

IMPLICAȚIILE PARTICIPĂRII ASUPRA DEZVOLTĂRII LOCALE. STUDIU DE CAZ: HOREZU, JUDEȚUL VÂLCEA

CLAUDIA PETRESCU

Articolul pornește de la întrebarea: Ce anume face ca un proiect de dezvoltare locală să reușească? În acest mod, articolul analizează factorii ce contribuie la succesul procesului de dezvoltare locală și a problemelor frecvente ce apar în cadrul acestui proces. Demersul nostru se concentrează pe evidențierea rolului fundamental pe care îl joacă participarea tuturor actorilor sociali din comunitate în implementarea unui program de dezvoltare locală. În final este prezentat și dezbătut drumul parcurs de orașul Horezu în cadrul proiectului de dezvoltare economică asumat de comunitate

Cuvinte-cheie: dezvoltare locală, participare, comunitate, Program de dezvoltare.

PARTICIPAREA PUBLICĂ ÎN CADRUL PROCESELOR DE PLANIFICARE STRATEGICĂ LOCALĂ

Participarea desemnează implicarea actorilor sociali din comunitate în scopul de a modela planificarea strategică a dezvoltării locale în funcție de toate opiniile existente și de asemenea pentru a construi un cadru transparent ce poate determina creșterea implicării diversilor actori sociali în atingerea obiectivelor. În consecința planificarea strategică reprezintă un element important pentru ceea ce Mark Randell (2004) numește „construirea spațiilor de participare comunitară”¹. Astfel putem spune că este un proces de capacitate a cetățenilor și grupurilor de interese, care le oferă posibilitatea de a face propriile analize, de a prelua comanda, de a câștiga încredere și de a adopta propriile lor decizii. Participarea este procesul prin care stakeholderii (grupurile cu interes) influențează deciziile de politică publică, respectiv alocarea resurselor și accesul la bunurile și serviciile publice. Participarea *stakeholderilor* la luarea deciziilor constituie un element ce contribuie la sustenabilitatea și acceptarea socială a hotărârilor și asigură transparența la nivelul politicilor publice. Conform definiției adoptată de Banca Mondială, participarea publică este procesul prin care cetățenii influențează deciziile care le afectează

Adresa de contact a autorului: Claudia Petrescu, Institutul de Cercetare a Calității Vieții, Calea 13 Septembrie, nr. 13, sector 5, 050711, București, România, e-mail: claucaraiman@yahoo.com.

¹ Apud Sandu, D., *Dezvoltare comunitară. Cercetare, practică, ideologie*, Iași, Editura Polirom, 2005, p. 77.

calitatea vieții². Participarea este privită ca fiind un mijloc de influențare a deciziilor de dezvoltare, nu doar ca implicare în implementarea proiectului/programului/politicilor.

În viziunea Băncii Mondiale obiectivele participării publice sunt³:

1. *Empowerment/capacitare* – o împărțire echitabilă a puterii și un nivel înalt al conștiinței politice. Astfel, rezultatul principal al dezvoltării va fi reprezentat de creșterea capacității cetățenilor de a iniția acțiuni singuri sau de a influența deciziile actorilor importanți.

2. Creare de capacități – participarea contribuie la dezvoltarea stocului de capital uman a actorilor implicați astfel încât ei să poată avea o implicare eficientă la realizarea diferitelor politici/programe/proiecte.

3. Eficacitate – o mai bună îndeplinire a obiectivelor care răspund într-o măsură mai mare nevoilor cetățenilor

4. Împărțirea costurilor – costurile de implementare a diverselor politici/programe/proiecte vor reveni atât actorilor guvernamentali dar și celorlalte grupuri interesate.

5. Eficiență – scade timpul de implementare, obiectivele sunt îndeplinite mai ușor din moment ce sunt acceptate de către actorii locali și răspund nevoilor populației și cu costuri mai mici.

Asociația Internațională pentru Participare Publică (IAP2) consideră că principalele valori ale participării publice sunt⁴:

1. Persoanele afectate de o decizie au dreptul de a fi implicate în procesul de luare a deciziei.

2. Opiniile exprimate de cetățeni în cadrul procesului de participare publică trebuie să fie luate în seamă când se adoptă deciziile finale.

3. Participarea publică promovează decizii sustenabile datorită recunoașterii nevoilor și intereselor tuturor participanților.

4. Participarea publică urmărește și facilitează implicarea tuturor actorilor care sunt pot fi afectați sau interesați de o decizie.

5. Participarea publică urmărește inputurile participanților în crearea modalităților de participare.

6. Procesul de participare publică presupune furnizarea de informații celor interesați astfel încât ei să se poată implica activ în luarea deciziei.

7. Procesul de participare publică trebuie să comunice celor implicați modul cum au fost integrate opiniile lor în decizia finală.

BENEFICII ȘI RISCURI ALE PARTICIPĂRII

Așa cum am menționat deja, există multe opinii care susțin procesul de participare ca fiind unul ce aduce multe beneficii guvernării democratice și

² Bhatnagar, B. și Williams, A. C., *Participatory Development and the World Bank*, The World Bank, 1992, p. 177.

³ Ibidem, p. 177–178.

⁴ Vezi <http://www.iap2.org/>, accesat 23.07.2008.

cetățenilor. Implicarea activă a cetățenilor ca participanți în cadrul democrației face ca guvernarea să fie din ce în ce mai democratică și eficientă, favorizând construirea încrederii populației în instituțiile publice. Datorită participării cetățenilor, formularea politicilor publice este mai realistă, fiind bazată pe nevoile populației, evaluările asupra politicilor se vor îmbunătăți, iar clivajele dintre administrație și indivizi se vor reduce.

