și centre de cercetare (care oferă expertiză în tehnologii sustenabile).
- Instituții financiare (care oferă mecanisme de finanțare sau parteneriate).

De exemplu, dacă un oraș inteligent lucrează la implementarea rețelelor inteligente, părțile cheie interesate pot include agenții regionale de dezvoltare, furnizori de utilități, firme de tehnologie și reprezentanți ai cetățenilor pentru a aborda îngrijorările locale legate de prețul energiei și confidențialitatea datelor.

2) Metode de implicare

Necesitatea implicării părților interesate are la bază interesul legitim stabilit prin strategia de acțiune climatică. Implicarea poate lua multe forme, cum ar fi: a) consultări individuale cu autoritățile locale sau liderii din industrie; b) ateliere și seminarii cu comunitățile locale, afaceri și experți pentru a genera idei și a identifica obiective comune; c) chestionare sau consultări publice pentru a aduna opiniile

cetățenilor și a evalua prioritățile, îngrijorările și disponibilitatea lor de a susține inițiativele orașului inteligent.

3) *Evaluarea influenței și interesului părților interesate*

Clasificarea părților interesate se bazează pe analiza gradului lor de influență și de interes față de procesul de guvernare, utilizând instrumente de tipul Matricei RACI. Această matrice facilitează clarificarea rolurilor și responsabilităților și ajută la prioritizarea modului de implicare a diferitelor părți interesate, asigurând o alocare eficientă a resurselor. În acest cadru:

- *Părțile interesate cu influență și interes ridicat* reprezintă partenerii strategici principali, precum autoritățile locale sau agențiile regionale de energie, care participă activ la luarea deciziilor.
- *Părțile interesate cu influență ridicată, dar interes redus* includ, de regulă, guvernele naționale sau organismele de reglementare, care necesită informare periodică și implicare în etapele critice ale procesului.
- *Părțile interesate cu influență redusă, dar interes ridicat* sunt adesea grupuri comunitare sau companii locale, a căror participare contribuie la legitimitatea și acceptarea deciziilor, chiar dacă puterea lor de decizie este limitată.

Părțile interesate cu influență și interes scăzut joacă un rol periferic în planificarea detaliată, dar pot susține procesele prin mobilizare socială și diseminarea informațiilor.

C. Identificarea modului în care părțile interesate pot participa

Pentru a face acest lucru, autoritatea regională va trebui să realizeze o analiză amănunțită a diferitelor părți interesate, care poate include: a) Rolul și misiunea organizației; b) Relațiile existente cu autoritățile regionale; c) Competențele și capacitatea de a oferi asistență (expertiză tehnică, capacitate financiară, comunicare între grupurile țintă); d) Capacitatea de a influența mediul (lideri de opinie); e) Disponibilitatea și dorința de a se implica; f) Așteptările sau cerințele în legătură cu proiectul.

Implicarea părților interesate se planifică în funcție de momentul și contextul în care acestea pot aduce o contribuție relevantă. Identificarea clară a structurilor și a reprezentanților acestora asigură o participare coerentă și adecvată, realizată la timpul oportun. Nivelul de implicare diferă în funcție de rolul, influența și interesul fiecărei părți interesate, motiv pentru care este necesară o abordare diferențiată. În acest sens, se propune următoarea structură a nivelurilor de participare:

1) *Niveluri de participare*

- *Partajarea informațiilor*: unele părți interesate (de exemplu, publicul larg, ONG-urile locale) ar putea avea nevoie doar să fie informate despre progresul procesului MLG și acțiunile climatice.
- *Consultare*: alte părți interesate, cum ar fi întreprinderile locale sau utilitățile, ar putea avea nevoie să fie consultate pentru informații specifice, cum ar fi fezabilitatea tehnică a implementării infrastructurii inteligente.

- *Participare activă*: partenerii de bază, cum ar fi autoritățile locale și regionale, agențiile energetice sau departamentele de transport, ar trebui să participe activ la luarea deciziilor și la implementarea proiectelor.

2) *Definirea rolurilor și responsabilităților*

Stabilirea precisă a rolurilor și responsabilităților fiecărei părți interesate contribuie la o coordonare eficientă a activităților și la evitarea ambiguităților în procesul de implementare.

D. Dezvoltarea unei viziuni comune și a obiectivelor

Odată ce părțile interesate au fost informate despre procesul colaborativ, autoritatea regională va organiza activități de consultare pentru a finaliza viziunea comună și obiectivele pentru regiune. În această fază începe colaborarea cu autoritățile locale. De asemenea, trebuie identificate tipurile de sprijin necesare pentru a atinge aceste obiective. Acest pas include:

1) *Mobilizarea părților interesate*

Implicarea părților interesate contribuie la formalizarea rolurilor și angajamentelor acestora. În multe cazuri, acest proces poate implica semnarea unor acorduri, cum ar fi memorandumuri de înțelegere sau diagrame de participare, pentru a consolida parteneriatele. De exemplu, un oraș inteligent care lansează o zonă cu emisii reduse ar putea să formalizeze parteneriate cu agenții regionale de transport, afaceri locale și furnizori de tehnologie pentru a coordona gestionarea traficului, îmbunătățirile aduse transportului public și sistemele de monitorizare.

2) *Implementarea proiectelor și inițiativelor*

Se inițiază implementarea proiectelor specifice de acțiune climatică, conform Planului de Acțiune pentru Energie Durabilă (SEAP). Exemple de astfel de proiecte includ: a) Rețele inteligente integrate cu surse de energie regenerabilă; b) Sisteme de transport inteligent care utilizează Internetul Lucrurilor (IoT); c) Inițiative de construcții ecologice care folosesc tehnologii inteligente pentru a optimiza utilizarea energiei și a reduce amprenta de carbon.

Fiecare proiect trebuie susținut de resursele și expertiza centralizate de la părțile interesate din sectoarele regional, local și privat, în cadrul modelului MLG.

3) *Asigurarea transparenței și comunicării*

Pe parcursul procesului, comunicarea transparentă este necesară pentru a menține alinierea între toate părțile interesate și pentru a păstra încrederea publicului. Actualizările regulate, informațiile accesibile și întâlnirile cu părțile interesate asigură că progresul este vizibil și că problemele sunt abordate prompt. Orașele pot stabili platforme publice unde cetățenii pot accesa date în timp real referitoare la consumul de energie, calitatea aerului sau eficiența transportului, promovând astfel sprijinul public și implicarea suplimentară.

5.2.2 Dezvoltarea modelului MLG pentru orașe inteligente

Odată ce liniile directoare ale procesului colaborativ au fost trasate (viziunea comună, obiectivele, instrumentele de sprijin, rezultatele așteptate), mai mulți pași trebuie implementați pentru a dezvolta cel mai adecvat și eficient model de guvernare multi-nivel. Dezvoltarea modelului MLG presupune o analiză mai detaliată a procesului de implicare a părților interesate și a mecanismelor de guvernare, în mod comun, pentru a defini cele mai potrivite structuri de guvernare, procesele de luare a deciziilor și metodele operaționale utilizate. Acest pas presupune parcurgerea următoarelor etape: 1) Definirea proceselor de coordonare și guvernare; 2) Dezvoltarea strategiei de implicare; 3) Definirea responsabilităților și a procesului de luare a deciziilor; 4) Definirea procesului de evaluare. În continuare vor fi analizate în detaliu fiecare dintre aceste etape.

A. Definirea proceselor de coordonare și guvernare

Mecanismele de guvernare multi-nivel se adaptează contextului local, în funcție de viziunea și obiectivele comune (definite în Pasul 1), importanța sau amploarea proiectului și influența și așteptările părților interesate. Autoritățile regionale joacă un rol important, în special pentru:

- supravegherea și coordonarea procesului, ce poate fi atribuită unui comitet de conducere operațional (dacă a fost creat unul) sau unei agenții sau unități dedicate;
- asigurarea că modelul de guvernare are obiective clare și că acestea sunt monitorizate eficient;
- coordonarea interacțiunilor dintre diferitele niveluri de guvernare (de exemplu, facilitarea întâlnirilor, propunerea metodologiei de lucru, frecvența comunicărilor);
- asigurarea responsabilității în cadrul modelului (propunerea unei structuri de raportare, convenirea asupra rolurilor/responsabilităților).

Autoritatea (sau comitetul de conducere operațional) determină cea mai potrivită structură de guvernare (model MLG) care să fie utilizată. Metodele operaționale trebuie, de asemenea, clar definite și explicate părților interesate.

Pentru a stabili un model MLG eficient, se țin cont de două reguli:

- limitarea numărului de comitete și grupuri de discuții pentru a evita risipa de timp în coordonarea activităților lor;
- identificarea clară a funcțiilor, compoziției și relațiilor dintre diferitele niveluri ale sistemului de guvernare.

Procesele de guvernare multi-nivel studiate în cadrul proiectului Coopenergy au luat diverse forme, de la simple la complexe. În majoritatea cazurilor, o entitate a coordonat procesul: un comitet de conducere sau un grup specific. În unele procese MLG au fost necesare doar întâlniri, iar altele au necesitat o structură organizațională mai complexă, inclusiv comitete de conducere, comitete de proiect dedicate și grupuri de lucru. Partenerii Coopenergy au testat o serie de procese MLG diferite pentru a revizui Planurile de Acțiune pentru Energie Durabilă (SEAP) regionale,

pentru a dezvolta planuri de acțiune locale și pentru a dezvolta acțiuni comune în cadrul proiectelor de energie durabilă.

Modele de procese de guvernare MLG:

Modelul 1: Guvernul național stabilește contribuția fiecărei regiuni la obiectivele naționale privind energia și schimbările climatice. Acest model a fost utilizat în regiunea Rhône-Alpes din Franța.

Modelul 2: Strategia energetică regională face parte din strategia de mediu, iar diferiți actori contribuie la implementarea acesteia. Modelul a fost utilizat în Kent, Marea Britanie.

Modelul 3: SEAP-ul regional este pregătit sub responsabilitatea administrației regionale, care consultă nivelurile administrative locale prin ateliere de lucru și consultări publice online. Acest model a fost utilizat în Țara Bascilor și în regiunea Liguria, Italia.

Modelul 4: Autoritatea regională lansează un program voluntar de sprijin pentru autoritățile locale care doresc să se angajeze în acțiuni durabile. Acest model a fost utilizat în programul Teritorii Pozitive Energetice (TEPOS) în Rhône-Alpes.

Modelul 5: Autoritatea locală decide să se alăture inițiativei Pactul Primarilor (Covenant of Mayors). Autoritatea regională sau agenția regională de energie sprijină autoritatea locală pentru a crea un plan energetic. Acest model a fost utilizat în mai multe regiuni partenere Coopenergy, inclusiv în Țara Bascilor și Liguria.

Modelul 6: Agenția regională de energie, deținută integral de guvernul regional, oferă consultanță atât guvernului regional, cât și municipalităților. Acest model este utilizat de Agenția de Energie a Regiunii Zlin (EAZK) în Republica Cehă.

B. Dezvoltarea strategiei de implicare a părților interesate

Cooperarea multi-nivel nu este autoreglată; diferitele părți interesate nu participă pe picior de egalitate, iar contribuțiile lor și limitele trebuie stabilite pentru a modela procesul de guvernare. Este, așadar, util să se dezvolte o strategie pentru modul în care vor fi implicați și consultați părțile interesate și factorii de decizie.

Părțile interesate, dincolo de cele deja implicate în Pasul 1 (când se dezvoltă viziunea comună și obiectivele), ar trebui să fie invitate să se alăture abordării colaborative (de exemplu, alte autorități locale, planificatori teritoriali, furnizori de date, parteneri financiari sau cetățeni). Strategia de implicare a părților interesate e ar trebui să răspundă următoarelor întrebări:

- Cine ar trebui să fie implicat și de ce?
- Când ar trebui să fie implicat?
- Care va fi nivelul de implicare al fiecărei grupuri de părți interesate?
- Care vor fi rolurile și responsabilitățile lor pe tot parcursul procesului?
- Cum va arăta programul și bugetul?

Un instrument util pentru implicarea părților interesate este matricea influență-interes. Această matrice poate ajuta maparea și găsirea părților interesate în funcție de interesul lor în tema planificării energetice durabile, precum și de influența lor.

Gruparea părților interesate în acest fel poate ajuta la identificarea potențialelor conflicte, goluri în selecția părților interesate și la determinarea modului cel mai potrivit de a le implica.

C. Definirea responsabilităților și a procesului decizional

Acest pas constă în definirea specifică a responsabilităților fiecărui participant, precum și a procesului decizional. Autoritatea regională este responsabilă de furnizarea de informații clare și ușor de înțeles despre proiect și acordul de guvernare. Totuși, sunt necesare un set de reguli specifice privind responsabilitățile fiecărui actor implicat și nivelul lor de participare în procesul decizional. Responsabilitatea reprezintă unul dintre aspectele importante ce contribuie la susținerea procesului de guvernare. Părțile interesate ar trebui să înțeleagă clar rolul lor și să fie responsabile pentru acțiunile, activitățile și deciziile lor.

Procesele de guvernare sunt destinate în principal să stimuleze dezvoltarea politicilor și luarea deciziilor prin idei, perspective și expertiză. Cu toate acestea, pentru a evita frustrarea și neîncrederea în procesul de guvernare, este important să se stabilească clar când va fi încheiată activitatea grupurilor de consultare și cine sunt factorii decizionali. Fiind una din condițiile necesare predictibilității procesului, acest aspect este clarificat de la început, de exemplu, prin definirea cadrului general de guvernare și a structurii de raportare (ierarhie) între diferitele grupuri care participă la proces și prin informarea părților implicate și a publicului cu privire la diferiții pași care conduc la decizie.

D. Definirea procesului de evaluare

Mecanismul de guvernare ales (modelul MLG) necesită o evaluare care să confirme caracterul său colaborativ și eficiența în atingerea obiectivelor. În acest sens, este recomandabilă definirea unui set de indicatori relevanți, capabili să ofere rezultate comparabile și să se bazeze pe date care pot fi colectate și monitorizate în mod sistematic. Evaluarea ar putea include următoarele aspecte: capacitatea de a atinge obiectivele și rezultatele așteptate; compararea acordului de guvernare cu modelele existente sau colaborările tradiționale; Eficiența în raport cu resursele și mijloacele alocate (buget, expertiză etc.); gradul de acceptare intern și extern.

Un Acord de Participare (care stabilește regulile/drepturile și obligațiile fiecărui partener) poate fi semnat între părțile interesate. Acest lucru va facilita buna funcționare a procesului colaborativ și poate fi modelat pe alte exemple existente din regiuni vecine.

5.2.3 Implementarea modelului MLG

Aplicarea modelului MLG necesită un cadru de guvernare care să favorizeze comunicarea transparentă și participarea activă a tuturor părților interesate pe întreaga durată a procesului de implementare. În paralel, se dezvoltă un mecanism de evaluare participativă care sprijină învățarea colectivă și adaptarea permanentă a procesului de guvernare, asigurând astfel coerența dintre obiective, acțiuni și

rezultatele obținute. Cele două etape principale ale acestui pas sunt: 1) Mobilizarea părților interesate și formalizarea angajamentului lor; 2) Evaluarea și îmbunătățirea modelului MLG.

Autoritatea competentă poate adapta această metodologie în orice moment pentru a se potrivi circumstanțelor locale. De exemplu, în funcție de amploarea proiectului, de termenul limită și de buget, autoritatea regională poate decide să implementeze anumite activități în paralel. În continuare vom descrie în detaliu cele două etape esențiale pentru implementarea modelului MLG.

A. Mobilizarea și implicarea părților interesate

Această fază de implementare constă acum în punerea în practică a acțiunilor planificate în cadrul strategiei de implicare a părților interesate, pentru a obține sprijinul lor și pentru a formaliza angajamentul acestora. Pentru a garanta transparența modelului de guvernare și pentru a asigura o participare largă a părților interesate (doi dintre pilonii „bunei guvernante”), următoarele elemente trebuie explicate tuturor părților interesate:

- obiectivele modelului de guvernare;
- rezultatele așteptate;
- modul în care acordul funcționează și este organizat (cronologie, frecvența întâlnirilor, tipuri de forumuri de discuții etc.);
- responsabilitățile participanților;
- cum sunt luate în considerare contribuțiile în cadrul procesului decizional;
- metodele de evaluare.

A1. Formalizarea angajamentului

Angajamentul tuturor părților interesate implicate în proces este crucial pentru a asigura succesul abordării colaborative. În majoritatea proceselor colaborative studiate, participarea părților interesate a fost formalizată printr-o rezoluție, un acord sau o cartă de participare.

Prin urmare, e necesară implementarea următoarelor activități pentru a obține un angajament față de abordarea colaborativă la nivel multi-nivel:

- Obținerea informațiilor despre modelul de guvernare într-un singur document care poate servi drept referință pentru toate părțile interesate. Acest document poate fi semnat după o întâlnire informativă despre proces, pentru a formaliza angajamentul părților interesate.
- Pentru ca toate părțile interesate să contribuie la procesul colaborativ, poate fi necesară o „fază de învățare”. Părțile interesate trebuie să înțeleagă pe deplin contextul procesului, problemele implicate și munca deja realizată. Autoritatea ar putea, de asemenea, să prezinte acțiuni similare realizate în alte regiuni.
- În unele cazuri, pot fi utile sesiuni de formare. Acestea pot fi chiar necesare atunci când este nevoie de abilități sau cunoștințe specifice pentru a înțelege problemele în cauză.

- Pentru a asigura o participare eficientă pe tot parcursul procesului, este esențial să fie distribuite informații despre proiect, progresul acestuia și luarea în considerare a contribuțiilor părților interesate. Acestea sunt informate în mod regulat despre modul în care opiniile, preocupările și/sau sugestiile lor au fost luate în considerare, precum și despre progresul realizat de la început.

B. Evaluarea procesului de guvernare

Evaluarea cadrului de guvernare poate fi utilă în special deoarece indicatorii (de exemplu, numărul de participanți la întâlniri, numărul de publicații distribuite, deciziile luate sau nu) pot fi insuficienți pentru a evalua pe deplin guvernarea. Procesele de guvernare trebuie analizate ca întreguri și trebuie să fie deschise și avansate. Aceasta poate fi o evaluare externă, o evaluare de la egal la egal sau o autoevaluare.

Evaluarea cadrului de guvernare include următoarele elemente:

- bunele practici;
- relevanța cadrului de guvernare (comparativ cu alte procese MLG sau abordări standard);
- poziționarea sa strategică;
- eficiența - rezultate așteptate în raport cu așteptările și obiectivele;
- eficiența în raport cu resursele dedicate și mijloacele disponibile (relația dintre rezultate și resursele financiare, expertiza, organizarea etc.);
- acceptarea la nivel intern și extern;
- identificarea unui plan de acțiune pentru îmbunătățirea procesului.

B1. Beneficiile evaluării

Evaluarea poate adăuga valoare guvernării viitoare a acțiunilor privind schimbările climatice. Într-adevăr, schimbările climatice reprezintă adesea un domeniu al politicii publice în care se desfășoară experimente (prin implicarea părților interesate, organizarea de dezbateri sau crearea de noi parteneriate). Cu toate acestea, evaluarea poate fi, de asemenea, considerată restrictivă ca o revizuire a performanței. Prin urmare, este importantă comunicarea clară a obiectivelor evaluării și că evaluatorii pot efectua analiza lor la toate nivelurile organizației (inclusiv la nivel managerial și politic).

B2. Colectarea datelor

Pe măsură ce procesul de guvernare progresează, datele necesare pentru măsurarea indicatorilor sunt colectate. Datele pentru indicatorii legați de procesul de guvernare vor fi, în general, colectate la sfârșitul proiectului sau după un eveniment, folosind chestionare sau interviuri cu părțile cheie interesate.

B3. Îmbunătățirea abordării colaborative

În funcție de frecvența evaluării, indicatorii sunt evaluați pentru a îmbunătăți modelul de guvernare. Un comitet ar putea fi înființat pentru a efectua o analiză și a sugera schimbări. Rezultatele evaluărilor trebuie comunicate pe scară largă.

5.2.4 Evaluarea și îmbunătățirea procesului MLG pentru orașe inteligente

Evaluarea și îmbunătățirea procesului MLG contribuie la asigurarea eficacității, sustenabilității și adaptabilității inițiativelor de acțiune climatică din orașele inteligente, îndeplinind mai multe funcții:

Responsabilitate și transparență

- Construirea încrederii prin evaluări periodice ce promovează responsabilitatea în rândul părților interesate. Atunci când participanții observă că contribuțiile și eforturile lor sunt evaluate și raportate, acest lucru dezvoltă încrederea și încurajează o implicare continuă.
- Procese transparente prin partajarea rezultatelor evaluării cu publicul și părțile interesate, contribuind la menținerea încrederii publice în modelul de guvernare.

Măsurarea eficienței

- Metrici de performanță - prin stabilirea unor indicatori de performanță clari (de exemplu, reducerea emisiilor de CO₂, economiile de energie, nivelurile de implicare a părților interesate), autoritățile pot măsura impactul inițiativelor lor în raport cu obiectivele predefinite.
- Identificarea succeselor și a deficiențelor, în sensul că evaluările periodice oferă informații valoroase despre strategiile care funcționează eficient și cele care necesită îmbunătățiri. Acest lucru permite părților interesate recunoașterea rezultatelor pozitive și identificarea domeniilor care necesită atenție. De exemplu, dacă o inițiativă de rețea inteligentă nu atinge nivelul așteptat, evaluarea poate evidenția provocări tehnice sau logistice care necesită soluționare.

Adaptabilitate și îmbunătățire continuă

- Guvernare receptivă - evaluarea continuă permițând autorităților să își adapteze strategiile în funcție de noile date, tehnologiile emergente și nevoile în schimbare ale părților interesate.
- Învățarea din experiență - prin revizuirea sistematică a rezultatelor, părțile interesate pot dezvolta cele mai bune practici și îmbunătăți abordările pentru proiectele viitoare.

Consolidarea implicării părților interesate

- Mecanisme de feedback - evaluările ar trebui să includă feedback din partea părților interesate la toate nivelurile. Implicarea acestora în procesul de evaluare le permite să își exprime opiniile privind eficiența

modelului MLG și rezultatele inițiativelor climatice, consolidând astfel angajamentul pentru colaborarea continuă.

- Decizii incluzive prin care autoritățile pot asigura diversitatea viziunilor ce sunt luate în considerare în planificările și ajustările strategice viitoare. Astfel se îmbunătățește legitimitatea și crește gradul de acceptare a acțiunilor de guvernare în cadrul comunității.

Sustenabilitate pe termen lung

- Asigurarea optimizării resurselor prin identificarea zonelor în care resursele (timp, bani, personal) pot fi sub-utilizate sau supraîncărcate. Acest lucru permite o alocare și gestionare mai eficientă a resurselor pentru a maximiza impactul asupra obiectivelor climatice.
- Facilitarea oportunităților de finanțare viitoare - un istoric în dezvoltarea de proiecte ce dovedește o organizare eficientă poate spori credibilitatea proiectelor orașelor inteligente, făcându-le mai atractive pentru finanțări externe sau parteneriate. Organismele de finanțare caută adesea dovezi de responsabilitate și adaptabilitate atunci când iau în considerare investițiile.

Replicarea succeselor

- Extinderea celor mai bune practici - lecțiile învățate pot conduce la modele MLG similare, ajutând la răspândirea practicilor eficiente și la promovarea colaborării regionale în acțiunile climatice.
- Partajarea cunoștințelor prin crearea unui set de cunoștințe accesibil altor orașe și regiuni, promovând o abordare colectivă în fața provocărilor legate de acțiunile climatice.

Procesul de evaluare continuă a modelului de guvernare și a planurilor de acțiune climatică poate include următoarele elemente:

Feedback continuu și îmbunătățire

Feedback-ul implică un proces de revizuire continuu pentru a evalua îndeplinirea obiectivelor climatice și a identifica posibile ajustări. Acest lucru poate include:

- Sesiuni de feedback cu autoritățile locale, organismele regionale și publicul.
- Evaluări intermediare pentru ajustarea strategiilor sau introducerea de noi tehnologii în funcție de nevoile emergente sau inovațiile apărute. De exemplu, dacă rețeaua unui oraș inteligent de încărcare pentru vehicule electrice a este sub-utilizată, feedback-ul utilizatorilor și al părților interesate ar putea ajuta la reproiectarea sistemului sau la intensificarea campaniilor de conștientizare publică.

Adaptarea la noi provocări

Orașele inteligente evoluează rapid, la fel și provocările cu care se confruntă. Pe măsură ce orașele se dezvoltă sau noi tehnologii apar, MLG permite o adaptare flexibilă a structurii de guvernare pentru a integra aceste schimbări. Orașele pot

introduce noi participanți, ajusta obiectivele sau realoca resursele în funcție de datele climatice actualizate și nevoile urbane emergente.

Replicarea succesului și extinderea

Unul dintre avantajele MLG este potențialul de a extinde inițiativele de succes. Odată recunoscute, modelele MLG sau strategiile de acțiune climatică de succes pot fi replicate în alte regiuni sau orașe. MLG facilitează partajarea cunoștințelor, asigurând că inovațiile, precum rețelele inteligente sau politicile de energie regenerabilă, pot fi adaptate la diferite medii urbane.

Evaluarea și îmbunătățirea procesului de guvernanță multi-nivel trebuie privite ca un mecanism strategic de consolidare a capacității instituționale a orașelor inteligente. Prin integrare sistematică a evaluării în procesul de decizie, se pot depăși abordările reactive și pot fi adoptate modele de guvernanță anticipativă, capabile să răspundă dinamic la schimbările tehnologice, sociale și climatice. Evaluarea guvernanței devine un instrument de orientare strategică, consolidând procesul decizional și coerența între nivelurile de guvernanță.

6. Model îmbunătățit de guvernare multi-nivel pentru tranziția energetică durabilă

Abstract: Acest capitol prezintă un model îmbunătățit de guvernare multi-nivel pentru tranziția energetică durabilă, conceput ca răspuns la complexitatea și dinamismul proceselor de decarbonizare și la obiectivele ambițioase stabilite la nivel european. Modelul propus se fundamentează pe principiile subsidiarității, coerenței politice și participării, având în centru Platforma Centrală de Coordonare și Monitorizare. Aceasta are rolul de a corela obiectivele naționale și europene cu inițiativele locale, contribuind la consolidarea transparenței, responsabilității și capacității de adaptare a procesului de guvernare. Modelul este susținut de parteneriatele locale și de inițiativele regionale inteligente, care favorizează co-crearea soluțiilor energetice adaptate specificului comunităților. Acestea sunt completate de rețelele de cooperare interregională și transfrontalieră, menite să faciliteze schimbul de bune practici și dezvoltarea proiectelor comune. În paralel, mecanismele de evaluare și adaptare continuă contribuie la consolidarea procesului de învățare instituțională și la ajustarea permanentă a politicilor publice. Diversitatea actorilor implicați contribuie la consolidarea legitimității și rezilienței procesului de guvernare, permițând o tranziție energetică bazată pe cooperare, învățare continuă și adaptabilitate instituțională.

6.1 Introducere

Complexitatea tranziției energetice durabile impune o abordare flexibilă, capabilă să integreze nivelurile național, european și local într-un cadru coerent de acțiune. Modelul tradițional de guvernare multi-nivel, predominant ierarhic, se dovedește insuficient pentru gestionarea acestei dinamici. În acest context, o versiune evoluată a modelului MLG poate asigura o coordonare mai eficientă între guverne, autorități regionale, comunități locale, sectorul privat și societatea civilă, consolidând participarea activă și capacitatea de adaptare a actorilor implicați.

Un model îmbunătățit de guvernare multi-nivel contribuie la consolidarea capacității de răspuns la provocările tranziției energetice. În primul rând, acesta trebuie să asigure flexibilitate și adaptabilitate, având în vedere ritmul accelerat al inovației tehnologice, transformările economice și schimbările în preferințele sociale. În al doilea rând, un astfel de model permite o distribuție echilibrată a responsabilităților între nivelurile local, regional, național și european, reducând riscul suprapunerilor sau al vidurilor decizionale. În fine, colaborarea între actori aparținând diferitelor niveluri administrative contribuie la optimizarea utilizării

resurselor, generând beneficii economice și sociale durabile și consolidând coeziunea teritorială prin acțiuni concertate și coordonate.

Experiențele anterioare privind aplicarea strategiilor de guvernare multi-nivel au evidențiat provocări recurente în inițierea proceselor colaborative, precum capacitatea instituțională limitată la nivel local, fragmentarea competențelor și constrângerile financiare. În același timp, au fost identificate practici promițătoare, parteneriate locale consolidate, platforme participative și instrumente digitale menite să faciliteze dialogul între actori. Aceste fundamente stau la baza modelului propus, orientat spre consolidarea cooperării interinstituționale și creșterea eficienței proceselor de guvernare.

6.2 Dimensiunile modelului propus

Principii conceptuale și metodologice de guvernare multi-nivel reprezintă un cadru strategic de coordonare între diferite niveluri de guvernare (supranațional, național, regional și local), menit să asigure eficiența, adaptabilitatea și participarea incluzivă la elaborarea și implementarea politicilor energetice. Modelul propus pornește de la trei principii fundamentale: subsidiaritate, coerență politică și participare multi-actor. Pe lângă acestea, modelul integrează o abordare policentrică, care favorizează inițiativele locale și cooperarea trans-sectorială. Astfel, modelul propus integrează mai multe dimensiuni necesare implementării inițiativelor de tranziție energetică:

1. *Platforma centrală de coordonare și monitorizare (PCCM)* reprezintă nucleul guvernării la nivel național, având ca scop alinierea obiectivelor locale și regionale cu țintele naționale și europene, facilitând astfel o coordonare clară și transparentă.

2. *Parteneriate locale și regiuni inteligente* ce asigură colaborarea între autorități locale și actori locali (ONG-uri, sector privat, cetățeni), permițând personalizarea soluțiilor energetice la specificul fiecărei comunități.

3. *Rețelele de cooperare interregională și transfrontalieră* ilustrează dimensiunea colaborativă a guvernării multi-nivel, facilitând schimbul de bune practici și dezvoltarea de proiecte comune între state și regiuni cu interese și provocări similare.

4. *Mecanismele de evaluare și adaptare continuă* sunt componentele modelului ce permit monitorizarea sistematică a progresului și ajustarea dinamică a strategiilor, în vederea menținerii sustenabilității pe termen lung.

5. *Platforma de cunoaștere, inovare și comunicare* ce asigură transferul de cunoștințe, inovarea tehnologică și socială, precum și diseminarea rezultatelor între toate nivelurile de guvernare.

Modelul îmbunătățit de guvernare multi-nivel ilustrat în figura 6.1 descrie un sistem colaborativ și adaptiv, în centrul căruia se află Platforma Centrală de Coordonare și Monitorizare (PCCM). Aceasta are rolul de a asigura coerența între obiectivele și politicile stabilite la nivel european, național, regional și local,

funcționând ca un mecanism de legătură între diferitele niveluri ale guvernării și oferind cadrul comun de monitorizare și coordonare a tranziției energetice.

În jurul acestei platforme se articulează patru componente complementare (ilustrate în Figura 6.1) care susțin funcționarea întregului ecosistem instituțional. Parteneriatele locale și inițiativele teritoriale integrate asigură dimensiunea bottom-up (de jos în sus) a modelului, implicând autorități, organizații neguvernamentale, mediul privat și comunitățile locale în procese de co-creare a soluțiilor energetice conforme specificului fiecărui teritoriu. Platforma de cunoaștere, inovare și comunicare contribuie la transferul de expertiză, la dezvoltarea competențelor și diseminarea informațiilor relevante între nivelurile de guvernare, stimulând inovarea tehnologică și socială.

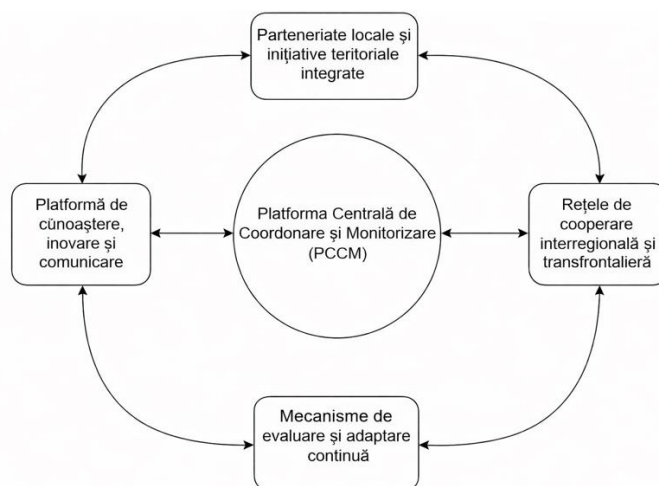


Figura 6.1. Modelul îmbunătățit de guvernare multi-nivel pentru tranziția energetică

Un rol important îl au rețelele de cooperare interregională și transfrontalieră, care facilitează schimbul de bune practici, transferul de cunoștințe și dezvoltarea proiectelor comune între regiuni și state membre, contribuind la reducerea disparităților teritoriale și la consolidarea coordonării orizontale. În completare, mecanismele de evaluare și ajustare continuă asigură dimensiunea dinamică a modelului, permițând monitorizarea progresului, colectarea feedback-ului și ajustarea strategiilor și politicilor în funcție de rezultate și de schimbările de context.

Prin interacțiunea acestor cinci dimensiuni, modelul propus creează un cadru integrat și flexibil, capabil să răspundă atât cerințelor europene și naționale, cât și nevoilor comunităților locale. Relațiile funcționale dintre dimensiuni sunt bidirecționale: PCCM coordonează și aliniază politicile, dar, în același timp, primește inițiative și feedback din partea parteneriatelor locale și a rețelelor interregionale, în timp ce mecanismele de evaluare alimentează întregul sistem cu date și recomandări. În acest fel, guvernarea multi-nivel devine un proces adaptiv, bazat pe colaborare și învățare continuă, consolidând reziliența și sustenabilitatea tranziției energetice.

6.2.1 Platforma centrală de coordonare și monitorizare (PCCM)

Platforma centrală de coordonare și monitorizare (PCCM) reprezintă nucleul instituțional al modelului de guvernare multi-nivel și funcționează ca un mecanism de coordonare integrată la nivel național, reunind reprezentanți ai tuturor nivelurilor de guvernare – local, regional, național și european. Rolul său principal este de a facilita schimbul de informații, raportarea progresului și alinierea obiectivelor de tranziție energetică, asigurând totodată coerența politicilor și transparența decizională. PCCM este conceput ca o structură flexibilă, capabilă să gestioneze atât dimensiunea strategică, cât și pe cea operațională a tranziției energetice durabile.

Totodată, PCCM poate fi structurată astfel încât să gestioneze trei componente-cheie:

- stabilirea obiectivelor și indicatorilor de performanță,
- transparența și accesibilitatea informațiilor,
- evaluarea și feedback-ul continuu.

Stabilirea obiectivelor și indicatorilor de performanță:

Definirea unor obiective strategice clare, măsurabile și ierarhizate pe termen scurt, mediu și lung permite alinierea direcțiilor locale și regionale cu politicile naționale și europene. Monitorizarea progresului se realizează prin indicatori de performanță (KPIs) relevanți, precum reducerea emisiilor de carbon, creșterea ponderii energiilor regenerabile sau îmbunătățirea eficienței energetice. În domenii specifice, precum eficiența energetică a clădirilor sau extinderea capacităților de producție din surse regenerabile, acești indicatori sprijină procesul decizional și fundamentarea politicilor publice. Modelul propune o abordare flexibilă și adaptativă, prin care obiectivele și indicatorii sunt revizuiți periodic în funcție de evoluțiile tehnologice, economice și legislative. Totodată, PCCM atribuie responsabilități clare actorilor implicați la nivel local, regional și național, consolidând astfel transparența, responsabilitatea și coerența procesului de guvernare.

Este necesar ca indicatorii de performanță să fie revizuiți periodic pentru a reflecta evoluțiile tehnologice, economice și politice. În acest sens, PCCM stabilește ținte de performanță și le ajustează în funcție de datele obținute din monitorizarea reală a progresului. Corelarea acestor indicatori cu mecanisme clare de responsabilizare instituțională previne raportările formale și stimulează implementarea efectivă a măsurilor. Astfel, indicatorii devin instrumente de evaluare și pârghii de motivare și orientare strategică pentru actorii implicați în tranziția energetică.

Transparență și Accesibilitate

Transparența Platformei Centrale de Coordonare și Monitorizare (PCCM) este asigurată prin accesibilitatea și claritatea informațiilor oferite tuturor actorilor implicați în tranziția energetică. PCCM integrează o platformă digitală publică care

oferă informații actualizate în timp real despre progresul inițiativelor de tranziție energetică, resursele alocate și rezultatele obținute. Platforma utilizează instrumente vizuale interactive – hărți tematice, grafice dinamice și tablouri de bord – menite să faciliteze înțelegerea proceselor și a rezultatelor de către cetățeni, mediul privat și autorități. Totodată, sistemul permite accesul deschis al principalelor părți interesate, oferind posibilitatea ajustării strategiilor în funcție de datele disponibile. Accesibilitatea informațiilor nu se limitează la publicarea datelor brute, ci implică și interpretarea lor într-un format prietenos și util pentru luarea deciziilor. De asemenea, platforma include mecanisme de consultare publică online, prin care cetățenii pot formula sugestii și observații în etapele cheie ale procesului decizional.

Evaluare și Feedback Continuu

Componenta de evaluare și feedback continuu a Platformei Centrale de Coordonare și Monitorizare (PCCM) transformă această structură într-un mecanism dinamic de învățare instituțională și adaptare permanentă. Evaluarea nu se limitează doar la măsurarea performanței, ci include analiza cauzelor care determină abaterile de la obiectivele stabilite și identificarea soluțiilor corective. Prin platformă, actorii implicați, inclusiv cetățenii, pot furniza observații și sugestii care contribuie la îmbunătățirea proiectelor energetice și la adaptarea acestora la nevoile locale. Monitorizarea se realizează periodic, prin rapoarte publice ce evaluează progresul pe baza indicatorilor de performanță și formulează recomandări pentru ajustări viitoare. Pentru asigurarea obiectivității, procesul poate fi completat de evaluări independente realizate de experți și organizații specializate. Lecțiile rezultate din aceste procese sunt integrate în strategia de guvernare, asigurând o îmbunătățire continuă a modelului și o capacitate sporită de reacție la provocările emergente.

Integrarea feedback-ului provenit de la o gamă diversă de actori, administrații locale, organizații neguvernamentale, mediul academic, sectorul privat și cetățeni, consolidează procesul decizional. Informațiile colectate prin consultări online, forumuri tematice sau grupuri de lucru sectoriale oferă concluzii relevante, astfel încât devine posibilă influențarea politicilor publice. Pentru a evita formalismul, acest proces este completat de mecanisme de monitorizare a aplicării recomandărilor formulate. În acest fel, evaluarea și feedback-ul continuu devin o expresie a democrației participative, asigurând relevanța, legitimitatea și adaptabilitatea strategiilor energetice la schimbările de context.

Platforma poate funcționa ca un organism virtual susținut de un consiliu de coordonare multi-actor (reprezentanți ai guvernelor locale și naționale, sectorului privat, ONG-uri și cetățeni). De asemenea, această platformă va trebui să aibă și să utilizeze instrumente digitale moderne pentru transparență și accesibilitate, cum ar fi un portal web interactiv și un sistem integrat de monitorizare a datelor în timp real.

6.2.2 Parteneriate locale și regiuni inteligente

Parteneriatele locale între autorități publice, ONG-uri, instituții academice și sectorul privat vor permite adaptarea soluțiilor de energie la specificul fiecărei regiuni, având la bază principiile subsidiarității și inovării sociale. Aceste parteneriate au următoarele funcții:

- *Laboratoare regionale de inovație energetică* sub forma huburilor de inovare unde se testează soluții energetice locale, cum ar fi micro rețele de energie sau stocarea energiei regenerabile, adaptate nevoilor comunității.
- *Programe de finanțare locale* ce presupun existența sau dezvoltarea unor scheme de finanțare comunitară și stimulente fiscale pentru locuitorii care contribuie activ la inițiativele energetice.
- *Educație și conștientizare prin campanii de educare și implicare* a cetățenilor pentru creșterea acceptanței și susținerea soluțiilor energetice.

Parteneriatele locale sunt un element important al modelului de guvernare multi-nivel, deoarece aduc decizia și acțiunea cât mai aproape de comunități. Aceste parteneriate funcționează ca mecanisme de co-guvernare, în care responsabilitățile sunt împărțite și negociate între actori diferiți. De exemplu, administrațiile locale pot oferi cadrul legislativ și infrastructura, în timp ce sectorul privat contribuie cu investiții și expertiză tehnică, iar societatea civilă și cetățenii participă prin inițiative comunitare și comportamente sustenabile.

Un element specific acestor parteneriate este capacitatea lor de a mapa politicile și soluțiile pe specificul regional. În zonele rurale, de exemplu, inițiativele pot fi orientate către bioenergie și eficiența energetică în agricultură, în timp ce în marile orașe accentul poate fi pus pe mobilitate electrică, clădiri inteligente și rețele energetice digitale. Această adaptare contextuală asigură eficiența măsurilor și acceptabilitatea lor socială, întrucât soluțiile sunt percepute ca fiind relevante și utile pentru comunitățile care le implementează. În plus, prin integrarea cunoașterii locale și a tradițiilor culturale în procesele de decizie, parteneriatele contribuie la crearea unui model de tranziție energetică care nu este impus de sus în jos, ci construit de jos în sus, cu o puternică dimensiune participativă și democratică.

Pe lângă funcția de co-guvernare, parteneriatele locale și regiunile inteligente pot deveni catalizatori ai inovației prin dezvoltarea unor huburi de inovare și a așa-numitelor living labs. Huburile de inovare pot aduce la aceeași masă autorități, universități, centre de cercetare și companii tehnologice, facilitând testarea și implementarea rapidă a unor soluții inovatoare, de la sisteme de management inteligent al energiei până la platforme digitale de monitorizare a consumului.

6.2.3 Rețele de cooperare interregională și transfrontalieră

Rețelele de cooperare interregională și transfrontalieră asigură consolidarea guvernării multi-nivel, oferind cadrul necesar pentru coordonarea politicilor energetice și pentru integrarea infrastructurilor la scară europeană și regională. Asigurarea colaborării între regiuni și state învecinate permite dezvoltarea de

infrastructuri energetice comune, optimizarea resurselor și implementarea unor soluții inovative care au demonstrat eficiență în alte contexte. În acest cadru, oferă următoarele funcționalități specifice:

- colaborarea transfrontalieră în vederea dezvoltării coridoarelor energetice și interconectarea rețelelor de energie regenerabilă, inclusiv cele eoliene și solare. Prin astfel de proiecte, regiunile învecinate își pot armoniza standardele tehnice, pot reduce costurile de implementare și pot spori reziliența sistemelor energetice locale. Exemple de bune practici includ interconectările transfrontaliere între țările nordice sau proiectele paneuropene de energie regenerabilă care permit schimburi de energie pe baza surselor locale și a cererii regionale;
- crearea de platforme digitale și fizice pentru schimbul de experiențe și lecții învățate între regiuni și state sprijină adoptarea rapidă a tehnologiilor verzi și a strategiilor de eficiență energetică. Aceste platforme permit actorilor locali și regionali să identifice soluții adaptabile la contextul propriu, reducând riscul de eșec și accelerând tranziția către o economie verde. De asemenea, pot susține crearea de standarde comune și bune practici care pot fi replicate la nivel european;
- organizarea de întâlniri periodice între reprezentanții autorităților locale, regionale și naționale ce pot accelera alinierea cu reglementările europene și adaptarea strategiilor locale la obiectivele comune. Aceste conferințe și ateliere servesc ca mecanisme de coordonare și monitorizare a progresului proiectelor comune, încurajând dialogul direct și dezvoltarea de parteneriate durabile.