Abordările participative permit guvernelor să⁵:

1. Colecteze date cât mai fidele și reprezentative despre nevoile, prioritățile, capacitățile cetățenilor și impactul programelor.
2. Adapteze politicile/programele la condițiile locale astfel încât resursele să fie utilizate eficient.
3. Furnizeze servicii calitative și *demand-responsive*.
4. Mobilizeze resurse locale.
5. Îmbunătățească utilizarea și menținerea facilităților și serviciilor.
6. Crească recunoașterea publică a realizărilor guvernului.

Renee A. Irvin și John Sansbury⁶ (2004) identifică o serie de avantaje ale procesului de participare a cetățenilor la luarea deciziei de politică publică, pe care le împart în două categorii, în funcție de inputuri sau rezultate și pentru două categorii de beneficiari – cetățenii și guvernarea.

Figura 1

Avantaje ale participării cetățenilor la adoptarea deciziilor de politică publică

	Avantaje ale cetățenilor	Avantaje ale guvernării
Procesul de decizie	<ul style="list-style-type: none"> • Educație – se învață de la ceilalți și se oferă informație reprezentanților administrației. • Convingerea guvernului. • Dezvoltarea deprinderilor unui civism activ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educație – se învață de la cetățeni și în același timp se face informarea acestora. • Convingerea cetățenilor concomitent cu construirea încrederii și calmarea anxietăților și ostilităților. • Crearea de alianțe strategice. • Câștigarea de legitimitate pentru deciziile adoptate.
Rezultate	<ul style="list-style-type: none"> • Realizarea obiectivelor. • Câștigarea unui control asupra procesului de politică publică. • Politici mai bune și implementarea eficace a deciziilor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atingerea obiectivelor. • Evitarea costurilor de neacceptare a deciziilor. • Politici mai bune și implementarea eficace a deciziilor.

Sursa: Renee A. Irvin și John Sansbury (2004).

Utilizând oricare tip de participare – informarea, consultarea și implicarea activă – guvernele întăresc relația lor cu cetățenii. Care sunt motivele pentru care guvernele trebuie să îmbunătățească relația cu cetățenii? Sunt trei motive principale pentru realizarea acestui lucru:

⁵ Bhatnagar, B. și Williams, A. C., *op. cit.*, p. 4.

⁶ Irvin, R. A. și Stansbury, J., *Citizen participation in decision making: Is it worth the effort?*, in „Public Administration Review”, nr. 64, 2004, p. 55–65.

• **Politici publice mai eficiente** – participarea cetățenilor oferă guvernelor o bază solidă pentru elaborarea politicilor publice, asigurând o implementare mai bună a acestora.

• **Încredere în instituțiile publice** – cetățenii au posibilitatea de a afla de planurile autorităților publice, de a-și exprima părerile și de a oferi variante de soluționare a diferitelor probleme. Implicarea aceasta creează un nivel de acceptare mai mare al rezultatelor politicii. Creșterea încrederii în instituții oferă legitimitate acțiunilor guvernelor.

• **Întărirea democrației** – informarea, consultarea și participarea activă fac guvernele mai transparente și mai responsabile. Îmbunătățirea relației guvern – cetățean încurajează o implicare activă a cetățenilor în sfera publică.

Oponenții participării aduc ca argumente majore împotriva acestui proces câteva dezavantaje, cum ar fi⁷:

- costuri inițiale mari pentru crearea și susținerea abordărilor participative;
- creșterea prematură a așteptărilor;
- substituirea informației tehnice cu cea locală;
- acapararea resurselor de dezvoltare de elitele locale.

Atitudinea politicianilor față de cetățeni reprezintă un factor major de stimulare a participării. Există două tipuri majore de încredere în cetățeni a autorităților publice⁸: încrederea bazată pe cunoștințe și încrederea bazată pe sentimente. Încrederea bazată pe cunoaștere (*knowledge – based trust*) presupune ca autoritățile să considere că indivizii dispun de suficiente cunoștințe și deprinderi pentru a putea influența în mod constructiv deciziile politice. Încrederea bazată pe sentimente (*affecte-based trust*) are ca fundament credința autorităților că cetățenii au un sistem de principii considerate dezirabile, cum ar fi integritatea și onestitatea, pe care le manifestă în procesul de politică publică. Astfel, cu cât nivelul de încredere al autorităților publice în cunoștințele și principiile cetățenilor este mai mare cu atât ei vor promova o implicare activă a acestora în procesul de politică publică.

Figura 2

Dezavantaje ale participării cetățenilor la adoptarea deciziilor de politică publică

	Dezavantaje ale cetățenilor	Dezavantaje ale guvernării
Procesul de decizie	<ul style="list-style-type: none"> • Consum de timp. • Dezamăgire dacă opiniile sunt ignorate. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consum de timp. • Costuri ridicate. • Crearea de ostilitate la adresa guvernului.
Rezultate	<ul style="list-style-type: none"> • Opoziția <i>stakeholderilor</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pierderea controlului asupra deciziei politicii. • Adoptarea unor politici ineficiente. • Scăderea bugetului pentru alte proiecte.

Sursa: Renee A. Irvin și John Sansbury (2004).

⁷ Bhatnagar, B. și Williams, A. C., *op. cit.*, p. 4.

⁸ Yang, Kaifeng, *Trust and Citizen Involvement Decisions: Trust in Citizens, Trust in Institutions, and Propensity to Trust*, in „Administration&Society”, no. 38, 2006, p. 573–595.

Informarea, consultarea și participarea activă presupun consum de resurse – timp, expertiză și fonduri – ca orice altă activitate guvernamentală. Întrebarea care se pune este în ce măsură beneficiile participării depășesc costurile implicate. Mulți specialiști consideră că neimplicarea cetățenilor în elaborarea politicilor publice are costuri mult mai mari, cele mai importante fiind neacceptarea politicii publice, contestarea ei, dificultăți în implementare, care vor conduce la reluarea procesului de decizie.