Rețele transfrontaliere permit regiunilor să beneficieze de expertiza altor zone, să acceseze fonduri europene destinate proiectelor comune și să promoveze politici integrate care țin cont simultan de nevoile locale, regionale și europene. În continuare, sunt prezentate câteva exemple concrete de proiecte transfrontaliere de energie regenerabilă:

- *Proiectul Baltic Power (Polonia)*¹⁷: Un proiect offshore de energie eoliană în Marea Baltică, cu o capacitate planificată de 76 de turbine până în 2026. Acest proiect este realizat în parteneriat cu investitori străini și contribuie la dezvoltarea unei infrastructuri energetice comune în regiune.
- *Proiectul interconectorului submarin între Grecia și Egipt*¹⁸: Un cablu electric de 1.000 km care va transporta energie regenerabilă din Egipt către Uniunea Europeană, contribuind la diversificarea surselor de energie și la reducerea dependenței de importurile de energie.
- *Proiectele Interreg pentru tranziția energetică*¹⁹: La Săptămâna Europeană a Energiei Durabile din 2025, au fost prezentate soluții practice

¹⁷ <https://balticpower.pl/en/>

¹⁸ https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/global-gateway/gregy-high-voltage-electrical-interconnection-eastern-mediterranean_en

¹⁹ https://sustainable-energy-week.ec.europa.eu/index_en

pentru o tranziție energetică mai verde și mai incluzivă, subliniind importanța cooperării transfrontaliere în domeniul energiei regenerabile.

Aceste exemple demonstrează cum cooperarea interregională și transfrontalieră poate sprijini dezvoltarea de infrastructuri energetice comune și poate facilita schimbul de soluții de succes în domeniul energiei regenerabile.

6.2.4 Mecanisme de evaluare și adaptare continuă

Mecanismele de evaluare presupun monitorizarea continuă și ajustarea politicilor și inițiativelor în funcție de evoluția tehnologiilor și de feedback-ul din partea comunității. Aceste mecanisme implică: evaluări anuale publice; platforme de feedback în timp real; adaptarea la provocările emergente.

Un element important al mecanismelor de evaluare și adaptare continuă îl constituie evaluările periodice, menționate în textul existent sub forma rapoartelor publice anuale. Publicarea regulată a rapoartelor contribuie la crearea unui climat de încredere între instituții și cetățeni, întrucât permite monitorizarea deschisă a progresului, dar și identificarea clară a eventualelor întârzieri sau dificultăți. În plus, aceste evaluări reprezintă o oportunitate pentru administrații de a comunica realizările obținute și pentru comunități de a înțelege modul în care resursele publice sunt utilizate.

Pe lângă raportarea numerică a indicatorilor, evaluările ar trebui să includă și analize calitative, care să explice de ce anumite obiective au fost atinse, în timp ce altele au întâmpinat obstacole. Astfel, rapoartele nu devin simple colecții de date, ci instrumente de învățare instituțională și socială. De exemplu, dacă un program local de eficiență energetică nu își atinge țintele, evaluarea poate scoate la iveală bariere precum lipsa de informare a populației sau dificultățile administrative în accesarea finanțării.

Experții independenți au rolul de a asigura obiectivitatea evaluărilor, prin furnizarea unor analize bazate pe date verificabile și pe metodologii recunoscute la nivel internațional. Implicarea acestora previne riscul autoevaluărilor părtinitoare și oferă garanții suplimentare privind calitatea politicilor publice. De exemplu, evaluările realizate de institute de cercetare sau de organizații internaționale pot oferi comparații relevante între regiuni și pot identifica bune practici transferabile.

În paralel, consultarea comunitară reprezintă o dimensiune complementară și la fel de importantă. Prin implicarea directă a cetățenilor, ONG-urilor și a altor actori locali, procesul de evaluare devine participativ și incluziv. Consultările pot fi realizate prin chestionare, platforme online sau forumuri publice, permițând colectarea unor perspective diverse asupra impactului real al politicilor. Această combinație dintre expertiza tehnică și experiența locală asigură un proces de evaluare mai complet și mai echilibrat.

6.2.5 Platforma de cunoaștere, inovare și comunicare

Această componentă are rolul de a disemina și valorifica informațiile generate de diferitele niveluri ale guvernării multi-nivel. Funcționează ca un hub interactiv,

unde sunt reunite date tehnice, bune practici, rezultate ale evaluărilor și inițiative de cercetare în domeniul tranziției energetice. Prin conectarea administrațiilor publice, mediului academic, sectorului privat și societății civile, platforma facilitează schimbul de cunoștințe și transferul de inovații tehnologice și sociale.

Această structură are o funcție informativă, dar și una strategică: contribuie la fundamentarea deciziilor de politică publică, la dezvoltarea competențelor instituționale și la consolidarea culturii colaborative în domeniul energiei durabile. Totodată, prin utilizarea instrumentelor digitale și a vizualizărilor interactive, platforma face informația accesibilă și inteligibilă pentru toate categoriile de actori implicați, promovând transparența, învățarea colectivă și comunicarea eficientă între nivelurile de guvernare.

Platforma de cunoaștere, inovare și comunicare are o structură modulară, alcătuită din patru componente interdependente: baza de date integrată, laboratorul de inovare, centrul de formare și diseminare și mecanismele de comunicare și implicare publică.

Baza de date integrată funcționează ca un depozitar comun al informațiilor relevante despre consumul energetic, emisiile de carbon, proiectele implementate și indicatorii de performanță. Datele sunt colectate din surse locale, regionale și naționale, armonizate conform standardelor europene de raportare (precum *EU Energy Data Portal*²⁰ sau *Eurostat Energy Balances*²¹). Acest modul permite autorităților și cercetătorilor să analizeze tendințele și să identifice zonele cu potențial ridicat de reducere a emisiilor sau de extindere a surselor regenerabile.

Laboratorul de inovare (Innovation Lab) acționează ca un spațiu de experimentare colaborativă, în care administrațiile publice, universitățile și sectorul privat testează soluții tehnologice și modele de guvernare. Inspirat de bunele practici europene, cum ar fi *EU City Science Initiative*²² sau *European Energy Research Alliance (EERA)*²³, laboratorul facilitează prototiparea rapidă a soluțiilor digitale – de exemplu, aplicații pentru managementul energiei urbane, simulatoare de eficiență energetică sau modele predictive pentru planificarea rețelelor inteligente.

Centrul de formare și diseminare are rolul de a crește competențele actorilor implicați în tranziția energetică, prin cursuri, seminare și webinarii dedicate administrațiilor locale, mediului de afaceri și societății civile. Acesta promovează învățarea continuă și formarea de competențe digitale și tehnice, în concordanță cu inițiativele europene precum *Pactul pentru competențe verzi (Green Skills Pact)*.

Mecanismele de comunicare și implicare publică asigură transparența și participarea activă a cetățenilor. Platforma oferă instrumente de vizualizare interactivă – hărți tematice, tablouri de bord și grafice dinamice – care traduc datele complexe în informații accesibile publicului. În plus, sunt integrate module de

²⁰ <https://data.europa.eu/en/publications/datastories/open-energy-data-european-data-portal>

²¹ https://ec.europa.eu/eurostat/api/dissemination/sdmx/2.1/data/nrg_bal_s?format=TSV&compressed=true

²² <https://openresearch.amsterdam/en/page/115434/european-city-science-initiative-csi-eu>

²³ <https://www.eera-set.eu/>

consultare online, forumuri tematice și sondaje publice, permițând colectarea de opinii și propuneri în etapele de elaborare sau ajustare a politicilor energetice.

Platforma de cunoaștere, inovare și comunicare devine un instrument strategic de suport decizional, care favorizează cooperarea interinstituțională, transferul de cunoștințe și inovarea continuă. Transformă cunoștințele în cunoaștere aplicată, consolidând capacitatea sistemului de guvernare multi-nivel de a răspunde coerent și adaptiv provocărilor tranziției energetice.

6.3 Participanți și parteneri strategici

Modelul îmbunătățit de guvernare multi-nivel presupune implicarea mai multor categorii de participanți, fiecare având un rol distinct, dar interdependent, în procesul de tranziție energetică: a) instituțiile naționale și guvernele locale; b) comunitățile locale și cetățenii; c) sectorul privat și organizațiile de mediu; d) instituțiile europene și rețelele de cooperare internațională.

Instituțiile naționale reprezintă veriga de legătură dintre direcțiile strategice europene și implementarea efectivă la nivel regional și local. Autoritățile naționale au rolul de a crea cadrul legislativ și de a facilita implementarea politicilor la nivel local și regional. Instituțiile naționale asigură cadrul legal și accesul la finanțare, în timp ce autoritățile locale sunt responsabile pentru adaptarea și implementarea soluțiilor. Ministerele de profil (energie, mediu, dezvoltare regională, finanțe) au sarcina de a elabora politici coerente și de a le integra într-o strategie națională unitară, asigurând coordonarea între diferite sectoare și instituții. De exemplu, măsurile de sprijin pentru eficiența energetică trebuie corelate cu politicile fiscale și cu programele de dezvoltare a infrastructurii.

În plus, autoritățile naționale sunt cele care alocă și gestionează resursele financiare provenite din fonduri europene și naționale. Ele stabilesc priorități de investiții, definesc mecanisme de sprijin (subvenții, credite verzi, scheme de sprijin pentru energie regenerabilă) și monitorizează utilizarea fondurilor. Autoritățile naționale au responsabilitatea de a crea cadrul legislativ necesar pentru dezvoltarea parteneriatelor locale și pentru implicarea sectorului privat și a societății civile. Prin aceste mecanisme, nivelul național devine un facilitator al guvernării multi-nivel, asigurând atât coerența cu obiectivele europene, cât și flexibilitatea necesară adaptării la nevoile locale.

Pe de altă parte, comunitățile locale și cetățenii se află în centrul tranziției energetice, nu doar ca beneficiari ai politicilor publice, ci și ca actori activi în procesul de guvernare multi-nivel. Ca beneficiari și participanți activi, cetățenii joacă un rol esențial în susținerea și acceptarea proiectelor de energie regenerabilă și eficiență energetică. Cetățenii contribuie prin adoptarea de comportamente responsabile – reducerea consumului de energie, investiții în eficiența energetică a locuințelor sau participarea la scheme de prosumatori. Comunitățile locale pot dezvolta cooperative energetice, proiecte de producere distribuită a energiei sau inițiative de mobilitate sustenabilă, care nu doar completează politicile publice, ci generează și modele de succes replicabile.

Mai mult, implicarea cetățenilor în procesele de consultare și co-decizie sporește legitimitatea și relevanța strategiilor energetice. Prin platforme digitale de participare, adunări publice sau forumuri comunitare, aceștia pot contribui la definirea priorităților și la monitorizarea implementării proiectelor. Această dimensiune participativă este esențială pentru creșterea gradului de acceptare a schimbărilor și pentru evitarea opoziției sociale la proiecte de infrastructură sau tehnologii noi. În plus, comunitățile locale pot acționa ca „laboratoare vii” unde soluțiile inovatoare sunt testate și validate direct de utilizatori. În acest fel, cetățenii și comunitățile nu mai sunt percepuți ca simpli receptori ai politicilor energetice, ci ca parteneri activi ai guvernării multi-nivel, cu o contribuție decisivă la succesul tranziției energetice durabile.

O altă categorie de actori este reprezentată de sectorul privat, cu un rol esențial în tranziția energetică, fiind principalul motor al investițiilor, inovării tehnologice și implementării la scară largă a soluțiilor verzi. Sectorul privat aduce expertiză și resurse financiare, dezvoltând tehnologii inovatoare, în timp ce organizațiile de mediu asigură supravegherea și monitorizarea impactului acestor proiecte asupra mediului. Companiile din domeniul energiei regenerabile, al eficienței energetice sau al mobilității sustenabile dezvoltă produse și servicii care permit reducerea emisiilor și creșterea rezilienței energetice. În plus, prin intermediul investițiilor în cercetare și dezvoltare, sectorul privat facilitează apariția unor modele inovatoare de afaceri, precum comunitățile energetice, partajarea energiei sau soluțiile digitale de management al consumului.

Organizațiile de mediu completează acest rol prin dimensiunea lor de advocacy și monitorizare independentă. Acestea contribuie la creșterea gradului de conștientizare publică, la educația ecologică și la mobilizarea comunităților în jurul unor obiective comune. Mai mult, organizațiile de mediu acționează ca un garant al procesului de guvernare, monitorizând respectarea angajamentelor și semnalând eventualele derapaje de la principiile sustenabilității. Prin campanii, consultări publice și proiecte pilot, ele reușesc să aducă în dezbatere perspective alternative și să promoveze o abordare mai incluzivă și echitabilă a tranziției energetice. Împreună, sectorul privat și organizațiile de mediu creează un echilibru între logica investițională și cea a protecției interesului public, ceea ce conferă guvernării multi-nivel un caracter mai robust și mai legitim.

Nu în ultimul rând, instituțiile europene au un rol important în arhitectura guvernării multi-nivel, întrucât ele stabilesc cadrul strategic general și direcțiile de acțiune pentru tranziția energetică la nivelul Uniunii Europene. UE și alte organizații internaționale sprijină tranziția energetică prin reglementări și finanțări care facilitează parteneriate transfrontaliere și inovația tehnologică. De exemplu, Comisia Europeană are atribuții majore în definirea obiectivelor climatice și energetice comune (precum pachetul „EU Fit for 55” sau obiectivul neutralității climatice până în 2050), dar și în monitorizarea respectării acestora prin mecanisme precum Raportul privind starea uniunii energetice.

Parlamentul European contribuie la acest proces prin rolul său legislativ și prin capacitatea de a reprezenta interesele cetățenilor europeni, asigurând legitimitatea

democratică a politicilor adoptate. În paralel, Consiliul Uniunii Europene oferă o dimensiune interguvernamentală esențială, facilitând negocierea între statele membre și adaptarea obiectivelor comune la realitățile naționale. Instituțiile financiare europene, precum Banca Europeană de Investiții, pun la dispoziție resurse financiare și instrumente de sprijin pentru proiectele de tranziție energetică. Prin aceste mecanisme, instituțiile europene oferă un cadru concret de implementare, monitorizare și finanțare, care face posibilă coordonarea coerentă între nivelul european și cel național sau local.

6.4 Concluzii

Modelul îmbunătățit de guvernare multi-nivel reprezintă o abordare integrată și adaptivă a tranziției energetice, capabilă să răspundă provocărilor complexe și interdependente cu care se confruntă societatea actuală. Prin cele cinci dimensiuni interconectate, Platforma centrală de coordonare și monitorizare (PCCM), Parteneriatele locale și regiunile inteligente, Rețelele de cooperare interregională și transfrontalieră, Mecanismele de evaluare și adaptare continuă și Platforma de cunoaștere, inovare și comunicare, modelul propune o arhitectură flexibilă, care combină coordonarea verticală cu participarea orizontală și învățarea permanentă.

Un element important al modelului îl constituie interacțiunea bidirecțională dintre nivelurile de guvernare. Astfel, deciziile luate la nivel central sunt informate de inițiativele și feedback-ul provenite din teritoriu, în timp ce politicile locale sunt sprijinite și armonizate prin instrumente naționale și europene. Acest mecanism de co-guvernare favorizează atât legitimitatea democratică, cât și eficiența implementării.

Un alt aspect îl reprezintă rolul actorilor implicați, de la instituțiile europene și autoritățile naționale până la sectorul privat, mediul academic, organizațiile de mediu și comunitățile locale. În plus, implicarea cetățenilor și a comunităților asigură relevanța socială și acceptabilitatea măsurilor, transformând tranziția energetică într-un proces participativ, și nu într-o politică impusă de sus în jos.

7. Studii de caz și exemple de bună practică

Abstract: *Această secțiune analizează modelele de guvernanță multi-nivel implicate în tranziția energetică urbană, dintr-o perspectivă comparativă asupra orașelor europene și românești angajate în atingerea neutralității climatice. Pornind de la principiile teoretice ale guvernanței colaborative, studiul explorează modul în care orașele incluse în misiunea europeană „100 Climate-Neutral and Smart Cities by 2030” - precum Barcelona, Paris, Mannheim sau Haga - implementează politici integrate de decarbonizare, participare civică și inovare digitală. Aceste exemple ilustrează transformarea treptată a politicilor climatice din simple cadre strategice în contracte urbane de tranziție, bazate pe parteneriate între administrație, mediul economic și societatea civilă. În paralel, analiza orașelor din România - Alba Iulia, Brașov, București și Cluj-Napoca - evidențiază un proces de adaptare instituțională și învățare organizațională, prin care politicile naționale sunt traduse în inițiative locale de eficiență energetică, mobilitate durabilă și guvernanță participativă. Rezultatele comparate arată că succesul tranziției energetice urbane depinde de trei factori centrali: coerența instituțională între nivelurile de guvernanță, capacitatea administrativă locală și implicarea activă a comunității. Capitolul subliniază importanța consolidării acestor dimensiuni pentru accelerarea procesului de decarbonizare și pentru alinierea orașelor românești la standardele europene de neutralitate climatică.*

7.1 Guvernanța multi-nivel în tranziția energetică

Tranziția energetică este unul dintre obiectivele fundamentale ale Uniunii Europene, având ca scop reducerea dependenței de combustibilii fosili și adoptarea surselor regenerabile de energie. Guvernanța multi-nivel (MLG) reprezintă un model necesar în implementarea politicilor de tranziție energetică, implicând instituții de la niveluri de guvernare locale, regionale, naționale și europene. Acest model oferă flexibilitate și permite colaborarea între autorități și alte părți interesate, facilitând astfel implementarea proiectelor de energie durabilă.

Uniunea Europeană și-a stabilit obiective ambițioase pentru tranziția energetică, prin inițiative precum Pactul Verde European și Strategia pentru Energie Curată (European Commission, 2020). Aceste politici urmăresc reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră cu cel puțin 55% până în 2030 și atingerea neutralității climatice până în 2050. Pentru a realiza aceste obiective, guvernanța multi-nivel are un rol important, deoarece permite implicarea activă a tuturor nivelurilor de guvernare și a actorilor economici și sociali.

Un exemplu concret este implementarea Planurilor Naționale Integrate în Domeniul Energiei și Schimbărilor Climatice (NECP), prin care fiecare stat membru al UE își stabilește propriile strategii și obiective naționale în conformitate cu

obiectivele UE (Hafner & Tagliapietra, 2020). NECP-urile sunt un exemplu clar de cooperare multi-nivel între guvernele naționale, autoritățile regionale și cele locale pentru a implementa inițiative de energie durabilă, precum și pentru a sprijini inovarea și dezvoltarea infrastructurii energetice verzi.

O altă instanță a guvernării multi-nivel este Convenția Primarilor pentru Climă și Energie, care reunește mii de autorități locale și regionale din Europa pentru a dezvolta și implementa Planuri de Acțiune pentru Energie Durabilă și Climă (SEAP) la nivel local. Aceste planuri stabilesc obiective concrete pentru reducerea emisiilor și creșterea utilizării surselor de energie regenerabilă. Cooperarea între nivelurile de guvernare și utilizarea fondurilor europene sunt esențiale pentru succesul acestor inițiative (European Commission, 2020).

Capitolul de față utilizează o abordare comparativă fundamentată pe principiile guvernării multi-nivel (MLG), care subliniază faptul că tranziția către neutralitate climatică urbană rezultă din interacțiunea complexă dintre nivelurile local, regional, național și supranațional (Hooghe & Marks, 2020). Orașele analizate au fost selectate în funcție de apartenența lor la Misiunea Europeană „100 Climate-Neutral and Smart Cities by 2030”, de existența unor Climate City Contracts și de gradul de maturitate al cadrului de guvernare.

Abordarea adoptată combină analiza documentelor legate de politici (Planuri Climatice și Strategii de Tranziție) cu cercetări științifice recente privind guvernarea climatică urbană (Izdebska, Knieling & Kretschmann, 2022; Sifuentes-Muñoz et al., 2025). Această abordare metodologică oferă o bază empirică solidă pentru identificarea factorilor de succes și a mecanismelor de cooperare care facilitează decarbonizarea la nivel urban.

Analiza exemplurilor de bună practică urmărește să evalueze modul în care orașele europene își structurează procesele de decizie în jurul principiilor de coeziune socială, justiție climatică și inovare. Prin compararea unor orașe-pilot precum Mannheim, Barcelona, Haga și Paris, studiul evidențiază dinamica dintre politicile naționale și capacitățile locale, oferind o perspectivă transferabilă pentru orașele românești implicate în misiunea europeană, precum Cluj-Napoca, București ș.a.

7.2 Exemple de succes din Europa

Secțiunea de față prezintă o serie de studii de caz reprezentative ale orașelor europene care au implementat cu succes politici și instrumente de guvernare orientate spre atingerea neutralității climatice. Analiza se concentrează asupra orașelor membre ale Misiunii Europene „100 Climate-Neutral and Smart Cities by 2030”, precum Mannheim, Barcelona, Paris și Haga, selectate pentru diversitatea lor geografică și instituțională. Aceste exemple oferă o perspectivă comparativă asupra modului în care strategiile de decarbonizare pot fi adaptate la contexte urbane diferite, dar ghidate de principii comune de guvernare colaborativă, participare civică și inovație tehnologică. Astfel, studiile de caz nu urmăresc doar identificarea politicilor de succes, ci și înțelegerea mecanismelor instituționale care le fac posibile

- cum ar fi rețelele de parteneriat multi-factor, planurile climatice participative și utilizarea datelor deschise pentru monitorizarea progresului (Sifuentes-Muñoz et al., 2025; Graells-Garrido et al., 2021). Prin urmare, exemplele analizate oferă repere utile pentru orașele din Europa Centrală și de Est, inclusiv pentru România, care se află într-un proces de consolidare a propriilor modele de guvernare climatică.

7.2.1 Mannheim

Modelul german de guvernare climatică urbană se bazează pe o cooperare instituțională solidă între nivelurile federal, regional și local, susținută prin programe precum National Climate Initiative (NKI). Orașe precum Mannheim, Münster, Leipzig și Heidelberg s-au remarcat prin dezvoltarea de Contracte Climatice ale Orașelor (CCC), ce propun obiective precise privind neutralitatea climatică până în 2030 (European Commission, 2024).

Mannheim, de exemplu, a lansat Mission Mannheim 2030, un contract climatic ce implică peste 200 de parteneri locali și definește zece domenii de acțiune, de la energie și mobilitate la echitate socială și biodiversitate (Mannheim, 2023). În paralel, Leipzig și Heidelberg și-au elaborat planuri climatice pe termen lung (2030-2050), integrând digitalizarea, reabilitarea termică și mobilitatea sustenabilă.

Un alt exemplu de succes în utilizarea guvernării multi-nivel pentru tranziția energetică este Energiewende. Aceasta urmărește trecerea completă la surse de energie regenerabilă, precum energia eoliană și solară, și eliminarea treptată a centralelor nucleare și pe cărbune. Energiewende a beneficiat de o coordonare strânsă între nivelurile federale, regionale și locale, care au colaborat pentru a implementa proiecte de infrastructură energetică și a crea mecanisme financiare pentru susținerea acestei tranziții (Morris & Jungjohann, 2016). Regiunile din Germania, precum Bavaria și Renania de Nord-Westfalia, au jucat rolul principal în implementarea proiectelor de energie eoliană și fotovoltaică, beneficiind de sprijin financiar din fonduri europene și naționale. În plus, implicarea cetățenilor și a comunităților locale în aceste proiecte a crescut acceptarea socială a tranziției energetice, contribuind la succesul politicilor (Lauber & Jacobsson, 2016).

7.2.2 Barcelona

Barcelona a fost unul dintre primele orașe care au integrat dimensiunea digitală în Climate City Contract (2024). Strategia municipală a orașului include măsuri privind reabilitarea termică, mobilitatea electrică, reconfigurarea spațiilor verzi și managementul inteligent al resurselor (NetZeroCities, 2023).

În Barcelona a fost încheiat în martie 2025 un acord de împrumut cu Banca Europeană de Investiții (EIB) în valoare de 175 milioane de euro, destinat proiectelor de regenerare urbană și acțiunilor climatice din cadrul Plan Clima și al Planului de Investiții Municipal (PIM) 2024-2027. Acest împrumut sprijină mobilitatea durabilă, infrastructura publică, spațiile verzi, protecția împotriva inundațiilor, reabilitarea clădirilor publice cum ar fi școli, piețe urbane și facilități sportive. Finanțarea include

și condiții de incluziune socială și design urban cu perspectivă de gen, ceea ce reflectă o abordare integrată a justiției climatice (EIB, 2025).

De asemenea, primăria a publicat în mai 2025 *Guide for the Decarbonisation of Rehabilitation*, un document care oferă criterii tehnice pentru renovarea clădirilor rezidențiale și resurse urbane cu obiective clare privind eficiența energetică, economia circulară și reziliența climatică. Ghidul cuprinde strategii pentru reducerea consumului de energie, adaptarea la oscilațiile de temperatură și integrarea biodiversității în amenajările urbane, și face parte din proiectul european *Enabling Massive Change for Climate Neutral Cities*.

Un element distinctiv îl constituie platforma *Barcelona Energia*, o cooperativă publică de energie verde care furnizează energie regenerabilă către instituțiile publice și gospodăriile. De asemenea, orașul a implementat un sistem de senzori IoT pentru monitorizarea calității aerului, temperaturii și consumului energetic, datele fiind publice prin *Open Data BCN* (*Barcelona Energia*, 2025).

7.2.3 Paris

Franța a elaborat un sistem coerent de guvernare climatică locală bazat pe complementaritatea dintre *Contrat de Transition Écologique* (CTE), *Plan Climat-Air-Énergie Territorial* (PCAET) și *Climate City Contracts*. Aceste instrumente au transformat tranziția ecologică într-un proces participativ.

La Paris a fost adoptat, la 20 noiembrie 2024, *Plan Climat 2024-2030*, sub deviza « Plus vite, plus local, plus juste ». Planul include aproximativ 400 de acțiuni structurate pe cinci axe majore: protecția populației, reducerea emisiilor din trafic auto, transformarea clădirilor, accelerarea ieșirii din combustibili fosili și promovarea unei economii locale, cu emisii de carbon reduse. Fiecare arondisment al orașului are o componentă locală ce permite adaptarea acțiunilor la specificul local (*Ville de Paris*, 2024).

Planul climatic al Parisului include și măsuri pentru reforma clădirilor și adaptare la oscilații ale temperaturii prin: transformarea clădirilor publice, renovările energetice, izolarea acoperișurilor, acțiuni de albedo (în special acoperișuri și fațade) și creșterea spațiilor verzi, cu scopul de a reduce efectele de insulă termică urbană.

Un obiectiv-cheie este creșterea infrastructurii pentru mobilitate activă prin crearea a 180 km de piste noi pentru biciclete, precum și instalarea a 130.000 de locuri de parcare pentru biciclete, până în 2026.

7.2.4 Nantes

Nantes Métropole, unul dintre primele orașe „Mission Cities” ale Uniunii Europene, a adoptat în 2023 un CCC ce prevede reducerea cu 50% a emisiilor de CO₂ până în 2030, prin acțiuni concertate în mobilitate verde, eficiență energetică și economie circulară (*Nantes Métropole*, 2023).

Modelul francez demonstrează cum stabilitatea cadrului legislativ și participarea cetățenească pot genera politici climatice eficiente și acceptate social, bazate pe o cultură consolidată a dialogului public și a responsabilității partajate.

Totodată, prin Legea de Tranziție Energetică pentru Creștere Verde (Loi de Transition Énergétique pour la Croissance Verte) din 2015, Franța și-a stabilit obiective clare, cum ar fi reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră cu 40% până în 2030, în conformitate cu obiectivele Uniunii Europene. Această lege a subliniat importanța descentralizării în politicile energetice, dând autorităților regionale și locale responsabilitatea de a implementa planuri de acțiune pentru energie durabilă și eficiență energetică.

7.2.5 Nouvelle-Aquitaine

Un exemplu relevant este și regiunea Nouvelle-Aquitaine, care și-a stabilit obiective ambițioase pentru tranziția energetică. În colaborare cu guvernul național și sectorul privat, regiunea a dezvoltat strategii pentru a crește ponderea energiei regenerabile, în special energia eoliană și solară, și pentru a stimula eficiența energetică a clădirilor publice și private (Brisbois, 2019). Aceste inițiative au fost finanțate în mare parte prin fonduri europene, demonstrând importanța integrării resurselor la diferite niveluri de guvernare.

7.2.6 Rhône-Alpes

Rhône-Alpes este un alt exemplu ilustrativ al aplicării guvernării multi-nivel în Franța. Aici, autoritățile regionale au reușit să dezvolte parteneriate cu municipalități și companii private pentru a implementa proiecte de energie regenerabilă, în special în domeniul energiei eoliene și fotovoltaice. Cooperarea între nivelurile naționale și regionale a fost esențială pentru atragerea fondurilor europene necesare implementării acestor proiecte (Aykut & Evrard, 2017).

Legat de provocări, Schoenefeld și Jordan (2017) subliniază că, deși Franța a reușit să dezvolte un model solid de guvernare multi-nivel în sectorul energetic, există încă disparități între regiunile bogate și cele mai sărace în capacitatea de a implementa proiecte. Acest lucru este în special problematic în regiunile periferice, precum Corsica, care se confruntă cu dificultăți în accesarea fondurilor și implementarea eficientă a politicilor.

7.2.7 Trentino și Lombardia

În Italia, regiunile au un grad înalt de autonomie în ceea ce privește implementarea politicilor energetice. Trentino este un exemplu de succes în utilizarea guvernării multi-nivel pentru a implementa politici de eficiență energetică și energie regenerabilă. Autoritățile regionale au colaborat cu guvernul național și cu Uniunea Europeană pentru a dezvolta programe de renovare energetică a clădirilor și pentru a stimula utilizarea energiei solare și geotermale.

Un alt exemplu notabil este regiunea Lombardia, care a dezvoltat o strategie regională de tranziție energetică în colaborare cu autoritățile naționale și fondurile europene. Lombardia a fost una dintre primele regiuni italiene care a implementat standarde pentru clădiri cu „energie aproape zero” (Nearly Zero-Energy Buildings, NZEB) în sectorul public, utilizând finanțări din Fondul European de Dezvoltare Regională.

7.2.8 Haga

Haga a primit distincția „EU Mission Label - Climate Neutral & Smart Cities” în octombrie 2024, angajându-se să atingă neutralitatea climatică până în 2030. Guvernanța multi-nivel este evidențiată prin acorduri locale de tranziție climatică, inițiative public-private și colaborări cu universități precum Leiden University, Inholland, TU Delft etc., pentru consiliere tehnică, inovare și susținerea proiectelor comunitare.

Un element important este strategia de tranziție a încălzirii („Heat Transition Vision / Transitievisie Warmte”), adoptată în 2023, care detaliază trecerea la surse de încălzire curate, cu soluții locale (inclusiv căldură reziduală, sisteme colective de încălzire cu temperatură joasă, energie regenerabilă). În plus, autoritățile orașului pun accent pe implicarea comunității și pe studii locale de fezabilitate pentru surse geotermale și sisteme districtuale de încălzire (EU Covenant of Mayors, 2024).

Un alt exemplu concret este programul EnergieRijk Den Haag, care viza inițial modernizarea energetică a clădirilor guvernamentale, dar care a evoluat spre includerea de clădiri publice, cu colaborări între autorități locale, regionale și private. Un demers legislativ semnificativ al orașului Haga este și interdicția privind reclamele pentru produse și servicii legate de combustibili fosili, aprobată de consiliul municipal la 12 septembrie 2024 și intrată în vigoare de la 1 ianuarie 2025. Această regulă prevede interzicerea reclamelor în spațiile publice pentru benzină, motorină, aviație, croaziere, contracte de energie gri și autovehicule cu motoare fosile sau hibride. Publicitatea care promovează în mod direct astfel de produse sau servicii nu mai poate fi expusă pe panouri stradale, stații de autobuz sau ecrane exterioare. Această reglementare este înscrisă în regulamentul municipal general (The Hague Municipality, 2024).

7.3 Exemple de succes din România

România a înregistrat progrese semnificative în tranziția sa energetică, în special prin utilizarea fondurilor europene și implementarea unor politici regionale și locale de succes. Guvernanța multi-nivel joacă un rol esențial în facilitarea acestor inițiative, deoarece implică cooperarea între guvernul național, autoritățile regionale și locale, și actorii din sectorul privat. Exemplele de succes din România reflectă modul în care coordonarea eficientă între aceste niveluri poate duce la îmbunătățiri considerabile în eficiența energetică și utilizarea surselor regenerabile.

7.3.1 Alba Iulia - oraș inteligent și eficiență energetică

Alba Iulia este unul dintre exemplele de succes în aplicarea guvernanței multi-nivel în România, care a implementat numeroase proiecte inovative în cadrul inițiativei Alba Iulia Smart City 2018, susținute de Ministerul Comunicațiilor și Societății Informaționale. Orașul a fost recunoscut internațional pentru proiectele sale, fiind menționat alături de orașe precum Londra și Bruxelles în studiul Siemens, care estimează că dezvoltarea orașului pe baza principiilor smart city ar putea aduce beneficii totale de aproximativ 532 de milioane de euro pe parcursul a 35 de ani (Săvulescu & Antonovici, 2017). Printre principalele proiecte implementate în Alba Iulia se numără:

- iluminatul public inteligent, cu tele-management pentru a optimiza consumul energetic și costurile de operare și întreținere;
- Wi-Fi gratuit în spațiile publice și instituțiile de învățământ;
- platforme de e-guvernare pentru a facilita accesul cetățenilor la serviciile publice;
- mobilitate inteligentă, prin servicii de închiriere biciclete electrice și soluții de transport public inteligente;
- platforme de sănătate digitală, precum Peditel.ro, un serviciu de asistență medicală disponibil 24 de ore pentru părinți.

Aceste proiecte au fost realizate în parteneriat cu companii private precum Orange România, Microsoft și Siemens, demonstrând beneficiile guvernanței multi-nivel și ale parteneriatelor public-private pentru dezvoltarea infrastructurii inteligente și durabile (Săvulescu & Antonovici, 2017).

Guvernanța locală din Alba Iulia a evoluat de la o abordare bazată pe proiecte izolate la una multi-nivel, în care deciziile privind infrastructura energetică și planificarea urbană sunt corelate cu strategiile regionale și naționale de dezvoltare durabilă. Orașul a implementat proiecte de modernizare a iluminatului public cu LED, reabilitarea termică a clădirilor publice și digitalizarea monitorizării consumului energetic. Aceste inițiative sunt analizate de Sandu et al. (2021) ca parte a tranziției către o guvernanță urbană orientată spre colaborare intersectorială.

7.3.2 Brașov - mobilitate urbană verde prin transport public nepoluant

În ultimii ani, în Brașov s-au implementat o serie de proiecte ambițioase finanțate în principal prin PNRR și fonduri regionale. Aceste inițiative includ modernizarea flotei de transport public, creșterea capacității transportului ecologic și dezvoltarea infrastructurii de încărcare, indicând o guvernanță multi-nivel eficientă. În continuare ne vom referi la câteva dintre aceste proiecte.

Primăria Brașov are în derulare mai multe contracte PNRR pentru vehicule nepoluante (autobuze electrice de cca.10 m și microbuze pentru zona metropolitană). Documentațiile de pe site-ul municipalității indică obiectivul reducerii emisiilor și al creșterii atractivității transportului public, cu investiții de ordinul zecilor de milioane de lei. Aceste achiziții vizează atât liniile urbane, cât și legăturile cu localitățile

periurbane, pentru a consolida funcționarea metropolitană a sistemului de mobilitate (de exemplu loturi contractate în 2022-2023).

În martie 2025 a fost lansată procedura pentru 88 de autobuze electrice (aprox. 10 m) și 64 de stații de încărcare (44 duble, încărcare lentă în garaj; 22 rapide la capete de linie). Valoarea estimată este de cca. 42,3 mil.€. Termenul de livrare prevăzut în documentație este de maxim 10 luni de la semnare. Distribuția propusă prevede că 73 autobuze vor deservi liniile urbane, iar 15 liniile metropolitane (Săcele - 7, Ghimbav - 4, Predeal - 2, Zărnești - 2).

Totodată, municipalitatea a finalizat un proiect AFM pentru 15 stații publice de încărcare pentru vehicule electrice, ca parte din programul național de reducere a emisiilor în transporturi. În paralel, orașul a trecut (prin regulament local) la operare cu tarifyare și aplicație dedicată (EV Smart Charge Brașov), iar în 2024-2025 a început extinderea infrastructurii în interiorul cartierelor, cu obiectivul de 80 stații AC × 22 kW (160 posturi), pentru a facilita încărcarea de proximitate.

7.3.3 București - dezvoltare durabilă

Bucureștiul, fiind capitala și cel mai mare oraș al României, a utilizat guvernarea multi-nivel în mai multe proiecte de dezvoltare durabilă și energie regenerabilă. Colaborarea între autoritățile locale, guvernul național și partenerii internaționali a permis implementarea unor proiecte importante care au contribuit la tranziția energetică și îmbunătățirea calității vieții urbane.

Un exemplu de succes al guvernării multi-nivel în București este Planul de Mobilitate Urbană Durabilă (PMUD), dezvoltat pentru a îmbunătăți sistemul de transport public și pentru a reduce emisiile de carbon în sectorul transporturilor. PMUD a fost coordonat de Primăria Municipiului București, în parteneriat cu Ministerul Transporturilor și Comisia Europeană, care au oferit finanțare prin fondurile structurale și de investiții europene.

PMUD include extinderea și modernizarea infrastructurii de transport public, precum introducerea de autobuze electrice, dezvoltarea de piste pentru biciclete și crearea de zone de trafic redus. Proiectul a demonstrat succesul colaborării între autoritățile locale, guvernamentale și europene pentru a implementa soluții moderne și sustenabile pentru mobilitatea urbană în capitală. În perioada 2016-2020, proiectul a contribuit la reducerea semnificativă a emisiilor de CO₂ și la creșterea accesibilității transportului public în București (Andrei & Luca, 2022).

Totodată, sectorul 2 al municipiului București a fost selectat pentru misiunea 100 Climate-Neutral and Smart Cities by 2030 și a elaborat un Green City Action Plan (GCAP) / Acțiune pentru Oraș Verde care detaliază obiective de neutralitate climatică până în 2030, incluzând 26 de acțiuni în sectoarele energie, mobilitate, deșeuri, economie circulară, mediu construit și infrastructură verde (Primăria Sector 2, 2024b). Documentul consolidează angajamentul părților implicate în Climate City Contract care fixează neutralitatea ca obiectiv până în 2030. Planul de investiții al Bucureștiului prevede alocarea de aproximativ 6,5 miliarde € în perioada următoare

pentru modernizarea infrastructurii urbane și reducerea emisiilor, în special prin transport public neutru, decarbonizarea încălzirii și gestionarea durabilă a deșeurilor.

Programul de reabilitare termică a clădirilor din București, desfășurat în colaborare cu guvernul național și sprijinit financiar de Uniunea Europeană, reprezintă un alt exemplu de guvernare multi-nivel. Proiectul a vizat izolarea termică a clădirilor rezidențiale din capitală, având ca scop reducerea consumului de energie și a emisiilor de gaze cu efect de seră (Ministerul dezvoltării, lucrărilor publice și administrației, 2020).

Începând din 2009, programul a beneficiat de fonduri europene și de sprijin guvernamental, iar până în 2020 au fost reabilitate termic peste 1.500 de clădiri. Prin această inițiativă, s-a obținut o reducere medie a consumului energetic de aproximativ 30-40%, ceea ce a dus la economii semnificative pentru locuitorii Bucureștiului și la îmbunătățirea confortului termic. Colaborarea între autoritățile locale, guvernul național și Uniunea Europeană a fost esențială pentru implementarea acestui proiect amplu.

Sectorul 2 al Municipiului București s-a alăturat oficial Misiunii Uniunii Europene „Orașe inteligente și neutre din punct de vedere al impactului asupra climei - 100 de orașe până în 2030”, primind în octombrie 2024 „City Label” din partea Comisiei Europene ca recunoaștere a angajamentelor locale pentru neutralitate climatică. În acest cadru, Contractul Climatic al Sectorului 2 a fost aprobat de Consiliul Local în același an și reprezintă documentul strategic prin care autoritățile locale și părțile interesate își asumă ținte de reducere semnificativă a emisiilor de gaze cu efect de seră, tranziția către surse de energie curate, creșterea eficienței energetice și îmbunătățirea calității vieții locuitorilor, în concordanță cu Strategia de dezvoltare integrată și durabilă a Sectorului pentru perioada 2021-2027 (Primăria Sector 2, 2024a).

Contractul climatic al Sectorului 2 funcționează ca un cadru de planificare și coordonare pentru implementarea măsurilor de decarbonizare la nivelul sub-unității urbane a Capitalei, inclusiv prin accesul la instrumentele de sprijin ale rețelei NetZeroCities. Prin acest statut, autoritatea locală beneficiază de consiliere personalizată și asistență tehnică, de acces la programe de finanțare dedicate orașelor din misiune și de oportunități de pilotare a soluțiilor inovatoare în domenii precum eficiența energetică, mobilitatea durabilă și ecologizarea urbană. Un exemplu de inițiativă susținută în acest context este proiectul „UrbanWise - Urban Regeneration and Administrative Capacity Building for Sustainable Development and Emissions Reduction”, care testează la nivel local metode de decarbonizare prin implicarea comunității și actorilor publici și privați.

În Contractul Climatic este prevăzut și planul de investiții pentru neutralitate climatică 2030, care oferă o foaie de parcurs financiară și operațională pentru investiții strategice. Pe lângă posibilitatea de a accesa fonduri europene și naționale suplimentare, Sectorul 2, alături de Cluj-Napoca și Suceava, este eligibil pentru o parte din resursele alocate prin Fondul de Modernizare - aproximativ 200 milioane de euro - pentru proiecte ce răspund priorităților de tranziție climatică identificate la nivel local.

7.3.4 Cluj - planificare strategică municipală

Cluj-Napoca reprezintă un exemplu de armonizare între planificare strategică municipală și angajamentele din cadrul misiunii europene „100 Climate-Neutral and Smart Cities by 2030”. În 2023 a fost acceptat Contractul Climatic al Clujului, document care funcționează ca un cadru unificator de aliniere a politicilor sectoriale existente la obiectivul reducerii emisiilor de gaze cu efect de seră cu cel puțin 80% până în 2030 (Primăria Cluj-Napoca, 2024).