Tot Renée A. Irvin și John Stansbury⁹ (2004) stabilesc dezavantajele pe care le prezintă procesul de participare a cetățenilor la luarea deciziei de politică publică, pe care le împart în două categorii în funcție de inputuri sau rezultate și pentru două categorii de beneficiari – cetățenii și guvernarea.

FACTORI CARE ASIGURĂ SUCCESUL UNUI PROCES DE PARTICIPARE PUBLICĂ

Participarea publică este influențată de o serie de factori care țin de decidenții politici, dar și de cetățeni sau grupuri de interese, precum și de context¹⁰:

– **timpul** reprezintă un factor care poate influența participarea, deoarece perioada aleasă trebuie să corespundă cu disponibilitatea de timp a *stakeholderilor*;

– **existența unor grupuri de interese puternice** – credibilitatea, organizarea și abilitatea de a reprezenta interesele membrilor sunt aspecte importante care pot susține participarea;

– **implicarea tuturor celor afectați** – este de preferat ca toate grupurile afectate de problemă să fie reprezentate, pentru ca opiniile lor să fie avute în vedere în elaborarea deciziei finale;

– **transparența procesului** – este necesar să existe deschidere pentru toți cei afectați, astfel încât procesul să fie perceput ca fiind unul echitabil;

– **implicarea liderilor formali guvernamentali** – stilul de conducere al liderilor guvernamentali este un factor care determină implicarea activă a celorlalți actori și exprimarea nedistorsionată a opiniilor;

– **prezența liderilor organizațiilor societății civile** – implicarea acestor lideri informali asigură, de cele mai multe ori, luarea în considerare a opiniilor în adoptarea deciziei finale;

– **suportul autorităților sau decidenților** – pentru ca participarea să aibă succes este nevoie ca autoritățile să ofere sprijin și să includă recomandările primite în decizia finală;

⁹ Irvin, R. A. și Stansbury, J., *op. cit.*, p. 55–65.

¹⁰ Trousdale, W., *The Manual „Strategic Planning for Local Economic Development” – A resource guide for local governments and civil society organizations (Manualul „Planificare strategică pentru dezvoltare economică locală – ghid pentru autorități locale și organizații ale societății civile”)*, Ecoplan International, UN – Habitat, 2003, p. 21

– **managementul procesului participării** – conducerea unui proces participativ trebuie să medieze diferitele conflicte și tensiuni care pot apărea, să ajute *stakeholderii* să negocieze, să stabilească reguli de lucru;

– **axarea pe interese comune și nu pe cele personale** – participanții trebuie să se centreze mai puțin pe interesele personale și mai mult pe cele generale, ale comunității.

Participare și dezvoltare

Implicarea cetățenilor în procesul de luare a deciziei permite acestora să își realizeze nevoia de autoîmplinire, dar principalele beneficii ale participării țin de îmbunătățirea calității guvernării. Gabriel Almond și Sidney Verba se numără printre autorii care au adus în centrul atenției conceptul de participare plecând de la cel de cultură civică. Cultura civică este „o cultură pluralistă bazată pe comunicare și persuasiune, o cultură a consensului și diversității, o cultură care a permis schimbarea, moderând-o însă”¹¹. Acest tip de cultură este una participativă, cetățenii fiind orientați nu numai asupra „input-ului politic, ci sunt de asemenea orientați pozitiv către structurile și procesele de input”¹². Structurile de input desemnează partidele politice, grupurile de interese și mediile de comunicare, iar procesul de input se referă la cererile care vin dinspre populație către politicieni și la transpunerea acestor cereri în politici administrative.

Gabriel Almond și Sidney Verba (1996) au arătat că individul poate să joace rolul de beneficiar pasiv sau activ al acțiunilor statului:

- parohial – relația individului cu societatea se rezumă la obținerea bunăstării pentru el și pentru familia lui (rol pasiv);
- supus – individul este doar un subiect care își plătește taxele (rol pasiv);
- cetățean – individul se implică social (rol activ).

În studiul lor asupra culturii civice, cei doi autori fac distincție între două tipuri de competențe – cetățenească și dependentă. Competența cetățenească se referă la capacitatea indivizilor de a afecta „deciziile guvernamentale prin influența politică: prin formarea grupurilor, prin amenințarea retragerii votului sau alte represalii”¹³. Competența dependentă vizează capacitatea indivizilor de a apela la „un set de legi obișnuite și sistematice în contactele pe care le au cu oficialii guvernamentali”¹⁴.

Participarea creează încredere în instituțiile publice, fapt care favorizează acceptarea de către cetățeni a politicilor publice, uneori chiar și a celor care îi dezavantajează. Mulți autori consideră că există o legătură causală puternică între participare și încrederea cetățenilor, atât unii în alții cât și în instituții.

Literatura de specialitate evidențiază patru tipuri de participare: voluntară, cointerată, grupală sau forțată (Sandu, 2005). În cazul participării voluntare, se

¹¹ Almond, G. și Verba, S., *Cultura civică. Atitudini politice și democrație în cinci națiuni*, CEU Press, Editura Du Style, 1996, p. 37.

¹² Ibidem, p. 59.

¹³ Ibidem, p. 194.

¹⁴ Ibidem, p. 194.

presupune că cel care participă este beneficiar al activității/proiectului comunitar. Dumitru Sandu arată că putem vorbi de mai multe tipuri de participare, în funcție de motivația pentru implicare: „motivație voluntară”, „forțată”, „cointeresată” sau „altruistă”, aceste motivații putând fi asociate cu „tradiția, valorile, sentimentele sau raționalitatea raporturilor dintre scopuri și mijloace”¹⁵. Asistăm aici la o aplicare a tipologiei weberiene a acțiunilor umane ca fiind raționale prin scop, prin valori, prin sentimente sau tradiție la tipurile de participare.

Figura 3

Tipuri de motivație pentru participarea comunitară

Condiții de libertate Participare...	Raportul conștientizat între interesul personal și cel de grup	
	Discordant	Concordant
voluntară	participare dezinteresată	participare grupală (ca membru al unui grup)
semivoluntară	participare prin cointeresare	
sub constrângere	participare forțată (funcțională sau disfuncțională pentru cel forțat să participe)	

Sursa: Sandu, D., 2005, p. 28.

STUDIU DE CAZ: HOREZU, JUDEȚUL VÂLCEA

Orașul Horezu a fost beneficiarul unui proces de planificare strategică participativă, derulat între anii 2004–2005 de către Fundația Parteneri pentru Dezvoltare Locală. Programul inițial, organizat de Fundația Parteneri pentru Dezvoltare Locală (FPDL) în colaborare cu UN HABITAT – Programul Națiunilor Unite pentru Așezări Umane –, a avut în vedere dezvoltarea cunoștințelor și tehnicilor care pot facilita procesele participative pentru elaborarea planurilor și strategiilor de dezvoltare economică locală, pe baza manualului propus de expertul canadian W. Trousdale¹⁶, președinte al Ecoplan International. Orașul Horezu a fost ales ca studiu de caz pentru acest program, datorită disponibilității pe care administrația publică locală a dovedit-o, de a colabora și participa la acțiunile prevăzute de program. În plus, Horezu a beneficiat de „o fiică a orașului” care a fost implicată în proiectul celor de la UN HABITAT și care dispunea de un capital sociouman și relațional ridicat în comunitate. Ea este cea care a discutat cu reprezentanții administrației locale și județene și a facilitat implementarea proiectului în oraș.

După încheierea acestui program derulat împreună cu UN HABITAT, FPDL a continuat să acorde sprijin orașului Horezu în procesul de implementare a strategiei de dezvoltare economică locală, până în anul 2007, când strategia a fost revizuită. Cel de-al doilea proiect al FPDL, *Parteneriat pentru dezvoltare economică locală* s-a desfășurat pe o perioadă de 18 luni, din iunie 2005 până în

¹⁵ Sandu, D., *Dezvoltare comunitară. Cercetare, practică, ideologie*, Iași, Editura Polirom, 2005, p. 29.

¹⁶ Trousdale, W., *op. cit.*

decembrie 2006. Activitățile proiectului au continuat eforturile FPDL începute în 2004 în Horezu, extinzând acest tip de experiență către alte localități din cele două județe, în zona Oltenia de sub munte.

Printre principiile și conceptele care au stat la baza proiectului se numără:

- planificarea strategică și planificarea participativă;
- cooperarea și asocierea organizațiilor locale;
- dezvoltarea bazată pe resurse locale – naturale, construite, sociale și umane;
- dezvoltarea durabilă prin dezvoltarea integrată a sectoarelor economic, social și mediu.

Proiectul *Parteneriat pentru dezvoltare economică locală* a urmărit să construiască un model de dezvoltare locală durabilă în România. Abordarea pe care s-a bazat proiectul vizează formarea și întărirea de capacități, luând în considerare condițiile specifice existente la nivel local, prin identificarea nevoilor comunității și a resurselor care pot facilita procesul de dezvoltare. Acest tip de abordare este specifică paradigmei cadrului larg cuprinzător de dezvoltare (*comprehensive development framework*) care are ca principii: planificarea strategică, participarea locală, încurajarea cooperării și a asocierii organizațiilor locale și subliniază rolul capitalului uman și social.

Scopul programului a fost să crească capacitatea administrațiilor locale de a promova procesul de dezvoltare locală, prin:

- elaborarea și implementarea strategiilor de dezvoltare cu participarea comunității;
- valorificarea oportunităților care apar prin programele de integrare a României în Uniunea Europeană.

În anul 2005 am participat împreună cu o echipă de studenți de la Facultatea de Sociologie și Asistență Socială la culegerea și analiza datelor necesare elaborării studiilor de potențial ale comunităților cuprinse în cadrul proiectului, iar în 2007 am realizat evaluarea de impact a proiectului în toate cele opt localități. În articolul de față am ales să discutăm despre orașul Horezu deoarece este considerat un exemplu de bună practică în domeniul planificării strategice derulate în mod participativ, datorită modului de organizare a procesului, a implementării și rezultatelor obținute.

Profilul comunității

Orașul Horezu este cunoscut ca centru etnografic și ca un vechi centru de ceramică populară. Din punct de vedere al ocupațiilor tradiționale, Horezu este cunoscut ca zonă de practicare a pomiculturii, creșterii animalelor (bovine, caprine, oi), olăritului și de exploatare și prelucrare a lemnului. Horezu este de asemenea un centru comercial tradițional, loc de târg pentru schimbul de produse agricole și utilitare (de uz casnic). În fine, numele orașului Horezu este legat de mănăstirea Hurez, ansamblu monastic ridicat la sfârșitul secolului al XVII-lea, aflat pe lista patrimoniului mondial.

Teritorial

Orașul Horezu este amplasat în nord-vestul județului Vâlcea, în centrul depresiunii omonime, pe râul Luncavăț, la poalele Măgurii Slătioarei (769 m altitudine). Teritoriul administrativ al orașului cuprinde o suprafață de 117,7 kmp, din care peste 6 600 ha (56%) sunt păduri și cca. 3 400 ha (29%) reprezintă pășuni și fânețe. Relieful cuprinde forme de luncă, terase și dealuri piemontane. Teritoriul administrativ al orașului cuprinde un număr de șapte localități: orașul reședință Horezu și șase sate aparținătoare Romanii de Jos, Romanii de Sus, Râmești, Ifrimești, Tănăsești și Urșani.