Un element distinctiv al Contractului Climatic este accentul pus pe traiectoriile clare de impact pentru sectoarele cu cea mai mare contribuție la emisiile urbane - clădirile și transportul. Documentul propune un portofoliu coerent de intervenții corelate între ele, care vizează reabilitarea energetică a fondului construit, tranziția către sisteme de energie regenerabilă, electrificarea mobilității urbane și metropolitane, extinderea infrastructurii pentru mobilitate activă, precum și soluții de economie circulară și infrastructură verde.

Din perspectiva guvernării, Cluj-Napoca se remarcă prin instituționalizarea colaborării multi-actor prin constituirea unei Coaliții locale Net Zero City, care reunește administrația publică, universitățile, clusterelor de inovare, mediul de afaceri, organizațiile civice și cetățenii. Procesul de elaborare a documentului a fost unul participativ, bazat pe sesiuni de co-creare, consultări tematice și validarea progresivă a intervențiilor propuse.

Intervențiile au trei direcții prioritare: (1) renovarea energetică și transformarea clădirilor la scară (incluzând blocuri de locuințe și clădiri publice), (2) electrificarea și reorganizarea mobilității urbane (transport public electrificat, piste pentru biciclete și reconfigurare a spațiilor publice) și (3) infrastructuri digitale pentru monitorizare și gestionare (Digital Twin, platformă de management a acțiunilor). Aceste măsuri sunt cuantificate în scenarii de impact care indică o reducere agregată a emisiilor municipale de aproximativ 80% față de anul 2021. Guvernanța se bazează pe procese iterative de co-creație (workshop-uri, NetZero Caravans) și pe mecanisme de monitorizare transparente (indicatori tCO₂/sector, MWh din RES, număr locuințe renovate) care permit raportare periodică și ajustare a intervențiilor.

Un exemplu de succes în utilizarea energiei regenerabile în România este proiectul implementat în Cluj-Napoca, care vizează instalarea de centrale fotovoltaice pe acoperișurile unor clădiri publice. Acest proiect a fost finanțat prin granturi SEE (Spațiul Economic European) acordate de Islanda, Liechtenstein și Norvegia, ca parte a Programului de Energie din România 2014-2021 (Proiectul „Energie Regenerabilă în Clădirile din Cluj-Napoca”, 2024).

Acest proiect face parte dintr-un efort mai amplu de a reduce dependența de sursele de energie convenționale și de a îmbunătăți calitatea aerului în oraș. Pe lângă beneficiile directe pentru clădirile vizate, implementarea centralelor fotovoltaice contribuie la creșterea gradului de conștientizare privind avantajele utilizării energiei regenerabile și la reducerea costurilor energetice pentru administrația locală. Proiectul a fost finanțat în cadrul Programului pentru Energie din România, care are

ca obiectiv stimularea dezvoltării relațiilor bilaterale între statele SEE și România, promovând totodată parteneriate pentru dezvoltarea proiectelor de energie verde. Aceste inițiative contribuie la reducerea disparităților economice și sociale în Spațiul Economic European.

Un alt exemplu relevant de cooperare multi-nivel în Cluj este Cluj Innovation City, un proiect ambițios care implică dezvoltarea unei platforme pentru inovație și tehnologie verde. Acest proiect este coordonat de Primăria Cluj-Napoca în colaborare cu Universitatea Babeș-Bolyai și alți actori din sectorul public și privat. Proiectul vizează crearea unui ecosistem de inovație prin care să fie atrase investiții în tehnologiile inteligente și sustenabile, contribuind astfel la dezvoltarea economică regională și la reducerea impactului asupra mediului.

Prin intermediul Cluj Innovation City, au fost dezvoltate inițiative legate de eficiența energetică, mobilitatea urbană și utilizarea energiei verzi. Proiectul este susținut de fonduri europene și guvernamentale, și promovează parteneriate între autoritățile locale, universități și companii din domeniul tehnologiei. Această cooperare la nivel local și regional demonstrează eficiența guvernantei multi-nivel în sprijinirea dezvoltării economice și a inițiativelor sustenabile.

Proiectul „Clujul Verde” este un alt exemplu de succes al guvernantei multi-nivel. Acest proiect implică reabilitarea spațiilor verzi și crearea de coridoare ecologice pentru îmbunătățirea calității vieții locuitorilor. Inițiativa este coordonată de Primăria Cluj-Napoca și sprijinită de Ministerul Mediului și Fondul de Mediu, fiind finanțată parțial din fonduri europene alocate prin Programul Operațional Infrastructură Mare (POIM). Proiectul are ca scop reducerea emisiilor de carbon prin extinderea spațiilor verzi și creșterea absorbției de CO₂ la nivel urban (Popescu et al., 2022).

7.3.5 Municipiul Suceava - exemplu emergent de tranziție climatică urbană în România

Municipiul Suceava reprezintă unul dintre cele mai relevante exemple emergente din România în ceea ce privește alinierea politicilor urbane locale la obiectivele europene de neutralitate climatică. Selectarea orașului în cadrul Misiunii Uniunii Europene „Orașe inteligente și neutre din punct de vedere al impactului asupra climei” a stimulat eforturile de consolidare a unui cadru strategic integrat, materializat în iunie 2024 prin elaborarea Contractului Climatic 2030 (Climate City Contract - CCC).

Suceava se bazează pe un istoric foarte bun de investiții în tranziția energetică și în modernizarea infrastructurii urbane, derulate progresiv în ultimii 15 ani. Acestea au vizat atât mobilitatea electrică - prin inițierea unui sistem de transport public integral electric și a unei flote municipale electrice, completate de infrastructură de încărcare - cât și eficiența energetică a clădirilor publice și rezidențiale, modernizarea iluminatului public prin sisteme LED, reabilitarea rețelilor de termoficare, managementul traficului, extinderea infrastructurii pentru mobilitate activă și alternativă, precum și investiții în managementul deșeurilor, al apei și în

regenerarea spațiilor verzi urbane. Astfel, s-au creat premisele instituționale, tehnice și sociale, ce au condus la succesul CCC și sunt necesare accelerării tranziției climatice la țintele prevăzute pentru 2030.

Contractul Climatic 2030 reprezintă nucleul operațional al tranziției climatice pentru Suceava, definind scenarii, portofolii de acțiuni și indicatori de monitorizare într-o abordare aliniată metodologic cu ghidurile NetZeroCities și cu principiile guvernantei multi-nivel.

Tematica de proiecte incluse în Contractul Climatic este structurată în jurul acestor domenii:

- Mobilitate urbană sustenabilă;
- Energie regenerabilă;
- Eficiență energetică în clădiri publice și rezidențiale;
- Reabilitare sistem de transport și distribuție agent termic;
- Managementul deșeurilor;
- Managementul apei;
- Regenerare spații publice și spații verzi.

Orașul își propune o reducere a emisiilor de GES de peste 80% până în 2030, raportat la anul de bază 2021, restul emisiilor urmând a fi compensate prin măsuri de absorbție. Scenariile de tranziție sunt construite pe baza inventarului de emisii, cu intervenții diferențiate pe sectoare cheie - clădiri, transport, energie, deșeuri și utilizarea terenurilor disponibile pentru spații verzi. Un element aparte îl constituie corelarea scenariilor climatice cu capacitatea reală de implementare, evitând propunerea de obiective nerealizabile. Această ancorare în condițiile reale ale orașelor din această regiune a Europei, unde constrângerile financiare și instituționale sunt semnificative, face ca scopurile prevăzute să aibă o probabilitate ridicată de succes a implementării.

În cadrul CCC sunt incluse, pentru perioada 2024 - 2030, propuneri de proiecte, ce vor fi implementate cu finanțare nerambursabilă, și care cumulează în total aproximativ 400 milioane de euro. Acestea vizează (Primăria Suceava, 2024):

- Reabilitarea și creșterea eficienței energetice a clădirilor publice și rezidențiale - 100 milioane de euro (din care sunt semnate contracte de finanțare prin PNRR de aproximativ 11 milioane de euro pentru clădiri publice și unități de învățământ și circa 15 milioane de euro pentru clădiri rezidențiale);
- Reabilitarea sistemului de transport și distribuție a agentului termic pentru încălzire - 140 milioane de euro (primul contract de finanțare de ~72 milioane de euro a fost deja semnat la începutul anului 2024);
- Utilizarea surselor de energie alternativă pentru iluminat public, clădiri publice și rezidențiale, transport public electric - 12 milioane de euro;
- Creșterea gradului de reciclare a deșeurilor provenite din construcții - 3 milioane de euro;
- Producerea de energie din surse alternative (panouri fotovoltaice - primul contract de finanțare de ~12 milioane de euro a fost semnat în iulie 2024 și

include un proiect pilot pentru producția de hidrogen verde) - 40 milioane de euro;

- Eficientizarea sistemului de colectare selectivă și reciclare a deșeurilor municipale (CAV și 100 insule ecologice) - 4 milioane de euro - deja semnate prin PNRR;
- Reabilitarea sistemului de canalizare și modernizarea stației de epurare - 12 milioane de euro;
- Extinderea sistemului de transport public electric la nivelul zonei urbane funcționale - 47 milioane de euro (sunt deja semnate prin PNRR contracte de 27 milioane de euro);
- Sisteme inteligente de management al traficului (undă verde, prioritate pentru transport public și mijloace de transport nemotorizat/alternativ) - 22 milioane de euro;
- Facilități pentru deplasarea cu bicicleta și pentru alte mijloace de transport alternativ (pietonal, mașini electrice/hibrid) - 4 milioane de euro;
- Reabilitare pădure parc Șipote și Zamca (în total 140 hectare), reabilitare spații verzi urbane - 35 milioane de euro;
- Stații de încărcare pentru vehicule electrice - 2 milioane de euro.

Prin CCC, Suceava se poziționează la nivel național ca un beneficiar major de investiții pilot, un adevărat spațiu de experimentare urbană, în care soluțiile tehnologice și instituționale pot fi testate, evaluate și ulterior replicate în alte orașe ale României ce au un profil similar Sucevei.

Contractul Climatic integrează și un set de indicatori de monitorizare, evaluare și învățare, necesari pentru a putea urmări progresul anual, a ajusta portofoliul de proiecte sau a recalibra intervențiile în funcție de evoluția indicatorilor de emisii, consum energetic și impact social.

Un factor important al modelului de succes din Suceava îl constituie organizarea guvernancei tranziției climatice. Municipiul a creat o echipă de tranziție dedicată, cu rol în coordonarea, monitorizarea și evaluarea implementării CCC-ului, implicând departamente tehnice, financiare, juridice și de planificare strategică. În paralel, se constituie o coaliție locală Net Zero City, care reunește administrația publică, universitatea, mediul privat și societatea civilă. Această structură reflectă o trecere de la guvernanță ierarhică la guvernanță colaborativă, în care deciziile sunt co-produse cu actorii locali relevanți. Procesul de elaborare a Contractului Climatic 2030 a inclus consultări publice extinse, chestionare online cu sute de respondenți, grupuri de lucru tematice și publicarea documentelor strategice pentru a colecta feedback public. Aceasta contribuie la acceptarea facilă a măsurilor de implementare de către cetățeni.

7.3.6 Iași - mobilitate verde

Prin atragerea de finanțări PNRR și fonduri europene, administrația locală a inițiat un pachet amplu de proiecte - de la achiziția de autobuze și tramvaie moderne, la dezvoltarea infrastructurii de încărcare și la programe de renovare termică - care

urmăresc reducerea emisiilor, îmbunătățirea calității vieții și creșterea accesibilității transportului public.

Unul dintre cele mai importante proiecte de mobilitate verde derulate de Iași este achiziția a 25 de autobuze electrice de 10 metri, finanțată prin PNRR - Componenta 10, „Fondul Local”. Investiția are o valoare totală de 71,17 milioane lei (aproximativ 14,4 milioane EUR) și include nu doar vehiculele, ci și 25 de stații de încărcare lentă și 8 stații rapide, distribuite în puncte strategice din oraș și în zona metropolitană. Autobuzele sunt dotate cu facilități moderne: rampă de acces pentru persoane cu mobilitate redusă, sisteme de monitorizare video, aer condiționat, Wi-Fi și panouri digitale de informare.

Tot în cadrul finanțărilor PNRR, municipialitatea a alocat peste 28 milioane lei pentru dotarea a 140 de autobuze și 150 de tramvaie cu sisteme de avertizare anti-coliziune, contribuind astfel la creșterea siguranței traficului și la reducerea numărului de accidente. În paralel, un proiect complementar de aproximativ 56 milioane lei vizează digitalizarea depoului „Dacia”. Acesta include modernizarea echipamentelor de mentenanță, sisteme automate de management al vehiculelor și tehnologii pentru monitorizarea consumului energetic.

7.3.7 Oradea - Modernizarea sistemelor de termoficare și regenerare urbană

Oradea se conturează ca unul dintre cele mai dinamice centre urbane din România în ceea ce privește tranziția energetică și regenerarea urbană. Orașul s-a remarcat în ultimul deceniu printr-o strategie consecventă de atragere și gestionare a fondurilor europene, care au permis implementarea unor proiecte de amploare în domeniul termoficării, mobilității urbane, eficienței energetice și valorificării resurselor regenerabile, în special a energiei geotermale. În plus, prin parteneriatele dezvoltate cu mediul privat și prin implicarea activă în programele de finanțare europeană, orașul oferă un model replicabil pentru alte municipalități interesate să își accelereze tranziția energetică și să crească reziliența urbană. În continuare vom descrie câteva dintre cele mai semnificative proiecte.

Prin Programul Operațional Infrastructură Mare (POIM) 2014-2020, Primăria Oradea a implementat măsuri de reabilitare a peste 40 km din rețeaua urbană de termoficare, reducând astfel pierderile de energie termică cu 26,7 % și îmbunătățind calitatea serviciilor de încălzire și a aerului în oraș.

Faza a II-a, finanțată prin Fondul de Coeziune, a vizat reabilitarea altor circa 20 km de magistrale termice, cu scopul asigurării sustenabilității pe termen lung a sistemului. Printre alte beneficii ale proiectului se pot menționa:

- îmbunătățirea parametrilor tehnici de transport a energiei termice și reducerea costurilor globale de mentenanță și reparații;
- îmbunătățirea siguranței și calității căldurii și apei calde furnizate consumatorilor casnici și non-casnici;
- reducerea emisiilor de CO₂ și de alți poluanți (NO_x, SO₂, pulberi) ca urmare a reducerii cantității de combustibil folosit (efect al reducerii de pierderi de energie termică).

În ianuarie 2025, Primăria Oradea și comuna Sânmartin au obținut peste 50 milioane € pentru continuarea modernizării rețelei de termoficare. În oraș, proiectul vizează înlocuirea a 29 km de rețele secundare din cartiere precum Rogerius, Ioșia și altele, utilizând conducte preizolate și introducerea digitalizării pentru monitorizarea consumului la distanță. Etapa a IV-a a reabilitării sistemului de termoficare din Oradea are o valoare totală de 75,4 milioane de euro. Din această sumă, 43,5 milioane de euro sunt acoperiți din Fondul de modernizare.

Oradea a beneficiat de o finanțare de circa 26,5 milioane lei prin Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR), pentru reabilitarea termică și modernizarea energetică a sediului instituției. Proiectul include izolarea termică a acoperișului și subsolului, modernizarea instalațiilor electrice și sanitare, introducerea corpurilor LED, ventilație eficientă și stații de încărcare pentru vehicule electrice. Scopul principal al acestor lucrări este reducerea consumului de energie și a emisiilor de carbon, precum și creșterea confortului celor care accesează serviciile Primăriei.

7.4 Discuții

Analiza comparativă a orașelor europene și românești evidențiază faptul că guvernanța multi-nivel reprezintă un instrument-cheie pentru implementarea eficientă a tranziției energetice și pentru atingerea obiectivelor de neutralitate climatică până în 2030. În majoritatea cazurilor studiate, succesul proceselor de decarbonizare a fost strâns legat de capacitatea administrațiilor locale de a integra politicile europene și naționale în strategii urbane coerente, sprijinite de parteneriate interinstituționale și mecanisme de finanțare adaptate contextului local. Orașe precum Barcelona, Paris sau Mannheim au demonstrat cum coordonarea între nivelurile de guvernanță și implicarea cetățenilor pot transforma politicile climatice în instrumente concrete de inovare socială și economică.

Pe de altă parte, orașele din România se află într-o etapă de consolidare a structurilor de guvernanță, confruntându-se cu provocări legate de fragmentarea instituțională, lipsa de continuitate în politicile publice și dependența de fondurile europene. Totuși, exemplele din Alba Iulia, Brașov, București, Cluj-Napoca, Iași și Oradea arată că există o dinamică importantă de adaptare și învățare instituțională, în care parteneriatele public-private, colaborarea cu mediul academic și digitalizarea contribuie la crearea unui cadru mai robust pentru tranziția energetică locală. Proiectele de mobilitate verde, reabilitare energetică și infrastructură urbană inteligentă constituie primele etape ale unei guvernante climatice orientate spre rezultate măsurabile.

Un aspect central care reiese din comparație este rolul participării publice și al guvernantei colaborative. Orașele europene au reușit să transforme cetățenii în actori activi ai tranziției energetice prin consultare, co-creare și democratizarea accesului la date climatice. În România, aceste practici sunt în curs de dezvoltare, dar exemplele din Cluj-Napoca și Alba Iulia arată că participarea civică poate

acclera procesele de decizie și poate spori acceptabilitatea măsurilor de tranziție. De asemenea, inovația digitală - prin utilizarea datelor deschise, a platformelor inteligente și a sistemelor de monitorizare energetică - joacă un rol tot mai important în optimizarea politicilor urbane.

Comparativ, orașele occidentale dispun de infrastructuri instituționale mature și de o cultură administrativă bazată pe învățare continuă, în timp ce orașele din Europa Centrală și de Est, inclusiv cele din România, se află încă într-un proces de dezvoltare a acestor capacități. În același timp, dezvoltarea unor mecanisme naționale de suport pentru guvernarea locală, creșterea transparenței și consolidarea competențelor tehnice la nivel municipal sunt condiții esențiale pentru accelerarea tranziției către neutralitate climatică în România.

8. Guvernanță, co-creare, co-design și co-producție în dezvoltarea orașelor inteligente și neutre climatic

Abstract: *Complexitatea proceselor specifice asigurării neutralității climatice în contextul dezvoltării urbane inteligente, inclusiv diversitatea constrângerilor care le condiționează, subliniază imperativul unei guvernanțe eficiente în acest domeniu. O soluție o reprezintă stimularea colaborării, implicării și responsabilizării tuturor părților interesate, prin operaționalizarea conceptelor de co-creare, co-design și co-producție, începând cu etapa de elaborare a politicilor publice adecvate, până la dezvoltarea și implementarea de produse și servicii concrete în domenii de interes precum mobilitate urbană, eficiență energetică, infrastructuri verzi.*

8.1 Guvernanță

Conceptul de guvernanță a început să fie utilizat în perioada anilor 1980 și s-a răspândit rapid în diferite domenii (guvernanță corporativă, guvernanță colaborativă, guvernanță globală etc.). Cu toate acestea, o definiție exactă a termenului este dificil de identificat. Dicționarul Cambridge îl definește ca fiind „modalitatea în care organizațiile sau țările sunt gestionate la cel mai înalt nivel și sistemele destinate acestui obiectiv”. O variantă mai elaborată (conform Wikipedia) poate fi aceasta: „Guvernanța (din franceză 'gouverner', latină 'gubernare', greacă 'κυβερνάω') reprezintă totalitatea proceselor și acțiunilor – fie ele legi, norme, autoritate sau limbaj – pe care le exercită o unitate politică-socială a unei societăți organizate (Bevir, 2012) asupra unui sistem social (familie, trib, organizație formală sau informală, teritoriu) (Huffy, 2011)”.

Guvernanța este modul în care regulile, normele și acțiunile sunt structurate, reglementate, aplicate și trase la răspundere. Ca atare, guvernanța poate lua felurite forme, cu motivări și rezultate diferite. O varietate de factori externi fără putere decizională pot influența procesul de guvernanță. Acestea includ activități de lobby, think-tanks, partide politice, organizații neguvernamentale, comunități și media.

Conceptul de guvernanță a cunoscut o răspândire accelerată datorită schimbărilor din teoriile sociale (care au modificat perspectiva din care oamenii privesc societatea) și datorită schimbărilor societății la nivel global.

Considerăm util de precizat că *guvernanța* este diferită de *guvernare* prin faptul că se concentrează mai puțin pe stat și instituțiile acestuia, accentul fiind pus pe activitățile și practicile sociale.

8.2 Co-crearea

Modul de organizare a societăților europene are la bază o guvernare bazată pe combinația între o democrație liberală și un aparat birocratic public. Guvernul, desemnat în urma participării cetățenilor la alegeri libere, controlează aparatul birocratic public ce răspunde de implementarea politicilor și livrează servicii către societate. Acest mod de organizare a trecut prin diferite etape în care accentul s-a schimbat de la o organizare de tip neoliberal, la recunoașterea multiplelor modalități în care actorii din sectoarele public și privat pot contribui la producerea de valoare publică.

În ultima perioadă s-a remarcat o creștere a aprecierii privind modul în care cetățenii, societatea civilă, companiile/organizațiile interesate și firmele private pot completa și susține autoritățile în producerea de rezultate cu valoare publică.

În acest context utilizarea co-creării ca un principiu de bază în administrația publică este o opțiune fezabilă pentru îmbunătățirea serviciilor publice, dezvoltarea de politici inovatoare și construirea comunităților.

Co-crearea poate fi definită ca fiind procesul prin care un număr mare de actori independenți sunt implicați într-o activitate de colaborare distribuită, în vederea definirii problemelor comune și în identificarea/crearea și implementarea de soluții mai adecvate problemelor identificate (Ansell și Torfing, 2021a).

Conceptul de co-creare depășește simpla colaborare. În timp ce colaborarea implică mai mulți actori care lucrează împreună, co-crearea merge mai departe, utilizând colaborarea pentru a genera soluții inovatoare și a promova comunități reziliente și participare democratică. Co-crearea implică un element creativ care nu este întotdeauna prezent în alte forme de colaborare.

Procesul de co-creare diferă de formele convenționale ale democrației participative. În timp ce implică cetățeni activi și părți interesate, acest proces nu se bazează pe metodele obișnuite precum paneluri de cetățeni, referendumuri, audiențe publice. Spre deosebire de metodele tradiționale, co-crearea nu necesită participarea în masă, ci implică un grup selectiv de actori relevanți care reprezintă diverse comunități.

Co-crearea în domeniul guvernării își propune să contribuie la îmbunătățirea serviciilor publice, promovarea de soluții acceptabile de politici la nivel local, creșterea coeziunii sociale și a participării democratice la procesul de guvernare locală. În Tabelul 8.1 sunt prezentate sintetic principalele provocări și modalitățile de abordare ale acestora (Ansell & Torfing, 2021a).

Tabel 8.1 - Principalele provocări ale activității de co-creare în domeniul guvernanței

Tip provocare: calitatea serviciilor publice Descriere: Sectorul public trebuie să răspundă la creșterea și diversificarea așteptărilor cetățenilor privind serviciile publice, în condiții de deficit de resurse publice, ceea ce face dificilă îndeplinirea acestor așteptări. Modalitate de abordare: Co-crearea contribuie la satisfacerea așteptărilor legate de servicii mai realiste, mobilizând simultan resursele societății în furnizarea de servicii publice și asigurând că serviciile furnizate răspund nevoilor cetățenilor.
Tip provocare: politici Descriere: Factorii politici și instituționali împiedică guvernele să ofere soluții solide de politici publice la problemele societale complexe care necesită acțiune politică. Modalitate de abordare: Co-crearea stimulează inovația bazată pe învățarea reciprocă și transformatoare și, prin urmare, ajută la promovarea unor soluții de politici mai eficiente și integrate la problemele politice sensibile.
Tip provocare: comunitatea Descriere: Declinul capitalului social și erodarea progresivă a coeziunii sociale și a conducerii civice împiedică societatea civilă și comunitățile locale să promoveze soluții robuste, auto-organizate, la probleme stringente. Modalitate de abordare: Co-crearea reunește o diversitate de actori sociali și, astfel, ajută la construirea de legături (inclusiv de capital), la creșterea coeziunii sociale și la crearea unor comunități mai reziliente.
Tip provocare: problema democrației Descriere: Dezamăgirea față de democrație și polarizarea politică subminează formele consacrate ale democrației reprezentative liberale. Modalitate de abordare: Co-crearea lărgeste și aprofundează participarea democratică la formele deliberative de guvernanță publică și ajută la reconectarea politicienilor aleși cu cetățenii pe care ar trebui să-i reprezinte.

Aceste abordări sunt catalizate de schimbări privind noile paradigme de guvernanță (recunoașterea de către lideri politici și administrativi a limitelor formelor clasice de guvernanță), interesul crescut al cetățenilor în participarea la luarea deciziilor care le afectează calitatea vieții, creșterea numărului și implicării organizațiilor societății civile, schimbări la nivelul modalității de conducere a activității economice (aparitia conceptelor de responsabilitate socială, dezvoltare durabilă etc.), noi tehnologii digitale care permit cetățenilor și părților interesate să participe la luarea deciziilor în ceea ce privește rezolvarea problemelor existente la nivelul unei comunități.

Studiul (Ansell & Torfing, 2021b) identifică multiple utilizări ale procesului de co-creare în sectoare de activitate variate. Cu toate acestea, acest instrument nu este în acest moment pe deplin integrat în sectorul public la nivel strategic și

operațional. Cele cinci strategii incluse în acest studiu, care pot îmbunătăți adoptarea acestui instrument pe o scară mai largă, sunt următoarele:

- realizarea de experimente de co-creare concentrate strategic pentru a demonstra modalitatea de aplicare a conceptului (proof of concept) și pentru a promova metoda de învățare prin aplicare. Această strategie implică participarea activă a actorilor guvernamentali naționali și/sau locali și ai societății civile;
- oferirea de sprijin pentru realizarea experimentelor de co-creare și de stimulente pentru personalul și actorii externi, astfel încât aceștia să se implice în aceste experimente. Acest sprijin poate fi oferit de către guverne, fundații private, agenții nonprofit, mișcări sociale/civice și asociații cetățenești;
- dezvoltarea de platforme, șabloane și tehnologii digitale, pentru a reduce costurile de participare și de colaborare și pentru a crește motivația guvernelor, cetățenilor și părților interesate de a se implica în procesul de co-creare. Un astfel de exemplu este utilizarea de modele *digital twin* care permit reducerea costurilor procesului de co-creare prin realizarea de simulări și vizualizarea facilă a rezultatelor;
- utilizarea infrastructurii organizaționale a organizațiilor mari (publice și private) pentru realizarea unor agende de co-creare mai ambițioase;
- implementarea co-creării ca un cadru general la scară mai mare, cum ar fi orașe sau regiuni întregi, pentru a sprijini și integra mai multe eforturi de co-creare.

Procesul de co-creare pentru realizarea guvernării privind atingerea neutralității climatice presupune implicarea unui spectru larg de actori, inclusiv organizații guvernamentale și non-guvernamentale, comunități locale, industrie, cercetători și cetățeni, pentru a dezvolta și implementa soluții sustenabile și inovatoare pentru a atinge obiectivele de reducere a emisiilor de gaze cu efect de seră și de adaptare la schimbările climatice. Câteva elemente de conținut, care ar putea fi incluse într-un cadru de co-creare pentru atingerea neutralității climatice, sunt prezentate în Tabelul 8.2.

Tabel 8.2 - Elemente de conținut (potențiale) pentru co-creare în vederea atingerii neutralității climatice

Element de conținut	Descriere
Obiective și angajamente	Definirea obiectivelor clare și măsurabile pentru atingerea neutralității climatice (de ex. reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră până la anumite niveluri sau atingerea unei proporții specifice de energie regenerabilă în consumul total de energie).
Analiza situației	Evaluarea situației actuale în ceea ce privește emisiile de gaze cu efect de seră, consumul de energie, vulnerabilitatea la schimbările climatice și capacitățile de adaptare, identificând zonele critice și oportunitățile pentru intervenție.
Identificarea părților	Identificarea și implicarea tuturor părților interesate relevante,

interesate	- autorități locale și naționale, organizații non-guvernamentale, sectorul privat, comunități locale și cetățeni - în procesul de co-creare.
Consultări și participare	Organizarea de consultări și sesiuni de participare cu părțile interesate pentru a colecta feedback, sugestii și idei pentru inițiativele de neutralitate climatică și pentru a asigura un proces de luare a deciziilor transparent și inclusiv.
Planificare și prioritizare	Dezvoltarea unui plan detaliat și fezabil pentru atingerea obiectivelor de neutralitate climatică, includerea unor măsuri specifice și a calendarului de implementare, prioritizând acțiunile în funcție de impactul estimat și de resursele disponibile.
Implementare și monitorizare	Implementarea planului de acțiune, urmărirea progresului în atingerea obiectivelor stabilite și ajustarea strategiei în funcție de evoluția situației, asigurându-se că inițiativele sunt în concordanță cu obiectivele de neutralitate climatică.
Evaluare și raportare	Evaluarea periodică a performanței și a impactului inițiativelor de neutralitate climatică, raportarea rezultatelor către toate părțile interesate și împărtășirea lecțiilor învățate pentru îmbunătățirea continuă a procesului.

Utilizarea unei platforme IT poate fi extrem de utilă în încurajarea procesului de co-creare în contextul atingerii neutralității climatice de către orașe, conform Tabelului 8.3.

Tabel 8.3 - Elemente de conținut (potențiale) privind utilizarea unei platforme IT pentru suportul procesului de co-creare în vederea atingerii neutralității climatice

Element de conținut	Descriere
Comunicare și colaborare	O platformă IT poate oferi un spațiu centralizat pentru comunicare și colaborare între toate părțile interesate implicate în procesul de co-creare. Aceasta poate include funcții de mesagerie, forumuri de discuții, grupuri de lucru și spații de partajare a documentelor, care facilitează schimbul de idei și informații.
Colectarea de feedback și contribuții	Platforma poate fi folosită pentru a colecta feedback și contribuții de la părțile interesate, prin intermediul sondajelor, chestionarelor, secțiunilor de comentarii și funcțiilor de colaborare în timp real. Acest lucru permite luarea în considerare a perspectivelor și sugestiilor tuturor participanților în procesul de co-creare.
Gestionarea proiectelor și activităților	Platforma poate oferi instrumente pentru gestionarea proiectelor și activităților asociate cu inițiativele de neutralitate climatică. Aceste instrumente pot include planificatoare de proiecte, liste de sarcini, sisteme de urmărire a progresului și calendare, pentru a asigura o coordonare eficientă și o monitorizare adecvată a activităților.
Transparență și implicare	Prin intermediul platformei, informațiile despre progresul și rezultatele inițiativelor de co-creare pot fi făcute accesibile

	tuturor participanților, contribuind astfel la transparență și implicare. Aceasta poate încuraja angajamentul și susținerea continuă din partea părților interesate.
Educație și conștientizare	Platforma poate fi utilizată pentru a furniza resurse educaționale și materiale de conștientizare despre schimbările climatice, neutralitatea climatică și inițiativele de co-creare asociate. Aceasta poate include tutoriale video, articole informative, studii de caz și alte materiale relevante.
Analiză și raportare	Platforma poate oferi instrumente pentru analiza datelor și generarea de rapoarte cu privire la progresul și impactul inițiativelor de co-creare. Aceste rapoarte pot fi utilizate pentru evaluarea performanței, identificarea tendințelor și comunicarea rezultatelor către părțile interesate și publicul larg.

8.3 Co-design

Co-design-ul reprezintă o practică de co-creare caracterizată prin abordări creative în acest domeniu, care au la bază investigarea și imaginarea de soluții în comun, pentru ca acestea să evolueze în concordanță cu problemele identificate. Având rădăcinile în design-ul participativ, co-designul se concentrează pe proiectarea ansamblurilor sociomateriale în loc de obiecte fizice. În plus, adoptă o abordare colaborativă, împuternicind participanții să devină membri legitimi ai echipei de design. Co-design-ul facilitează colaborarea strânsă printr-o varietate de instrumente de design, care încurajează explorarea și dialogul, cum ar fi instrumentele de creație și jocurile de design, permițând transformarea informațiilor utilizatorului în idei acționabile.

Utilizarea co-design-ului în crearea de orașe neutre climatic presupune implicarea unor părți interesate diverse în procese colaborative pentru proiectarea și implementarea unor medii urbane durabile. Prin participare inclusivă, părțile interesate definesc colectiv obiective, priorități și strategii pentru reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră, îmbunătățirea calității vieții și consolidarea rezilienței. Această abordare promovează planificarea integrată, soluții inovatoare și guvernarea adaptivă, permițând orașelor să abordeze provocări complexe precum eficiența energetică, transportul durabil și echitatea socială. Prin stimularea creativității și împuternicirea comunităților, inițiativele de co-design generează impact măsurabil și asigură suport pentru continuitatea acțiunilor în domeniul climatic. În general, co-design-ul joacă un rol crucial în crearea de orașe care își minimizează amprenta de mediu în timp ce maximizează calitatea vieții pentru locuitori.

8.4 Co-producție

Termenul de co-producție este utilizat în contextul dezvoltării unui anumit produs, serviciu sau sistem. Procesul include și co-proiectarea acestuia, ca etapă premergătoare celei de dezvoltare propriu-zisă, care se bazează pe implicarea

comunității locale. Spre deosebire de co-design, co-proiectarea implică colaborarea aplicată dintre designeri și alți experți relevanți, pe de o parte, și clienți sau utilizatori finali, pe de altă parte.

Pentru crearea de orașe neutre din punct de vedere climatic, co-producția vizează realizarea de infrastructuri urbane și servicii care să minimizeze emisiile de gaze cu efect de seră și să crească reziliența la schimbările climatice. Acest proces include planificarea urbană durabilă, dezvoltarea de sisteme de transport durabil, eficiența energetică în clădiri, integrarea infrastructurii verzi.

Exemple de bune practici privind utilizarea co-creării, co-design-ului și co-producției pentru a ajuta orașele să atingă neutralitatea climatică sunt prezentate în **Anexa I** (pe plan național) și **Anexa II** (pe plan internațional).

9. Co-crearea pentru elaborarea de politici

Abstract: Implementarea cu succes a proceselor de co-creare în elaborarea de politici care să răspundă cerințelor de cuprindere, profunzime și flexibilitate cerute de complexitatea provocărilor generate de schimbările climatice, este condiționată de existența unui nivel corespunzător de expertiză privind orientarea, structurarea și derularea eficientă a ansamblului de activități și evenimente specifice unui asemenea proces. Pentru a răspunde acestei cerințe, EIT Climate KIC și Centrul Comun de Cercetare al Comisiei Europene au elaborat lucrarea „Co-creare pentru politici - Metodologii participative pentru structurarea proceselor de elaborare a politicilor cu mai multe părți interesate”, care prezintă principii orientative, pași metodologici concreți și categorii de actori implicați, precum și exemple de utilizare practică.

9.1 Oportunitatea co-creării pentru politici

În anul 2022, Comunitatea de Cunoaștere și Inovare pentru schimbări climatice a Institutului European pentru Inovare și Tehnologie (EIT Climate-KIC) și Centrul Comun de Cercetare (JRC) al Comisiei Europene au publicat Raportul *Co-creation for Policy (CCP)*, care a avut ca obiectiv oferirea de suport pentru dezvoltarea de politici performante, prin combinarea unui mod de gândire antreprenorial cu un proces concret pentru dezvoltarea de idei inovatoare, care au șanse mari de a produce impact în lumea reală (Matti et al., 2022). Este o lucrare cu caracter practic privind proiectarea și implementarea proceselor participative și atelierelor de lucru cu caracter inovator, dedicate abordării provocărilor societale actuale, în care sunt prezentate: etape și recomandări practice pentru identificarea de sinergii între părțile interesate în plan teritorial, sectorial și ierarhic; managementul optim al cunoștințelor și comunicarea eficientă; importanța convergenței politicilor pentru obținerea de rezultate pozitive în proiectarea sau implementarea acestora; modul în care procesele participative pot fi încorporate în ciclul de elaborare a politicilor și beneficiile care decurg de aici.

În continuare sunt prezentate în sinteză principalele prevederi ale acestui manual, cu accent pe clarificarea specificității proceselor de co-creare dedicate elaborării de politici și strategii, care au relevanță pentru tematica prezentului volum. În **Anexa III** sunt prezentate exemple de utilizare a acestei metodologii.

O caracteristică a guvernării actuale o constituie caracterul său multi-nivel, prin care puterea de decizie este distribuită atât pe verticală, între mai multe niveluri de guvernare, cât și pe orizontală, între mai multe organizații și actori guvernamentali și nonguvernamentali.

Factori de decizie în domeniul politicilor publice sunt din ce în ce mai dispuși să se implice în procese participative care facilitează implicarea tuturor părților interesate relevante și cresc partajarea responsabilității. Această implicare variază de la simpla consultare și deliberare până la co-creare și co-proprietate, de la simpla reprezentare până la parteneriate de lungă durată, pentru a maximiza impactul politicilor.

În acest context, procesul de co-creare pentru politici (CCP) poate fi definit ca un proces participativ de rezolvare a problemelor care este condus, prezidat sau găzduit de factorii de decizie politică. În practică, CCP este un eveniment de colaborare (de exemplu, un atelier de lucru) cu implicarea activă a tuturor părților-cheie interesate, în care sunt abordate provocările relevante pentru societate. Co-crearea pentru elaborarea de politici, fiind axată pe procese incluzive și mai puțin pe evenimente individuale, creează capacitatea de a furniza planuri acționabile pentru soluții concrete și de a stimula monitorizarea și ajustarea acestora în favoarea obținerii de rezultate tangibile.

CCP contribuie la stimularea și îmbunătățirea unei culturi creative privind inovarea în elaborarea de politici, gândirea sistemică și rezolvarea problemelor reale. În același timp, CCP generează dovezi pentru elaborarea politicilor, prin culegerea de cunoștințe care pot reduce incertitudinile legate de diverse opțiuni de elaborare și pot asigura un impact sporit pentru politicile respective.

Chiar dacă procesul de co-creare este centrat pe unul sau mai multe evenimente participative (atelier de lucru, laborator de politici, tabără de inovare), nu trebuie neglijate fazele de pregătire și de analiză a urmărilor fiecărui eveniment participativ.

În ceea ce privește tipologia părților interesate participante, CCP poate fi considerat o modalitate agilă și practică de a genera implicare și colaborare între participanții cvadruplu helix (*Quadruple-Helix - QH*):

- *Factorii de decizie politică/elaboratorii de politici* pot mobiliza în mod eficient și deschis toate părțile interesate relevante la nivelurile adecvate pentru a aborda provocările societale și pentru a inova în guvernare și în procesul de rezolvare a problemelor;
- *Societatea civilă* se poate simți mai împuternicită și parte a soluției, cetățenii se pot implica și concepe, împreună cu ceilalți actori, soluții inovatoare la problemele societale care îi preocupă;
- *Mediul de afaceri/antreprenorii* se pot mobiliza la toate nivelurile pentru a concura în mod inovator pe o piață globalizată, prin alinierea mai bună, inclusiv prin crearea rapidă de prototipuri, a soluțiilor lor de afaceri cu nevoile semnalate;

- *Mediul academic* poate identifica capacități de cercetare și inovare care au sens a fi dezvoltate pe termen lung, în cooperare cu mediul de afaceri și guvernanti, concomitent cu activitatea sa curentă cu și pentru societate.

Dacă ne raportăm la ciclul de viață al elaborării unei politici/strategii, trebuie menționat că procesul de co-creare poate fi activat în oricare din etapele acestuia: proiectare, elaborare, implementare, monitorizare și evaluare. În etapele incipiente, CCP ajută la stabilirea priorităților și sprijinirea dezbaterilor deschise privind implementarea și alocarea resurselor. Pentru etapele de final ale acestui ciclu, procesul de co-creare susține învățarea prin practică (*learning-by-doing*), care decurge din experimentarea unor noi practici, instrumente și abordări. Altfel spus, un proces de co-creare este flexibil și poate fi adaptat nevoilor în schimbare ale diferitelor etape ale ciclului de elaborare a politicilor, identificând noi relații strategice între diverse sectoare, locații și niveluri de guvernanță. Din practica abordărilor bazate pe co-creare rezultă că o abordare orientată spre rezultate este mai bine adaptată etapelor de proiectare, elaborare sau implementare, în timp ce cunoștințele acumulate prin procese de colaborare susțin fazele de monitorizare, evaluare și învățare.

Important este că co-crearea ajută practicienii și participanții să depășească rutina și să-și extindă investigațiile privind modul de abordare a diverselor provocări vizate de politica în elaborare.

9.2 Principiile unui proces calitativ de co-creare pentru politici

Un proces de co-creare de calitate trebuie să asigure valorificarea tuturor beneficiilor evenimentelor participative, de tip atelier de lucru, pe care le integrează:

- includerea simultană a tuturor părților interesate relevante, dificil de realizat în alte abordări;
- structura de participare adecvată, pentru a face posibilă tratarea constructivă de opinii și contribuții diverse;
- inteligența colectivă, esențială în confruntarea cu probleme complexe, plasate într-un context dinamic;
- grad ridicat de adaptare la nevoile procesului de elaborare politici (tematică, oameni, circumstanțe);
- fezabilitate, din punct de vedere al resurselor, efortului și timpului necesare organizării, precum și al disponibilității competențelor necesare derulării;
- nivel ridicat de conformare a comunităților de părți interesate cu deciziile care decurg din aplicarea politicii respective, datorită implicării în elaborarea acesteia;
- adecvarea pentru combinare cu exerciții de tip *foresight*, în care grupuri de participanți dezvoltă o viziune mai profundă și comună asupra viitorului.

În acest scop au fost formulate 5 principii de bază, considerate coloana vertebrală a unui proces participativ de calitate, centrat pe elaborarea de politici.

9.2.1 Principiul 1 - Claritatea domeniului de aplicare și a scopului

Grațiile și scopul întregului proces de elaborare a politicii, inclusiv atelierul (atelierele), trebuie să fie identificate și determinate în mod clar, iar aplicarea CCP să permită luarea de decizii relevante pentru nevoile de elaborare a politicilor și obiectivele acestora, specificate anterior sau definite în comun, prin co-participare.

9.2.2 Principiul 2 - Definirea așteptărilor și transparența procesului

În vederea asigurării unor rezultate optime, se recomandă definirea așteptărilor și anticiparea consecințelor posibile. Aceste consecințe, precum și întregul proces de elaborare de politici au nevoie să fie transparente pentru oricine poate fi vizat, prin utilizarea de tehnici vizuale și de comunicare adecvate.

9.2.3 Principiul 3 - Incluziune și reprezentativitate

Pentru condiții ideale de manifestare a inteligenței colective trebuie selectați participanți potriviți din punct de vedere al expertizei individuale, al reprezentării tuturor grupurilor de părți interesate relevante și al diversității opiniilor și perspectivelor. Părțile interesate preocupate de contextul de politică vizat ar trebui să aibă propria lor expertiză recunoscută asupra subiectului, precum și un mandat de participare la modelarea deciziilor pentru perioada întregului proces, pentru a contribui la un climat de încredere reciprocă.

9.2.4 Principiul 4 - Personalizare de înaltă calitate

Proiectarea aspectelor participative trebuie să fie strâns adaptată nevoilor și restricțiilor specifice procesului pe care îl deservește. Chiar dacă formatele selectate ar trebui să se bazeze pe experiență și pe utilizarea unor metode consacrate, este important ca procesul general să fie adaptat atent la nevoile identificate. Calitatea rezultatelor obținute depinde atât de nivelul de pregătire, cât și de derularea profesională a evenimentelor participative.

9.2.5 Principiul 5 - Perspectivă sistemică

Procesul trebuie să-i ajute pe participanți să ajungă la o înțelegere deschisă (out-of-the-box) a tematicii abordate. Este o cerință esențială pentru a înțelege poziționarea și dependența subiectelor discutate de factori externi, pentru conectarea părților la întreg, pentru a evita gândirea îngustă și pentru a asigura coerența acțiunilor. Dezvoltarea unei perspective holistice, sistemice, asigură robustețea rezultatelor.

O listă de control privind aplicarea acestor principii va include următoarele întrebări:

- Este clar de ce un proces de co-creare orientat pe politici este cea mai bună abordare în cazul dumneavoastră?
- Poate procesul să ofere ceea ce este necesar pentru ca problema să fie abordată?
- Beneficiarii dvs. sunt pe deplin implicați?
- Pot fi rezultatele procesului de co-creare definite și acceptate de către beneficiari și ceilalți participanți la proces? Sunt ele proporționale cu nevoile?
- Este posibil ca procesul și ieșirile sale să ofere rezultatele așteptate?
- Poate procesul să implice toate părțile interesate necesare? Are acesta o arie de aplicare suficient de largă?
- Echipa care conduce procesul dispune de competența și de resursele necesare?
- Există suficient timp pentru a derula un proces semnificativ?

Ca remarcă generală, aceste cinci principii se concentrează în principal pe fazele din amonte ale procesului. Co-crearea în procesul de elaborare a unei politici permite generarea unei abordări sistemice, dar flexibile pentru îmbunătățirea nivelului de cunoaștere a tematicii abordate. Prin aplicarea acestor principii directe este posibilă adaptarea metodelor și instrumentelor selectate la nevoile specifice ale părților interesate și la contextul vizat.

Următoarele capitole furnizează informații complementare privind planificarea și implementarea unui proces de co-creare.

9.3 Pregătirea procesului de co-creare

Pregătirea efectivă a unui proces de co-creare este o activitate iterativă, care începe cu elaborarea unor schițe de planuri, detaliate treptat în liste de sarcini, etape și metode. Scopul este de a crea un mediu favorabil dialogului, schimbului de idei, învățării reciproce, încrederii, motivației și schimbării.

Condiții preliminare importante pentru proiectarea unui instrument de CCP sunt următoarele:

- scopul procesului trebuie să fie clar;
- beneficiarii trebuie să aibă o înțelegere clară a rolului lor de proprietari ai procesului și a implicării în proces;
- de asemenea, ei ar trebui să aibă capacitatea și nivelul de angajare necesare pentru implementarea rezultatelor procesului;
- echipele de proiectare și de facilitare a procesului trebuie să aibă calitatea, experiența și imparțialitatea necesare;

- trebuie să existe un spațiu fizic sau virtual și suport logistic adecvate, care să permită lucrul în grupuri mici, reconfigurarea acestor grupuri, participarea la ședințe plenare mari, în funcție de necesități.

Conform principiilor de bază prezentate mai sus, o condiție importantă a succesului unui CCP o constituie adaptarea fină a componentelor sale la detaliile și nevoile specifice contextului politicii vizate.

În acest scop este propus instrumentul de reglare fină numit CCP Tuner, care permite autoevaluarea proiectării procesului pe baza unei liste de dimensiuni cu rol de criterii de reglare (*Figura 9.1*).

Fiecare dimensiune poate fi reglată pe o scală de valori, între elementul din stânga și cel din dreapta scalei. În funcție de semnificația criteriului, unele valori sunt fie obiective și tangibile, fie subiective, ceea ce impune ca instrumentul de reglare să fie interpretat în contextul și scopul CCP-ului respectiv. Este important de menționat că nu există poziții corecte sau eronate de-a lungul scalei unei dimensiuni. Cu toate acestea, din experiența de utilizare a instrumentului, pozițiile din stânga scalei pot duce la un impact mai mic comparativ cu pozițiile din dreapta scalei, care pot garanta impact mai puternic și de mai lungă durată. De asemenea, în stânga figurii este menționată perioada specifică pentru fiecare dimensiune a tuner-ului: înainte, pe parcursul și după activitatea participativă propriu-zisă.

CCP Tuner este considerat un instrument simplu, dar eficient, la dispoziția echipei executive a unui proces participativ, pentru că ajută la structurarea activității și la gestionarea scopului și obiectivelor procesului.

În continuare sunt prezentate succint cele zece dimensiuni (criterii) cu care operează acest instrument, grupate în trei categorii, după perioada în care se aplică.

9.3.1 Înainte de activitatea participativă

Nivelul de luare a deciziilor

Elementele (enunțurile) extreme pentru această dimensiune sunt: „*proces bazate pe informație și consultare*”, respectiv „*proces care au în vedere împuternicirea și codecizia participanților*”. Adesea, procesele din prima categorie (inclusiv procesele deliberative) sunt confundate cu cele participative. De aceea este foarte importantă clarificarea nivelului de luare a deciziilor la momentul când părțile interesate sunt invitate să participe, pentru a evita frustrarea sau, mai rău, deziluzia. Această clarificare va influența comunicarea, receptarea opiniilor, deschiderea și construirea încrederii între părțile interesate.

Alegerea metodelor și instrumentelor

Această dimensiune conține următoarele elemente extreme: „*proces flexibil*”, respectiv „*proces predeterminat*”.

Un proces poate necesita o abordare mai strictă și structurată (de exemplu în criză de timp). Dar pot fi procese favorizate de asigurarea unui context de

desfășurare mai flexibil, care avantajează abordări nestructurate, orientate pe auto-organizare. Alegerea tipului de abordate depinde de etapa și de maturitatea procesului de elaborare a politicilor, precum și de capacitatea și expertiza echipei de furnizare a procesului participativ.

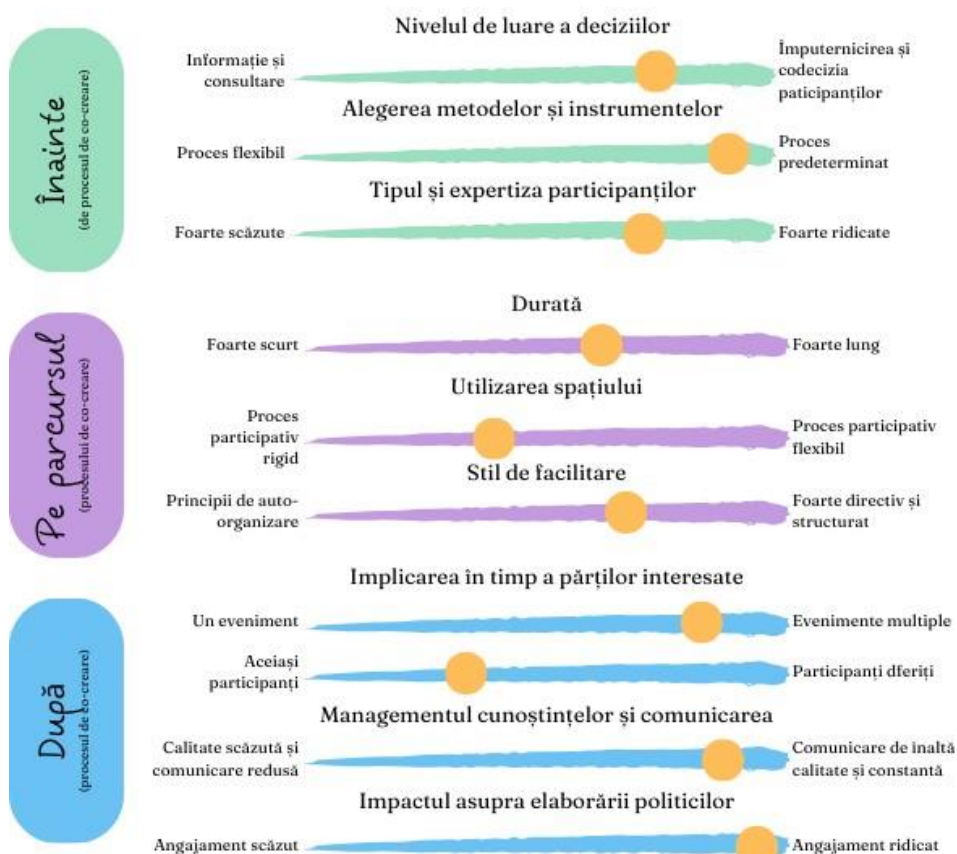


Figura 9.1 CCP Tuner, (Matti et al., 2022)

De exemplu, se poate începe cu inițiative mai puțin ambițioase, mai rigide, structurate, cu impact redus sau care vizează un termen scurt, pentru a ajuta părțile interesate să dezvolte gradual încrederea reciprocă și conștientizarea problemelor. Într-o etapă ulterioară, procesul ar putea fi orientat spre metode și instrumente mai deschise, adaptate circumstanțelor, pentru a avea un impact sporit, scalabilitate și durabilitate în timp.

Ordinea inversă poate fi, de asemenea, adecvată, începând cu o tabără de inovare la care se explorează granițele provocărilor, se analizează posibile soluții sau căi de rezolvare, se câștigă încredere reciprocă și spirit de colaborare între participanți. Ulterior sunt derulate activități mai direcționate, unde rezultatele co-creării sunt examinate și ajustate folosind diferite criterii.

Tipul și expertiza participanților

Elementele extreme pentru această dimensiune se referă la expertiza și puterea de decizie a participanților, de la „foarte scăzute” la „foarte ridicate”.

Profilul de expertiză și abilități decizionale al părților interesate implicate într-un proces participativ sau al participanților implicați într-un atelier de lucru poate varia foarte mult. Este foarte important să cunoaștem compoziția comunității vizate atunci când planificăm un proces participativ, pentru că aceasta va influența nivelul, profunzimea și impactul dialogului, al deliberărilor și al rezultatelor furnizate. Cheia reușitei este angajarea de părți interesate al căror nivel corespunde provocării abordate. În general, cu cât expertiza și puterea decizională a participanților sunt mai mari, cu atât impactul procesului participativ va fi mai mare.

În procese structurate în jurul mai multor evenimente participative, va trebui analizată oportunitatea constituirii unui grup de participanți dedicați rezolvării tematicii abordate, care va fi invitat la toate evenimentele (pentru a permite progresul mai rapid și mai profund) sau a asigurării unui anumit nivel de rotație a participanților (de exemplu, până la un procent predefinit de nou-veniți per eveniment), pentru a garanta că idei și perspective noi, inedite sunt adăugate discuțiilor în curs.

9.3.2 Pe parcursul activității participative

Durată

Durata unui atelier într-un proces participativ de co-creare poate varia de la „foarte scurt” (de la o jumătate de oră la o jumătate de zi), până la „foarte lung” (3 zile sau mai mult). Trebuie avut în vedere că timpul este o constrângere importantă în implicarea factorilor de decizie, care pune presiune asupra derulării firești a procesului, cu tendința de scurtare excesivă pentru momentele participative în care sunt implicați factorii de decizie de nivel înalt. Pe de altă parte, întrucât un atelier este implicit un proces de învățare, timpul alocat trebuie să permită participanților să reflecteze, să se adapteze și să-și armonizeze punctele de vedere, îmbunătățind comunicarea și nivelul de încredere între participanți.

Indiferent de durata procesului participativ, prezența și nivelul de angajare și de implicare al participanților este esențial. Pentru a fi parte a procesului de deliberare de la început până la sfârșit, participanților trebuie să le fie clar scopul și să înțeleagă rezultatele urmărite. În acest fel crește și probabilitatea ca participanții să sprijine ulterior aplicarea rezultatelor procesului în care au participat și s-au implicat.

Sunt posibile soluții de compromis privind durata procesului participativ, în care aceasta este stabilită pentru satisfacerea punctuală a unor obiective considerate esențiale, cum ar fi: asigurarea implicării adecvate a factorilor de decizie la nivel înalt pentru aspecte cheie ale procesului, oferirea de timp suficient participanților

pentru a se angaja în discuții și activități de co-creare, ca și pentru participarea responsabilă a tuturor participanților (inclusiv factorii de decizie).

Utilizarea spațiului

Elementele extreme pentru această dimensiune sunt: „*proces participativ rigid*”, respectiv „*proces participativ flexibil*”.

Tipul de spațiu utilizat și modul în care este amenajat influențează mentalitatea și spiritul participanților. Spațiile rigide sunt, în principal, frontale (ca într-un teatru convențional) și pot fi utile pentru unele sesiuni plenare (de exemplu, sesiuni de difuzare unu-la-mulți), în timp ce spațiile flexibile, deschise, adaptabile, care includ posibilitatea reconfigurării mobilierului sau a folosirii pereților pentru vizualizări, sunt esențiale pentru sesiuni mai interactive. În plus, lumina, aerul curat, aranjamente logistice cum ar fi spațiile de cafea, apă și gustări în loc de pauze de cafea, permit oamenilor să-și autoorganizeze pauzele în ritm propriu și să se economisească timp.

Criteriul de utilizare a spațiului se aplică și în cazul lucrului la distanță/digital. Un webinar poate fi considerat un spațiu rigid, în care doar câteva persoane se prezintă (unu-la-mulți) și există un nivel scăzut spre minim de interacțiune cu publicul, care poate fi mediat prin intermediul unor instrumente digitale de sondare (mulți-la-unu). Pe de altă parte, atelierelor de lucru facilitate digital permit interacțiuni multiple, în care toți participanții pot lucra în săli de lucru, pot folosi table digitale sau notițe adezive, exact ca în atelierelor cu prezență fizică (mulți-la-mulți, interacțiune dirijată). În general, cu cât este mai mare flexibilitatea spațiului (fizic sau digital), cu atât rezultatele și impactul procesului participativ sunt mai consistente.

Stilul de facilitare

Alegerea stilului de facilitare a unui proces de co-creare variază de la „*foarte directiv și structurat*”, până la „*bazat pe principii de auto-organizare*”. În cazul metodelor directive, facilitatorul imprimă o structură și o sincronizare strictă tuturor activităților, în timp ce în cazul abordărilor de auto-organizare, în cadrul unui acord între participanți cu privire la regulile de lucru și de comportament ale grupului, facilitatorul se comportă ca gazdă („deținător al spațiului”) și își asumă rolul de a îmbunătăți auto-organizarea pentru a permite participanților să își asume un rol activ în a decide când și cum să acționeze. În multe cazuri, ambele abordări sunt necesare, fiind alternate pe parcursul procesului de co-creare.

Tipul de abordare ales depinde și de nivelul de experiență al echipei de facilitatori. Echipele mai puțin experimentate tind să utilizeze stiluri de facilitare mai structurate, iar cele experimentate le pot utiliza atât pe cele directive, cât și pe cele cu auto-organizate. În acest ultim caz, au încredere în spiritul de responsabilitate al participanților și în atașamentul acestora față de obiectivele urmărite.

Auto-organizarea necesită un ochi discret, dar constant asupra procesului; intervențiile sunt limitate la momentele atent selectate, când facilitatorul simte că sunt cu adevărat necesare pentru a face procesul de co-creare să evolueze de-a lungul diferitelor sale etape. Scopul formatelor de auto-organizare este de a împuternici participanții și de a le stimula capacitatea de a crea noi relații care să permită implementarea propunerilor lor.

9.3.3 După activitatea participativă

Implicare în timp a părților interesate

Această dimensiune evaluează implicarea în timp a acelorași părți interesate în procesele participative. Cele două extreme sunt: „un eveniment” versus „evenimente multiple” care implică aceiași participanți. Evenimentele multiple cu participanți diferiți denotă o implicare scăzută a părților interesate de-a lungul timpului, în timp ce mai multe evenimente cu aceiași participanți necesită un nivel ridicat de angajament din partea participanților. Evenimentele multiple permit participanților să dezvolte o înțelegere reciprocă și un nivel mai înalt de inteligență colectivă, încredere, diversitate, incluziune și capacitate de a gândi liber. În general, când timpul și domeniul de aplicare o permit, sunt recomandabile mai multe evenimente distribuite în timp, pentru a permite participanților să-și îmbunătățească capacitatea de co-creare și să creeze progresiv cunoștințe pe baza atelierelor anterioare. Această abordare oferă timp pentru activități asincrone, înainte și după atelierile de lucru, pentru aprofundarea cunoștințelor asupra subiectelor abordate, pentru colectarea unui volum sporit de informații și pentru reflecție asupra rezultatelor.

Managementul cunoștințelor și comunicarea

Această dimensiune se referă la modul în care cunoștințele circulă înainte, în timpul și după proces. Enunțurile variază de la „calitate scăzută și comunicare redusă” la „comunicare de înaltă calitate și constantă”. Crearea de cunoștințe poate avea loc în orice etapă a procesului, prin conversia și combinarea datelor, a rezultatelor sesiunilor de co-creare și a diferitelor tipuri de cunoștințe în perspective care pot facilita dezbateri ulterioare și procese de luare a deciziilor. Rezultatul acestui proces poate lua forma unor noi cunoștințe integrate ca o viziune comună sau a unor potențiale soluții prin crearea rapidă de prototipuri, care pot duce la noi acțiuni (politici), la alocări de resurse, precum și la implicarea de actori noi. Captarea, procesarea și comunicarea cunoștințelor create poate avea loc ca parte a buclilor de feedback, pe parcursul procesului de co-creare, introducând în fiecare atelier de lucru cunoștințele și ideile generate în cel precedent. Aceasta este o modalitate importantă de a furniza dovezi în procesul de luare a deciziilor.

Impactul asupra elaborării politicilor

Pe această dimensiune, enunțurile variază de la „angajament scăzut” la „angajament ridicat” în urmărire, implementare și generarea de impact. Alegerea unei variante de enunț influențează cadrul de derulare, mentalitatea, atractivitatea și energia care poate fi generată în proces. Prin crearea de prototipuri și discuții, procesul de co-creare poate oferi o soluție - în limita resurselor disponibile - la o problemă percepută ca fiind critică și provocatoare de multe părți interesate. Facilitarea stabilirii priorităților și a caracterului rezonabil al soluțiilor de tip prototip poate încuraja mai multe părți interesate să investească timp, energie și resurse pentru a se alătura procesului de co-creare. În același timp, sunt întrunite condițiile de a atrage factori de decizie la nivel înalt, care pot beneficia de inteligența colectivă pentru a identifica soluții pentru provocările cu care se confruntă, cu condiția de a lua în considerare cu seriozitate rezultatele procesului de co-creare, aspect cheie pentru stimularea angajamentului altor părți interesate.

Participarea la procesul de co-creare generează la nivelul participanților ideea că sunt proprietari ai soluțiilor, ceea ce îi mobilizează în a sprijini implementarea rezultatelor procesului, crescând probabilitatea de impact.

Referitor la crearea de prototipuri, trebuie menționat că aceasta este o etapă importantă în co-proiectarea soluțiilor, ca mecanism rapid și cu costuri reduse de a testa o idee prin crearea unui exemplu/model preliminar și analiza feedback-ului imediat asupra acesteia, care permite fie rafinarea ideii, fie renunțarea la idee ca parte a unui portofoliu dinamic de instrumente de politică preconizate pentru implementare. Crearea rapidă de prototipuri poate include elaborarea unei schițe pe hârtie, conversație focalizată și contextualizată, utilizarea de tehnici de proiectare bazate pe model și jocuri cu asumarea de roluri.

Se apreciază că crearea de prototipuri ajută la evidențierea punctelor tari și slabe ale soluției propuse, conducând la o propunere mai concretă, mai practică și mai creativă, cu un nivel îmbunătățit de acceptare de către părțile interesate, cu beneficiul final al unei decizii bazate pe dovezi privind oportunitatea implementării practice a ideii respective.

9.4 Participanți: echipa de bază, comunitatea locală, comunitatea extinsă

Comunitatea participanților și părților interesate implicate într-un proces CCP poate fi structurată pe 3 paliere, cu rolurile adiacente:

- **Echipa de bază:** inițiatorul atelierului de lucru, proprietarul provocării, responsabilul tehnic, asistentul atelierului, facilitatorul, expertul tematic, managerul de cunoștințe, ofițer de comunicare;
- **Comunitatea locală:** ofițerul de politici (nivel regional/național), firme, asociații de afaceri, universități și instituții de cercetare, societatea civilă, media (nivel regional/național);

- **Comunitatea extinsă:** ofițer de politici (nivel UE), firme, asociații de afaceri, universități și instituții de cercetare, expert internațional, societatea civilă, rețele globale, media (nivel internațional).

Componenții/părțile interesate ale echipei de bază sunt cei care vor pune în practică procesul de co-creare. Cele două comunități au un rol oarecum secundat, dar esențial în asigurarea condițiilor pentru obținerea de către echipa de bază a rezultatelor așteptate privind crearea de politici: ele vor fi interpellate și implicate de către specialiști din echipa de bază prin mesaje concludive personalizate și dedicate.

În continuare sunt detaliate atribuțiile ce revin rolurilor din echipa de bază și este prezentată semnificația celorlalte două paliere.

9.4.1 Echipa de bază

Inițiatorul

Rolul de inițiator are două semnificații:

1. Inițiatorul CCP este un factor de decizie care sponsorizează/coordonează procesul de co-creare și își asumă responsabilitatea pentru valorificarea rezultatelor acestuia în procesul decizional.
2. Inițiatorul atelierului de lucru este responsabilul principal cu organizarea atelierului de co-creare, rol îndeplinit de obicei de un profesionist recunoscut, care are credibilitate personală și profesională. În mod normal, acesta își desfășoară activitatea într-o instituție publică, dar pot fi avuți în vedere și profesioniști din mediul academic sau din sectorul privat care au abilități și rețele de contacte potrivite. Inițiatorul atelierului supraveghează proiectarea și implementarea procesului de co-creare, urmând principiile CCP și criteriile/dimensiunile CCP Tuner (prezentate în secțiunile precedente). Această activitate include obținerea acordului privind agenda și data evenimentului, alegerea locației și comunicarea constantă cu facilitatorul principal.

Proprietarul provocării

Proprietarul provocării este persoana și/sau organizația (de ex. o primărie) care se confruntă cu/deține și selectează (deci își asumă responsabilitatea pentru) o provocare a cărei rezolvare face obiectul procesului de co-creare. Provocarea este definită în limitele unei provocări societale și își propune să contribuie la abordarea unei anumite fațete a acestuia, care reprezintă o prioritate pentru persoana/organizația respectivă. Formularea finală a provocării este stabilită în colaborare cu Inițiatorul.

Cunoștințele și abilitățile Proprietarului provocării se referă la: înțelegerea generală a provocării și a dimensiunilor acesteia, înțelegerea și analiză critică a contextului, cunoștințe profunde despre ecosistem și capacitatea de a interacționa

cu acesta, deschidere în considerarea de soluții disruptive, care depășesc cadrul obișnuit.

Responsabilul tehnic

Aparține echipei Proprietarului provocării și este un specialist pe tematica centrală a provocării care trebuie abordată. Ca specialist, este responsabil pentru furnizarea de informații detaliate și contextualizate pe această tematică. Responsabilul tehnic contribuie la definirea problemei, împreună cu Proprietarul provocării și Inițiatorul atelierului.

Asistentul atelierului

Acesta aparține, în mod normal, organizației Proprietarului provocării și este responsabil pentru logistica generală a atelierului. Coordonează pregătirile, organizarea și derularea atelierului (inclusiv spații de lucru și catering). Are principala responsabilitate în stabilirea unui canal de comunicare cu Facilitatorul principal. Este un intermediar esențial, cu capacitate de a înțelege nu numai toate dimensiunile unui atelier de co-creare orientat pe politici, dar și rolurile îndeplinite de ceilalți profesioniști implicați.

Facilitatorul principal

Este expertul metodologic al atelierului de co-creare și garantează respectarea principiilor cheie de calitate. Are o experiență dovedită în facilitarea proceselor participative și cunoștințe teoretice suficiente în domeniul metodelor participative. Aplică criteriile CCP Tuner pentru asigurarea respectării calendarului, obiectivelor și modului de derulare al atelierului, precum și a nivelului de interacțiune între participanți. Misiunea sa este să coordoneze și să supravegheze activitatea de ansamblu și să supravegheze și să coordoneze activitatea facilitatorilor asistenți.

Facilitatorul asistent

Colaborează cu Asistentul atelierului în gestionarea logisticii avute la dispoziție, coordonează pregătirile, concentrându-se pe resursele disponibile și strategia de interacțiune cu participanții. Deoarece Facilitatorul asistent acționează ca ghid la nivelul unui subgrup de lucru, numărul acestora trebuie corelat cu numărul de participanți: de exemplu, un Facilitator asistent pentru fiecare cinci participanți poate garanta un proces interactiv de înaltă calitate.

Lucrează sub îndrumarea Facilitatorului principal cu privire la modul de coordonare a grupului alocat, a orarului de lucru și a altor configurări legate de sincronizarea între grupuri.

Facilitatorii asistenți trebuie să lucreze ca o echipă, să se sprijine reciproc, să utilizeze o metodă de comunicare eficientă între ei, pentru a se asigura că sunt capabili să rezolve problemele potențiale care pot să apară în activitatea atelierului.

Expertul tehnic

Este expertul extern (de ex. un consultant) pe tema provocării abordate în cadrul procesului de co-creare. Nu aparține organizației Proprietarul provocării și nici nu este formal legat de Inițiatorul atelierului. Împreună cu Inițiatorul atelierului și Responsabilul tehnic din partea proprietarului contribuie la definirea problemei de rezolvat.

Managerul de cunoștințe

Este un profesionist care se angajează să interpreteze și să organizeze toate intrările de informații și de date generate în cadrul atelierului de co-creare. În continuare, transformă și convertește aceste intrări în cunoștințe pentru luarea deciziilor în politici publice. Prin urmare, există trei profiluri ale acestui rol, care trebuie acoperite la nivelul echipei de manageri de cunoștințe: raportori - capabili să contextualizeze și să structureze intrări venite de la participanți sau preluate de pe diverse suporturi (tablă, poster etc.); analiști - care adaugă valoare prin sistematizarea și sinteza rezultatelor; vizualizatori - pentru sintetizarea intuițiilor (*insights*) formulate pe baza cunoștințelor și prezentarea lor într-un format accesibil.

Ofițerul de comunicare

Asigură coordonarea comunicării rezultatelor către Proprietarul provocării. Este o activitate esențială pentru demararea livrării rezultatelor și, implicit, pentru inițierea procesului de concretizare și implementare cu succes a acestor rezultate. Asigurarea clarității comunicării contribuie la asigurarea valorii adăugate a întregului proces.

În mod evident, în funcție de resursele disponibile, se poate decide ca un profesionist să îndeplinească mai multe roluri, cu condiția ca atribuțiile fiecărui rol să fie respectate și îndeplinite corespunzător. De asemenea, este determinant ca echipa de bază să cunoască și să adere la principiile care asigură calitatea unui proces participativ.

9.4.2 Comunitatea locală

Provocările formulate, discutate și abordate de echipa de bază, precum și posibilele soluții de reglementări și politici pot afecta funcționarea firmelor și a asociațiilor de afaceri, a organizațiilor de cetățeni și ale societății civile. Concret,

toți acești actori vor trebui să se adapteze unor noi reglementări. De asemenea, este important de luat în considerare faptul că actorii din comunitatea locală, la rândul lor, pot formula provocări pentru echipa de bază. Universitățile și comunitatea de cercetare sunt responsabile atât pentru includerea în preocupările lor a problemelor legate de evoluția domeniului public, cât și pentru a furniza contribuții științifice echipei de bază. Mass-media are datoria să disemineze evoluția politicilor atât la nivelul publicului, cât și al audiențelor specializate afectate de noile reglementări. Comunitatea locală reprezintă primul nivel de interacțiune tip intrare-furnizare și impact-destinatar pentru atelierele de co-creare a politicilor. De aceea componenta sa trebuie să fie clar definită înainte de începerea procesului participativ. În implicarea comunității locale, principiile referitoare la claritatea domeniului de aplicare și a scopului, focalizarea pe rezultat și transparență, asigurarea incluziunii și reprezentativității sunt cruciale pentru calitatea rezultatelor.

9.4.3 Comunitatea extinsă

Se are în vedere că dezvoltarea politicilor la nivel european este structurată conform unui sistem de guvernare multi-nivel (local, național, regional, supranațional), care necesită o coordonare rapidă. Pentru că autoritățile publice, companiile, organizațiile societății civile de pe orice nivel se confruntă adesea cu provocări similare din lumea reală sau pentru că identificarea oportunităților de colaborare, finanțarea și optimizarea resurselor sunt probleme întâlnite la toate nivelurile, este esențial ca actorii și factorii de decizie să fie conectați, bine organizați și operaționali. Practicile de tip participativ implicând multiple părți interesate, cum este modelul propus în acest capitol, sunt importante pentru identificarea unor puncte comune, producerea de soluții efective și stabilirea unor sinergii eficiente. Ca și în cazul comunității locale, este relevant ca, înainte de implementarea procesului participativ, să se cunoască componenta comunității extinse care este conectată la rezultatele politicilor în elaborare și cum vor fi transferate și partajate rezultatele acestui proces.

9.5 Co-crearea și cunoștințele acționabile

9.5.1 Managementul cunoștințelor pentru proiectarea de politici

Managementul cunoștințelor reprezintă o activitate continuă, care însoțește diferitele etape ale procesului de elaborare politici. Atelierele sunt activitatea de bază în procesele participative, dar pot include și alte evenimente: reuniuni executive, pregătiri, implementări și acțiuni ulterioare acestora, gestionarea relațiilor cu proprietarii provocărilor și cu participanții la proces.

Datele colectate fac parte din procesul de management al cunoștințelor, care este folosit pentru a transforma rezultatele procesului în intuiții, prin feedback continuu și bucle de învățare. În acest sens, colectarea rezultatelor din procesele

participative poate fi explicată în paradigma învățării și adaptării continue sau a „ciclului cunoașterii”, care integrează trei procese strategice de informare: crearea de sens, crearea cunoștințelor și luarea deciziilor.

Fiecare dintre cele trei procese poate contribui la diferite etape ale procesului de co-creare politici, în timp ce întregul ciclu de cunoaștere este intrinsec legat de acțiunile de monitorizare, evaluare și învățare încorporate în acest proces.

Crearea de sens

Procesul se concretizează în dezbateri privind interpretarea și înțelegerea generală a provocării, a sistemului vizat în sens larg, a condițiilor în schimbare și a semnificației acestora pentru întreaga comunitate. Poate fi implementat cu prioritate în fazele incipiente ale procesului de co-creare, contribuind la definirea clară a scopului și a perspectivei sistemice (principiile de bază 1 și 5) deoarece ajută la definirea unei varietăți de elemente și subiecte legate de provocare, sistemul vizat și limitele acestuia. Pentru etapele ulterioare, ajută la abordarea integrării acțiunilor și intervențiilor nou propuse, ca parte a unui narativ colectiv, în evoluție.

Crearea de cunoștințe

Co-crearea de cunoștințe permite unei diversități de părți interesate să se angajeze în conversația și combinarea diferitelor tipuri de cunoștințe pentru a face față provocării abordate. Acest proces permite utilizarea practicilor privind analiza de idei și crearea de prototipuri pentru a contribui la explorarea diferitelor viziuni posibile asupra viitorului (Principiul de bază 2) și la dezvoltarea în comun de narațiuni create colectiv (Principiul de bază 3). Procesele de co-creare și implementare activează și împuternicesc o gama largă de actori pentru a contribui la sprijinirea guvernelor și societății în general să răspundă în comun provocărilor emergente. O colaborare co-creativă neconvențională între practicieni și factorii de decizie politică, motivată de provocarea societală care trebuie rezolvată poate spori capacitatea de a co-crea și schima cunoștințe și de a le face acționabile (operaționale).

Luarea deciziilor

Procesul de luare a deciziilor este facilitat de discuții/dezbateri bazate pe noi dovezi care abordează provocările și prioritățile cheie. Dovezile pot include acțiuni și intervenții potențiale, dezvoltate prin procesul de co-creare. Procesul decizional poate apoi să fie ghidat prin discutarea de sinergii dintre intervențiile propuse și portofoliul de proiecte, strategii și resurse existente. În acest fel, procesul de luare a deciziilor bazat pe dovezi ajută la discutarea măsurilor alternative care urmăresc să influențeze politica prin multiple pârguri de schimbare.

Procesul de co-creare contribuie la luarea deciziilor prin facilitarea discuțiilor între proprietarii provocării, beneficiarii programelor de politici, specialiști și comunitate în general cu privire la intervențiile propuse, prin reconectarea acestora cu resurse și portofoliile de inovare (Principiul de bază 5) și cu potențiale căi de impact (Principiul de bază 2). În felul acesta se contribuie la proiectarea și implementarea adaptivă a unor combinații de politici de guvernare multi-nivel, în care strategii și scheme de finanțare multiple, cum ar fi specializarea inteligentă, planurile de redresare, strategiile de dezvoltare urbană trebuie luate în considerare pentru a ajunge la o perspectivă sistemică asupra provocării vizate.

9.5.2 Managementul cunoștințelor acționabile pentru informarea privind politicile

Procesul de co-creare pentru politici implică schimbul, combinarea și adaptarea unei game largi de cunoștințe între diferite părți interesate. Elementele CCP Tuner ajută la explorarea alternativelor de căi de acțiune legate de o provocare vizată, care permit generarea de cunoștințe acționabile specifice diferitelor etape ale procesului, de la crearea de sens și prototipare până la stabilirea de priorități și luarea deciziilor. Comunicarea și fluxurile de cunoștințe sunt un input critic pentru a facilita continuitatea și evoluția schimbului de idei. În acest scop, pot fi evidențiate două seturi principale de practici:

Documentare

Pornește de la proiectarea provocării și continuă pe tot parcursul procesului participativ. Se concentrează pe managementul informațiilor și include două acțiuni interconectate: gestionarea fluxului de informații și reformularea ideilor ca parte a unui proces continuu. În acest sens, pot fi elaborate pachete de informații compacte, care pot include de la fișe informative sau postere, până la documente mai complexe și detaliate, inclusiv webinarii, tablouri de bord și rapoarte online.

Dezvoltarea cunoștințelor acționabile

Se concentrează pe conceptualizarea și analiza rezultatelor procesului de co-creare cu scopul de a evidenția principalele modele și de a atinge un anumit nivel de sinteză. Se poate concretiza în intuiții și prototipuri care pot fi folosite pentru a integra propuneri și proiecte de planuri de acțiune. De asemenea, pot fi disponibile pentru a fi utilizate de către alte comunități/grupuri de lucru care se confruntă cu provocări similare. Aceasta practică are rolul de a sprijini proprietarul provocării și alte părți interesate în preluarea propunerilor de intervenții, practici, acțiuni și în facilitarea adoptării deciziilor la un anumit punct în procesul de co-creare politici.

Cunoștințele acționabile constituie fluxul de cunoștințe specifice celor 3 procese strategice de informare prezentate anterior. În Tabelul 9.1 aceste cunoștințe sunt ilustrate prin intrările și ieșirile fiecărui proces.

Tabelul 9.1 - Fluxul de cunoștințe specifice celor trei procese strategice de informare: crearea de sens, crearea cunoștințelor și luarea deciziilor

Intrări	Ieșiri
Crearea de sens	
• Informații existente despre provocare și despre procesul de elaborare politici (de exemplu, priorități regionale sau tematice), care pot fi interpretate pe baza unor concepte și politici-cadru, de exemplu, specializare inteligentă sau politici orientate pe misiune; • Date, dovezi și cazuri care ajută la ilustrarea provocării și a sistemului vizat; • Experiența și cunoștințele participanților; • Briefing-ul provocării, care conține informații despre cazul, proiectul sau ecosistemul vizat.	• Noi semnificații împărtășite de părțile interesate, dezvoltate prin schimburile de informații între acestea; • Briefing-uri pentru generarea de perspective noi, inclusiv provocări și structuri de sistem în cadrul proceselor de inovare prin integrarea de semnificații împărtășite, care sunt dezvoltate prin crearea de sens, utilizând concepte de încadrare precum specializarea inteligentă și inovația sistemică.
Crearea cunoștințelor	
• Sens împărtășit, dezvoltat pe parcursul procesului de creare a sensului; • Cunoștințe externe privind provocarea și sistemul țintă, cum ar fi statisticile socio-economice și de mediu, disponibilitatea resurselor și contextul de finanțare; • Resurse cheie: instrumentele și metodele ce pot facilita combinarea investițiilor publice și private.	• Noi narative colective, bazate pe captarea sistematică a ideilor și schimbul de cunoștințe; • Colecție de prototipuri timpurii ale potențialelor intervenții concepute în comun în timpul procesului de co-creare. Acestea pot lua forma unor noi cadre, modificări ale legislației, alocări alternative de resurse, precum și soluții de inovare socială.
Luarea deciziilor	
• Noi dovezi dezvoltate privind acordurile colective și prioritățile se concretizează în acțiuni propuse și prototipuri timpurii; • Narațiunea colectivă care ilustrează potențialele căi de dezvoltare și impactul probabil al opțiunilor. În această etapă, întreaga echipă trebuie să	• Alinieri și consens la nivel comunitar privind prioritățile specifice, direcția strategică și potențialele coaliții care abordează provocarea vizată; • Un set de acțiuni prototip discutate în ceea ce privește portofoliile existente, resursele financiare și cadrul

consolideze schimbul de cunoștințe, precum și eforturile analitice și de comunicare, cu scopul de a progresa în identificarea opțiunilor.	de politici care urmează să fie avute în vedere de proprietarul provocării.
---	---

Definiții ale unor concepte utilizate în prezentarea acestor procese:

Povestiri și narrative colective. Povestirea este practica prin care rezultatele conversațiilor dintre diferiți actori sunt remodelate într-o narațiune colectivă care vizează prezentarea unui curs inovator de acțiune și captarea interesului și a sprijinului din partea altora. Este o practică eficientă pentru a permite schimbul de cunoștințe și îmbunătățirea înțelegerii diverselor perspective prin creșterea nivelului de aplicare a ideilor dezvoltate într-un proces participativ. Povestirile sunt completate cu alte forme de dovezi și date pentru a informa procesul de politici cu privire la diferite oportunități, perspective și priorități.

Briefing-ul provocării conține un set de dovezi care includ indicatori, cazuri, exemple și narrative care îi ajută pe participanți să se implice cu ușurință în discuția despre provocarea vizată. Această practică este esențială etapa de început, dar poate fi aplicată pe tot parcursul procesului prin contextualizarea noilor evoluții în cadrul mai larg legat de provocare.

Briefing-uri privind intuițiile formulate implică recoltarea și documentarea unui volum mare de idei, priorități și alte cunoștințe create colectiv, dezvoltate prin fiecare interacțiune (de exemplu, ateliere, dezbateri, întâlniri online), cu scopul de a capta și distila mesajele utilizate ca intrări pentru următoarea etapă în procesul de co-creare.

Referințe

- Andrei, L. & Luca, O. (2022) Towards a sustainable mobility development in romanian cities. A comparative analysis of the SUSTAINABLE URBAN MOBILITY PLANS at the national level. *Management Research & Practice*. 14(1).
- Ansell, C. & Torfing, J. (2021a) A New Public Governance Based on Co-creation. In: Public Governance as Co-Creation: A Strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy. *Cambridge Studies in Comparative Public Policy*. Cambridge University Press. 2021:1-32.
- Ansell, C. & Torfing, J. (2021b) Co-creation Is Everywhere and Nowhere. In: Public Governance as Co-Creation: A Strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy. *Cambridge Studies in Comparative Public Policy*. Cambridge University Press. 2021:65-87.
- Asociația Municipiilor din România. (2021, February 18) *Autobuze hibrid achiziționate de Primăria Brașov cu fonduri europene*. Disponibil la: <https://amr.ro/2021/02/18/autobuze-hibrid-achizitionate-de-primaria-brasov-cu-fonduri-europene>. [Accesat: 21 august 2025].
- Ash, L. (2014) Why is Glasgow the UK's sickest City? *BBC News*. Disponibil la: <https://www.bbc.com/news/magazine-27309446>. [Accesat: 16 iulie 2025].
- Aykut, S. C. & Evrard, A. (2017) Une transition pour que rien ne change. Changement institutionnel et dépendance au sentier dans les " transitions énergétiques" (report, en).
- Barca, F. (2009). *An agenda for a reformed cohesion policy: A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations*. Independent report prepared at the request of Danuta Hübner, Commissioner for Regional Policy. Brussels: European Commission.
- Balestrini, M., Rogers, Y., Hassan, C., Creus, J., King, M., Marshall, P. (2017) A City in common: A framework to orchestrate large-scale citizen engagement around urban issues. In: *Proceedings of the 2017 Conference on Human Factors in Computing Systems*. pp. 2282-2294.
- Barcelona Energia (2025) *Contract energy*. *Barcelona Energia*. Disponibil la: <https://www.energia.barcelona/en/contract-energy/contract-energy>. [Accesat: 09 septembrie 2025].
- Bulkeley, H. (2013) *Cities and climate change*. Routledge.
- Bevir M. (2012) *Governance: A Very Short Introduction*. Oxford University Press, 25 October 2012. 152 p.

Brașov City Hall (n.d.). *Proiecte PNRR în implementare*. Disponibil la: https://www.brasovcity.ro/ro/primaria/proiecte_pnrr_in_implementare. [Accesat: 05 septembrie 2025].

Brașov City Hall. (n.d.). Proiecte europene – finalizate: Achiziția și montajul a 15 stații de reîncărcare pentru vehicule electrice (AFM). Disponibil la: https://www.brasovcity.ro/ro/primaria/proiecte_europene_finalizate. [Accesat: 05 septembrie 2025].

Brisbois, M. C. (2020) Decentralised energy, decentralised accountability? Lessons on how to govern decentralised electricity transitions from multi-level natural resource governance. *Global Transitions*. 2, 16-25.

Caparaso J. A. (1996) The European Union and forms of state: Westphalian, regulatory or post-modern? *Journal of Common Market Studies*. 34(I), 29–52.

Caprotti, F., Cowley, R., Flynn, A., Joss, S., & Yu, L. (2016) Smart-Eco Cities in the UK: Trends and CityProfiles 2016. Exeter: University of Exeter (SMART-ECO Project)

Carter, N. (2014) The politics of climate change in the UK. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*. 5(3), 423-433.

Cluj-Napoca Municipality, (2023) *2030 Climate Neutrality Action Plan. NetZeroCities*. Disponibil la: https://netzerocities.app/_content/files/knowledge/4061/cluj_napoca_nzc_ccc_ok_.pdf.

Committee of the Regions. (2009, April 21) *Mission statement of the Committee of the Regions*. CVCE.

Comune di Milano. (2023) Milano Climate City Contract. Disponibil la: <https://www.comune.milano.it>. [Accesat: 08 octombrie 2025].