Socio-demografic

Horezu are o populație de 6 807 locuitori¹⁷. Populația este distribuită astfel: 57,5% în reședință, 25,5% în Romanii de Jos și Romanii de Sus și cca. 17% în celelalte patru sate. După structura pe sexe, Horezu cuprinde 48% populație masculină și 52% populație feminină.

Tabelul nr. 1

Populația localităților orașului Horezu*

Nr. crt.	Localitate	Populație 2002*
1.	Horezu	3 922
2.	Romanii de Sus	965
3.	Romanii de Jos	777
4.	Urșani	470
5.	Râmești	282
6.	Ifrimești	210
7.	Tănăsești	190
Total		6 816

* Date recensământ 2002.

Pe ansamblu, populația este mai puțin îmbătrânită decât în mediul rural (27,4%), dar peste valoarea specifică mediului urban (12,6%), menținându-se însă sub valoarea medie pe județ (18,3% față de 21,6%). Grupa de vârstă 0–14 ani prezintă însă caracteristici diferite față de mediile județene, indicând o vitalitate superioară atât față de mediul urban (17,7%) cât și față de cel rural (17,5%).

Populația în vârstă de muncă se situează procentual pe o poziție intermediară între valorile specifice mediului urban (69,7%) și mediului rural (55,1%), fiind totodată superioară mediei județene (63,6%, față de 60,8% pe județ). În concluzie, deși prezintă o structură feminizată și îmbătrânită, populația orașului Horezu nu este lipsită de o anumită vitalitate, exprimată, de altfel, și de raportul constant pozitiv al sporului natural din ultimii ani.

¹⁷ Recensământul populației și locuințelor din 2002 – date finale.

Ocupațional

La recensământul populației din martie 1992, orașul Horezu avea o populație activă de 2 672 de persoane, respectiv 39% din populația totală. Șomajul înregistrat la acea dată era superior valorii medii la nivel județean (15,94% față de 11,55%). Structura populației salariale în 2002 indică o pondere de 21% a sectorului prelucrător, 9,3% a sectorului construcții și cca. 65% a sectorului terțiar, în care se remarcă ponderea mai mare a activităților comerciale și de transport.

În anul 2004, când a început procesul de planificare strategică participativă, orașul Horezu traversa o perioadă de criză, care a început să se manifeste cu acuitate după 1996, odată cu încetarea principalelor activități productive în oraș, dar și în împrejurimi (reducerea activității miniere în zona Alunu, Berbești). Confrunțați cu lipsa locurilor de muncă în ramuri industriale, locuitorii orașului s-au reîntors la ocupații tradiționale, legate de exploatarea resurselor primare agricole, meșteșuguri sau activități comerciale de mică amploare. Pe fondul unei stări de recesiune economică, s-au dezvoltat, totuși, câteva noi unități de producție în domeniul confecțiilor metalice, firme de construcții și mai ales firme de transport de persoane și mărfuri, care au absorbit o parte a forței de muncă disponibile, demonstrând o anumită vitalitate a sectorului privat local. Au apărut, de asemenea, în ultimii ani sucursale ale unor importante bănci (BCR, BRD–GSG, Raiffeisen Bank) și firme de asigurare. Horezu continuă să fie un „loc central”, servind comunele din imediata apropiere, dar și pe cele aflate la 15–20 km distanță, prin instituțiile care au o rază de servire teritorială: spital, liceu, poștă, judecătorie etc. și organizând târguri de mărfuri săptămânale.

Management public

În 2004, la nivelul administrației publice locale principalele probleme erau legate de funcționalitatea relațiilor dintre compartimente, de lipsa unor compartimente cu rol de pregătire a unor documente strategice, prognoze, întreținerea unei bănci de date locale, dialog cu agenții economici, promovare locală și de subdimensionarea compartimentului de urbanism. O altă problemă era cea a dotării administrației publice locale cu echipamente IT.

Procesul de planificare strategică participativă

Procesul de planificare strategică participativă a urmărit câteva elemente esențiale ale proiectului de elaborare al strategiei de dezvoltare locală: reprezentativitatea, identificarea nevoilor, managementul comunicării în cadrul procesului de elaborare al strategiei, transparența, rolul facilitatorilor procesului și impactul colaborării cu universitățile asupra dezvoltării locale.

Reprezentativitatea participanților

Procesului de planificare strategică participativă presupune asigurarea reprezentativității, astfel încât să existe participanți din toate clasele și grupurile

sociale. Este necesar să fie identificate toate grupurile sociale afectate, direct sau indirect, de deciziile ce vor fi adoptate, astfel încât să se asigure o reprezentare a diversității locale. Participarea tuturor grupurilor sociale locale permite realizarea unei implicări crescute a membrilor comunității în elaborarea direcțiilor strategice de dezvoltare, cât și în implementarea proiectelor și acțiunilor propuse. Această reprezentativitate a participanților conduce la „asumarea” documentului strategic de către comunitate. Se construiește acel capital social, bazat pe încredere, toleranță și asociere, care constituie elementul esențial al dezvoltării unei comunități, așa cum consideră Robert Putnam, și care este un indicator de succes în cadrul proiectelor derulate de către Banca Mondială și Fondul Român de Dezvoltare Socială (FRDS).