Diaz-Sarachaga, J. M. (2024) May urban digital twins spur the New Urban Agenda? *The Spanish case study. Sustainable Cities and Society*. 114, 105788.

European Investment Bank. (2025) *Urban regeneration projects get 175 million euros from Europe to finance climate action and sustainable infrastructure in Barcelona*. Disponibil la: <https://www.eib.org/en/press/all/2025-125-el-bei-y-barcelona-firman-un-prestamo-de-175-millones-de-euros-para-financiar-proyectos-de-regeneracion-urbana?lang=es>. [Accesat: 09 octombrie 2025].

European Commission. (2020) *EU climate and energy policies: Driving the green transition*. Disponibil la: https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/green-transition_en. [Accesat: 15 august 2025]

European Commission. (2001) *European governance: A white paper* (COM 2001, 428 final). Publications Office of the European Union. Disponibil la: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/doc_01_10. [Accesat: 15 august 2025].

EU Covenant of Mayors. (2024) *Building trust and powering change: The Hague's path to a just energy transition*. Disponibil la: <https://eu-mayors.ec.europa.eu/en/Building-trust-and-powering-change-The%20Hague-path-to-a-just-energy-transition>. [Accesat: 11 iunie 2025].

Faludi, A. (2010) *Cohesion, coherence, cooperation: European spatial planning coming of age?* London: Routledge.

Fonduri UE. (n.d.) *Reabilitarea sistemului de termoficare din Oradea – proiect de succes POIM*. Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene. Disponibil la: <https://fonduri-ue.gov.ro/proiecte-de-succes/termoficare-oradea>. [Accesat: 03 septembrie 2025].

Fozzard, A. (2019) Climate change and governance: opportunities and responsibilities. *Governance notes*. 14. World Bank, April 2019. Disponibil la: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/711501555389933326/pdf/Climate-Change-and-Governance-Opportunities-and-Responsibilities.pdf>. [Accesat: 11 august 2025].

Galaz, V., Crona, B., Österblom, H., Olsson, P. & Folke, C. (2012) Polycentric systems and interacting planetary boundaries—Emerging governance of climate change—ocean acidification—marine biodiversity. *Ecological Economics*. 81, 21-32.

Graells-Garrido, E., Serra-Burriel, F., Rowe, F., Cucchiatti, F. M., & Reyes, P. (2021). A city of cities: Measuring how 15-minutes urban accessibility shapes human mobility in Barcelona. *PloS one*. 16(5), e0250080.

Greater London Authority (2016) *The future of smart - Update report of the Smart London Plan*. 105, March.

Green Community. (2023, 9 februarie) *Municipiul Iași va beneficia de finanțare europeană pentru achiziția a 25 de autobuze electrice și 33 de stații de încărcare*. Disponibil la: <https://greencommunity.ro/iasi-autobuze-electrice-pnrr>. [Accesat: 05 septembrie 2025].

Grimsey, D. & Lewis, M. K. (2004) Public private partnerships: The worldwide revolution in infrastructure provision and project finance. In *Public Private Partnerships*. Edward Elgar Publishing.

Hafner, M. & Tagliapietra, S. (2020) The geopolitics of the global energy transition. *Springer Nature*. p. 381.

Hardin G. (1968) The Tragedy of the Commons. *Science*. 162(3859), 1243-1248.

Healey, P. (2006) *Collaborative planning: Shaping places in fragmented societies*. Palgrave Macmillan.

Hodge, G. A. & Greve, C. (2007) Public–private partnerships: an international performance review. *Public administration review*. 67(3), 545-558.

Hotărârea nr. 405/2022, Consiliul Local Iași. (2022, 7 octombrie). *Renovare energetică aprofundată clădiri multifamiliale*. Disponibil la: <https://hcl.usr.ro/iasi/2022/h405>. [Accesat: 05 septembrie 2025].

Hufty M. (2011) Investigating Policy Processes: The Governance Analytical Framework (GAF). Research for Sustainable Development: Foundations, Experiences, and Perspectives. U. Wiesmann, H. Hurni, ed., *Geographica Bernensia*, pp. 403–424, 2011.

Izdebska, O., Knieling, J., Kretschmann, N. & Woyna, M. K. (2022) Transformation Pathways Towards Climate Resilient Cities: A Comparative Analysis of Halle (Saale) and Mannheim, Germany. *Triple Helix*. 9(2), 216-238.

Jordan, A. & Gravey, V. (Eds.) (2021) *Environmental Policy in the EU: Actors, Institutions and Processes* (4th ed.). Routledge.

Lauber, V. & Jacobsson, S. (2016) The politics and economics of constructing, contesting and restricting socio-political space for renewables – The German Renewable Energy Act. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. 18, 147-163.

Ville de Paris. (2024) *Plan Climat 2024 – 2030* (technical report). Disponibil la: <https://cdn.paris.fr/paris/2025/06/25/plan-climat-fr-WxE3.pdf>. [Accesat: 24 iulie 2025].

Manchester City Council (2019) *State of the City Report 2019*. Disponibil la: https://www.manchester.gov.uk/download/downloads/id/27153/state_of_the_city_report_2019_whole_document.pdf. [Accesat: 06 iulie 2025]

Manchester City Council (2015) *State of the City Report 2015*. Disponibil la: https://www.manchester.gov.uk/download/downloads/id/23570/84325_state_of_the_city_2015_complete.pdf. [Accesat: 06 iulie 2025].

Mannheim. (2023) *2030 Climate Neutrality Action Plan*. NetZeroCities. Disponibil la: https://netzerocities.app/_content/files/knowledge/4069/mannheim_nzc_ccc.pdf. [Accesat: 11 octombrie 2025].

Massey, E., Biesbroek, R., Huitema, D. & Jordan, A. (2014) Climate policy innovation: the adoption and diffusion of adaptation policies across Europe. *Global Environmental Change*. 29, 434-443.

Matti C., Rissola G., Martinez P., Bontoux L., Joval J., Spalazzi, A. & Fernandez, D. (2022) *Co-creation for policy: Participatory methodologies to structure multi-stakeholder policymaking processes*. Matti, C. and Rissola, G. (editors), EIT Climate-KIC, EUR 31056 EN, JRC 128771. Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022.

Michell, S. (2016) *The Future of Smart*. Senate Publishing. Disponibil la: <https://www.senatepublishing.co.uk/teasers/smart-london>. [Accesat: 18 august 2025].

Milton Keynes Futures 2050 Commission. (2016) *Making a Great City Greater - Milton Keynes Futures 2050 Commission Report*. Disponibil la: <https://www.milton-keynes.gov.uk/sites/default/files/2024-06/MK%20Futures%202050%20Commission%20-%20Full%20Report%20-%20July%202016.pdf>. [Accesat: 17 august 2025].

Ministerul dezvoltării, lucrărilor publice și administrației. (2020) *Thermal rehabilitation of residential buildings: National program overview*. Disponibil la: <https://www.mdlpa.ro/rehabilitare-cladiri>. [Accesat: 21 septembrie 2025].

Morris, C. & Jungjohann, A. (2016) *Energy democracy: Germany's Energiewende to renewables*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31891-2>.

Nantes Métropole. (2023) *Contrat de Ville Climatique – Nantes Métropole 2030. Nantes: Direction du Développement Durable*.

NetZeroCities. (2023) *Barcelona City's Commitment to Climate Neutrality (technical report)*. Disponibil la: https://netzerocities.app/_content/files/knowledge/4178/barcelona_nzc_ccc_ok.pdf. [Accesat: 17 octombrie 2025].

Nocentini, M. G. (2024) The governance of climate adaptation in metropolitan regions: A systematic review of emerging themes and issues. *Urban Climate*. 55, 101944.

Oradea Indirect. (2025, March 15) *Primăria Oradea începe lucrările de reabilitare interioară cu finanțare PNRR*. Disponibil la: <https://oradeaindirect.ro/primaria-oradea-incepe-lucrarile-de-reabilitare-interioara-cu-finantare-pnrr>. [Accesat: 03 septembrie 2025].

OECD (2023) *A Territorial Approach to Climate Action and Resilience. OECD Regional Development Studies*. OECD Publishing, Paris.

Ostrom, E. (2017) Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change. In *Global justice* (pp. 423-430). Routledge.

Piattoni, S. (2010) *The theory of multi-level governance: Conceptual, empirical, and normative challenges*. Oxford University Press, USA.

Pierre, J. (2011) *The politics of urban governance*. Bloomsbury Publishing.

Planul de mobilitate urbană durabilă 2016-2030 Regiunea București – Ilfov. Disponibil la: https://doc.pmb.ro/servicii/transporturi_drumuri/docs/planul_de_mobilitate_durabila_2016-2030.pdf. [Accesat: 19 iulie 2025].

Popescu, D., Coroș, M. M., Pop, I. & Bolog, C. (2022) The Green Deal–Dynamizer of Digitalization in Tourism: The Case of Cluj-Napoca Smart City. *Amfiteatru Economic*. 24(59), 110-127.

Primăria Cluj-Napoca. (2020). *Clujul Verde perspectiva 2030: parcuri noi în fiecare zonă a orașului și 100.000 de copaci plantați*. Disponibil la:

<https://primariaclužnapoca.ro/informatii-publice/comunicate/394003/>. [Accesat: 18 iulie 2025].

Primăria Cluj-Napoca. (2024). *Climate City Contract: 2030 Climate Neutrality Action Plan of the City of Cluj-Napoca* (Contractul climatic pentru neutralitate climatică 2030). Document strategic municipal elaborat în cadrul Misiunii UE „100 de orașe inteligente și neutre din punct de vedere climatic”. NetZeroCities – EU Mission Platform.

Primăria Oradea. (2022). *A fost semnat contractul de finanțare pentru proiectul de reabilitare a sistemului de termoficare – Etapa a II-a*. Oradea.ro. Disponibil la <https://oradea.ro/stiri/a-fost-semnat-contractul-de-finantare-pentru-proiectul-de-reabilitare-a-sistemului-de-termoficare-etapa-a-ii-a>. [Accesat: 03 septembrie 2025].

Primăria Suceava. (2024). *Climate City Contract 2030* (Contractul climatic pentru neutralitate climatică 2030). Document de politici publice municipale, elaborat în cadrul Misiunii UE „100 de orașe inteligente și neutre din punct de vedere climatic”.

Primăria Sector 2. (2024a). *Climate City Contract for Sector 2* (Contractul climatic al Sectorului 2). Document strategic local elaborat în cadrul Misiunii UE „100 de orașe inteligente și neutre din punct de vedere climatic”

Primăria Sector 2. (2024b). *Plan de acțiune pentru oraș verde – Neutralitate climatică 2030 (GCAP Sector 2 București)*. Disponibil la: https://paov.pmb.ro/docs/DLV7_-_Bucharest_GCAP_v5_en.pdf. [Accesat: 02 iulie 2025].

Proiectul „Energie Regenerabilă în Clădirile din Cluj-Napoca”. (2024) Cluj.pdf. Finanțat prin mecanismul SEE 2014-2021.

Provan, K. G. & Kenis, P. (2008) Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*. 18(2), 229-252.

Prynn, J. (2019) London housing crises: One in six renters depressed about being trapped in rental accommodation. *Evening Standard: Homes & Property* (report). Disponibil la: <https://www.homesandproperty.co.uk/property-news/renting/london-housing-crisis-one-in-six-renters-depressed-about-being-trapped-in-rental-accommodation-a131896.html>. [Accesat: 26 august 2025].

Radio România. (2025, February 10) Oradea: Reabilitarea energetică și amenajarea interioară a Primăriei cu finanțare PNRR. Disponibil la: <https://www.radioromania.ro/stiri-locale/oradea-reabilitarea-energetica-si-amenajarea-interioara-a-primariei-cu-finantare-pnrr-id50580.html>. [Accesat: 23 septembrie 2025].

Rennie, P. (2024) End of Commitment Report – Increasing Participatory Democracy – Developing Citizens’ Panels across Glasgow, 15.03.2014 (report). Disponibil la: <https://www.opengovpartnership.org/documents/end-of-commitment-report->

increasing-participatory-democracy-developing-citizens-panels-across-glasgow. [Accesat: 30 iunie 2025].

Rhodes, L. & Marks, G. (2001) *Multi-level governance and European integration*. Rowman & Littlefield.

Rhodes, R. A. W. (1997) *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Buckingham, Open University Press.

Sandu, A., Bănică, A. & Muntele, I. (2021). Urban resilience: an instrument to decode the post-socialist socio-economic and spatial transformations of cities from Central and Eastern Europe. *Eastern Journal of European Studies*. 12(SI), 170-195.

Săvulescu, C. & Antonovici, C. G. (2017) Alba Iulia–Landmark for Smart Cities in Romania. In *Smart Cities International Conference (SCIC) Proceedings*. Vol. 5, (pp. 114-123).

Sifuentes-Muñoz, C., Arellano, B. & Roca, J. (2025) Sustainable Mobility in Barcelona: Trends, Challenges and Policies for Urban Decarbonization. *Sustainability*. 17(15), 6964.

Sørensen, E. & Torfing, J. (2007) Theoretical approaches to democratic network governance. In *Theories of democratic network governance* (pp. 233-246). London: Palgrave Macmillan UK.

Schott, S. & Schreurs, M. A. (2020) Climate and Energy Politics in Canada and Germany: Dealing with Fossil Fuel Legacies. *Canadian Journal of European and Russian Studies*. 14(2), 29-55.

Schoenefeld, J. & Jordan, A. (2017) Governing policy evaluation? Towards a new typology. *Evaluation*. 23(3), 274-293.

Shipton, D. & Whyte, B. (2011) *Mental Health in Focus: a profile of health and wellbeing in Greater Glasgow & Clyde*. Glasgow Centre for Population Health. Disponibil la: <https://www.gcph.co.uk/latest/publications/177-mental-health-in-focus>. [Accesat: 19 august 2025].

Știri Bihor. (2025, April 4) *Oradea, model de atragere a fondurilor prin PNRR*. Disponibil la: <https://stiribihor.info/2025/04/oradea-model-de-atragere-a-fondurilor-prin-pnrr>. [Accesat: 03 septembrie 2025].

Știri Oradea 24. (2025, January 29) *Finanțare de peste 50 milioane de euro pentru reabilitarea termoficării în Oradea și Sânmartin (report)*. Disponibil la: <https://stirioradea24.ro/2025/01/29/finantare-de-pest-50-milioane-de-euro-pentru-reabilitarea-termoficarii-in-oradea-si-sanmartin>. [Accesat: 03 septembrie 2025].

Tömmel, I. & Verdun, A. (Eds.) (2009) *Innovative governance in the European Union: The politics of multilevel policymaking*. (Vol. 3). Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.

Committee of the Regions. (2009) *The Committee of the Regions' White Paper on multilevel governance* (report, CoR 89/2009). Disponibil la: https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/regi/dv/cdr89-2009_/cdr89-2009_en.pdf. [Accesat: 30 iunie 2025].

The Hague Municipality. (2024, September 12) Ban on fossil fuel advertising in public spaces (General Municipal Bye-Law). The Hague. Disponibil la: <https://storiesofpurpose.thehague.com/legal-policy/how-hague-became-first-city-world-ban-fossil-fuel-advertising>. [Accesat: 08 august 2025].

Transilvania Business. (2025, January 21) Proiecte de peste 1,2 miliarde de euro gestionate de DMPFI Oradea în 2024. Disponibil la: <https://www.transilvaniabusiness.ro/2025/01/21/proiecte-de-pest-12-miliarde-de-euro-gestionate-de-dmpfi-oradea-in-2024>. [Accesat: 03 septembrie 2025].

Yan, L. & Cheng, D. (2024) Opportunities and challenges for urban climate governance. *Nature Climate Change*. 14(11), 1112-1115.

Wallace W. (1983) Less than a Federation, More than a Regime: The Community as a Political System. In H. Wallace, W. Wallace and C. Webb (eds.), *Policy-Making in the European Community*. 43–80. Chichester, John Wiley.

Thakur, R. & Weiss, T. G. (2006) *The UN and global governance: an idea and its prospects*. Indiana University Press, 2006.

Anexa I

Exemple de utilizare a proceselor de co-creare, co-design și co-producție pe plan național

I.1 Procesul de co-creare - exemple

I.1.1 Co-creare în proiectul DivAirCity

Descrierea proiectului:

DivAirCity – „The power of diversity and social inclusion as a mean for reducing air pollution and achieving green urban nexus in climate neutral cities” (<https://divaircity.eu/>) este un proiect de 4 ani, finanțat de Comisia Europeană prin programul H2020 și derulat în perioada septembrie 2021 – august 2025, în cadrul Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă, valorizând diversitatea și incluziunea socială pentru a realiza o societate urbană inovatoare, creativă, orientată spre cultură ecologică și neutră din punct de vedere al emisiilor de carbon. DivAirCity abordează ecuația inegalității sociale, a condițiilor de sănătate și a poluării aerului în orașe.

În cadrul proiectului a fost implementată o inițiativă pentru Piața Italiană din Sectorul 2, București, care se confruntă cu provocări în ceea ce privește traficul intens de mașini și parcare ilegală și haotică, perturbarea mișcării pietonale și degradarea calității spațiului. O soluție temporară a fost pusă în practică prin crearea unui laborator viu („Living Lab”) care a subliniat necesitatea încorporării naturii în instalații portabile, pentru a restabili natura în mediul urban. Prin plasarea strategică a elementelor verzi în zonă, inițiativa a avut ca scop creșterea valorii estetice pentru oameni, a calității aerului și a bunăstării generale. Această strategie a urmărit realizarea unui echilibru armonios între spațiul pietonal și natură, rezultând o zonă publică mai activă și mai distractivă în sectorul 2 al Bucureștiului.

Unul dintre scopurile proiectului a constat în includerea tinerilor, prin implicarea elevilor de liceu locali, care au avut un rol important în procesul de co-creare. Prin implicarea elevilor din Liceul Spiru Haret din apropiere și a altor părți interesate, laboratorul viu și-a propus să înțeleagă mai bine problemele utilizatorilor și să adune feedback cu privire la soluțiile potențiale. Scopul a fost de a restabili accesul pietonilor prin eliminarea parcărilor abuzive și asigurarea unei

atmosfere mai prietenoase. Adăugarea de mobilier urban, cum ar fi locuri de relaxare și piese interactive, a fost destinată îmbunătățirii funcționării și atractivității pieței.

Principalele obiective ale procesului de co-creare:

- Implicarea elevilor: în timpul procesului de co-creare, elevii au jucat un rol activ în transformarea zonei publice într-un mediu mai viu și mai incluziv.
- Munca în echipă: utilizarea activă a spațiului de către elevii de liceu a oferit perspective vitale asupra potențialului și a limitărilor sale, ducând la o mai bună cunoaștere a punctelor sale forte.



Sesiunea de co-creare alături de tineri a produs propuneri semnificative pentru transformarea Pieței Italiene. Ideile au inclus transformarea identității pieței din parcare abuzivă și circulația centrată de mașini, într-un loc cultural și pietonal. Recomandările au inclus utilizarea plantelor pentru umbră, atracție vizuală și o calitate sporită a aerului, precum și mobilier urban adecvat, cum ar fi zone cu pardoseală de lemn, cu locuri de ședere și plante, cutii de gunoi și semne. În plus, elevii au susținut înlocuirea parcarii stradale din jur pentru a favoriza pietonii și pentru a face loc obiectelor culturale. Aceste propuneri sunt menite să îmbunătățească imaginea, funcționalitatea și calitatea generală a pieței ca spațiu public vibrant.

I.1.2 Co-creare în proiectul „Blueprint for Net-Zero Apartment-block Neighborhoods”

„Blueprint for Net-Zero Apartment-block Neighborhoods” este un proiect finanțat în cadrul Misiunii UE pentru ”100 de orașe inteligente și neutre din punct de vedere climatic până în 2030” și coordonat de Primăria Municipiului Cluj-Napoca. Proiectul a demarat în iunie 2023, având ca obiectiv general dezvoltarea, pe durata a doi ani, a unui model de accelerare a tranziției către neutralitatea climatică la nivelul cartierului Mănăstur al municipiului, cu implicarea partenerilor din proiect și a cetățenilor.

Abordarea acestui subiect prin acțiuni specifice procesului de co-creare este ilustrată de activitățile și rolurile asumate de participanții la proiect.

Participanți	Activități/ Roluri
Municipiul Cluj-Napoca	- Lansare platformă digitală "Cluj-Napoca Net Zero City 2030" – canal de comunicare cu informații oficiale privind proiectul și M100 + newsletter. - Evenimente ale Centrului de Inovare și Imaginație Civică (CIIC) cu cetățenii și asociațiile de proprietari în cartierul Mănăstur. - Competiție în școli privind reducerea consumului de energie. - Dezvoltare de noi inițiative și proiecte în grupuri de lucru formate sub umbrela Coaliției ClujNapoca 2030 Net Zero City.
Transilvania IT Cluster	- Elemente de Digital-Twin și design clădiri Net Zero
Transylvania Energy Cluster – TREC	- Dezvoltarea unui set de instrumente pentru îmbunătățirea comunităților neutre din punct de vedere climatic în cartierele de înaltă densitate. - Instruiri adresate diferitelor grupuri țintă. - Creșterea gradului de conștientizare a consumatorilor, competiții pentru eficiență energetică pentru diferite școli. - Soluții pentru eficiență energetică și generare de energie regenerabilă. - Monitorizarea comunității și măsuri recomandate pentru creșterea generării de impact.
Universitatea Babeș-Bolyai	- Analiza comportamentală, de percepție și de modelare. - Set de instrumente de planificare urbană pentru asigurarea neutralității climatice.
Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca (prin centrele de cercetare EMARC, EnTReC, CPU)	EMARC (Electric Mobility Applied Research Center): - Îmbunătățirea calității vieții și implementarea unei mobilități durabile din punct de vedere ecologic, împreună cu îmbunătățirea structurilor arhitecturale și a mediilor înconjurătoare ale acestora. - Analiza amprenteii de carbon a transportului public din Mănăstur pentru evaluarea impactului potențial asupra mediului, a înlocuirii autobuzelor convenționale existente cu unele electrice. - Elaborarea unui raport privind emisiile globale în transportul public și implementarea în viața reală a unei flote de transport public durabil. EnTReC (Energy Transition Research Center): - Sprijinirea auditurilor energetice la nivel de bloc și prezentarea performanței energetice, precum și a pachetelor de intervenție direct către persoanele care locuiesc în blocuri. - Modernizarea și decarbonizarea sistemului de încălzire urbană - energie curată și sigură - căldură de la soare. - Soluții digitalizate inteligente pentru consumatorii rezidențiali. - Înființarea de comunități energetice la nivel de asociații de

	proprietari. CPU (Cercetare și Proiectare în Urbanism): - Un set de principii de planificare urbană pentru intervenții neutre din punct de vedere climatic în cartierele cu complexe de locuințe colective. - Model de planificare generală pentru transformarea cartierelor de apartamente de mare densitate în cartiere neutre din punct de vedere climatic. - Proiect pilot care poate fi extins la nivel național pentru a îmbunătăți eficiența climatică a cartierelor de locuințe colective de mare densitate.
Urbannect	- Caravana Net Zero în cartier, Cluj-Napoca. - Ghid de activare și implicare a cetățenilor în procesul de tranziție spre neutralitate climatică la nivel de cartier. - Campania NZChamp pentru manageri/campioni ai neutralității climatice în Mănăștur, Cluj-Napoca.
Zona Metropolitană Cluj	- Organizarea caravanei Carbon Neutrality în zona metropolitană

I.2 Procesul de co-design - exemple

I.2.1 Co-design în proiectul DivAirCity

În cadrul proiectului DivAirCity, un punct de interes este reprezentat de inițiativa de înverzire urbană care vizează piața publică, slab întreținută, de la intersecția străzilor Toamnei și Viitorului din Sectorul 2, București, primăria acestui sector fiind partener în proiect. Starea pieței a fost caracterizată ca având un design și un nivel de întreținere inadecvate, lipsind în mod special spațiile verzi. Obiectivul principal este de a îmbunătăți situația actuală prin introducerea solului și promovarea activităților colaborative de plantare, implicând copiii din locuințele și școlile din apropiere. În plus, se depun eforturi pentru implicarea altor părți interesate relevante, precum ONG-urile din apropiere, pentru a contribui la transformare.

Faza de co-design:

Sesiunea de co-design cu elevii de la o școală gimnazială locală din zona de intervenție Toamnei-Viitorului a implicat o abordare interactivă și colaborativă pentru a aduna idei și viziuni de la tinerii participanți cu privire la călătoria lor zilnică de la domiciliu la școală. Obiectivul a fost de a integra perspectivele lor în proiectul de transformare pentru zona de interes. Elevii au fost încurajați să împărtășească două lucruri care le-a plăcut și două lucruri care nu le-a plăcut

despre călătoria lor de la domiciliu la școală, promovând înțelegerea preferințelor și experiențelor lor. Elevii au fost organizați în grupuri de patru pentru a încuraja brainstormingul colaborativ și generarea de idei. Fiecare grup a primit un desen alb-negru al zonei. Elevii au colaborat pentru a-și ilustra viziunea și ideile lor colective pentru piață pe desenul pus la dispoziție.



Principalele obiective ale procesului de co-design:

- implicarea elevilor pentru a le înțelege perspectiva asupra călătoriei zilnice, promovând participarea la activități;
- identificarea preferințelor elevilor, ajutând la identificarea elementelor care pot fi integrate sau îmbunătățite în transformarea pieței;
- încurajarea ideilor colective ce provin din colaborările între elevi, permițându-le să-și vizualizeze împreună perspectiva și ideile pentru transformarea acestei piețe.

1.2.2 “Diversity and Inclusion Green City” Pan-European Contest

Obiectivul concursului desfășurat prin proiectul DivAirCity a fost implicarea tinerilor în conceperea de noi soluții de atenuare a poluării aerului în orașe, permițându-le să aibă un cuvânt de spus în cazul orașelor durabile și incluzive. Participanții au fost rugați să reprojeteze o parte a unuia dintre proiectele care vizează 5 orașe pilot: Aarhus, București, Castellon, Orvieto și Potsdam, cu un accent deosebit pe poluarea aerului și incluziunea socială, utilizând soluții bazate pe natură (Nature Based Solutions - NBS).

Echipele care au participat la concurs au avut misiunea să își prezinte ideile privind reducerea provocărilor urbane de mediu într-un raport care abordează analiza provocărilor cu care se confruntă orașul, cu un accent deosebit pe poluarea aerului și incluziunea socială, precum și o descriere a soluțiilor NBS propuse, însoțită de o vizualizare grafică a proiectului.

Cazul orașului București (zona de la colțul Bulevardului Carol I și Strada Paleologu) a implicat dezvoltarea unei zone din centrul orașului afectată de un trafic intens poluant, cu potențialul de a adăuga mai multe plante și copaci, de a moderniza pavajul și posibilitățile de parcare, dar și de a oferi un acces mai mare la soluții ecologice pentru populațiile țintă care locuiesc în vecinătate. Un drum foarte aglomerat este situat în imediata apropiere a unui cartier rezidențial. Astfel, cel

puțin în timpul orelor de vârf, se estimează că drumul contribuie la niveluri semnificative de poluare a aerului. Pe ambele părți ale drumului aglomerat, există o varietate de magazine mici și mari. Zona de intervenție este prezentată în imaginea de mai jos.



Îmbunătățirile zonei au avut ca scop oferirea de oportunități pentru activități de recreere și deplasare atractive și sănătoase care vizează publicul care locuiește în zonă: trafic limitat, treceri sigure, iluminare bună, calitate mai bună a aerului, mediu ambiental atrăgător de experimentat.

I.3 Procesul de co-producție - exemple

Grădina OPEN

Grădina Open și-a propus să ofere comunității din sectorul 2 al capitalei, la Căminul 7 al campusului Universității Tehnice de Construcții București (UTCB), o suprafață verde de 2.382 m², prin finanțarea acordată de către Platforma de Mediu pentru București, Fundația Comunitară București.

„Laboratorul viu” a fost creat astfel încât să aibă mai multe funcționalități:

- Urban Park Area: o zonă deschisă tuturor membrilor comunității învecinate (aproximativ 1100 m²) pentru recreere, inclusiv un mic loc de joacă, zona fiind un exemplu de bună practică pentru regenerarea urbană.
- Urban Gardening Area: o zonă educativă care folosește drept loc pentru a demonstra concepte de agricultură urbană, unde oamenii învață cum să cultive plante potrivite mediului în care locuiesc, cum să-și reducă amprenta de carbon și cum să fie parte din economia circulară (aproximativ 740 m²).

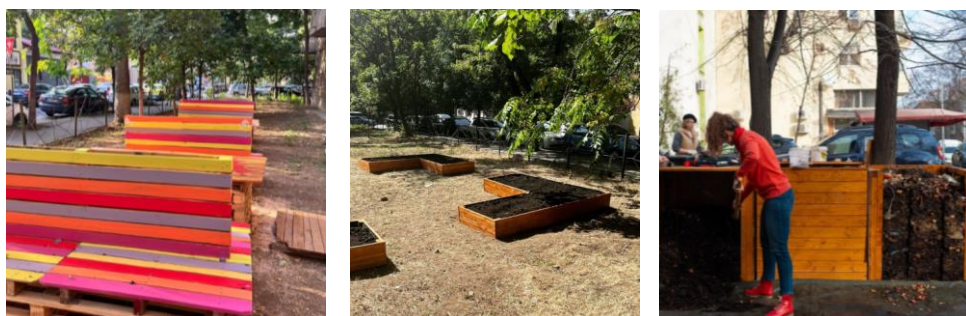
În mod general, scopul grădinii OPEN a fost să servească drept model al unor practici comunitare exemplare. Au fost organizate ateliere educaționale și campanii de conștientizare, a fost implicată comunitatea din vecinătatea grădinii în

toate etapele proiectului: de la concepție, până la construcție și utilizare. Ateliere educaționale organizate au avut ca tematici pregătirea compostului, plante medicinale, grădinărit specific agriculturii urbane. Ele au fost îmbinate cu evenimente despre biodiversitate destinate elevilor, dar și alte activități similare.

Zona înainte de intervenție



Zona după intervenție



Proiectul a fost realizat în mod participativ printr-un proces de co-producție cu ajutorul studenților și vecinilor, fiind organizate zile de plantare și construcție de jardiniere și mobilier stradal. Mobilierul stradal a fost construit într-o manieră circulară cu deșeuri de la firme de construcții precum paleți din lemn. Pentru aceasta, studenții și membrii personalului UTCB s-au implicat și în procesul de producție, căutând firme de construcție care ar putea furniza paleți uzați, permițând astfel companiilor să refolosească deșeurile și să promoveze economia circulară. Mobilierul stradal și jardinierele au fost construite la fața locului cu vecinii și studenții, coordonați de membrii proiectului.

Anexa II

Exemple de utilizare a proceselor de co-creare, co-design și co-producție pe plan internațional

II.1 Exemple de co-creare din proiectul ATELIER

Obiectivele principale ale participării și implicării în proiectul ATELIER (<https://smartcity-atelier.eu/>) vizează cetățenii și organizațiile locale, ca participanți activi sau pasivi la tranziția energetică. Aceștia sunt considerați utilizatori potențiali ai soluțiilor urbane "inteligente" și ai inovațiilor tehnologice, ținând cont și de modul în care aceste soluții se integrează în structura socială existentă a cartierului. Succesul punerii în aplicare a unui cartier pozitiv din punct de vedere energetic (Positive Energy District – PED) nu va depinde doar de disponibilitatea soluțiilor tehnice, ci și de progresele sociale, politice, juridice și comerciale. Tranziția energetică este un fenomen pe mai multe niveluri, care implică inclusiv aspecte culturale și societale. Tranziția către PED are în vedere în mod inevitabil un nou rol pentru locuitorii din zonă, ale cărui detalii nu au fost încă stabilite.

Proiectul include o activitate specifică ce vizează în primul rând facilitarea participării la implementarea serviciilor și tehnologiilor PED, alinierea acestora la nevoile și realitățile utilizatorilor și își propune să răspundă la întrebări privind modul în care își imaginează locuitorii sistemul lor local de energie (pozitivă) în viitor și ce provocări joacă un rol în ceea ce privește utilizabilitatea, controlul și guvernanta. Prin procese de co-creare și metode *citizen science*, ATELIER se asigură că o perspectivă centrată pe cetățean și comunitate este inclusă în intervențiile și acțiunile implementate în cadrul proiectului.

O altă activitate a proiectului, interconectată cu prima, are ca scop dezvoltarea unor perspective generale privind participarea eficientă și transformatoare a cetățenilor și implicarea părților interesate în dezvoltarea tehnologiilor PED și a altor intervenții municipale de tranziție energetică. Acest aspect contribuie la înțelegerea participării cetățenilor și a părților interesate în tranziția energetică în sens mai larg, precum și la replicarea serviciilor și tehnologiilor PED în alte orașe și țări, unde contextul social va fi diferit de cel din Amsterdam sau Bilbao. Principalele concepte sunt "cetățenie energetică" și "comunități energetice", care anunță împuternicirea acelor cetățeni și comunități ca și coproiectanți ai tranziției energetice (în principal în contextele lor private și locale, dar și la scară mai largă).

II.1.1 AMSTERDAM

https://smartcity-atelier.eu/app/uploads/d7_1_citizen_and_stakeholder_engagement_plans_v1_samengevoegd.pdf

Părți implicate / beneficiari
Instituții de învățământ
Institutul de Formare Profesională (ROC)
Hoteluri, cafenele etc.
Birouri de arhitectură și dezvoltatori imobiliari
Diverse magazine alimentare și de bunuri de larg consum situate în clădiri industriale vechi
Cluburi sportive
Nxt Museum

Contextul actual al participării și al angajamentului

Buiksloterham, un fost cartier industrial din nordul orașului Amsterdam, se află într-o fază de dezvoltare orientată către tranziția spre economie circulară iar în 2030 va fi finalizată cea mai mare parte a proiectelor de infrastructură. Chiar și așa, există în prezent o activitate intensă, în parte datorită aflului timpuriu de industrii creative și alimentată de ambițiile ridicate ale Amsterdamului în materie de locuințe și de circularitate pentru această zonă.

Există o serie de grupuri de rezidenți și comunități organizate care sunt active în prezent în Buiksloterham. Acestea lucrează pentru a consolida coeziunea socială în cartier, de multe ori cuplate la o temă specifică. Platformele digitale, cum ar fi buiksloterham.nl, grupurile WhatsApp și paginile de Facebook, precum și spațiile de întâlnire fizice, facilitează contactul între rezidenți și cetățenii din zonele învecinate. Unele dintre organizații se concentrează în mod explicit pe teme legate de energie, inclusiv Schoonschip. Altele se încadrează mai bine în discursul economiei circulare, cum ar fi De Ceuvvel. Blocul de locuințe sociale al De Alliantie, pe care îl administrează împreună cu Philadelphia (denumit "The Boulder"), utilizează modelul "circularității sociale", folosind sisteme de partajare, cum ar fi spălătoriile și vehiculele comune, pentru a combina aspectele ecologice și sociale. Acestea sunt spații care ar putea servi, potențial, pentru activități de implicare. Multe dintre aceste organizații și inițiative au putut lua naștere în special datorită contextului social și istoric al zonei. Din punct de vedere istoric, Buiksloterham este un cartier în care a existat flexibilitate și spațiu pentru activități individuale și colective ale rezidenților, care au fost consolidate în timpul recesiunii economice de după 2008. Acest lucru este ilustrat, de exemplu, de grupurile de constructori independenți din partea de nord și de Schoonschip din centru. Aceste inițiative sunt, în general, înființate de grupuri de persoane cu suficient capital social și economic pentru a parcurge o astfel de traiectorie. Cererile municipale de locuințe pentru Buiksloterham au transformat-o într-o zonă mai mainstream, cu obiective și cadre stabilite (și, prin urmare, mai puțină flexibilitate) și au dus la diversificarea aflului de rezidenți. Buiksloterham a devenit (printre alte câteva zone) o locație pentru experimentul urban al orașului în tranziția către o economie

circulară și către neutralitatea climatică. Buiksloterham este beneficiarul unei serii de proiecte emblematice și este pe cale să găzduiască două blocuri PED inovatoare.

Controversă

Trecerea de la o dezvoltare condusă de pionieri la una de sus în jos a condus la unele dispute, subliniate în mod repetat în timpul discuțiilor cu părțile interesate. O temă recurentă este calitatea și cantitatea de spații publice verzi. Aspectul "social" al dezvoltării urbane este perceput de unii locuitori ca fiind insuficient, graba de a realiza un stoc mare de locuințe părând să prevaleze asupra altor preocupări. O altă controversă este participarea în sine. În timpul procesului privind revizuirea planului bugetar municipal pentru Buiksloterham, locuitorii și organizațiile de cartier au fost consultați în repetate rânduri și li s-au cerut contribuții. Acest lucru a culminat cu o nemulțumire generală din cauza lipsei de consecințe tangibile ale contribuției rezidenților și, ulterior, cu un sentiment general de "supraparticipare" din partea unor organizații cheie, în sensul că acestea se simt prea solicitate, în timp ce rezultatele sunt considerate dezamăgitoare. Din ce în ce mai mult, promotorii pionieri ai sustenabilității în Buiksloterham se simt excluși sau se opun procesului de dezvoltare a ceea ce a fost odată cartierul "Ior". În concluzie, Buiksloterham este un cartier cu o varietate de grupuri de rezidenți activi și părți interesate care sunt dornice să se organizeze și să se conecteze, dar există, în același timp, cazuri de neîncredere în ceea ce poate oferi participarea organizată de guverne și alte instituții. Ceea ce complică situația este diversitatea grupurilor de rezidenți din zonă, de la inițiative bine organizate, puternice din punct de vedere financiar, care sunt atrase de idealurile de inovare și sustenabilitate ale Buiksloterham, până la rezidenții locuințelor sociale care nu par atrași în principal de aceste idealuri. Tranziția energetică există în Buiksloterham într-o oarecare măsură dar, în practică, nu toate grupurile îmbrățișează viziunea cartierului circular și sustenabil, iar în rândul unora dintre grupuri există o lipsă de încredere în procesele de participare de sus în jos organizate anterior. Acest context este determinant pentru tipul de implicare pe care îl poate organiza un proiect precum ATELIER. Este esențial să se evite promisiunile și așteptările false în timpul procesului participativ al proiectului și să se colaboreze cu partenerii locali care au construit rețele bazate pe încredere în cadrul comunității.

Metodologia participativă ATELIER

În cadrul proiectului ATELIER, scopul este de a dezvolta tehnologii PED cu (și nu pentru) Buiksloterham, grupul țintă fiind generic, în principiu, toți locuitorii actuali și viitori ai cartierului. Grupurile țintă specifice (comunitățile) relevante pentru obiectivele ATELIER pot fi clasificate după cum urmează:

- Pionieri în domeniul energiei și/sau al economiei circulare (în special în zonele centrale și nordice). Acestea sunt în general bine organizate, cu multe cunoștințe și conexiuni tacite, orientate spre inovare și comunitate.

Cu toate acestea, există riscul de a se simți solicitați prea des și fără randamente tangibile;

- Pionierii din industria creativă, care inițial au dominat Buiksloterham, dar care riscă să fie excluși din cadrul actual al economiei circulare care nu își mai permit susținerea lor;
- Noii rezidenți pentru locuințe de închiriat sau cumpărate de un nivel mai ridicat (în special în zonele de sud și centru) - pot fi atrași de imaginea de inovație și sustenabilitate a Buiksloterham, riscând să se deconecteze de grupurile mai bine stabilite din vecinătate;
- Noii rezidenți pentru locuințele de închiriat de categorie inferioară - în prezent nu se simt neapărat conectați la tranziția energetică, risc de excludere din conversație (din cauza altor priorități sau a faptului că nu au cum să se alăture);
- Locuitorii din zonele învecinate care ar dori să participe.

II.1.2 BILBAO

https://smartcity-atelier.eu/app/uploads/d7_1_citizen_and_stakeholder_engagement_plans_v1_samengevoegd.pdf

Părți implicate/Beneficiari	Rol
Agenții guvernamentale și instituții publice	Garantează servicii publice, facilitează mecanisme de finanțare și creează politici și planuri strategice.
Asociații și clustere	Asigură analiză de piață și analiză strategică. Creează legături între industrie și administrația publică.
Firme de consultanță și industrie	Promovează procesul de tranziție energetică, din diferite perspective: eficiența energetică în clădiri, facilitarea implementării de rețele inteligente și creează noi piețe ale carbonului.
Universități și centre de cercetare	Asigură soluții inovative și metodologii, creează huburi de cunoștințe unde antreprenorii, studenții și rezidenții pot modela viitorul insulei.
ONG-uri și organizații civile	Construiesc noi paradigme de energie, asigură spații culturale și pentru divertisment, asigură canale pentru participarea rezidenților.
Altele	Localuri și furnizori de servicii (centru pentru sport, hosteluri etc.)

Contextul social și ecosistemul de actori din Bilbao

Orașul Bilbao (inclusiv zona metropolitană Bilbao) a suferit crize economice importante care în timp au dus la constituirea unei rețele solide între instituțiile guvernamentale, întreprinderi, clustere, asociații, instituții de cunoaștere.

Competitivitatea depinde de consolidarea capacităților, iar acest aspect are la bază un mecanism bidirecțional, în care instituțiile guvernamentale trebuie să se conecteze cu cartierele, iar cetățenii trebuie să participe la procesul de luare a deciziilor. În consecință, se organizează periodic forumuri și ateliere de lucru, planurile tehnologice strategice sunt revizuite continuu, se promovează și se evaluează continuu noi structuri de finanțare și modele de afaceri.

Principalele instituții care au un rol semnificativ în ceea ce privește tranziția energetică și care operează la diferite niveluri administrative (Bilbao, Bizkaia, Basque Country) sunt:

- Agențiile guvernamentale și organismele publice responsabile de garantarea serviciilor publice, de facilitarea mecanismelor de finanțare și/sau de elaborarea politicilor și a planurilor strategice;
- Clustere și asociații care reprezintă interesele industriei în diferite sectoare (CoE în sectorul energetic, ACLIMA în sectorul mediului, GAIA pentru digitalizare etc.). Acestea asigură supravegherea pieței, analiza strategică și funcționează ca punți de legătură între industrie și administrațiile publice;
- Industрии și firme de consultanță care promovează tranziția energetică (de exemplu: Jaureguizar, Iberdrola, Factor CO₂) din diferite perspective: promovarea eficienței energetice în clădiri, facilitarea implementării rețelelor inteligente, crearea de noi piețe de carbon etc.;
- Centre de cercetare și universități (TECNALIA, Mondragon University, Digipen) care oferă soluții și metodologii inovatoare și care reprezintă centre de cunoaștere în care antreprenorii, studenții și vecinii vor modela viitorul insulei;
- ONG-uri și organizații civile care construiesc noi paradigme energetice (de exemplu Energía Justa), oferă spații culturale și de divertisment (de exemplu Zorrotzaurre Art Work in Progress) sau oferă canale de participare a cartierului (de exemplu Asociación de Vecinos de la Ribera);
- Alții: localnici și furnizori de servicii din cartierul Zorrotzaurre (baruri, pensiuni, centre sportive etc.).

Potențialul de consolidare a capacităților ecosistemului din Bilbao a fost extins prin proiecte inovatoare, care au accelerat mecanismele de participare socială și au activat motoarele pentru tranziția energetică.

Metodologia participativă ATELIER

A fost utilizată o metodologie de participare în trei etape: Ipoteze și întrebări
> Grupuri țintă > Activități.

Întrebări de cercetare

Se definesc întrebările de cercetare într-un proces reflexiv continuu, în care părțile interesate legate de ATELIER identifică punctele cheie pentru a obține avantaje în cetățenia energetică. În termeni generali, se începe cu întrebări de cercetare mai generale (relația dintre tranziția energetică și schimbările climatice, profilul energetic al orașului Bilbao, provocările și oportunitățile tranziției energetice, noile perspective sociale și economice etc.) și se continuă evoluția spre întrebări mai specifice (vehicule electrice, energii regenerabile în Zorrotzaurre, piețe de energie, rețele inteligente, gestionarea dinamică a cererii etc.).

Grupuri țintă

În funcție de întrebările de cercetare, este posibilă implicarea diferitelor părți interesate legate de modelul de tranziție energetică al orașului sau/și de intervențiile specifice din Zorrotzaurre. În acest sens, pot fi implicate:

- Companii și clustere: acestea vor furniza soluții avansate și dezvoltări tehnologice care ar putea deschide noi posibilități;
- Entități guvernamentale: în principal administrațiile publice care au legătură cu orașul Bilbao și cu Guvernul basc. Alte niveluri instituționale, cum ar fi provincia Biscaya sau guvernul spaniol, nu sunt atât de bine conectate la ambițiile proiectului;
- Centre de cercetare și universități: universitățile și centrele de cercetare din consorțiul ATELIER și cu cele stabilite pe insula Zorrotzaurre;
- Cooperativele și asociațiile de utilizatori finali: modelele energetice, în care furnizorii și consumatorii de energie sunt conectați direct, devin din ce în ce mai relevante (cooperativele, asociațiile de utilizatori finali);
- Cetățeni și vecini: cetățenii din Bilbao sunt reprezentați de mai multe asociații de vecini care sunt organizate în funcție de districtele și cartierele orașului. De asemenea, în mod direct, sau ajutați de alte asociații din insulă.

II.2 Exemplu de co-creare/co-design/co-producție în orașul Bristol

Durabilitatea și protecția mediului constituie elemente esențiale ale conceptului de oraș inteligent. Efectele negative asupra sănătății cauzate de poluarea aerului sunt din ce în ce mai mult recunoscute și dezbătute la nivel internațional. Pentru a aborda problemele rezultate din scăderea calității aerului, autoritățile publice din East Bristol, Regatul Unit au colaborat cu Knowle West Media Centre (denumit în continuare KWMC) la un proiect numit *Bristol Approach for citizen sensing*. Inițiativa, care s-a desfășurat timp de doi ani, între 2017 și 2019, a dezvoltat în mod co-creativ instrumente digitale accesibile pentru a

ajuta cetățenii să colecteze și să interpreteze datele privind calitatea aerului, iar apoi să acționeze în funcție de ceea ce au descoperit.

Metodologia utilizată în acest proiect, numită *Bristol Approach*, oferă un cadru foarte asemănător cu cel propus în metodologia gândirii pentru proiectare („*design thinking*”). Cu toate acestea, KWMC a adaptat-o pentru a se potrivi mai bine cu nevoile părților interesate în acest proiect specific.

În centrul proiectului Bristol Approach se află bunurile comune ale orașului - care, potrivit organizatorilor proiectului, caracterizează sistemele socio-economice complexe ale mediului urban comun. Cei care locuiesc în zona Bristol împart cu toții același spațiu și toți beneficiază de (sau suferă de) același sistem de gestionare a orașului. Astfel, scopul abordării Bristol a fost acela de a crea în comun mai multe bunuri comune centrate pe om și cu un grad mai mare de incluziune. Prima dintre cele șase etape ale abordării Bristol, descrise de Balestrini et al. (2017), denumită "*Identificare*", constă în identificarea problemelor de interes care preocupă cetățenii și pentru care sunt pregătiți să își ofere timpul și energia. Această etapă prezintă multe asemănări cu etapa de "*Empatizare*" din cadrul gândirii pentru proiectare.

Etapa a doua, "*Încadrare*", implică explorarea mai detaliată a problemelor rezultate: analiza modului în care tehnologia și datele pot fi utilizate pentru a contribui la rezolvarea problemelor prezentate anterior, precum și observarea eventualelor lipsuri de resurse sau de cunoștințe care trebuie rezolvate înainte de a aborda problema. Această etapă corespunde etapei de "*Definire*" din proiectare.

În cea de-a treia etapă, „*Proiectare*”, sunt conceptualizate și proiectate instrumentele și interacțiunile necesare pentru a aborda problema în cauză. Pentru a se asigura că oamenii pot să contribuie la intervenție, părțile interesate trebuie să identifice competențele necesare la nivelul comunităților pentru dezvoltarea și utilizarea tehnologiilor și apoi să conceapă acțiunile necesare pentru dobândirea acestor competențe. Faza de proiectare a abordării Bristol corespunde etapei "*Ideație*" din metodologia de design-thinking.

Etapa „*Implementare*” constă în testarea tehnologiilor create "în natură" și apoi, pe baza rezultatelor testelor, în îmbunătățirea acestora. Prin testarea timpurie a tehnologiilor, participanții pot colecta date despre modul în care oamenii interacționează cu instrumentele în mediul lor natural și fără instrucțiuni. Cu toate acestea, având în vedere că Abordarea Bristol este o inițiativă publică complexă și interconectată, organizatorii au decis să adauge două etape suplimentare la metodologie, care nu fac parte din domeniul de aplicare al gândirii pentru proiectare.

Cea de-a cincea etapă, „*Orchestrare*”, se concentrează în jurul menținerii angajamentului comunității contribuitoare, precum și a extinderii acestuia pentru a implica un grup mai larg de persoane. Acest lucru se poate realiza prin organizarea de evenimente (precum hackathons sau meetups) în cadrul cărora participanții cu abilități diverse se pot întâlni și pot utiliza datele care au fost colectate în timpul implementării pentru a crea vizualizări sau a descoperi corelații.

Etapa „Rezultate” implică reflectarea asupra intervenției și evaluarea privind atingerea obiectivelor. Această etapă include identificarea cunoștințelor dobândite de participanți pe parcursul intervenției și împărtășirea acestora. Atunci când a aplicat cadrul abordării Bristol în practică, KWMC a organizat mai întâi evenimente de networking și conversații în hotspot-uri cu rezidenții. Acest lucru a presupus discuții cu oamenii în locurile în care aceștia se adună, cum ar fi saloanele de tatuaje, cafenelele și saloanele de manichiură. Această metodă a oferit o înțelegere nuanțată a experiențelor cotidiene ale populației locale. Ca urmare a acestor activități, a fost implicat un grup larg de participanți - format din voluntari din școlile locale, universități și locuri de muncă. După ce voluntarii au fost reușiți și împărțiți în echipe, fiecare grup a dezvoltat propriile modele de senzori de calitate a aerului într-un spațiu de producție local. Rezultatul final a fost un senzor de mărimea unei palme, asemănător cu o gărgăriță. Ușor și portabil, acești senzori pentru orașe inteligente ar putea fi ușor de atașat în spațiile publice pentru a colecta informații despre calitatea aerului. Includerea cetățenilor din Bristol în procesul de proiectare a avut un impact substanțial asupra comportamentului acestora - participanții la proiect au acceptat noii senzori de calitate a aerului, deoarece au fost implicați în aproape fiecare etapă a procesului de dezvoltare, simțindu-se astfel proprietari. Utilizatorii au declarat că s-au simțit inspirați să nu-și folosească mașinile, precum și să ducă o viață mai sustenabilă (Balestrini et al., 2017).

Cu toate că abordarea Bristol pentru monitorizare participativă nu a îmbunătățit permanent calitatea aerului din oraș, aceasta oferă un proiect pilot foarte interesant de utilizare a unui cadru adoptat pe baza *design-thinking* pentru o inițiativă de oraș inteligent. Cele șase faze ale metodologiei menționate mai sus au permis o inițiativă de co-creare de succes, făcând ca participanții la proiect - cetățenii din zonă - să se simtă proprietari ai rezultatelor finale. Cadrul a evidențiat modul în care comunitățile pot proiecta pentru a răspunde preocupărilor și aspirațiilor lor. În timp ce aplicabilitatea metodei Bristol menționate mai sus la alte inițiative publice rămâne de văzut, iar organizatorii KWMC au susținut ei înșiși că nu trebuie considerat un etalon de implicare a comunității, proiectul oferă o inițiativă interesantă, combinând principiile *design-thinking* cu *co-crearea publică*. Este important de remarcat că proiectul Bristol Approach a prezentat caracteristicile modelului Smart City 3.0, în care participarea civică și co-crearea joacă un rol major în planificarea urbană. Dacă o abordare similară ar fi implementată în alte domenii ale infrastructurii sociale, inițiativele de co-creație ar putea să contribuie la atingerea unui nivel ridicat de satisfacție a cetățenilor. Guvernarea participativă și transparentă este necesară pentru a asigura durabilitatea urbană.

II.3 Exemple de co-creare: Londra

Provocări urbane

Concentrarea disproporționată a populației în Londra are implicații considerabile asupra serviciilor și infrastructurii urbane. Potrivit *Greater London Authority*, congestia pe drumurile londoneze costă economia 2 miliarde de lire sterline, iar londonezii petrec în medie 70 de ore în ambuteiaje în orele de vârf. Oportunitățile de ocupare a forței de muncă, modernizarea competențelor, îmbunătățirea serviciilor de sănătate și de transport, precum și gestionarea energiei și a utilităților, a deșeurilor și a poluării sunt toate provocări importante cu care se confruntă orașul. Crizele legate de accesibilitatea locuințelor, cu care se confruntă atât chiriașii, cât și potențialii cumpărători de locuințe de pe piața imobiliară londoneză și implicațiile asupra sănătății sunt, de asemenea, bine evidențiate în raportul Prynn (2019).

Inițiative selectate pentru orașele inteligente

În Londra există mai multe inițiative Smart City, dar acest raport le analizează pe cele prezentate în Planul Londrei pentru un oraș inteligent (Greater London Authority, 2016), care demaraseră deja la momentul publicării și care acopereau City of London și Greater London Area: London Datastore, CityDashboard: Londra, Wayfindr și Smart Mobility Living Lab.

A. London Datastore

Aceasta este o platformă deschisă de partajare a datelor, unde oricine poate accesa date referitoare la Londra. Găzduiește peste 700 de seturi de date care acoperă 17 subiecte, inclusiv artă și cultură, afaceri și economie, promovarea Londrei, criminalitate și siguranță comunitară, demografie, educație, ocuparea forței de muncă și competențe, mediu, sănătate, locuințe, venituri, sărăcie și bunăstare, Londra 2012, planificare, sport, transparență, transport și tineri. Scopul este de a face datele publice deschise și accesibile, în vederea promovării implicării cetățenilor, a inovării și a dezvoltării de noi aplicații.

B. City Dashboard

London City Dashboard (<https://citydashboard.org/>) este un site web creat de Bartlett Centre for Advanced Spatial Analysis (UCL) în 2017. Acesta este un afișaj de date spațiale simple agregate, inclusiv date din domeniul public, de la departamentele guvernamentale și de la companii tehnologice precum Google și Twitter. Afișează date în timp real privind vreme, camerele de luat vederi din trafic, starea liniilor de metrou, închirierea de biciclete în Londra, poluarea aerului, prețurile acțiunilor etc. Unul dintre obiectivele creării tabloului de bord este de a

oferi cetățenilor informații în timp real care să îmbunătățească luarea de decizii în timp util și în cunoștință de cauză.

C. Wayfindr

Wayfindr (<https://www.wayfindr.net/>) este o organizație non-profit de tehnologie socială, înființată în 2015 cu sediul la Londra, cu ambiția de a ajuta cele 285 de milioane de persoane nevăzătoare și parțial nevăzătoare din lume să navigheze independent în mediile interioare, prin intermediul unor teste și consultanță la fața locului. Wayfindr a fost inițiată de forumul de tineret și de studiourile de produse digitale ale Royal London Society for Blind People (RLSB). Organizația a dezvoltat primul standard aprobat la nivel internațional pentru navigare accesibilă audio. Chiar în anul înființării a testat această idee în stația de metrou Euston din Londra, în urma unei comenzi a metroului londonez. Inițiativa a permis persoanelor nevăzătoare și parțial nevăzătoare care aveau telefoane inteligente să primească indicații audio de la o aplicație pentru smartphone care interacționa cu balizele instalate în întreaga stație pentru a le ajuta să acceseze în siguranță marginea peronului de la intrarea în stație. În același an a primit un grant de 1 milion de dolari în cadrul Google Impact Challenge: Disability Programme.

D. Smart Mobility Living Lab – SMLL

Smart Mobility Living Lab-SMLL(<https://smartmobility.london/>) este un laborator de testare urbană pentru vehicule conectate și autonome care utilizează drumurile publice și private din Londra, pentru a dezvolta și valida noi tehnologii de mobilitate și transport într-un context real. Activitatea laboratorului s-a dezvoltat în contextul preocupărilor legate de creșterea populației londoneze și de cererea acestora pentru noi moduri de transport și servicii. Obiectivul general al SMLL este de a contribui la construirea unor sisteme de transport mai sigure, mai inteligente și mai bine integrate, care să poată fi extinse de la bancurile de testare la adoptarea pe piață. SMLL este un proiect de colaborare, care se bazează pe bogatul ecosistem de cercetare din Londra, reunind experiențele și expertiza furnizorilor de tehnologie și a cadrelor universitare pentru a facilita învățarea. Cele două medii în care au loc demonstrațiile sunt Royal Borough of Greenwich și Queen Elizabeth Olympic Park. Primul permite efectuarea de teste și încercări mai avansate într-un mediu complex din lumea reală, în timp ce al doilea oferă un cadru mai deschis, asemănător unui campus. Astfel, prin utilizarea acestor două medii de testare, inventatorii pot construi și învăța din două seturi de date distincte, dar conectate, ceea ce îi ajută să își perfecționeze modelele de afaceri pentru a atrage rapid investiții. Până în prezent, SMLL a desfășurat diferite proiecte aliniate la obiectivele sale. Un exemplu de astfel de proiect este proiectul *GATEway* din Greenwich, care a permis publicului larg să ia parte la testarea unui serviciu de navetă cu capsule fără șofer și, ulterior, să împărtășească experiența lor. Proiectul vizează obținerea unor informații valoroase despre noile soluții de mobilitate și

despre modul în care pot fi depășite barierele culturale, societale și tehnice în calea adoptării vehiculelor autonome.

Governanță

În fiecare dintre inițiativele prezentate mai sus, precum și în alte exemple (Caprotti et al., 2016), autoritățile municipale joacă un rol important în imaginarea viitorului urban, în finanțarea proiectelor specifice și în eliberarea de active, inclusiv date publice, pentru inițiativele Smart City. Pentru inițiativele Smart City din Londra, Greater London Authority și Biroul primarului Londrei constituie cele două organisme însărcinate cu asigurarea cadrului general de governanță, uneori cu sprijinul companiilor de tehnologie, al cercetătorilor din universități și al grupurilor societății civile. Autoritatea metropolitană este responsabilă de dezvoltarea strategică prin intermediul Consiliului Smart London (Caprotti et al., 2016). Consiliul modelează viziunea pentru inițiativele Smart City din Londra și pentru investițiile în infrastructura de date și îl consiliază pe primar în ceea ce privește implementarea noilor tehnologii digitale pentru a îmbunătăți performanțele infrastructurii, utilităților și serviciilor publice din Londra. Din anul 2017 există un post de *Chief Digital Officer*, ce are rolul de a convoca furnizorii de servicii digitale și de a oferi suport pentru adoptarea unor abordări inovatoare, bazate pe tehnologie și pe date, pentru furnizarea de servicii și pentru implicarea publicului.

Implicarea părților interesate

Planul *Smart London* prezintă diferite moduri în care primăria și parteneriatele de proiect ale inițiativelor Smart City au încurajat părțile interesate. "*Talk London*" este o comunitate online care încurajează londonezii să își împărtășească preocupările și sugestiile cu privire la probleme precum locuințele, mediul, transportul, siguranța, locurile de muncă și altele. Aceasta își propune să aducă londonezii în procesul de elaborare a politicilor prin discuții online, sondaje, anchete și grupuri de discuții online în care se discută o serie de subiecte considerate dragi Londrei. De exemplu, prin intermediul sondajului "*Priorities for London*", peste 2.000 de locuitori și-au expus opiniile cu privire la cele mai bune și cele mai rele aspecte legate de viața în Londra și la ceea ce consideră că trebuie făcut pentru a îmbunătăți orașul. În mod similar, lucrând alături de alte orașe din întreaga lume, în 2015, la Londra, a fost organizat un *hackathon* de 24 de ore pe tema schimbărilor climatice. Acesta a încurajat cetățenii să acționeze direct în domeniul climei prin dezvoltarea de soluții inovatoare la o problemă legată de schimbările climatice. Rezultatele angajamentului Climathon au fost prezentate în cadrul Conferinței ONU privind clima COP21 (Greater London Authority, 2016 p.15). Alte forme de implicare în inițiativele Smart City din Londra includ *Smart Mobility Living Lab* din Royal Borough of Greenwich. Acesta este o platformă de testare de către public a tehnologiei vehiculelor conectate și autonome în condiții de siguranță și responsabilitate pe drumurile publice și private, într-un mediu

complex, real. Acest laborator reunește experiența și expertiza celor implicați, inclusiv a furnizorilor de tehnologie, a cadrelor universitare și a comunității locale.

II.4 Exemple de co-creare: Manchester

Provocările orașului

La fel ca majoritatea orașelor mari, Manchester se confruntă cu mai multe provocări urbane. Acestea variază de la inegalități înrădăcinate în materie de sănătate, congestionarea traficului auto, îmbătrânirea populației, accesibilitatea locuințelor, până la schimbările climatice și decalajul digital (Manchester City Council, 2019). Speranța de viață, atât pentru bărbații, cât și pentru femeile născute și care trăiesc în Manchester, se situează în continuare pe ultimul loc în Anglia și Țara Galilor, deși s-a îmbunătățit (Manchester City Council, 2015 p.35). Durata medie a călătoriei pe unele drumuri a crescut treptat începând cu 2005. Același raport evidențiază, de asemenea, creșterea numărului de sesizări privind infracțiunile motivate de ură și comportamentele antisociale.

Inițiative pentru un oraș inteligent

Coridorul Oxford Road din Manchester este acum districtul de inovare al orașului. Este un parteneriat între două universități din Manchester, Consiliul Local, NHS Foundation Trust, compania imobiliară Bruntwood, Royal Northern College of Music și reprezentanți ai instituțiilor culturale din oraș. Situat la sud de centrul orașului, se anticipează că va fi centrul cosmopolit al Manchesterului și un district de inovare de clasă mondială. În Manchester există peste 15 inițiative de tip Smart City, dezvoltate de entități diverse, inclusiv inițiative independente de Consiliul municipal, atât în ceea ce privește inițierea, coordonarea, cât și finanțarea. Trei proiecte Smart City care au pus Manchester pe harta orașelor inteligente din Regatul Unit sunt CityVerve, Triangulum și Open Data Manchester.

A. Manchester CityVerve

Proiectul CityVerve (<https://www.digitalfutures.manchester.ac.uk/about-us/case-studies/cityverve/>) a fost înființat ca demonstrator pentru Manchester în 2016. Acesta a avut un mandat de doi ani pentru a demonstra capacitatea aplicațiilor Internet of Things (IoT) de a aborda barierele în calea implementării obiectivelor unui oraș inteligent, în ceea ce privește guvernarea, securitatea rețelei, încrederea și adoptarea de către utilizatori, interoperabilitatea și scalabilitatea. Scopul său a fost de a oferi beneficii transformatoare în ceea ce privește crearea de noi afaceri și locuri de muncă, îmbunătățirea asistenței medicale, a transportului și a educației, străzi mai sigure și cetățeni mai implicați și mai autonomi. Abordarea CityVerve pentru un oraș inteligent este structurată în cinci etape, și anume:

- Platformă deschisă: tratează orașul ca pe un organism viu care respiră, oferindu-i un strat tehnologic ca sistem nervos central. Platforma creează un catalog de date care poate uni un număr nelimitat de aplicații ca răspuns la cerințele în schimbare ale orașului.
- Identificarea oportunităților: CityVerve se bazează atât pe nevoi, cât și pe beneficii și se concentrează pe patru domenii cheie: sănătate și asistență socială, energie și mediu, călătorii și transport, cultură și domeniul public.
- Comunități reale: se concentrează pe reaprinderea conexiunilor care transformă un cartier într-o comunitate.
- Inovare deschisă: presupune apeluri și evenimente deschise care oferă provocări, oportunități și interfețe pentru programe de aplicații (API) atât dezvoltatorilor, cât și inovatorilor.
- Evaluare: viitorul CityVerve va fi fundamentat pe o evaluare riguroasă a proiectului pentru a înțelege utilitatea teoriei pentru lumea reală în care a fost aplicată.

Proiectul, în valoare de 16 milioane de lire sterline, a fost finanțat de *Innovate UK* (10 milioane de lire sterline) și de sectorul privat (6 milioane de lire sterline) și este realizat de un consorțiu format din 21 de organizații, printre care se numără Manchester City Council, Manchester Science Partnerships, Universitatea din Manchester, Cisco, BT și altele. Proiectul a primit, de asemenea, sprijin din partea guvernului central.

Printre elementele inovatoare ale CityVerve se numără crearea unei rețele de senzori biometrici pentru a contribui la îmbunătățirea răspunsurilor la afecțiunile pacienților și la îmbunătățirea serviciilor locale de asistență medicală; implementarea de senzori în parcuri de-a lungul rutelor de navetiști și școlare, pentru a urmări progresul persoanelor și al echipelor care concurează între ele; "stații de autobuz vorbitoare", care le transformă în locuri sigure cu ajutorul serviciilor bazate pe localizare, al senzorilor, al aplicațiilor mobile și al semnalizării inteligente, permițând oamenilor să se înregistreze în stația de autobuz și să anunțe operatorii de autobuz că sunt în așteptare. Alte elemente inovatoare includ iluminatul inteligent pentru gestionarea traficului, partajarea bicicletelor și monitorizarea inteligentă a calității aerului. Proiectul a fost laudat de toți partenerii săi după ce a ieșit câștigător al unui concurs tehnologic organizat de guvern în Marea Britanie.

B. Triangulum

Triangulum face parte dintr-o inițiativă ecologică de 25 de milioane de euro, finanțată de programul european Orizont 2020 și susținută de un consorțiu care alcătuiește coridorul Oxford Road din Manchester. Cu trei orașe precursorare [Eindhoven (Țările de Jos), Stavanger (Norvegia) și Manchester] și trei potențiale "orașe urmaș" [Leipzig (Germania), Praga (Republica Cehă) și Sabadell (Spania)], proiectul Triangulum a avut ca obiectiv să transforme cartiere urbane desemnate în

"cartiere inteligente" (Caprotti et al., 2016). Zona metropolitană chineză Tianjin a fost selectată ca oraș observator care creează oportunități pentru partenerii industriali și din sectorul privat implicați în proiect de a accesa și exploata piața chineză a orașelor inteligente.

Pe parcursul unei perioade de cinci ani, încheiată în 2020, Triangulum a vizat transformarea Oxford Business Corridor într-un cartier Smart City, prin renovarea clădirilor istorice, introducerea unei rețele energetice autonome pentru a alimenta întregul cartier cu căldură și electricitate. În cadrul proiectului, toate mașinile convenționale alimentate cu benzină și motorină au fost interzise din noul cartier inteligent, făcând loc doar vehiculelor electrice, bicicletelor și tramvaielor electrice "Metrolink" ale orașului. Aceste soluții au făcut parte din eforturile de reducere a congestiei și de îmbunătățire a flotei și a logisticii pe ultimul kilometru către coridor.

Integrând mobilitatea, energia și TIC în jurul activelor de infrastructură existente aparținând partenerilor din coridorul Manchester, proiectul a utilizat tehnici de vizualizare a datelor care au fost dezvoltate în cadrul proiectului DIMMER - un model informațional districtual 3D, cu scenarii detaliate de planificare energetică, care oferă informații în timp real despre consumul de energie în clădiri și în medii districtuale (Caprotti et al., 2016).

C. Future Everything

Future Everything este o platformă care reunește oameni pentru a descoperi, împărtăși și experimenta noi idei pentru viitor. Înființată în 1995 de către Drew Hemment, Future Everything explorează intersecția dintre tehnologie, artă și cultură prin conectarea cu o comunitate globală de gânditori, artiști și factori de decizie politică. A evoluat de la originile sale, ca festival anual, la un laborator de inovare și o agenție culturală. Mai exact, platforma reunește oameni pentru a susține inovația la nivel local, pentru a crea noi oportunități prin comenzi de artă, pentru a susține cetățenii și comunitățile în cultura digitală viitoare și pentru a învăța prin practică și schimbul de bune practici.

Future Everything lucrează în colaborare cu comunități și organizații pentru a înțelege probleme complexe și pentru a co-crea și testa posibile soluții, adesea într-un mod ludic și valorificând la maximum tehnologia. Future Everything sprijină inovarea la nivel local în economia creativă digitală, permițându-le artiștilor și programatorilor să participe efectiv la provocările cu caracter inovativ. Fiind o inițiativă voluntară, se bazează pe finanțarea din proiectele și serviciile sale.

Guvernarea proiectelor

Inițiativele Smart City prezentate mai sus nu au o structură clară. Cu toate acestea, deoarece majoritatea inițiativelor sunt definite spațial, Consiliul municipal Manchester asigurându-se că inițiativele sunt aliniate la viziunile stabilite în *Strategia pentru Manchester* (2016 – 2025). Astfel, în cazul CityVerve, proiectul este condus de Consiliul Municipal din Manchester în parteneriat cu organisme din

sectorul public și privat, inclusiv Universitatea din Manchester, Universitatea Metropolitană din Manchester, Central Manchester Hospitals NHS, Transport for Greater Manchester, Manchester Science Partnership, Ordnance Survey și companii tehnologice private precum Cisco, BT și Siemens, care aduc atât expertiză, cât și resurse pentru a contribui la realizarea aspirațiilor Smart City (Caprotti et al., 2016).

În cazul Triangulum, deși proiectul este condus de Fraunhofer IAO, acesta colaborează îndeaproape cu 23 de parteneri europeni din municipalități urbane, cercetare și industrie pentru a reproduce succesele proiectului în alte țări. Cu toate acestea, la nivel local, consiliul Municipal din Manchester, în parteneriat cu Universitatea Manchester, Universitatea Metropolitană Manchester, Siemens și compania de tehnologie digitală Clicks & Links, joacă un rol esențial pentru a se asigura că inițiativele sunt aliniate la ambițiile inteligente ale orașului.

Fiind o inițiativă voluntară, Future Everything are un consiliu de administrație și o echipă atent constituită, pentru a facilita gama de activități pe care le sprijină. Cu toate acestea, Future Everything colaborează îndeaproape cu sectorul public, inclusiv cu Consiliul Municipal Manchester și cu alte companii de tehnologie, ca parte a agendei inteligente a orașului.

Implicarea părților interesate

Raportul "State of the City 2019" evidențiază faptul că primăria din Manchester adoptă o abordare consultativă pentru a înțelege provocările cu care se confruntă cetățenii, precum și așteptările lor pentru viitor. Strategia Manchester este un rezultat direct al acestui proces consultativ. De asemenea, multe persoane au apreciat cele 10 ecrane tactile digitale interactive 'MiGuide' instalate în oraș ca fiind un mod inovator prin care orașul implică atât cu cetățenii, cât și vizitatorii. MiGuide oferă localnicilor și vizitatorilor informații actualizate despre oraș.

Cu toate acestea, nu este clar modul în care fiecare dintre inițiativele privind orașele inteligente discutate mai sus a realizat o implicare mai largă a părților interesate, dincolo de cele considerate în mod obișnuit ca fiind parteneri de proiect. De exemplu, nu este clar, atât din partea consiliului municipal, cât și din partea partenerilor de proiect, ce rol au jucat rezidenții locali în conceptualizarea, proiectarea și punerea în aplicare a "stațiilor de autobuz vorbitoare" sau a senzorilor pentru monitorizarea calității aerului în cadrul proiectului CityVerve. În mod similar, în cazul proiectului Triangulum, nu sunt clare modalitățile specifice prin care proiectul s-a implicat cu alte părți interesate în afara partenerilor de proiect. Proiectul Future Everything a adoptat o abordare diferită, extinzând implicarea părților interesate la oamenii obișnuiți care apreciază cultura digitală.

II.5 Exemple de co-creare: Milton Keynes

Provocările orașului

Potrivit raportului Comisiei Milton Keynes Futures 2050 (2016), "consolidarea capitalului uman al orașului" și "valorificarea inovațiilor în domeniul transporturilor pentru a îmbunătăți mobilitatea pentru toți" rămân cele mai mari două provocări cu care se va confrunta orașul în viitor (p. 31).

Milton Keynes este un "oraș nou", dezvoltat la sfârșitul anilor 1960, cea mai mare parte a infrastructurii orașului, și anume locuințele sociale și drumurile de rețea, fiind dezvoltate aproape simultan și într-o perioadă scurtă de timp. Prin urmare, toate acestea trebuiau înlocuite, în condițiile în care orașul se confrunta cu un deficit de 73 de milioane de lire sterline pentru proiecte de infrastructură locală. În plus, Milton Keynes se afla printre primele zece orașe din Regatul Unit cu cele mai mari emisii de carbon pe cap de locuitor: 80% dintre gospodăriile dețineau o mașină, iar 29% dintre deplasările la școală se făceau cu mașina, mai mult decât media națională. Orașul se confrunta, de asemenea, cu probleme de sănătate, aproape trei sferturi dintre adulții din Milton Keynes fiind supraponderali sau obezi (Comisia Milton Keynes Futures 2050, 2016). Locuințele reprezentau o problemă, deoarece oferta de terenuri alocate și autorizate pentru locuințe se afla sub controlul unui număr foarte mic de proprietari de terenuri la nivel național, care nu erau și constructori de locuințe.

Inițiative pentru un oraș inteligent

MK:Smart a fost o inițiativă de 16 milioane de lire sterline condusă de Open University și susținută de un consorțiu de parteneri locali și naționali. Aceasta inițiativă a primit și un grant suplimentar de 8 milioane de lire sterline de la Consiliul pentru Învățământ Superior și Finanțare pentru Anglia. Proiectul MK:Smart a acoperit șapte domenii principale: date, transport, energie, apă, întreprinderi, cetățeni și educație. Toate aceste șapte domenii principale se bazează în mare măsură pe MK Data Hub.

A. Centrul de date MK

În centrul agendei MK:Smart s-a aflat MK Data Hub (Caprotti et al., 2016). Hubul a fost o infrastructură de date care colectează, integrează și utilizează cantități mari de date deschise, atât locale, cât și naționale, provenite din diverse surse, inclusiv rețele de infrastructură cheie, rețele de senzori, rețele sociale și platforme de crowdsourcing, pentru diferite utilizări. Datele de la Hub pot fi accesate de către public într-o formă convenabilă și ușor de utilizat. Hubul deține peste 800 seturi de date unice, care acoperă domeniile educației, transporturilor, afacerilor, energiei, mediului, senzorilor, statisticilor și apei. MK Data Hub ajută, de asemenea, Consiliul municipal, comunitățile și IMM-urile să acceseze și să

înțeleagă datele urbane prin intermediul analizelor și al instrumentelor vizuale și reprezentări audio.

B. Aplicația MotionMapp

Dincolo de MK Data Hub, orașul a servit ca loc de testare și demonstrație pentru proiecte inteligente de mobilitate și transport, ca parte a viziunii sale de a dezvolta un sistem de integrare a călătoriilor la nivelul întregului oraș. În acest context, orașul a pilotat cu succes mașini autonome. Acest lucru a făcut parte din programul de cercetare și dezvoltare "Low Carbon Urban Transport Zone (LUTZ)" (Caprotti et al., 2016). În legătură cu planul integrat de transport al orașului, Open University a dezvoltat aplicația MotionMap, care combină date de la operatorii de transport și autorități cu date publice voluntare, care sunt personalizate pentru diferite persoane și călătorii. MotionMap oferă informații de călătorie în timp real despre cât de aglomerate sunt magazinele, disponibilitatea locurilor de parcare și dacă există locuri libere în autobuzul care se apropie. De asemenea, aplicația poate fi utilizată pentru a ajuta călătorii să evalueze opțiunile disponibile pentru mersul pe jos, utilizarea autobuzului, mersul cu bicicleta sau cu mașina. Aplicația oferă, de asemenea, date despre rutele de autobuz, inclusiv timpii de mers pe jos până la și de la stațiile de autobuz.

C. OurMK

Pe lângă inovațiile digitale tehnice implementate și de sus în jos în oraș, MK:Smart a recunoscut, de asemenea, necesitatea de a implica cetățenii pentru a obține idei și sugestii care să contribuie la rezolvarea unora dintre problemele cu care se confruntă. Site-ul OurMK40 a fost o platformă prin intermediul căreia locuitorii își puteau împărtăși opiniile cu privire la modul de îmbunătățire a comunităților lor. Platforma a organizat, de asemenea, un "Concurs de idei cetățenești", care a permis rezidenților să propună idei inovatoare pentru a aborda unele dintre problemele cu care se confruntă comunitățile lor locale. Aceste idei au fost evaluate de experți tehnici, iar cele mai bune au fost selectate și sprijinite cu un buget de până la 5.000 de lire sterline din partea OurMK. Candidații câștigători au primit sprijin tehnic și mentorat pentru a-și îmbunătăți ideile și a le transforma în soluții de piață.

Unele dintre primele inițiative conduse de cetățeni au fost *Milton Keynes Indie Food Forum* și *Food Passport*, prin care s-a creat un forum alimentar pentru producătorii și comercianții cu amănuntul locali. Un "pașaport alimentar" conținea informații despre vânzătorii și producătorii independenți de produse alimentare din Milton Keynes, precum și despre evenimentele alimentare locale.

Guvernanța proiectului

Ca parte a eforturilor sale de a realiza aspirațiile din raportul Comisiei Milton Keynes Futures 2050, Consiliul municipal Milton Keynes este un exponent cheie al inițiativelor MK:Smart. Acesta și-a arătat sprijinul pentru inițiativele

inteligente, atât prin Strategia digitală MK 2018–2025, care evidențiază conectivitatea digitală, serviciile digitale și economia digitală ca fiind cele trei domenii prioritare ale sale, cât și prin reunirea diferitelor consorții pentru a realiza o serie de inițiative inteligente. Consiliul municipal a colaborat cu un consorțiu de furnizori de telecomunicații și de internet pentru a promova orașul ca zonă de testare a rețelelor 5G.

Primăria și Open University au constituit principalele organisme de conducere pentru proiectul MK:Smart. Există și alți parteneri de proiect (inclusiv Universitatea din Bedfordshire, Universitatea din Cambridge, BT, Anglian Water, Community Action:MK și alții, precum și parteneri asociați, printre care E.ON, Huawei, Samsung, Tech Mahindra etc.), dar nu este evidențiat rolul acestora în guvernarea proiectului.

Implicarea părților interesate

Abordările adoptate de proiectul MK:Smart privind implicarea părților interesate au variat de la forme în care cetățenii obișnuiți au avut un rol foarte limitat sau nu au avut niciun rol în inițiativa inteligentă concepută, testată și implementată, până la inițiative concepute, implementate și conduse de asemenea cetățeni. În cadrul abordării mai convenționale, locuitorii au fost implicați în principal prin schimbul de informații privind, de exemplu, modul lor de transport, modelele de mobilitate și consumul de utilități. MK Data Hub și aplicația MotionMap sunt exemple bune de cazuri în care implicarea părților interesate are loc doar în etapa de utilizator. MK:Smart a obținut rezultate deosebite în combinarea activităților față în față și a celor de crowdsourcing pentru a colecta date de la cetățeni (peste 6000 de persoane participante la conversații față în față în cadrul comunităților și peste 7700 de persoane care au vizitat site-ul său OurMK. În mod special, proiectul MK:Smart a demonstrat, de asemenea, că a fost sensibil la deficiențele abordării de sus în jos a implicării părților interesate, sprijinind "proiectul OurMK", care a permis cetățenilor să propună și să piloteze inițiative dedicate problemelor cu care se confruntă orașul. Programul MK Food Passport Scheme este un exemplu clasic de proiect inițiat și condus de cetățeni.

II.6 Exemple de co-creare: Glasgow

Provocările orașului

Într-un articol publicat în 2014 de BBC News era semnalată situația precară a sănătății în rândul locuitorilor din Glasgow, numită uneori "efectul Glasgow", concluzia fiind că se așteaptă ca bebelușii născuți în Glasgow să trăiască cea mai scurtă viață din Marea Britanie și că un sfert dintre locuitorii din Glasgow nu vor ajunge la vârsta de 65 de ani (Ash, 2014). De asemenea, într-un raport de profilare

a sănătății și bunăstării în Greater Glasgow și Clyde, publicat de Glasgow Centre for Population Health, Shipton și Whyte (2011) menționau, printre altele, că în Glasgow decesele cauzate de droguri au fost cu 105 % mai mari decât media scoțiană. În plus, Glasgow avea un scor sub media scoțiană în ceea ce privește o serie de factori comunitari și structurali, inclusiv percepția criminalității locale, lipsa forței de muncă măsurată în funcție de numărul de solicitanți de alocații pentru persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă, satisfacția la nivel de cartier și supraaglomerarea (Shipton & Whyte, 2011).

Inițiative pentru un oraș inteligent

În 2013, Glasgow a primit o finanțare de 24 de milioane de lire sterline de la Innovate UK pentru a deveni un site demonstrativ al orașului viitorului, prin dezvoltarea infrastructurii digitale și inițiative de date specifice unui oraș inteligent interconectat. *Future City Glasgow* reprezenta o inițiativă de tip "Smart City" a orașului, concepută pentru a deschide Glasgow "ca niciodată înainte, prin dezvoltarea unei serii de inițiative care să prezinte potențialul pe care îl oferă tehnologia Smart City". Future City Glasgow a reunit investiții și inovații digitale în patru domenii tematice: *Centrul de operațiuni din Glasgow*, *Glasgow Data*, *Proiecte demonstrative* și *Implicare*. O analiză publicată în noiembrie 2017 concluziona că programul a avut un efect pozitiv asupra economiei locale și a locuitorilor, oferind o rentabilitate a investiției de 144 de milioane de lire sterline și demonstrând că tehnologia și datele pot crea servicii publice integrate, digitale, care să răspundă nevoilor în schimbare ale cetățenilor, comunităților și întreprinderilor, în domenii precum energia, sănătatea, siguranța publică și transportul.

A. Centrul de operațiuni din Glasgow

Centrul de operațiuni din Glasgow este un sistem modern de gestionare integrată a traficului și a siguranței publice, care reunește camerele de supraveghere CCTV din spațiile publice, securitatea din muzeele și galeriile de artă ale Primăriei, gestionarea traficului și informațiile poliției. Printre principalele obiective ale Centrului de operațiuni se numără îmbunătățirea gestionării evenimentelor și incidentelor, reducerea și prevenirea infracțiunilor și a comportamentului antisocial, îmbunătățirea timpilor de răspuns la incidente și integrarea unor practici de lucru mai inteligente cu toți partenerii-cheie (Caprotti et al., 2016 p.25). Centrul dispunea la acel moment de peste 1.000 de ecrane care monitorizau diferite sectoare ale orașului folosind date în timp real de la 400 de camere de supraveghere HD și de la senzori de monitorizare a traficului din oraș, de la serviciile de informații ale poliției, serviciile de securitate, patrurile de aplicare a legii în comunitate și serviciile de urgență. Se estima că jumătate din bugetul grantului Future Cities de la Innovate UK a fost investit în centrul de operațiuni.

B. Open Data Glasgow

Orașul Glasgow reunește volume mari de date nesensibile despre oraș deținute de diverse organizații, pentru a permite tuturor să le exploateze, să le utilizeze și să le combine pentru a oferi o mai bună înțelegere a orașului și pentru a contribui la transformarea orașului Glasgow într-un loc mai bun pentru a trăi, a munci și a se distra. Prin urmare, orașul a creat "Open Data Glasgow", în urma adoptării în 2013 a Cartei privind datele deschise de către G8 și a încurajărilor din partea Open Data Institute (ODI) și Open Knowledge (OKF) din Regatul Unit. Data Hub reunește peste 370 de seturi de date deținute de peste 60 de organizații diferite. Seturile de date se referă la aspecte privind comunitatea, cultura, agreementul și sportul, economia și finanțele, educația, mediul, guvernarea și democrația, sănătatea și asistența socială, justiția și siguranța publică, populația și societatea și transportul. Între beneficiile oferite de proiectul Open Data Glasgow furnizorilor de date, utilizatorilor și dezvoltatorilor de date se numără: creșterea transparenței, îmbunătățirea angajamentului între furnizorii de servicii din oraș și comunități, îmbunătățirea planificării și regenerării, facilitarea reproiectării serviciilor orașului, modelarea deciziilor politice, stimularea inovării pentru a crea creștere economică.

C. Proiecte demonstrative

Proiectele demonstrative ale orașului dezvoltate în contextul acestui program au vizat: energia, călătoriile active, transportul social și iluminatul stradal inteligent.

Energie: "Glasgow City Energy" este o colaborare la care participă compania Integrated Environmental Solutions, care are rolul de a cartografia și a simula consumul de energie al locuitorilor și al întreprinderilor din Glasgow. Utilizatorii pot introduce informații despre proprietățile lor, despre locul în care locuiesc sau lucrează, iar modelul implementat în cadrul acestui proiect va simula și va calcula consumul de energie anticipat. Alte inițiative în domeniul energiei includ un portal web, unde rezidenții pot găsi servicii înregistrate/aprobate și furnizori de tehnologie care pot instala soluții de modernizare pentru ei. Universitatea Strathclyde folosește senzori cu costuri reduse în casele din Glasgow pentru a testa dacă sistemele de izolare funcționează eficient.

Călătorii active: orașul încurajează mersul pe bicicletă ca parte a eforturilor de îmbunătățire a congestiei și a mediului. O aplicație pentru bicicliști oferă o platformă prin care aceștia își pot cartografia deplasarea în oraș, publicând rutele cunoscute și necunoscute și condițiile acestora. În plus, o aplicație pentru mersul pe jos încurajează rezidenții și vizitatorii să exploreze cartierele orașului pe jos.

Transportul social: Future City Glasgow a introdus un dispozitiv standard de telefonie inteligentă pentru a ajuta șoferii cu programarea, rutarea, raportarea și urmărirea vehiculelor.

Inițiativa privind iluminatul stradal inteligent presupune introducerea unor sisteme de iluminat cu LED-uri inteligente și eficiente din punct de vedere

energetic, care se aprind și se sting automat în urma detectării mișcării sau a absenței acesteia. Acești senzori monitorizează, de asemenea, traficul pietonal, nivelurile de zgomot, poluarea aerului și detectarea mișcărilor, care trimit date în timp real către centrul de operațiuni pentru a ajuta la monitorizarea tulburărilor de pe stradă și pentru a îmbunătăți reacțiile referitoare la siguranță comunitară. Aceste centre inteligente sunt amplasate de-a lungul pistelor pentru bicicliști și în spații deschise.