Mediatizarea proiectului în cadrul membrilor comunității s-a realizat, la început, prin intermediul unui concurs de desene elaborate de copii, pe tema „Cum va arăta localitatea noastră peste 10 ani?”. Acest concurs pentru copii a implicat indirect și familiile acestora, care au contribuit cu idei la lucrările elevilor. Desenele tuturor copiilor au fost expuse și locuitorii au putut să le vadă. Interesul lor pentru acest concurs de desene a fost ridicat, fapt demonstrat prin numărul mare de participanți. Impactul acestei acțiuni a fost puternic în cadrul comunității, datorită faptului că acest moment este identificat de mulți dintre intervievați ca fiind începutul proiectului sau modalitatea prin care au aflat despre proiectul Fundației Parteneri pentru Dezvoltare Locală în comunitatea lor.

Prima etapă în cadrul unui proces de planificare strategică participativă o constituie identificarea în cadrul comunității a grupurilor sociale și a actorilor importanți din cadrul fiecăruia. Echipa de implementare a proiectului, împreună cu lideri din comunitate, a identificat actorii locali reprezentativi pentru fiecare sector de activitate economică (turism, agricultură, transport marfă și persoane, meșteșuguri, comerț, industrie), administrația publică locală, instituțiile publice (școala, casa de cultură, bibliotecă, muzee). Din cadrul acestora au fost selectați atât lideri formali, dar și cei informali.

La elaborarea strategiei de dezvoltare locală au participat majoritatea actorilor importanți în comunitate. Au fost reprezentanți ai administrației publice locale, ai sectorului de afaceri, proprietari de pensiuni, consilieri, cadre didactice. Grupurile sociale slab reprezentate în cadrul atelierelor de planificare strategică au fost meșteșugarii (meșterii olari, cei care produc covoare și alte obiecte populare), agricultorii (crescătorii de animale, apicultorii, „câpșunarii”) și rromii.

Au participat toți actorii importanți, în special elitele din cadrul grupurilor sociale și în special toți cei care au fost interesați să se facă ceva (reprezentant APL).

A fost o participare mult mai mare decât ne așteptam. Mulți au venit din curiozitate la început și apoi au rămas fiindcă le-a plăcut (reprezentant APL).

Putem vorbi de o participare a elitelor în cadrul procesului de planificare strategică derulat în Horezu deoarece majoritatea persoanelor dețineau un capital sociuman ridicat. De asemenea, a fost o reprezentativitate limitată pe grupuri, jumătate dintre participanți fiind din cadrul administrației publice, 40% din instituțiile publice locale (școală, cămin cultural, liceu) și 10% din partea agenților economici și organizațiilor neguvernamentale.

Identificarea nevoilor

Elaborarea unei strategii de dezvoltare presupune o cunoaștere exactă a nevoilor comunitare și a resurselor de care dispune localitatea. Identificarea nevoilor și a resurselor comunitare s-a realizat, la început, prin intermediul unor analize SWOT (puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări) elaborate împreună cu participanții la atelierele de planificare strategică. Ulterior au existat și studii de evaluare a potențialului de dezvoltare economică al zonei, în care au fost analizate: resursele (umane și sociale, naturale, construite și tehnologice, financiare), potențialul de dezvoltare turistică, posibilitățile de dezvoltare ale ecoturismului, datele referitoare la agenții economici. Aceste studii de evaluare a potențialului de dezvoltare economică a localităților au fost elaborate de experți în domeniu, pe baza datelor furnizate de către instituțiile publice locale, chestionarelor aplicate populației, datelor obținute din aplicarea de chestionare agenților economici de către studenți în cadrul Școlii de vară 2005, datelor existente la INS, interviurilor cu experți locali etc.

Realizarea unei analize SWOT a potențialului zonei împreună cu participanții la atelierele de planificare strategică a fost considerată ca binevenită.

Foarte utilă, pentru că era o premieră pentru Horezu să identifice problemele și oportunitățile (reprezentant ONG).

Aceste studii de evaluare a potențialului au fost utilizate la elaborarea strategiei, participanții cunoscând nevoile și resursele existente și ce oportunități de dezvoltare are localitatea lor:

Ne-au folosit foarte mult aceste studii, pentru că e important să știi de unde pleci. Au fost importante la dezvoltarea viziunii. Au fost atinse puncte de care ne loveam (reprezentant APL).

Foarte utile, pentru că dau o direcție de dezvoltare, o orientare în contextul actual de dezvoltare socioeconomică (reprezentant instituție publică).

Folosim datele în cadrul APL pentru proiecte, pentru prezentarea zonei. Era dificil din punct de vedere logistic pentru APL să facă aceste studii (reprezentant APL).

Datorită acestor studii de evaluare a potențialului, autoritățile consideră că au reușit să acceseze proiecte de finanțare înaintea altor localități:

Cu ajutorul lor am reușit să pornim la drum cu o secundă înaintea celorlalți (reprezentant APL).

Managementul comunicării

Procesul de planificare strategică desfășurat în formă participativă permite actorilor să își exprime punctele de vedere și să existe un schimb constructiv de idei între cei implicați, care să conducă la alegerea soluției celei mai bune pentru rezolvarea unei probleme. Din acest motiv planificarea strategică a fost apreciată a reprezenta *un exercițiu democratic în interesul comunității* (reprezentant APL).

Lucrul pe ateliere a înlesnit comunicarea și schimbul de idei între participanți: *s-a lucrat pe echipe și a fost eficient că ideile s-au împletit* (reprezentant APL). Astfel și cei mai puțin „curajoși” au putut să își exprime punctul de vedere.

Modalitatea de lucru în cadrul procesului de planificare strategică a avut ca efect o implicare activă a tuturor celor care au participat:

Nu a fost pasivitate, au fost oameni dinamici, cu idei, nu s-au sfiit să își spună punctul de vedere (reprezentant instituție publică).

Indivizii au fost puși la treabă, nu neapărat că vroiau ei, dar... (reprezentant agenți economici).