D. Implicarea cetățenilor

Cea de-a patra și ultima componentă a programului Future City Glasgow este implicarea cetățenilor. Orașul a creat o serie de centre de implicare pentru a comunica cetățenilor diferitele componente din cadrul programului.

Guvernanța proiectului

Deși nu este indicat în mod explicit, se estimează că diferitele componente ale programului "Orașul viitorului" au un cadru de guvernanță diferit în ceea ce privește persoana care conduce proiectul și modul în care se iau deciziile importante. Consiliul municipal din Glasgow, Universitatea Strathclyde, Poliția scoțiană și NHS Scotland, precum și unele companii private sunt principalii colaboratori și parteneri implicați în ceea ce privește luarea deciziilor majore referitoare la programul "Orașul viitorului".

Forme de implicare a părților interesate

Ca și în cazul Milton Keynes, implicarea părților interesate este una dintre principalele componente ale programului Future City Glasgow. Pe site-ul web al proiectului Future City și în cadrul "Raportului final de etapă" al Open Glasgow, se pune un accent deosebit pe rezidenți, comunități, vizitatori și întreprinderi locale atunci când se face referire la părțile interesate. În conformitate cu acest punct de vedere, programul Future City a implementat forme de implicare a părților interesate care sunt atât de sus în jos, cât și co-productive.

Abordarea de sus în jos este întâlnită în inițiativele care furnizează sau obțin date de la populație fără nicio contribuție semnificativă asupra modului în care sunt gestionate și prezentate datele. Aceasta implică utilizarea diferitelor aplicații mobile, inclusiv aplicațiile MyGlasgow și GoCycle, care permit locuitorilor să împărtășească informații cu privire la probleme specifice din oraș și la rutele de biciclete. Site-ul "Open Data Glasgow" este un punct de intrare pentru a afla informații despre proiect și despre produsul pe care îl oferă atât cetățenilor, cât și organizațiilor din oraș. O prezență pe rețelele de socializare a folosit Twitter și Facebook pentru a permite publicului să își împărtășească opiniile și preocupările legate de viața în oraș.

Pe de altă parte, există inițiative specifice în cadrul cărora proiectul "Future Glasgow" a adoptat o formă de implicare a părților interesate condusă de cetățeni

sau *co-productivă*. Printre exemplele unor astfel de abordări de jos în sus se numără proiectul de grădinarit comunitar, care permite comunităților locale să identifice cu ușurință terenurile vacante și abandonate care nu sunt încă pregătite pentru dezvoltare și să le utilizeze pentru grădinarit. Acest proiect face parte din strategiile Consiliului Local pentru a aborda problemele perene privind gestionarea apelor de suprafață și inundațiile. De asemenea, proiectul este parte a unei campanii locale pentru a încuraja producția și consumul de alimente locale.

De dată mai recentă, raportul „End of Commitment Report – Increasing Participatory Democracy – Developing Citizens’ Panels across Glasgow”, confirmă continuarea tradiției acestor forme co-productive de implicare a cetățenilor din Glasgow (Rennie, 2024). Un asemenea panel cetățenesc are scopul de a crește democrația participativă și de a demonstra influența contribuției localnicilor asupra alocării resurselor locale și a reproiectării serviciilor conduse de cetățeni.

Anexa III

Exemple de utilizare a proceselor de co-creare, co-design și co-producție cu metodologia CCP*

III.1 Tabăra de inovare: Bratislava, Slovacia (2016)

Această tabără a avut obiectivul de a promova conexiunile și investițiile pentru o Europă colaborativă, Bratislava Innovation Camp a abordat - printre altele - tema specifică "Dezvoltarea hub-ului de inovare al Dunării" ("Development Danube Innovation Hub").

Aproximativ 50 de persoane de 13 naționalități diferite au participat la tabăra de inovare de la Bratislava. Participanții s-au reunit în patru grupuri pentru a discuta provocările specifice regiunii. Centrul Comun de Cercetare (Joint Research Centre – JRC) a condus discuția privind provocarea "Dezvoltarea hub-ului de inovare al Dunării", care urmărește alinierea strategiilor de specializare inteligentă la nivel transfrontalier în regiunea Dunării pentru a obține sinergii și complementarități ale competențelor în domeniul cercetării și inovării și pentru a crea rețele transnaționale de cercetare și inovare durabile, care să conducă la noi oportunități pentru mediul antreprenorial și la un acces mai bun la lanțurile valorice globale. Evenimentul a fost sprijinit de Președinția slovacă, Comitetul European al Regiunilor, municipalitatea din Bratislava și JRC.

Adoptare/impact

Regiunea Dunării are un mare potențial de colaborare în domeniul cercetării și inovării. Specializarea inteligentă a deschis o nouă temă transversală pentru colaborarea în această regiune, care a dat un impuls noilor parteneriate în jurul unor priorități similare sau complementare de specializare inteligentă. Pentru a beneficia de oportunitățile de finanțare, părțile interesate din regiune trebuie să își raționalizeze eforturile și să își modernizeze rețelele regionale, naționale și transnaționale de cunoștințe și expertiză pentru a stabili o colaborare la nivel macro-regional. Părțile interesate au discutat despre crearea Platformei de inovare deschisă a Dunării (Danube Open Innovation Platform - DOIP) pentru cercetare și inovare, care ar fi un spațiu de lucru deschis pentru promovarea învățării transnaționale și a inițiativelor comune între părțile interesate din regiunile și țările

* Aceste exemple sunt realizate pe baza lucrării (Matti et al., 2022), capitolul 6.

implicate. DOIP ar putea constitui o bază pentru ecosistemul comun al Dunării și ar permite alinierea planurilor Strategia de Cercetare, Inovare și Specializare Inteligentă (Research & Innovation Smart Specialisation Strategy - RIS3) pe baza ecosistemelor locale. Platforma va contribui la coordonarea ecosistemelor prin identificarea provocărilor comune, a obiectivelor comune și a ambițiilor colective.

Metodologie

Platforma de specializare inteligentă, găzduită de JRC, a pilotat metodologia de inovare regională, organizând sau sprijinind serii de tabere legate de RIS3 sau tabere unice pentru cooperare interregională, implementare regională S3, guvernare S3 rezilientă în regiunile mai puțin dezvoltate, cooperare interregională și sectorială. JRC a testat metodologia și în alte domenii, cum ar fi reziliența infrastructurilor energetice critice pentru apărarea europeană, inovarea în sectorul financiar și integrarea refugiaților și a migranților în comunitățile locale.

În Figura III.1 este prezentată configurația CCP Tuner pentru Tabăra de inovare Bratislava.

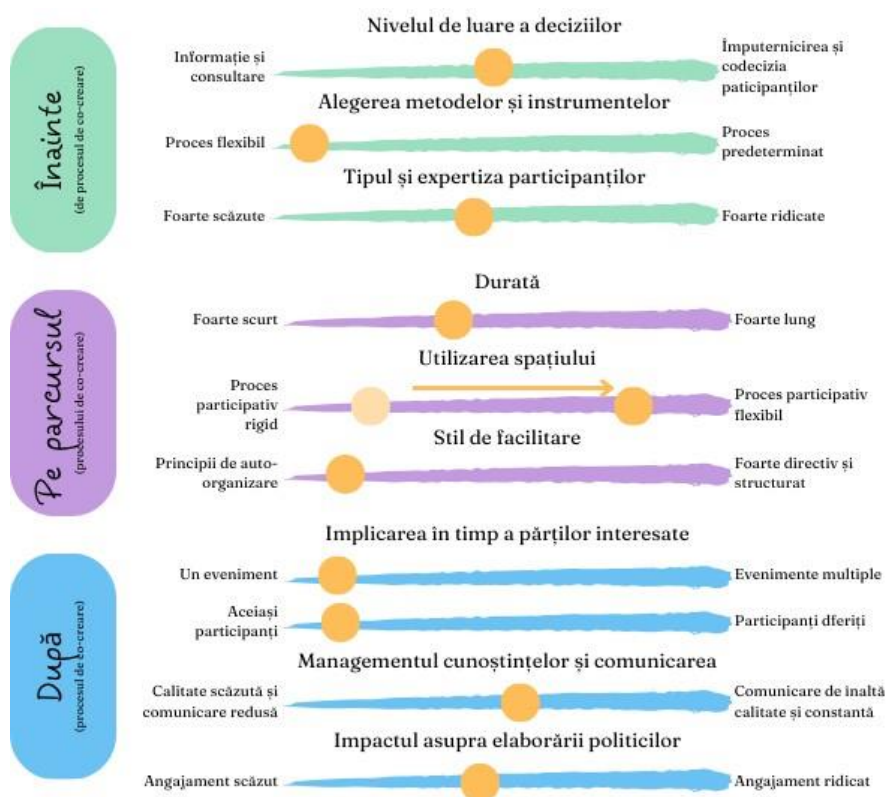


Fig. III.1. CCP Tuner pentru evenimentul Tabăra de inovare: Bratislava

Rezultatul taberei a constituit un bun punct de plecare pentru pregătirea discuțiilor din cadrul forumului anual al Strategiei UE pentru regiunea Dunării de la Bratislava.

III.2 Tabăra de inovare: Asturias, Spania (2019)

Această tabără a fost convocată de IDEPA (Agenția regională de inovare) cu scopul de a aborda o provocare cheie pentru Asturias, anume cum să reconcilieze turismul și activitățile industriale, care sunt două sectoare esențiale pentru economia regională. În special, modul de gestionare a deșeurilor produse de activitățile industriale într-un mod care să nu afecteze "paradisul natural" pe care Asturias pretinde că îl reprezintă în campaniile de promovare turistică. Tabăra a avut ca scop producerea de prototipuri de acțiuni politice și activarea colaborării între principalele părți interesate.

Această tabără a fost finanțată cu un grant din partea programului *Science meets Regions* al JRC în 2019. Tabăra a reunit aproximativ 40 de părți cheie interesate în Covadonga, un loc emblematic din munți (Picos de Europa). Planificată inițial de organizatori ca o combinație de prezentări cheie (susținute de experți în domeniu) și ateliere de lucru, a fost reorientată într-un format adecvat de tabără de inovare datorită sprijinului metodologic oferit de experții JRC în conformitate cu acest manual. Schema de mai jos oferă o idee despre configurația sa, săgețile indicând ajustările efectuate în timpul fazei de planificare.

Participanții au obținut (co-creat) rezultate critice în doar două zile:

- Nouă viziune: adoptarea economiei circulare drept catalizator regional;
- Slogan nou: "Asturias Paradise Hub4Circularity";
- Noua agendă de politici: un set articulat de inițiative politice și scheme de finanțare care urmează să fie puse în aplicare sub conducerea/coordonarea organizatorului taberei (de exemplu, Agenția regională pentru inovare).

Adoptare/impact

Propunerea de transformare a Asturiei într-un "Hub al Paradisului Circular" a fost cea mai importantă, cu scopul de a concilia activitățile industriale grele, capacitățile tehnologice și de cercetare și unicitatea regiunii, din care 50% beneficiază de măsuri de protecție a mediului. În plus, prin natura sa durabilă, economia circulară este potențial capabilă să mențină populația în regiune, datorită utilizării resurselor endogene ale pământului. Pentru a obține un consens social solid, o astfel de inițiativă ar trebui să fie susținută de acorduri între părțile implicate, cu un model de guvernare care să fie adaptat la profilul hub-ului.

În Figura III.2 este prezentată configurația CCP Tuner pentru Tabăra de inovare Asturias.

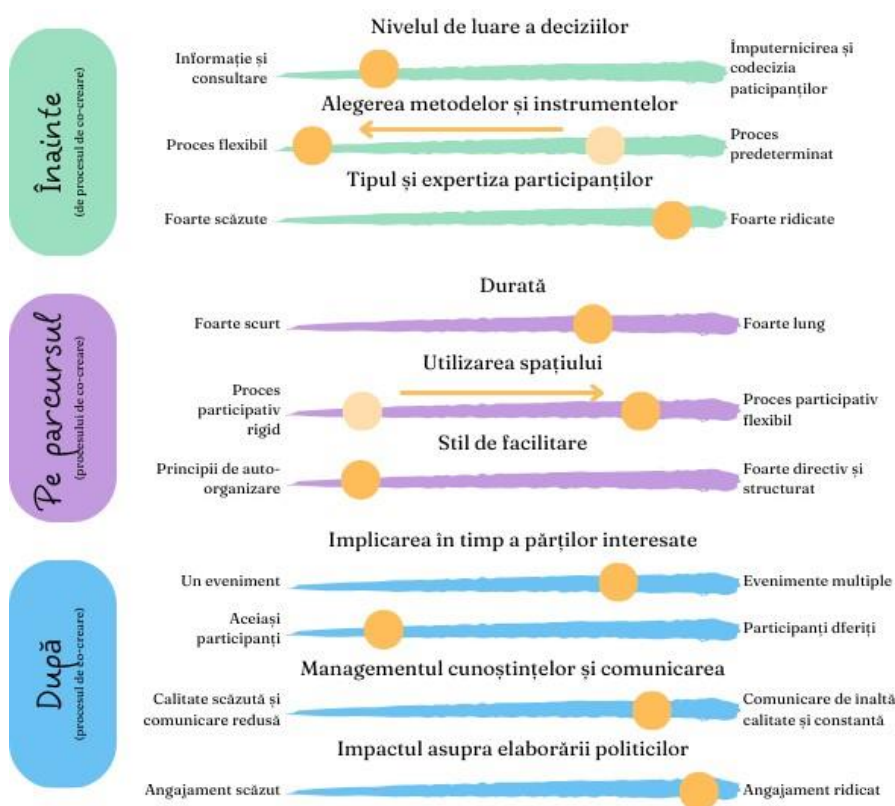


Fig. III.2. CCP Tuner pentru evenimentul Tabăra de inovare Asturias

Paradisul circular a fost conceput ca un cadru în care industria își menține poziția de lider printr-un angajament ridicat față de zona în care este amplasată. Pentru a facilita căutarea de soluții tehnologice în industria prelucrătoare și pentru a accelera transferul lor către piață, au fost propuse o serie de acțiuni. Pe plan socio-economic, a fost identificată necesitatea de a avansa către un cadru legal favorabil, care să permită dezvoltarea de proiecte de afaceri axate pe valorificarea subproduselor și a deșeurilor, în care parteneriatul public-privat va juca un rol important. A fost subliniată, de asemenea, importanța implicării societății, de exemplu, prin intermediul unei platforme dedicate, al unui motto comun și al unor campanii de sensibilizare.

Reflecții politice

Această tabără a avut un impact pozitiv, deoarece organizatorul taberei și partenerii săi au întreprins acțiuni politice îndrăznețe. Rezultatele sale au fost incluse în Agenda regională de cercetare și inovare în domeniul materiilor prime și au influențat pregătirea unui inventar regional al infrastructurilor de cercetare și dezvoltare pentru recuperarea deșeurilor. Cu scopul de a fi un pionier în crearea unui Hub de Circularitate în Europa, regiunea s-a alăturat Asociației europene SPIRE și a participat la o întâlnire cu Comisia Europeană promovată de aceasta, în cadrul căreia regiunea a prezentat ideea Paradisului Circular din Asturias. Tot la nivel european, regiunea a aprobat o acțiune pilot pentru testarea unui Circuit de valorificare integrală a deșeurilor, o formulă de exploatare combinată a infrastructurilor publice și private de cercetare și dezvoltare.

Metodologie utilizată

Tabere de inovare. Au fost angajați doi facilitatori profesioniști specializați în această metodologie.

III.3 Climathonul Cross-KIC: Bruxelles

Climathonul a fost conceput inițial ca un hackathon de 24 de ore care să reunească cetățeni și profesioniști pentru a crea soluții concrete de rezolvare a unei probleme legate de schimbările climatice. În 2017, primul Climathon a fost organizat la Bruxelles împreună cu InnoEnergy. Obiectivul a fost acela de a surprinde potențialul unui astfel de tip de implicare în capitala Uniunii Europene. Orașul Bruxelles se bucură de beneficiile unei comunități vibrante de cetățeni, inclusiv de capital uman înalt calificat, care provine din întreaga Europă și din afara ei. Provocarea primei ediții a Climathonului de la Bruxelles s-a axat pe energia durabilă și eficiența energetică a clădirilor. Participanților li s-a cerut să ofere soluții conceptuale și tehnice pentru a-i încuraja pe locuitori să își schimbe comportamentul către un model de consum mai flexibil și mai eficient al energiei în clădiri. Bruxelles a fost un proiect pilot perfect pentru o explorare a aspectelor legate de energie și climă în oraș în ceea ce privește clădirile, precum și a conștientizării, implicării și rolului activ al cetățenilor în mediul înconjurător.

Aproximativ 30 de participanți din întreaga Europă și nu numai au luat parte la Climathon. Cei mai mulți dintre ei au fost studenți de la universități precum KU Leuven. Participanții s-au reunit în grupuri și au prezentat șase idei de inovare ca răspuns la provocare. Juriul a primit tabloul de scor de pe site-ul Climathon pentru a evalua ideile. După ce au ascultat propunerile, au mers într-o cameră separată pentru a discuta despre evaluările individuale ale acestora. După mai mult de 15 minute de discuții, aceștia s-au consultat cu echipa dacă ar putea acorda premiul la două idei, având în vedere că nu au putut să se pună de acord asupra unei singure idei. După o consultare internă, fără să știe ce idei avea în vedere juriul, echipa a

fost de acord și s-a decis să acorde cursul digital primei echipe câștigătoare și o sesiune de coaching de o zi pentru ambele idei: Energy Doctor și Flower Power.

În Figura III.3 este prezentată configurația CCP Tuner pentru evenimentul Climathonul Cross-KIC: Bruxelles.

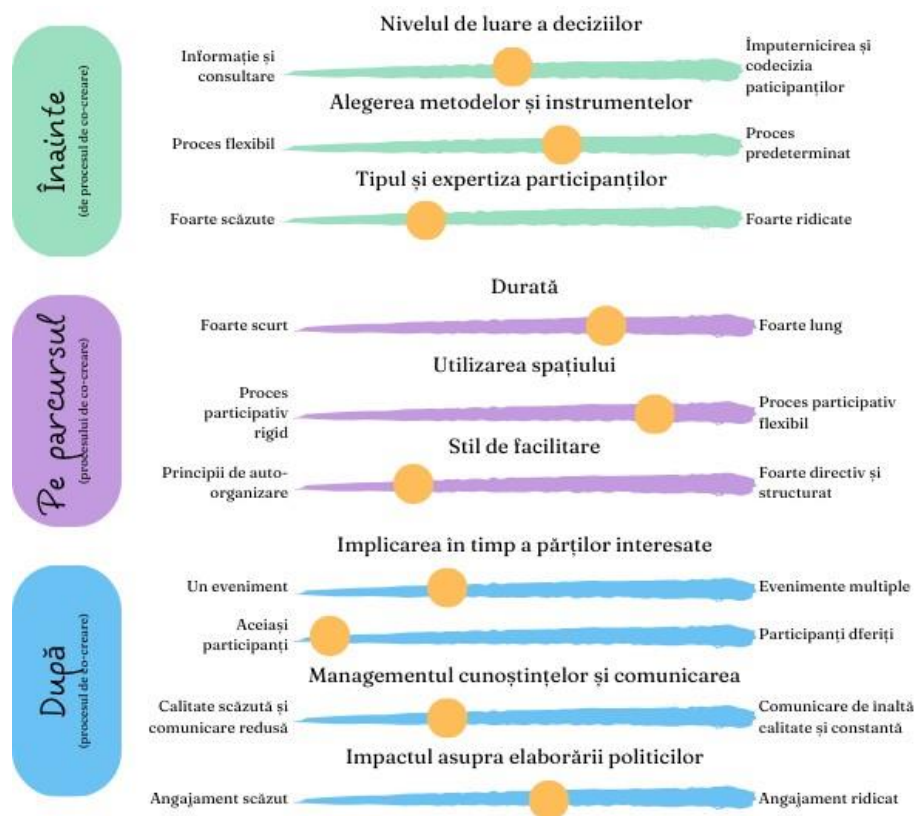


Fig. III.3. CCP Tuner pentru evenimentul Climathonul Cross-KIC:Bruxelles

Adoptare/impact

Cele două echipe câștigătoare au fost invitate la o sesiune de coaching cu Pierre Serkine și Joan-Marc Joval de la InnoEnergy. Scopul sesiunii a fost de a lucra în continuare asupra ideilor de afaceri și de a le pregăti pentru a fi adaptate și acceptate spre examinare în cadrul programului *Highway* al *InnoEnergy* (www.innoenergy.com/bcs/innoenergy-highway/). Sesiunea de coaching a avut loc în ianuarie 2018.

Participanții au urmat traiectorii profesionale interesante în sectorul public și privat. Unii dintre ei și-au publicat ideile din Climathon în profilurile lor profesionale, iar doi dintre ei au urmat căi antreprenoriale cu idei care leagă sistemele energetice de comportamentul cetățenilor.

Reflecții politice

Implicarea primăriei s-a făcut indirect, prin intermediul reprezentanților la nivel legislativ. Experiența permite participanților și organizațiilor conexe să își consolideze relațiile cu platformele de inovare.

Metodologie

Problemă pentagonală din setul de instrumente vizuale și Business Model Canvas.

III.4 Procesul de cartografiere a sistemului: economia cu emisii reduse de dioxid de carbon și RIS3 (2018)

Organizația *Comunitatea de Cunoaștere și Inovare pentru schimbări climatice* a Institutului European pentru Inovare și Tehnologie (EIT Climate-KIC), DG JRC, DG REGIO și autoritățile naționale și regionale ale European Structural & Investment Funds (ESIF), precum și organismele responsabile de punerea în aplicare a RIS3 au colaborat cu părți interesate din întregul helix cvadruplu. Acest eveniment "Stairway to Excellence" (S2E) a fost organizat pentru a explora similitudinile activităților și grupurilor țintă, pentru a reuni autoritățile naționale și regionale de management cu comunitățile de cunoaștere și inovare ale EIT, pentru a răspunde unei nevoi clare de colaborare eficientă a autorităților naționale și regionale de management cu partenerii EIT Climate-KIC, inclusiv cu alți actori responsabili de RIS3. Evenimentul comun al S2E și al EIT Climate-KIC a fost atât nou, cât și unic în ceea ce privește reunirea acestor părți interesate.

Beneficiari direcți: Autorități de management, părți interesate și organizații din Slovenia, Portugalia, Malta, Bulgaria, Cipru, Italia și Spania.

S-a urmărit în principal alinierea priorităților, implicarea părților interesate și sinergii, cu accent special pe guvernanta și management.

În urma acestei abordări, au fost identificate activități posibile din agenda comună:

- Reunirea tuturor părților interesate și încurajarea acestora să întreprindă activități comune, inclusiv organizarea a unor evenimente politice și asigurarea bazei pentru noi proiecte.
- Utilizarea complementară a instrumentelor de informare actuale și îmbunătățirea diseminării informațiilor relevante.
- Implicarea ambelor comunități în evenimente, conferințe, PDE etc., cu accent pe participarea țărilor și regiunilor mai puțin dezvoltate.
- Lucrări analitice comune, documente, rapoarte etc. pentru a ajuta comunitățile ambelor părți.

În Figura III.4 este prezentată configurația CCP Tuner pentru procesul de cartografiere a sistemului pentru economie cu emisii reduse de CO₂ și RIS3.

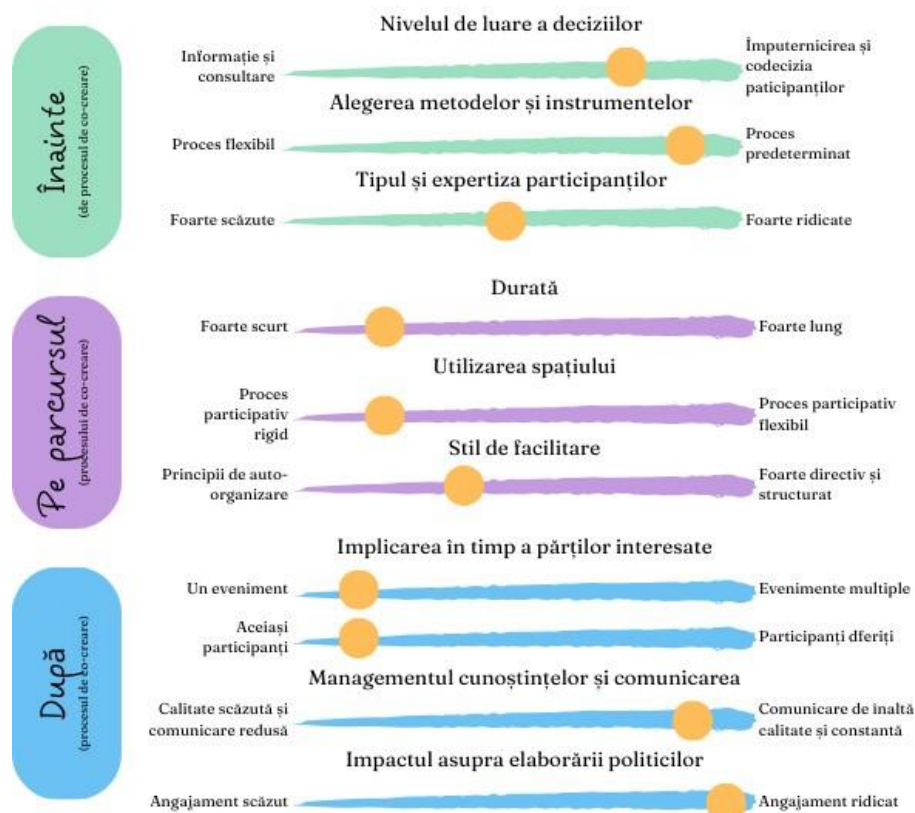


Fig. III.4. CCP Tuner pentru Procesul de cartografiere a sistemului: economie cu emisii reduse de CO₂ și RIS3

Adoptare/impact

Abordarea sistemică dezvoltată în comun în timpul evenimentului a consolidat capacitatea părților interesate de a înțelege mai bine sinergiile dintre activitățile și prioritățile lor și cadrul general de politică al UE pe două fronturi. La nivel național, discuțiile și lecțiile învățate au pus bazele primelor grupuri de lucru interministeriale. Țări precum Slovenia și Bulgaria au beneficiat de sprijin din partea programului *EIT Climate-KIC Deep Demonstration* pentru a crea un grup experimental pentru discutarea portofoliilor de acțiuni sistemice dedicate tranziției către o economie circulară. Guvernul sloven aplică această abordare în cadrul implementării actuale a politicii de coeziune 2021-2027.

La nivel supra-regional, discutarea temelor RIS EIT din cadrul EIT Climate-KIC (adaptarea la schimbările climatice, tranziția energetică, orașele cu clădiri

durabile și industria 4.0) ca priorități de top pentru toate MA-urile (Managing Authorities) în cadrul RIS3 a facilitat continuarea elaborării și punerii în aplicare a mai multor proiecte de cooperare, în special Districtele istorice sustenabile, Orașele viitorului, Cartografierea sistemelor ca serviciu pentru tranziții, Faruri ale economiei circulare și Transformare pentru climă.

Reflecții politice

Există o nevoie tot mai mare de activități de mediere care să promoveze explorarea sinergiilor între lanțul valoric încrucișat, investițiile supranaționale și subnaționale, ca parte a unei combinații complexe de instrumente politice ale UE, naționale și regionale. Pentru a promova aceste sinergii, este important să se pună accentul pe orchestrarea ecosistemelor și a serviciilor conexe pentru a facilita noi configurații experimentale de guvernare. Prin urmare, îmbunătățirea comunicării între acești actori și alinierea activităților lor poate contribui la promovarea capacităților regionale și la crearea mai multor oportunități de colaborare pentru fiecare actor din ecosistemul regional de inovare.

Metodologie

Agenda evenimentului a cuprins trei sesiuni. Cea de-a treia sesiune a fost un exercițiu participativ bazat pe o versiune adaptată a instrumentului "Oceanul de oportunități/spații goale" din setul de instrumente vizuale pentru inovare sistemică, care permite colectarea, codificarea și analiza rezultatelor în vederea întocmirii de rapoarte și a schimburilor ulterioare cu participanții. Exercițiul a fost împărțit în două sesiuni. Prima a identificat ideile, inițiativele și părțile interesate aferente, punând accentul pe alinierea priorităților regionale RIS3 și a temelor RIS ale EIT. Cea de-a doua sesiune a urmărit rezultatele primei sesiuni, punând accentul pe relația dintre proiectele, ideile sau inițiativele identificate în cadrul mai larg al UE și al Climate-KIC.

III.5 Procesul de cartografiere a sistemului: economia circulară în Bulgaria (2020)

În colaborare cu șase ministere bulgare, programul *EIT Climate-KIC Deep Demonstration* privind economia circulară și regenerativă a avut ca obiectiv co-crearea unei viziuni comune privind modul în care economia circulară poate fi realizată în Bulgaria în toate domeniile politicilor, într-un mod integrat.

În timpul a trei ateliere de lucru cu grupuri de discuție, precedate de diverse exerciții de cartografiere a părților interesate și de analize de sistem care au propus strategii și acțiuni de politică relevante, au fost stabilite hărți ale rețelei de valori regionale. Grupurile de discuție au fost organizate în mod tematic, incluzând industria (de reciclare), întreprinderile mici și mijlocii și întreprinderile nou-înființate. În contextul dezvoltării acestei politici de inovare la nivel multi-

ministerial pentru tranziția regională către o economie circulară durabilă, hărțile rețelei de valori au permis părților interesate să propună acțiuni sau îmbunătățiri la o hartă pre-completată și să ofere feedback cu privire la o punere în aplicare mai eficientă a acțiunilor prezentate pe hartă.

În Figura III.5 este prezentată configurația CCP Tuner pentru Procesul de cartografiere a sistemului - economie circulară în Bulgaria.

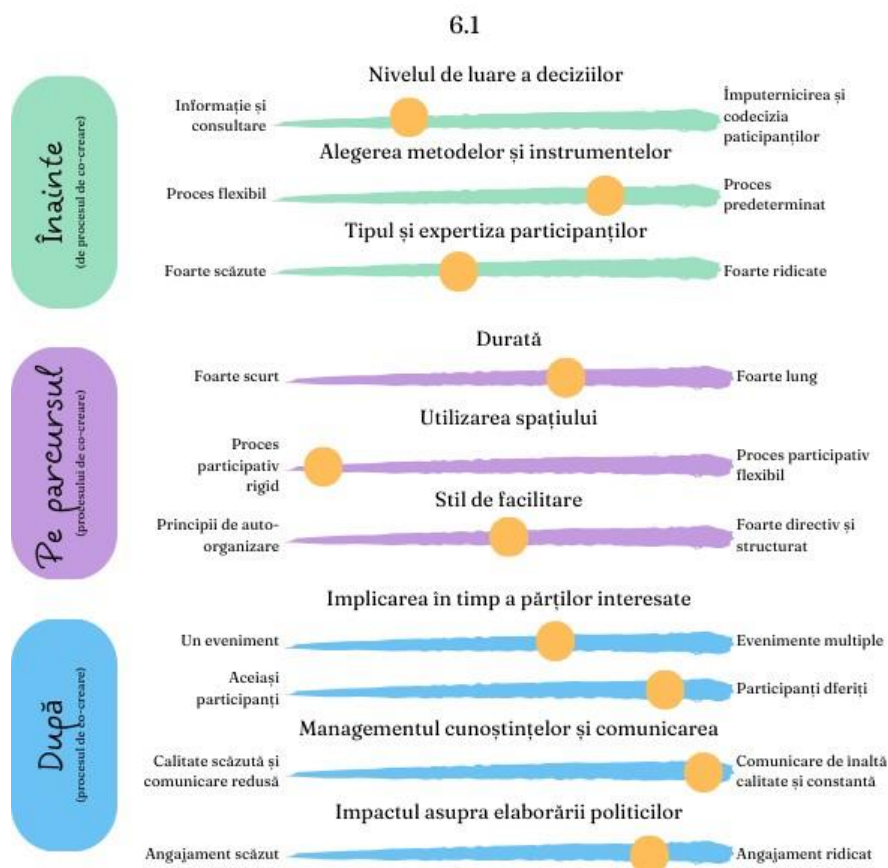


Fig. III.5. CCP Tuner pentru Procesul de cartografiere a sistemului - economie circulară în Bulgaria

Adoptare/impact

Conversația facilitată privind structurile de guvernare, relațiile dintre ecosisteme și fluxurile de resurse a permis să se acorde o atenție deosebită înțelegerii reciproce a nevoilor fiecăruia pentru crearea de valoare, inclusiv din

partea antreprenorilor și a guvernelor în raport cu ceilalți și cu rolurile tuturor celorlalte părți interesate, cum ar fi utilizatorii, finanțatorii și gestionarii de deșeuri.

Sinteza rețelei pentru circularitate din Bulgaria, co-creată în timpul atelierului cu primul grup de discuție al companiilor de reciclare, a generat, printre altele, următoarele informații: Guvernului național i se acordă un rol important în raport cu utilizatorii finali; poate exista o legătură puternică și multidirecțională între guvern, utilizatorii finali și companiile de reciclare; conexiunea considerată de cei mai mulți ca fiind demnă de atenție a fost cea dintre companiile de reciclare și cele de producție; în această conexiune, sectorul financiar poate juca un rol de facilitator, deoarece este conectat reciproc cu ambele părți.

Context/Comentarii

Exercițiile de cartografiere pot fi simple sau foarte complicate. Nu există un mod corect sau greșit de a le utiliza, ci doar modalități mai bune de a progresa pe baza a ceea ce știu și pot face părțile interesate. Acest lucru necesită o pregătire prealabilă adecvată și gestionarea cunoștințelor rezultate în urma atelierelor. Grupurile de discuții au fost implementate în întregime online, ca o adaptare la condițiile impuse de pandemia COVID-19.

Reflecții politice

Exercițiile de cartografiere sunt foarte utile în mediile în care nu se mai poate conta pe structurile convenționale. Prin explicitarea rolurilor și a relațiilor actuale din cadrul unui sistem, acestea permit evaluarea critică atât a componentelor sistemului, cât și a organizării acestuia, ajutând astfel oamenii să se reorganizeze în mod durabil.

Metodologie

Cartografierea rețelelor de valori ajută la înțelegerea sistemelor, la identificarea punctelor de intervenție care fac posibilă tranziția spre sustenabilitate. Aceasta sprijină analiza și reproiectarea iterativă a structurilor din jurul nostru într-un mod vizual.

III.6 Co-crearea planului de lucru: sprijinirea tranziției materiilor prime pentru Africa și Europa (2019)

Această activitate a făcut parte din proiectul EIT *Raw Material WinSmartRM*. Scopul acestei activități a fost promovarea cooperării între mai multe părți interesate pentru a sprijini crearea unor contexte avantajoase pentru Africa și Europa, în care ambele pot contribui cu succes la tranziția către o mobilitate durabilă, în conformitate cu orientările globale.

Principalele obiective au fost:

- Generarea de informații și date legate de condițiile-cadru din UE și Africa pentru a stimula inovațiile colaborative între părțile interesate din triunghiul cunoașterii, relevante pentru tendințele recente și viitoare ale tranziției spre mobilitate.
- Identificarea principalelor condiții și bariere în calea inovațiilor sociale și de afaceri în contextul tranziției spre mobilitate pentru UE și Africa.
- Co-dezvoltarea unei plan pentru a sprijini tranziția spre mobilitatea materiilor prime.
- Beneficiari direcți: Africa de Sud, Finlanda, Irlanda, Spania, Belgia, Germania, Suedia, Estonia, universități locale, întreprinderi locale, factori de decizie locali.

În Figura III.6 este prezentată configurația CCP Tuner pentru procesul de co-creare a planului de lucru de sprijinire a tranziției materiilor prime pentru Africa și Europa.

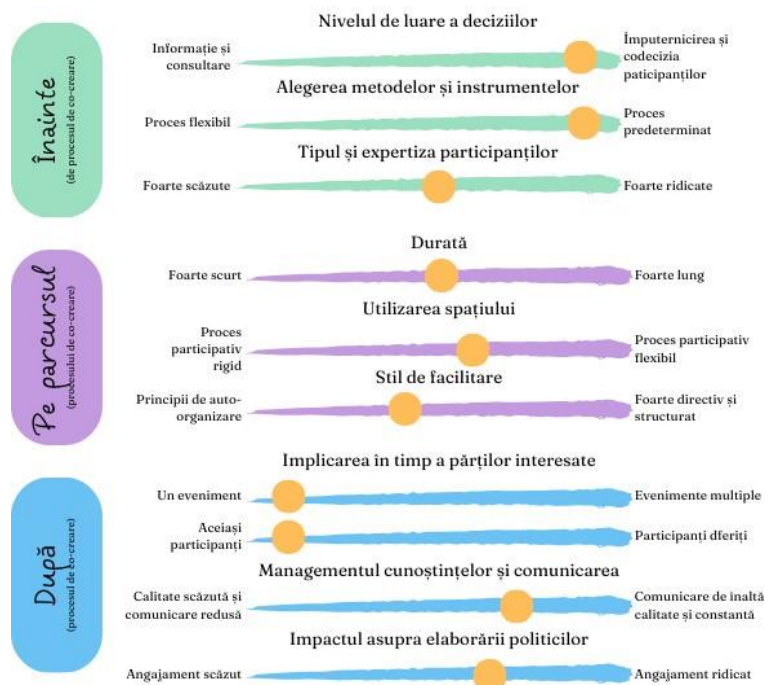


Fig. III.6. CCP Tuner pentru procesul de co-creare a planului de lucru de sprijinire a tranziției materiilor prime pentru Africa și Europa

Au participat peste 20 de reprezentanți din mediul de afaceri (întreprinderi mari și IMM-uri), mediul academic, cercetare și responsabili cu elaborarea politicilor din sectorul guvernamental. Aceștia s-au reunit pentru a identifica

provocările și punctele forte dar și a elabora un plan de colaborare în domenii legate de materiile prime în contextul tranziției spre mobilitate.

A rezultat un plan în trei variante, pentru următorii 10, 20 și, respectiv, 30 de ani, pe baza unui set de priorități identificate de participanți.

Adoptare/impact

- Oportunități suplimentare în sectorul bateriilor.
- Oportunități suplimentare de integrare pentru regiunea africană în anumite lanțuri valorice.
- Implicarea mai multor sectoare într-o dezbatere orizontală și deschisă, care a condus la formularea creativă a unor strategii pentru beneficii reciproce, a avut un impact pozitiv în cultivarea unor viitoare relații de colaborare.

Reflecții politice

În cadrul atelierului s-a acordat prioritate valorilor sociale, aspect care a fost subliniat și salutat de toți participanții. Deoarece aceste aspecte sunt în mod tradițional dificil de încorporat în proiectele tehnice, un sentiment inițial copleșitor legat de activitățile privind aspectele sociale în industriile extractive a fost înlocuit progresiv de viziuni optimiste și de creativitatea facilitată de metodologiile utilizate. Aceste metodologii sunt instrumente eficiente, care permit participanților să descrie abordări concrete în cadrul unor sisteme și tranziții complexe. În special, ele permit o integrare adecvată a cerințelor sociale și tehnice în activitățile cu mai multe părți interesate.

Metodologie

Problema pentagonală, șase puncte forte sistemice și planificarea sociotehnică (din *Visual Toolbox for System Innovation*).

III.7 Viziunea politică și planificarea procesului de co-creare: aducerea uniunii vamale a UE la nivelul următor (2019-2020)

Obiectivele vizate:

- Generarea de informații strategice pentru elaborarea politicilor în domeniul vamal în Uniunea Europeană, inclusiv previziuni de scenarii.
- Crearea unei înțelegeri comune și strategice în rândul principalelor părți interesate cu privire la modalitățile de a face față provocărilor actuale și viitoare ale vămilor.

- Crearea unui instrument care să ajute actorii și părțile interesate relevante din cadrul Serviciului Vamal al UE să se implice în previziunile de scenarii elaborate în cadrul acestui proiect.
- Generarea unei viziuni comune pentru vămile din Uniunea Europeană în 2040.

În Figura III.7 este prezentată configurația CCP Tuner pentru exemplul privind Uniunea vamală a UE.

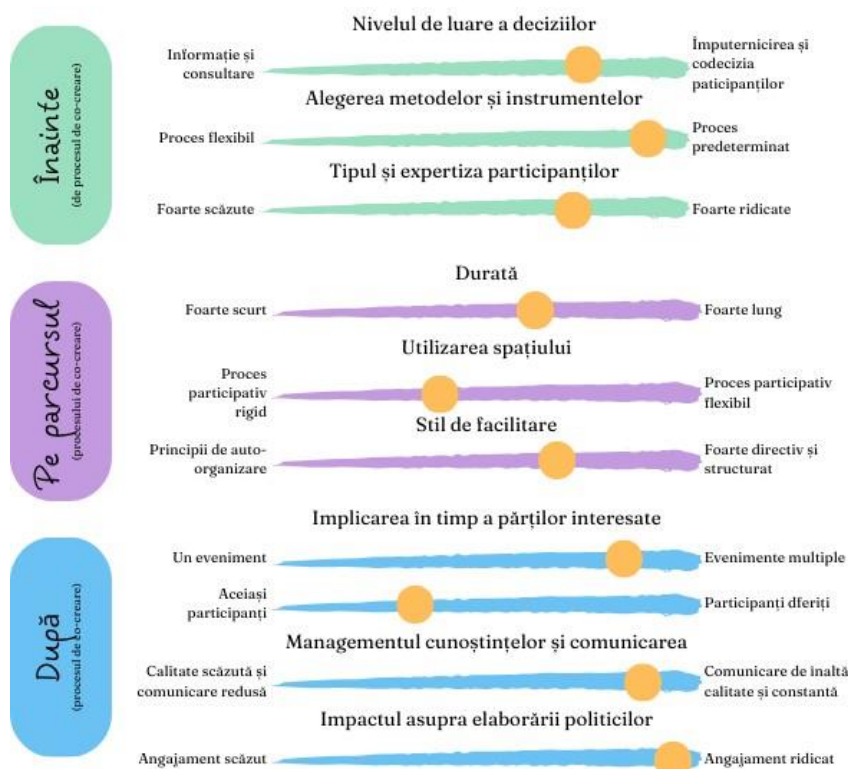


Fig. III.7. CCP Tuner pentru realizarea Viziunii politice și planificarea procesului de co-creare: aducerea uniunii vamale a UE la nivelul următor

Acesta a fost un proiect de 18 luni bazat pe o serie de ateliere de co-creare orientate spre politici.

- Participanți: aproximativ 50 de experți din mediul de afaceri, import/export, mediul academic, organizații internaționale, servicii vamale din statele membre ale UE, diverse servicii ale Comisiei și țări partenere în domeniul comerțului din UE. În unele faze ale proiectului, reprezentanți ai statelor membre (până la 80 de funcționari din domeniul politicii vamale).