Toți participanții la atelierile de planificare strategică apreciază că ideile exprimate de către ei în cadrul procesului de elaborare a documentului strategiei se regăsesc în forma finală a acestuia: *90% din ideile exprimate s-au regăsit în forma finală a documentului* (reprezentant APL).

Facilitarea

Procesul de elaborare a strategiei de dezvoltare locală din Horezu a fost mediat de un facilitator extern cu experiență în domeniu. În cadrul procesului de elaborare a strategiei prin metodă participativă este deosebit de important ca facilitatorul să antreneze toți actorii implicați, să extragă esența din ideile lor, să îi lase să se exprime liber, dar să și aplaneze eventualele conflicte ce pot avea loc. Practic, facilitarea este o știință, dar și o artă, în același timp.

Evaluarea efectuată a arătat faptul că facilitatorii FPDL au știut să își realizeze obiectivele implicând toți participanții. Datele indică faptul că a fost o facilitare de succes, caracterizările făcute de către participanți fiind la superlativ: *professionalism, eficiență, coerență în acțiuni*.

Organizarea și coordonarea bună au asigurat participarea tuturor actorilor locali interesați. Facilitatorii au reușit să implice activ toți participanții la elaborarea strategiei și au structurat ideile exprimate de către participanții la ateliere, dându-le o formă „mai științifică” în documentul final: *FPDL a fost un coagulator al energiilor și ideilor interesante* (reprezentant instituție publică).

Transparența procesului

Participarea reprezentanților diferitelor grupuri sociale la elaborarea strategiei a depins și de modul cum erau oferite informațiile. Administrația locală a făcut publice rezultatele întâlnirilor cu actorii sociali locali, iar participanții la atelierile de lucru au avut sarcina de a prezenta și celorlalți localnici cele discutate. Rezultatele diferitelor studii au fost prezentate în cadrul unor dezbateri publice, conferințe, *workshop*-uri, întâlniri publice.

Includerea observațiilor participanților în documentul final al strategiei a condus la o implementare facilă a direcțiilor de dezvoltare propuse.

Impactul colaborării cu universitățile asupra dezvoltării locale

Colaborarea cu Universitatea de Arhitectură și Urbanism și cu Universitatea București, Facultatea de Sociologie și Asistență Socială a fost utilă atât pentru procesul de elaborare a strategiei de dezvoltare economică locală, cât și pentru implementarea acesteia.

În cadrul proiectului au fost organizate două școli de vară unde au participat studenți, dar și tineri din localitate. Prima Școală de vară organizată în și pentru

Horezu, din 2004, a fost realizată în colaborare cu Universitatea de Arhitectură și Urbanism, iar în urma lucrărilor elaborate de către studenți a fost regândit planul urbanistic general al orașului Horezu, au fost elaborate pliantele de prezentare a localității, s-au făcut studii de amplasare a zonelor de campare pentru turiști, s-au propus trasee turistice etc. Cea de-a doua Școală de vară, organizată în 2005, cu colaborarea Universității de Arhitectură și Urbanism și cu Universitatea București, Facultatea de Sociologie și Asistență Socială a permis culegerea de date statistice despre agenții economici din șapte din cele opt comunități (Horezu, Costești, Măldărești, Novaci, Polovragi, Crasna, Vaideeni). Aceste date statistice au fost utilizate la întocmirea studiilor de evaluare a potențialului de dezvoltare economică a localităților. Aceste școli de vară au implicat și tinerii din comunitate, care au însoțit studenții și au adus cu ei o bogată cunoaștere a specificului local. Au fost organizate dezbateri publice pe baza rezultatelor acestor școli de vară cu participarea oamenilor din comunitate și a autorităților publice locale și județene. Lucrările elaborate de către studenții celor două școli de vară sunt folosite ca studii de fezabilitate în cadrul proiectelor de finanțare întocmite de către primării.

Pe lângă cele două școli de vară au mai existat două proiecte realizate împreună cu Universitatea de Arhitectură și Urbanism: concursul de idei de proiecte de dezvoltare economică pentru zona Treapt (Horezu) și proiecte de dezvoltare a zonei Oltenia de sub munte.

Impactul tuturor acestor colaborări cu instituțiile de învățământ superior este considerat foarte mare, deoarece *au venit tineri cu idei noi, pe care și le-au susținut bine reușind astfel să schimbe mentalitatea autorităților locale* (reprezentant ONG). Din acest motiv, primăria Horezu ar dori o permanentizare a acestei colaborări cu studenții, benefică pentru ambele părți: pentru comunitate, deoarece beneficiază de expertiză și pentru universități, deoarece pot pune în practică ceea ce au învățat studenții.

Implementarea strategiei de dezvoltare locală

În cadrul atelierelor de planificare strategică a avut loc un schimb de idei constructiv între participanți, concretizat în formularea a patru direcții strategice de dezvoltare a localității:

1. valorificarea prin turism a resurselor naturale și culturale;
2. formarea unor structuri asociative care să sprijine dezvoltarea de parteneriate în beneficiul comunității;
3. creșterea valorii adăugate în exploatarea resurselor agricole, forestiere, activitatea meșteșugărească tradițională și mica industrie;
4. creșterea capacității administrației publice locale pentru asumarea unui rol proactiv în dezvoltarea economică locală.

➤ Valorificarea prin turism a resurselor naturale și culturale

În anul 2005, Horezu a obținut statutul de stațiune turistică de interes local prin HG 936/2005, fapt ce a permis accesarea unor fonduri PHARE de reabilitare a infrastructurii turistice. Titlul proiectului este *Reabilitarea și dezvoltarea*

infrastructurii generale și turistice în zona cultural-istorică a Depresiunii Horezu și a fost recomandat spre finanțare în 2007, fiind dezbătut public.