- Rezultat: un set de scenarii privind viitorul vămilor în UE, o "ediție vamală" a sistemului de explorare a scenariilor, o viziune pentru viitorul vămilor în UE, două posibile planuri pentru realizarea viziunii și un set de instrumente de previziune.
- Rezultate: o comunitate solidă de înțelegere la nivelul UE cu privire la viitorul vămilor, o viziune de încadrare pentru actualizarea în 2020 a Planului de acțiune privind uniunea vamală a UE, o relație consolidată între părțile interesate și o creștere a nivelului de cunoaștere a perspectivei în rândul profesioniștilor din domeniul vamal.

Adoptare/impact

Proiectul a avut efecte multiple. Implicarea simultană a tuturor părților cheie interesate într-o dezbatere orizontală și deschisă a dus la constituirea unei comunități solide la nivelul UE de înțelegere a viitorului vămilor. Acest rezultat a consolidat, de asemenea, relația dintre părțile interesate și a sporit cunoștințele de previziune în rândul profesioniștilor din domeniul vamal. Proiectul a produs, de asemenea, o viziune-cadru pentru viitoarea politică vamală a UE, care a fost deja utilizată pentru actualizarea pe anul 2020 a Planului de acțiune privind Uniunea vamală a UE.

Reflecții politice

Acest proiect participativ, construit în jurul unei serii de ateliere de lucru participative care au modificat angajamentul părților interesate și pe cel al factorilor de decizie politică ("utilizatorii"), a schimbat dinamica tradițională în elaborarea politicilor vamale. Nu numai că părțile interesate au avut ocazia de a se cunoaște mai bine, dar procesul a făcut posibilă și abordarea unor chestiuni tabu, permițând factorilor de decizie din statele membre ale UE să cartografieze diferitele "tabere politice". De asemenea, a arătat Comisiei cum este posibil să se angajeze în mod constructiv și simultan cu toate părțile interesate.

Metodologii

Exerciții de definire a domeniului de aplicare, sondaj Delphi, elaborarea de scenarii, explorarea scenariilor, elaborarea unei viziuni și trasarea unui plan de parcurs.

III.8 Viziune și prototipuri: aducerea de noi viziuni privind finanțarea ecologică pentru orașe (2017)

Fondul de atenuare a schimbărilor climatice 2.0 (CMF 2.0) este un proiect EIT Climate-KIC care a reunit universități, agenții locale și autorități locale din orașele Bologna și Frankfurt pe Main, cu scopul de a dezvolta o structură de fond care să permită finanțarea proiectelor generatoare și ne-generatoare de venituri, dedicate stimulării substanțiale a acțiunilor de atenuare a emisiilor de carbon și de adaptare la schimbările climatice.

În Figura III.8 este prezentată configurația CCP Tuner pentru realizarea de noi viziuni privind finanțarea ecologică pentru orașe.

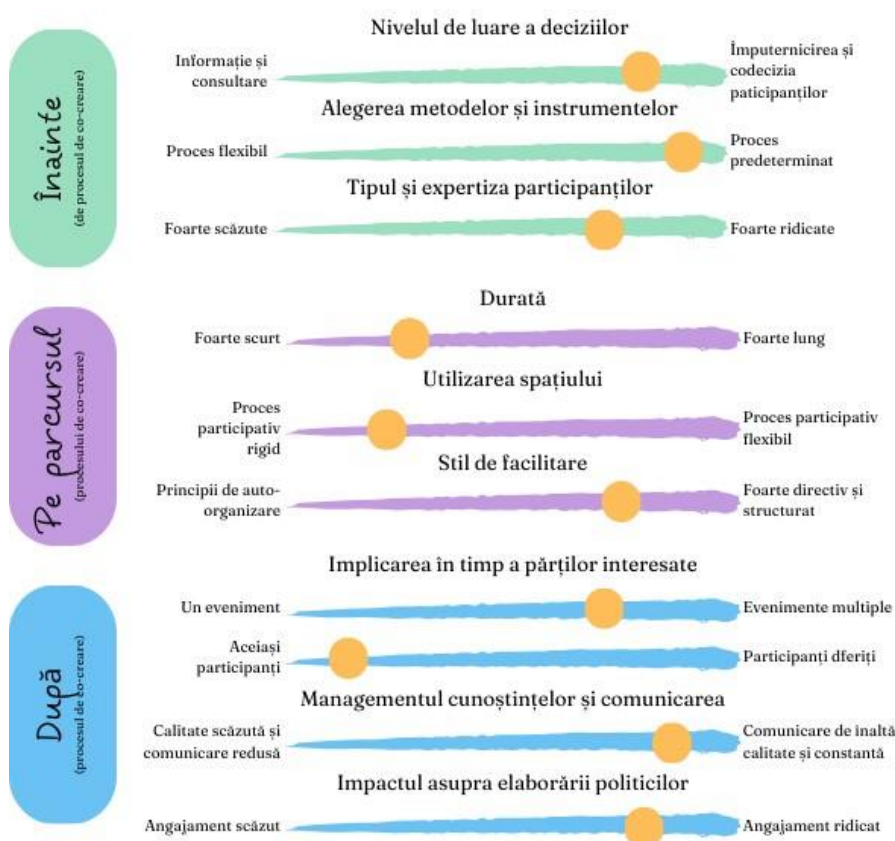


Fig. III.8. CCP Tuner pentru realizarea de noi viziuni privind finanțarea ecologică pentru orașe

Adaptarea cadrului fondului la ecosistemul local deschide calea pentru un instrument financiar robust, cu un nivel ridicat de adoptare în cadrul sistemului de guvernare locală. Mai exact, acțiunile de co-creare au sprijinit două obiective:

- Generarea de viziuni comune pentru ecologizarea orașului;
- Ajutarea părților interesate să înțeleagă care este cea mai bună modalitate de a realiza aceste viziuni.

Descrierea sprijinului și a rezultatelor:

- Două ateliere de co-creare orientate spre politici pentru a contribui la ecologizarea orașelor Bologna și Frankfurt.
- Participanți: în jur de zece participanți din fiecare oraș, în principal reprezentanți ai agențiilor de dezvoltare, ai serviciilor municipale și ai comunităților/cetățenilor.
- Rezultatul principal: două "ediții" personalizate ale Sistemului de explorare a scenariilor, folosind viziunea de ecologizare generată pentru fiecare oraș.
- Alte rezultate: actori locali împuterniciți, cu o înțelegere mai profundă a problemelor și a dinamicii acestora; lecții valoroase despre forța și versatilitatea abordărilor participative și capacitatea lor de a se adapta în timp real la circumstanțe specifice.

Adoptare/impact

Proiectul a ajutat părțile interesate relevante să dezvolte idei concrete cu privire la diferite modalități de ecologizare a orașelor lor respective. Această abordare a implicării a ajutat, de asemenea, înțelegerea dinamicii dintre diferitele părți interesate care ar putea ajuta sau împiedica tranziția.

Reflecții politice

În cadrul acestui proiect, nu numai că părțile interesate au avut ocazia să se cunoască mai bine și au dobândit o înțelegere comună a problemelor, dar în cadrul procesului au fost discutate probleme locale foarte concrete, dintr-o perspectivă dinamică, pe termen lung.

Metodologii

Construirea unei viziuni și a unei hărți de parcurs din *Visual Toolbox of System Innovation*, Scenario Exploration System.

Anexa IV

Abordarea MOSAIC pentru co-crearea de politici urbane

1. Introducere

Proiectul european MOSAIC (*Mission-Oriented SwafS to Advance Innovation through Co-creation*) a pornit de la ideea că rezolvarea cu succes a misiunilor lansate de Uniunea Europeană, în principal ”*EU Mission 100 cities*” pentru orașe climatice neutre și inteligente, este dependentă de implicarea tuturor părților interesate specifice modelului Quadrupe Helix (QH). În consecință, obiectivul principal al proiectului a fost propunerea de instrumente eficiente, aplicabile pentru abordările bazate pe co-creare, care să aibă la bază orientarea spre inovare deschisă în contextul QH. Proiectul a fost finanțat prin programul *Science with and for Society (SwafS)* din Horizon 2020 și derulat în perioada 2021-2023.

Principalul rezultat al proiectului îl reprezintă „*Abordarea MOSAIC pentru co-creare*”. Abordarea MOSAIC este o metodologie structurată de co-creare, prezentată sub forma unui ghid practic pentru a ajuta orașele și dezvoltatorii de politici în implementarea proceselor de co-creare în contextul misiunilor UE. Co-crearea, în acest context, se referă la eforturile de colaborare care implică participanți diferiți pentru a aborda provocările societale complexe și pentru a promova soluții inovatoare concrete.

Scopul acestui ghid este de a oferi elaboratorilor de politici cu viziune și părților interesate locale, conduse de ambiția de a crea o schimbare pozitivă în orașul lor, o îndrumare pas cu pas pentru a se lansa într-un proces de co-creare. Adaptările la provocările locale sunt esențiale pentru succesul utilizării MOSAIC.

Proiectul MOSAIC a testat acest ghid în două orașe implicate în Misiunea Orașe Neutre și Inteligente: Göteborg și Milano.

Abordarea MOSAIC pentru co-creare este compusă din trei faze, care sunt prezentate în continuare printr-o abordare modulară, structurată pe etapele sugerate în cadrul fiecărei faze.

Faza 1

Aceasta include două sub-etape operaționale:

Definirea provocării. Prima etapă în co-creare se referă la alegerea provocării pe care ar trebui să se concentreze întregul proces. Provocarea aleasă ar trebui să fie conectată la prioritățile identificate la nivel local (cum ar fi, de exemplu, cele

enumerate în „Contractele pentru orașele climatice”). Provocarea este de obicei aleasă și definită de către reprezentanții orașului care inițiază procesul, deși poate fi selectată și prin procese de democrație participativă, cum ar fi consultări, care implică cetățenii și alte părți interesate. Această etapă este de cele mai multe ori una internă. Implicarea consultanților externi, cum ar fi experți în co-creare și facilitatorii de proces încă din această etapă poate fi foarte benefică, deoarece aceștia pot sprijini formularea cât mai corectă a provocării.

Maparea și recrutarea părților interesate. Pentru a putea determina entitățile și persoanele ce pot contribui la procesul de co-creare, este importantă familiarizarea cu multiplele aspecte ale contextului specific al provocării alese. De asemenea, pot fi implicați în această etapă și alți membri din departamentele dedicate orașului, din agenții publice, care sunt conectate la subiectul provocării. Un aspect relevant în această etapă este identificarea celor care să fie invitați să ia parte la proces, asigurând acoperirea celor patru sectoare QH: autorități publice (guvernare), mediul academic, mediul de afaceri, cetățeni și societatea civilă. Recrutarea părților interesate pentru a se alătura procesului este un aspect cheie în co-creare, fiind recomandat sprijinul asociațiilor locale sau companiilor cu experiență în implicarea cetățenilor.

Faza 2

Adunarea

Este un atelier participativ de o zi (poate fi desfășurat și pe parcursul a două jumătăți de zi), în care se vor reuni pentru prima dată părțile interesate QH recrutate. Este un moment de impact în proces și are două obiective majore:

- să permită participanților să se cunoască și să împărtășească în mod deschis experiența lor în jurul subiectului ales. Atmosfera creată pe parcursul derulării Adunării are un rol important în motivarea participanților de a rămâne implicați în procesul de co-creare.

- să facă părțile interesate să exprime și să se grupeze în jurul ideilor de colaborare, printr-un proces facilitat cu atenție.

Faza 3

Această fază include trei sub-etape operaționale:

Ideația. După ce grupurile s-au format în timpul Adunării, în următoarea etapă li se oferă sprijinul necesar pentru a continua să lucreze împreună. De obicei, se vor întâlni cel puțin de câteva ori pe lună. Ei vor începe să lucreze la ideile inițiale de colaborare care au apărut în timpul Adunării și le vor dezvolta în continuare. De asemenea, în această etapă, este determinantă sprijinirea participanților în a înțelege să-și depășească interesele individuale, să lucreze colaborativ și să-și împărtășească experiențele. Dacă grupurile doresc acest lucru, pot fi invitați experți care să se

întâlnească cu grupurile și să împărtășească cunoștințele despre subiecte specifice, care ar putea fi benefice pentru dezvoltarea ideilor.

Prototiparea. Odată ce toți participanții sunt de acord asupra aspectelor de bază ale ideii comune și toți au avut ocazia să contribuie la ea, începe transpunerea ideii în forma de prototip. Există diverse instrumente de proiectare și prototipare ce pot fi folosite pentru a sprijini grupurile în această fază. De asemenea, este importantă testarea ideilor și colectarea feedback-ului cu privire la ele, de exemplu printr-un eveniment deschis.

Livrarea și extinderea. Este etapa finală a procesului de co-creare MOSAIC, marcând punctul culminant al procesului și o oportunitate pentru o extindere mai largă. Este un moment potrivit pentru a remarca implicarea tuturor părților interesate implicate în proces în abordarea provocării selectate și în transformarea ideilor în soluții practice.

Această etapă servește, de asemenea, ca platformă pentru crearea de rețele și construirea de parteneriate strategice, încurajând oportunitățile de a extinde soluțiile inovatoare și de a inspira alte orașe.

2. Faza 1

2.1. Pregătirea

2.1.1. Resurse

Locație și instrumente:

- locație adecvată pentru întâlniri;
- instrumente pentru videoconferință;
- o prezentare pentru a introduce scopul co-creării și metodologia;
- documente strategice și politici legate de provocare.

Actori:

- experți în co-creare pentru a modela, coordona și conduce procesul;
- reprezentanții administrației locale însărcinați cu procesul de conectare a procesului de co-creare cu administrația publică;
- în funcție de subiect, reprezentanții administrației locale ar putea fi susținuți de reprezentanți ai altor entități care colaborează cu aceasta.

2.1.2. Obiective

- Asigurarea unei înțelegeri profunde a contextului pentru a asigura identificarea provocărilor locale urgente și a priorităților administrației publice locale, maparea experiențelor participative deja desfășurate/în vigoare în oraș, elaborarea unei înțelegeri comune a ecosistemului local și a actorilor implicați etc.

- Introducerea scopului co-creării și prezentarea metodologiei reprezentanților administrației orașului responsabili de proces.
- Selectarea unei anumite provocări și restrângerea în mod clar a domeniului de aplicare a co-creării.
- Pregătirea terenului pentru pașii următori (de exemplu, împărtășirea planului de co-creare cu toate unitățile interesate din administrația orașului, semnarea acordurilor formale între oraș și coordonatorii activităților de co-creare, definirea instrumentelor și canalelor de comunicare pentru a garanta transparența procesului, constituirea echipei și stabilirea diferitelor roluri etc).

2.1.3. Timp necesar: 2 luni

2.1.4. Procesul

Se organizează o serie de întâlniri online/personale cu reprezentanții orașelor pentru a lucra la îndeplinirea obiectivelor enumerate mai sus:

- o întâlnire introductivă, astfel încât reprezentanții orașului și experții în co-creare să se poată prezenta reciproc și să ajungă la o înțelegere comună a scopului, a calendarului și a pașilor co-creării (inclusiv prin partajarea documentelor și materialelor);
- metodologia adaptată contextului local;
- cadrul de desfășurare a procesului de co-creare.

2.1.5. Rezultate

- Identificarea unei provocări care are o legătură strânsă cu nevoile societății, care este împărtășită de diferitele părți interesate implicate și la care diverse părți interesate pot contribui.
- Metodologia adaptată contextului local.
- Cadrul de desfășurare a procesului de co-creare.

2.1.6. Întrebări de ghidare

- Care sunt cele mai urgente provocări publice care pot fi rezolvate datorită soluțiilor inovatoare dezvoltate de inteligența colectivă?
- Există și alte activități participative în oraș?
- Este provocarea selectată ancorată de politicile publice ale orașului?
- Pot fi implicate toate părțile interesate specifice QH în procesul de răspuns la această provocare?
- Provocarea necesită competențe externe?
- Sunt implicați în proces toți actorii orașului care se confruntă cu provocarea?
- Este planificarea procesului de co-creare aliniată cu agenda de lucru a administrației orașului?

2.1.7. Sfaturi și lecții învățate

Alegerea provocării este dependentă și de departamentul administrației orașului care va accepta să se implice (un demers ce poate fi dificil). Este necesar ca cei care se implică la nivel de oraș să aibă competența de a putea construi pe baza rezultatelor procesului și a ideilor generate pe parcursul acestuia.

În funcție de provocare, pot exista comunități active de părți interesate care sunt dornice să lucreze împreună sau care au deja interese conflictuale care pot îngreuna colaborarea în cadrul grupurilor specifice QH sau între acestea.

Această parte a procesului poate avea de suferit datorită duratei, astfel că necesită flexibilitate și pregătire din timp.

Ancorarea provocării în politicile locale este parte a fundamentului procesului de co-creare, astfel încât administrația orașului să fie temeinic implicată.

Definirea provocării ar trebui să fie relevantă pentru societate. Ca ghid pentru această definire, ea ar putea fi pusă de acord cu impactul preconizat asupra societății la care se așteaptă să contribuie la procesul de co-creare. Impactul societal cuprinde cinci dimensiuni: social, de mediu, de sănătate, politic și economic.

Modul în care este profilată provocarea determină succesul procesului. Discuțiile se mențin axate pe provocări, nu pe soluții și să aibă caracter incluziv pentru toate grupurile de părți interesate specifice QH. Oamenii sunt mai predispuși să se implice dacă se pot raporta la problema locală abordată.

2.1.8. Referințe

D4.2 MOSAIC co-creation methodology toolkit.pdf
<https://zenodo.org/records/10127096> (Accesat: 11.09.2025).

Documentul descrie procesul de co-creare și furnizează, pentru fiecare fază, instrumente care pot fi folosite de orașe sau de alte părți interesate, care ar intenționa să folosească metodologia în viitor.

2.2. Maparea și recrutarea părților interesate

Aceasta implică „colectarea ingredientelor” necesare pentru procesul de co-creare. Implică efort concentrat pe maparea părților interesate QH relevante, potențial interesate să se implice într-un proces de co-creare a provocării alese, urmată de lansarea și promovarea unui apel de candidaturi.

Timp necesar: aprox. 2 luni.

2.2.1. Resurse

Actori:

- experți în co-creare care modelează, coordonează și conduc procesul;
- reprezentanți ai orașului însărcinați cu conectarea procesului de co-creare cu administrația publică;

- în funcție de subiect, reprezentanții orașului ar putea fi sprijiniți de reprezentanți ai altor entități care colaborează cu administrația orașului.

Harta părților interesate:

- o listă a părților interesate potențial interesate, bazată pe relevanța, rolul și contribuția lor potențială la procesul de co-creare.

Planul de implicare a părților interesate:

- o strategie bine definită care subliniază obiectivele, metodele și calendarul pentru contactarea, implicarea și selectarea părților interesate;
- Comitetul de selecție (format din reprezentanți ai orașului și reprezentanți ai echipei de experți în co-creare), care va face selecția pe baza unor criterii definite și va asigura o reprezentare echilibrată a grupurilor de părți interesate și a domeniilor de expertiză.

2.2.2. Obiective

- Maparea potențialelor părți interesate să se implice în procesul de co-creare a provocării alese.
- Lansarea și promovarea unui apel de candidaturi care vizează grupurile specifice QH: autorități publice, mediul academic, mediul de afaceri, cetățeni și societatea civilă.
- Selectarea grupului final de părți interesate.

2.2.3. Procesul

- Se mapează potențialele părți interesate care reprezintă diverse sectoare QH.
- Se extinde harta contactând părțile interesate deja mapate.
- Poate fi utilizat instrumentul de vizualizare a datelor din setul de instrumente de evaluare a impactului pus la dispoziție de MOSAIC, pentru a înțelege rapid diversitatea participanților identificați și potențiali.
- Este necesară contactarea părților interesate identificate prin diverse metode, inclusiv prin rețelele comunitare și comunicarea directă.
- Stabilirea regulilor - criterii de aplicare și de selecție, cronologie, probleme de proprietate intelectuală, cerințe de recompensă echitabilă etc
- Lansarea și promovarea apelului de candidaturi pentru părțile interesate QH.
- Derularea de activități suport pe teren pentru incluziune. Aria de recrutare poate fi extinsă dincolo de candidații previzibili prin contactarea proactivă a părților interesate mapate și prin extinderea hărții prin rețelele existente.
- Sunt selectați participanții.

2.2.4. Rezultat

Selectarea unei reprezentări echilibrate a grupurilor de părți interesate și a domeniilor de expertiză din diferitele sectoare QH care vor lua parte la procesul de co-creare.

2.2.5. Întrebări de ghidare

- Sunt diversele părți interesate, specifice modelului QH, reprezentate echilibrat în harta construită?
- A fost extinsă aria de recrutare dincolo de candidații previzibili?
- Este provocarea descrisă clar în apelul de participare?
- Responsabilitățile și regulile de participare sunt descrise clar în apel?

2.2.6. Sfaturi și lecții învățate

Această etapă a procesului poate fi afectată de proceduri interne lungi, astfel că este recomandată planificarea în avans.

Explorarea conexiunilor dintre părțile interesate necesită mult efort, dar îmbunătățește semnificativ valoarea hărții realizate, dincolo de candidații previzibili, și permite o înțelegere mai profundă a contextului provocării.

Pot fi identificate și părți interesate hibride, adică având relevanță pentru mai multe sectoare QH. Acestea pot fi profiluri interesante pentru obținerea unui mix diversificat în ceea ce privește punctele de vedere, experiența și valoarea argumentelor.

În timp ce maparea părților interesate poate fi relativ ușoară, invitarea și implicarea acestora nu este simplă și necesită timp și dedicare.

Părțile interesate se pot dovedi foarte ocupate astfel că procedura de aplicare este menținută cât mai simplă posibil iar apelul lăsat deschis timp de cel puțin o lună.

O diversitate ridicată a părților interesate este un factor esențial într-un proces calitativ de co-creare. Cu cât părțile interesate sunt mai diverse, cu atât mai diverse sunt punctele de vedere și experiențele care susțin gândirea sistemică și potențiale sinergii.

Conflictele existente pe tematica provocării ar putea fi deja prezente și pot inhiba/influența participarea.

2.2.7. Referințe

MOSAIC co-creation methodology toolkit. Section 2: Stakeholder mapping and recruiting

MOSAIC co-creation toolkit_Stakeholder mapping and recruiting.pdf

<https://zenodo.org/records/10127188> (Accesat: 19.09.2025).

Utilizând exemplul procesului de co-creare pentru infrastructura de mobilitate sustenabilă din suburbiile orașului Goteborg, documentul prezintă:

- ghidul de mapare a părților interesate;
- exemplu de apel deschis pentru recrutarea părților interesate.

3. Faza 2

3.1. Adunarea

Această fază creează condițiile necesare pentru ca echipele să dezvolte în colaborare soluții inovatoare care vor modela viitorul orașului. Părțile interesate evoluează de la reprezentanți individuali la catalizatori colaborativi. Energia rezultată din această fază alimentează un proces de inovare, unde ideile se întrepătrund, relaționarea devine facilă și calea către co-creare devine mai clară. Această fază maximizează potențialul diverselor părți interesate, creând cadrul operațional pentru procesul de transformare, ghidat de viziunea comună asupra schimbării pozitive.

Timp necesar: 1 lună.

3.1.1. Resurse

Actori:

- facilitatori experți în co-creare pentru a modela și a conduce procesul;
- reprezentanți ai administrației orașului, însărcinați cu procesul de co-creare cu administrația publică;
- în funcție de subiect, reprezentanții administrației orașului ar putea fi sprijiniți de reprezentanți ai altor entități (de exemplu, agenții publice) care lucrează cu orașul;
- reprezentanții administrației orașului și/sau alți experți care să descrie și să încadreze provocarea în contextul local;
- cetățeni și reprezentanți ai organizațiilor societății civile;
- companii private, afaceri locale, industria;
- cercetători, profesori, studenți din universitățile sau alte instituții de învățământ superior locale.

Locația și materialele:

- locație potrivită pentru acest tip de eveniment;
- planul detaliat pentru rularea atelierului;
- materiale de prezentare, flip charts, markere, post-it-uri, echipamente de înregistrare;
- gustări, băuturi;
- documente privind confidențialitatea, licențierea și formularele de consimțământ;
- în funcție de regulile definite la începutul procesului, se poate pregăti și un Acord de confidențialitate.

Abilități soft:

- atitudine colaborativă și deschisă;
- spirit creativ;
- flexibilitate;
- reactivitate.

3.1.2. Obiective

- Identificarea ideilor generale legate de răspunsul la provocare, constituirea echipelor în jurul acestor idei;
- Formarea echipelor de co-creare care vor contribui la soluționarea provocării lucrând pe baza acestor idei;
- Reunirea acestora și integrarea părților interesate QH ale orașului;
- Elaborarea unei cunoașteri comune privind provocarea selectată;
- Facilitarea relaționării și oferirea de oportunități de cunoaștere reciprocă;
- Sprijinirea lucrului în comun al participanților în vederea atingerii obiectivului.

3.1.3. Procesul

Pregătirea Adunării:

- sunt definite formatul și agenda reuniunii;
- locație adecvată, catering, echipamente și facilitatori;
- invitarea părților interesate selectate, asigurând reprezentarea tuturor sectoarelor QH prin trimiterea de invitații personalizate, cu detalii clare despre eveniment, obiective și așteptări;
- invitarea reprezentanților cheie din municipalitate și a altor experți care să încadreze provocarea în contextul local și politicile publice.

Implementarea evenimentului:

- asigurarea unui mediu primitor, care încurajează comunicarea deschisă și colaborarea;
- prezentarea provocării - reprezintă nucleul procesului de co-creare și trebuie bine ancorată în contextul local;
- facilitarea discuțiilor în grupuri omogene de părți interesate, despre barierele și oportunitățile de rezolvare a provocării;
- colectarea, gruparea și prioritizarea ideilor participanților privind soluțiile potențiale;
- îndrumarea participanților în formarea de echipe cu mai multe părți interesate, fiecare compusă din toate categoriile de părți interesate;
- în cadrul fiecărui grup, se organizează un prim brainstorming în jurul ideii selectate și sunt definite detalii practice pentru continuarea efortului de co-creare.

Concluzii și următorii pași:

- se prezintă concis realizările colective, conclucrarea echipelor și ideile de colaborare generate în timpul Adunării;
- se descriu etapele următoare, inclusiv rolurile, responsabilitățile și continuarea „călătoriei” de co-creare.
- distribuirea unui chestionar participanților pentru colectarea feedback-ului lor cu privire la eveniment, și pentru ajustări în modul de a ghidare a procesului în următorii pași, dacă este necesar.

3.1.4. Rezultat

Selecția de idei în jurul cărora echipele formate din mai multe părți interesate vor lucra împreună la generarea de soluții specifice.

3.1.5. Întrebări de ghidare

- Ideile echipelor răspund provocării?
- S-au format echipe în jurul unor idei clare?
- Sunt toate sectoarele QH reprezentate în/la nivelul echipelor?
- Următorii pași sunt clari pentru participanți?
- De ce fel de sprijin vor avea nevoie grupurile nou formate ca să continue să lucreze împreună?

3.1.6. Sfaturi și lecții învățate

Este important să se țină seama că, în mod normal, unii dintre participanții selectați nu vor apărea la Adunare. Participarea sectoarelor QH „academic” și „guvernare” poate fi deosebit de limitată.

Importanța participării sectorului „guvernare” - ancorarea co-creării la politici active este imperios necesară ca să garanteze angajamentul municipalității.

Participanții interesați de subiect pot manifesta un angajament puternic, dar și așteptări care nu sunt întotdeauna coerente cu provocarea.

Explicarea provocării este foarte importantă, cu ancorarea elementelor în specificul local, atât la început cât și pe parcurs.

Unii participanți pot avea îndoieli cu privire la capacitatea procesului de a reuni participanți din medii diverse. Este necesară stimularea gândirii libere și prezentarea unor cazuri de succes anterioare. Persoanele foarte vocale pot avea un impact negativ asupra discuției colective, astfel că se impun reguli de conduită.

Pentru păstrarea nivelului de dedicare al participanților pe întregul proces, echipele se constituie în jurul unor idei clare și este necesar să fie garantate facilități adecvate pentru fiecare grup.

Pentru mulți participanți este o probabilitate mai mare să se implice dacă simt că pot avea încredere în administrația orașului. Abilitățile soft sunt necesare pentru a „conduce” adecvat această întâlnire.

Implementarea Adunării necesită un interval de 6 - 8 ore. În funcție de mai mulți factori, se determină cea mai bună opțiune de programare a Adunării (în zilele lucrătoare sau în weekend, într-o singură zi sau două jumătăți separate etc).

Echipele s-ar putea dovedi dezechilibrate în ceea ce privește reprezentarea diferitelor sectoare QH. În acest caz, o parte dintre participanți pot trece de la un grup la altul, pentru a asigura un echilibru mai bun în cadrul grupurilor.

Adunarea este o bornă semnificativă în procesul de co-creare. Pentru obținerea unor rezultate de impact, este esențial să se evalueze înțelegerea de către participanți a intereselor/punctelor de vedere ale altor părți interesate și alinierea acestora. Astfel, se poate determina dacă există deja impact pozitiv sau negativ și se poate interveni, după caz, pentru stimularea sau atenuarea impactului.

3.1.7. Referințe

MOSAIC co-creation methodology toolkit. Section 3: The Gathering.
MOSAIC co-creation toolkit_The Gathering.pdf
<https://zenodo.org/records/10127360> (Accesat: 26.09.2025).

Documentul conține 7 capitole:

1. Adunarea – linii directoare pentru facilitatori: prezentarea propunerii de conținut pentru cele 10 secțiuni recomandate privind structurarea evenimentului;
2. Model pentru definirea ideii inițiale și planificarea lucrărilor ulterioare („Cardul de idee”);
3. Exemplu de formular de observație: destinat participanților cu rol de observatori tăcuți, pentru structurarea prezentării informațiilor colectate și a opiniilor formulate referitoare la derularea evenimentului;
4. Exemplu de chestionar de evaluare - 6 întrebări adresate participanților, ca suport pentru evaluarea evenimentului și îmbunătățirea activității viitoare;
5. Exemplu de formular de politică de confidențialitate: destinat exprimării de către fiecare participant a consimțământului privind scopul colectării datelor sale cu caracter personal, modul de prelucrare, partajare și păstrare a acestora, drepturile ce revin în acest sens;
6. Exemple de formulare de consimțământ informat destinate luării la cunoștință sub semnătură, de către fiecare participant, a informațiilor privind datele personale colectate și perioada de păstrare a documentelor de lucru care le conțin, drepturile privind participarea la eveniment, riscurile potențiale, codul de conduită pe durata evenimentului, recompense;
7. Exemplu de ghid privind aspecte etice referitoare la corectitudinea proceselor de implicare pe parcursul evenimentului - tratarea drepturilor de proprietate intelectuală asupra contribuțiilor și rezultatelor, transparența privind eventuale recompense, comunicarea către toți participanții a modului de utilizare a contribuțiilor lor.

4. Faza 3

4.1. Ideeația

În cadrul etapei de idee, echipele cu mai multe părți interesate reprezentând toate sectoarele QH, se reunesc în mod regulat pentru a delibera, a progresa și a perfecționa ideile discutate în timpul Adunării.

Echipele de co-creare își utilizează în comun experiența pentru dezvoltarea soluțiilor inovatoare.

Această fază amplifică complexitatea procesului de co-creare, asigurându-se că fiecare idee surprinde esența transformării inovatoare. Pe măsură ce se

progresează, potențialul de schimbare cu impact devine și mai evident, fiecare idee reprezentând o fuziune armonioasă de creativitate și colaborare.

Timp necesar: 4-6 luni.

4.1.1. Resurse

Actori:

- reprezentanți ai orașului;
- cetățeni;
- comunitatea de afaceri;
- comunitatea academică;
- facilitatori experți în co-creare pentru a modela și a conduce procesul;
- experți externi, în cazul în care grupurile exprimă nevoia de a-și extinde cunoștințele cu privire la aspecte specifice legate de provocări.

Locația și instrumente:

- locul de desfășurare a întâlnirilor periodice ale grupurilor;
- platformă de colaborare/listă de corespondență/chat-uri;
- arhivă partajată.

4.1.2. Obiective

- Dezvoltarea în comun de soluții inovatoare pentru tema aleasă, ținând cont de expertiza, know-how-ul, nevoile și așteptările tuturor participanților.
- Depășirea soluțiilor standard de sus în jos, creșterea potențialului de inovare prin co-inovare.

4.1.3. Procesul

- Echipele cu mai multe părți interesate pot să demareze procesul de idee prin restrângerea propunerii lor specifice raportat la setul de idei generate în timpul Adunării.
- Stabilirea canalelor de comunicare pentru ca echipele de co-creare să continue colaborarea.
- Identificarea reprezentantului fiecărei echipe.
- Asigurarea de îndrumare și sprijin echipelor pe măsură ce își rafinează ideile.
- Oferirea de materiale utile pentru întregul proces (de regulă electronic, cu acces partajat).
- Stabilirea, pentru fiecare echipă, a unor jaloane pe parcursul procesului, pentru a asigura un progres consistent.
- Implicarea echipelor în întâlniri periodice, pentru a impulsiona obținerea de rezultate și pentru monitorizarea progreselor înregistrate.
- Furnizarea unei singure idei de la fiecare echipă.
- Organizarea de sesiuni plenare în care grupurile de lucru au posibilitatea:

- să interacționeze cu experți externi în cazul lipsei unor competențe la nivelul grupurilor;
- să facă schimb de opinii cu reprezentanții municipalității;
- să împărtășească preocupări și reflecții.

4.1.4. Rezultat

Dezvoltarea unor idei inovatoare care au potențialul de a se transforma în produse sau servicii de mare impact, concordante cu esența și obiectivele provocării identificate.

4.1.5. Întrebări de ghidare

- Care este ideea pe care dorește să o dezvolte fiecare echipă?
- Răspunde aceasta provocării?
- Răspunde la o provocare socială?
- Este suficient de detaliată?
- Este susținută de întregul grup?
- Are potențialul de a fi transformată într-o soluție concretă?

4.1.6. Sfaturi și lecții învățate

Participanții trebuie menținuți cât mai focalizați asupra provocării abordate, reamintind periodic importanța de a acorda prioritate nevoilor municipalității, dar lăsând loc pentru creativitate.

Furnizarea unor șabloane echipelor pentru a-și descrie ideile.

Grupurile ar putea eșua în concretizarea soluției din diferite motive. Este important să se prevadă puncte de control în timpul procesului pentru a opri activitatea unor grupuri (stabilirea de reguli clare de la început). Participanții din aceste grupuri pot contribui în continuare la proces, în diverse forme.

Cu cât ideea inițială este mai vagă, cu atât crește probabilitatea ca grupul care o promovează să nu poată identifica un obiectiv clar (lipsând un domeniu clar și colectiv).

Alegerea unei provocări prea ample poate prelungi perioada necesară concretizării ideilor.

Participarea sectorului QH „guvernantă” poate fi scăzută pe parcursul întregului proces din cauza fluctuației de personal, a personalului insuficient la nivelul unor instituții etc).

Punerea de acord a disponibilității participanților cu procese birocratice de lungă durată poate fi dificilă.

Nivelul necesar de dedicare a participanților la acest tip de proces este foarte ridicat, dar se poate miza pe generozitatea acestora.

Oamenii sunt mai predispuși să se dedice și să participe la întâlniri dacă sunt capabili să genereze un sentiment de comunitate în cadrul grupului și să adere la o viziune comună asupra provocărilor locale la care se pot raporta.

Cultivarea interesului pentru conexiunea cu alți cetățeni/părți interesate poate duce la noi oportunități, dincolo de procesul de co-creare.

Înțelegerea reciprocă a preocupărilor și punctelor de vedere este esențială pentru generarea unui impact pozitiv.

Dacă rolul procesului de co-creare este de a contribui la rezolvarea provocării identificate pentru municipalitate, este important de prevăzut și schimbările ce vor avea loc dacă rezultatul co-creării este implementat. Ce se va schimba la nivel de oraș (sau zonă urbană) dacă inovația generată de co-creare va fi utilizată cu succes într-un anumit orizont de timp? Ideea este de a înțelege impactul (din punct de vedere al schimbărilor) pe care proiectul de co-creare îl va avea asupra provocării identificate.

4.1.7. Referințe

MOSAIC co-creation methodology toolkit. Section 4: Ideation.

MOSAIC co-creation toolkit_Ideation.pdf

<https://zenodo.org/records/10127622> (Accesat: 3.10.2025).

Documentul furnizează exemple referitoare la:

- structurarea cronologică, în 6 pași, a procesului de co-creare;
- formularul pentru definirea unei idei;
- utilizarea acestui formular în cadrul unei întâlniri de grup;
- ghidul pentru facilitarea definirii ideii la nivel de grup, care se referă la modul de structurare a întâlnirii dedicate acestui scop;
- formularul pentru descrierea narativă a unei idei;
- jurnalul participanților/facilitatorilor dedicat înregistrării impresiilor acestora pe durata procesului.

4.2. Prototiparea

În a doua etapă a fazei 3, echipele de co-creare își ajustează și își perfecționează prototipurile pentru a obține un echilibru între funcționalitate, utilizabilitate și inovare.

Pe baza testării și a feedback-ului, echipele de co-creare se asigură că produsele sau serviciile dezvoltate nu sunt doar viabile din punct de vedere tehnic, dar sunt și adecvate provocării abordate și generează un impact pozitiv asupra viitorului orașului.

Timp necesar: 2 luni.

4.2.1. Resurse

Actori:

- reprezentanți ai orașului;
- cetățeni;
- comunitatea de afaceri;
- comunitatea academică;
- facilitatori experți în co-creare pentru a modela și a conduce procesul.

4.2.2. Obiective

- Prototipizarea de produse, servicii sau structuri organizatorice tangibile și concrete.
- Testarea de soluții care să permită utilizatorilor să experimenteze și să interacționeze cu prototipul pentru a evalua funcțiile și domeniul de aplicare a produsului sau serviciului, oferind acestora o posibilitate concretă de feedback.

4.2.3. Procesul

- Echipele, susținute de facilitatori, se angajează în cicluri iterative de dezvoltare, îmbunătățindu-și continuu prototipurile pe baza feedback-ului, intuiției, discernământului propriu și considerațiilor de fezabilitate.
- Facilitatorii organizează sesiuni plenare dedicate unui schimb cât mai frecvent de opinii cu municipalitatea și între echipe.
- Poate fi format un grup de consiliere, care să includă participanți din echipele care nu au fost selectate.
- Faza se finalizează cu un eveniment în care fiecare echipă de co-creare prezintă părților interesate prototipul rafinat.
- Feedback-ul din cadrul evenimentului și cel colectat în afara acestuia de la părțile interesate permite rafinarea finală a prototipurilor.
- Evenimentul oferă o oportunitate de a demonstra progresele înregistrate și de a intra în legătură cu potențiale părți interesate pentru a extinde soluțiile inovatoare.

4.2.4. Rezultat

Crearea de produse sau servicii tangibile și concrete pentru a da viață unor soluții inovatoare.

4.2.5. Întrebări de ghidare

- Răspund soluțiile provocărilor?
- Sunt soluțiile incluzive în raport cu toți cei vizați?
- Soluțiile răspund unor nevoi colective?
- Contribuie la proces toți cei vizați?

4.2.6. Sfaturi și lecții învățate

Întâlnirile pentru comunicarea între echipe pot fi cu adevărat utile.

În această fază este important ca procesul de co-creare și prototipul așteptat să se alinieze cu viziunea asupra schimbărilor generate de contribuția avută în vedere la rezolvarea provocării abordate .

Facilitatorii pot sprijini participanții în realizarea de sondaje/ constituirea de grupuri de interes pentru a colecta informații și feedback de la potențialii utilizatori finali.

4.2.7. Referințe

MOSAIC co-creation methodology toolkit. Section 5: Prototyping
MOSAIC co-creation toolkit_Prototyping.pdf
<https://zenodo.org/records/10127653> (Accesat: 10.10.2025).

Documentul conține ghidurile de facilitare a organizării celor trei tipuri de întâlniri specifice acestei faze, constând în exemple de structurare a derulării acestora și a conținutului fiecărei secțiuni:

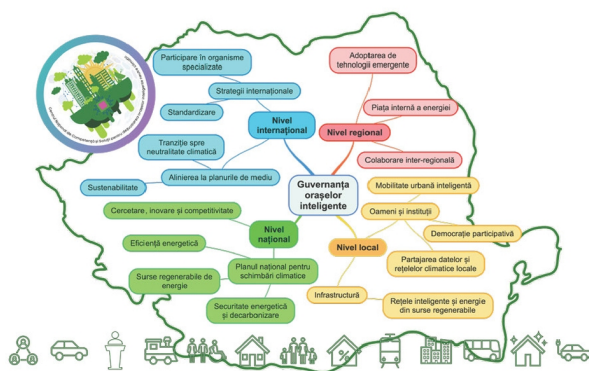
- întâlnirea pentru descrierea produselor și serviciilor care pot da viață ideii identificate la nivelul echipei;
- întâlnirea pentru exersarea prototipizării preliminare a unor obiecte componente din structura produsului / care susțin serviciul descris la întâlnirea precedentă;
- evenimentului final pentru colectarea feedback-ului.

4.3. Livrare și extindere

Această ultimă etapă a fazei 3 marchează finalul lunilor de dedicare și colaborare, oferind șansa de a împărtăși unei comunități mai largi experiența acestei călătorii și rezultatele obținute.

Ea este destinată nu numai diseminării realizărilor obținute, dar oferă și terenul pentru potențiale parteneriate care pot amplifica și extinde soluțiile inovatoare. Prin invitarea părților interesate relevante, cum ar fi reprezentanții mass-media, investitorii, organizațiile non-guvernamentale, evenimentul devine un centru de conexiuni și colaborări.

Chiar dacă procesul de co-creare ar fi putut proveni dintr-o provocare locală, impactul său poate avea rezonanță mult mai extinsă geografic: procesul de co-creare și soluțiile identificate pe parcursul său au potențialul de a fi multiplicat în alte orașe care sunt interesate să se inspire dintr-o experiență comună.



Rezolvarea provocărilor complexe generate de schimbările climatice în contextul dezvoltării orașelor inteligente, necesită o abordare etapizată, bazată pe acumularea, validarea și partajarea expertizei și soluțiilor specifice, prin implicarea tuturor celor interesați. Prezentul volum explorează guvernanța multi-nivel ca instrument al procesului de transformare a orașelor europene în centre inteligente și neutre climatic.

Pornind de la rezultatele obținute în proiectul NetZeRoCities, de la principiile Pactului Verde European și de la misiunea „100 Climate-Neutral and Smart Cities by 2030”, lucrarea analizează evoluția modelelor de guvernanță utilizate la nivel european și național, mecanismele de coordonare instituțională și rolul co-creării în formularea politicilor publice.

Studiile de caz dedicate unor orașe europene, inclusiv din România evidențiază factori-cheie ai succesului tranziției – coerența instituțională, capacitatea administrativă locală și implicarea comunității – conturând o viziune integrată asupra modului în care guvernanța colaborativă poate accelera atingerea neutralității climatice.

ISBN 978-606-95858-4-9



9 786069 585849