Primăria și consiliul local au decis prin HC 2004 să declare satele componente ale orașului Horezu ca spații rurale, pentru a face posibil accesul agenților economici din aceste sate la programul SAPARD. În anii 2005–2006, prin programul SAPARD au fost construite cca. 10 pensiuni noi în Horezu, lucru ce nu a fost posibil până atunci, deoarece aceste fonduri europene nerambursabile erau acordate numai pentru mediul rural.

Un alt proiect important pentru dezvoltarea turistică a stațiunii este *Oltenia de Nord, viitoare destinație ecoturistică*, care s-a derulat între 2006 și 2007 și a implicat localitățile Horezu, Polovragi, Costești, Vaideeni. Proiectul, cu o valoare de 39 050 lei, a fost finanțat de Fundația pentru parteneriat „Miercurea Ciuc” și a inclus printre activitățile sale, organizarea unor cursuri pentru ghizi turistici montani, promovarea obiectivelor turistice din zona Depresiunii Horezu, marcarea unor obiective și trasee turistice etc.

În luna februarie 2008, prin Asociația „Depresiunea Horezu” a fost depus la Ministerul Întreprinderilor Mici și Mijlocii, Comerțului și Turismului proiectul „Depresiunea Horezu – Destinație Europeană de excelență”, în valoare de peste 40 000 de euro. Proiectul a câștigat primul loc, zona urmând a fi promovată în străinătate la trei târguri internaționale de turism.

În ultimii doi ani a crescut numărul de pensiuni cu cca 12 și ca urmare a participării unor membrii din comunitate la cursuri pentru administratori de pensiuni și la schimburi de experiență cu alte zone, precum Rucăr–Bran și Bucovina. Participarea la aceste cursuri a făcut să crească nu numai numărul spațiilor de cazare, ci și calitatea serviciilor oferite de către acestea. Un aspect important îl reprezintă organizarea unor tabere de vară de ceramică pentru copii unde s-a realizat un parteneriat între proprietarii de pensiuni și meșterii olari. De asemenea, a fost înființată agenția de turism Sivatrans, care în anul 2006 a organizat transportul la obiectivele turistice pentru taberele de copii.

Pentru atragerea de turiști în extrasezon au fost organizate alte evenimente cum ar fi: Târgul ceramicii populare „Cocoșul de Hurez”, Zilele orașului Horezu, Festivalul „Colindul sfânt și bun”, Târgul de la Romanii de Jos, Raliul mașinilor de teren, Cupa orașului la fotbal. Festivalul ceramicii populare românești “Cocoșul de Hurez”, a devenit o manifestare internațională, cele două ediții din anii 2006 și 2007, bucurându-se de prezența unor oaspeți de seamă din Franța, Belgia și Germania. Ca urmare a succesului acestei manifestări, a fost inițiată și ediția de toamnă sub forma unui târg al meșteșugarilor, în aceeași perioadă cu sărbătorirea Zilelor orașului.

Deoarece turismul a fost identificat ca prioritate, s-a decis înființarea unei stațiuni turistice în apropiere, zona Vf. lui Roman. În acest scop au fost concesionate 400 de loturi de teren pentru construcția de case de vacanță și pensiuni. Loturile sunt de 1000mp și în acest moment se încearcă aducerea de utilități în zonă și refacerea drumului de acces. Pentru refacerea drumului de acces s-a obținut deja finanțarea prin SAPARD, componenta 3.5 *Silvicultură*.

Ca urmare a atestării localității Horezu ca stațiune turistică, atestare obținută prin H.G.R. nr. 936 din 18 august 2005, s-a impus necesitatea înființării postului de consilier pe probleme de turism, în cadrul administrației publice locale. Stabilirea unor atribuțiuni clare în domeniul dezvoltării turismului a condus la obținerea unor rezultate bune, atât prin creșterea numărului de turiști în zonă, cât și în ceea ce privește promovarea localității și a potențialului său turistic în mediile de specialitate, prin numeroase apariții în presa, editarea unor materiale de prezentare, participarea la târgurile de turism etc. Promovarea zonei turistice *Oltenia de sub munte* și implicit a localității Horezu s-a făcut prin site-urile www.horezuonline.ro și www.olteniadesubmunte.ro, dar și prin participarea în anul 2006, 2007 și 2008 la târguri de turism: Târgul Național de Turism, Târgul de turism Rustica și Târgul Internațional de Turism. De asemenea, au fost tipărite hărți turistice pentru zona *Oltenia de sub munte* și alte materiale de promovare a localității Horezu și a zonei. Alte activități realizate pentru promovarea valorilor culturale și naturale din zonă au fost: întocmirea unui calendar al manifestărilor din localitate și împrejurimi; crearea unei baze de date privind atracțiile turistice din zonă prin inventariere și fotografiere; editarea unor materiale publicitare (CD-uri de prezentare a orașului Horezu în limba română și limba franceză, pliante, *flyere*, panouri de informare turistică); difuzarea de materiale și informații turistice, transmiterea de materiale de prezentare către agenții de turism, site-uri (ex. www.dordeduca.ro), participarea ceramiștilor și meșteșugarilor din zonă la diverse întâlniri/demonstrații, reprezentând orașul Horezu (ex. Muzeul Satului, Hotel Phoenicia, Mariott, târguri de profil, Franța, Belgia, Grecia etc.); asocierea la organizații de turism, precum: Asociația de Turism Oltenia (ATO), Asociația Națională de Turism Rural, Ecologic și Cultural (ANTREC), iar de curând suntem membri ai Biroului Internațional de Turism Social și Solidar (BITS) cu sediul la Bruxelles; înregistrarea la OSIM a mărcii „Cocoșul de Hurez”, marcă ce poate fi aplicată pe diferite produse obținute la nivelul localității Horezu sau preluată de alți producători din țară.

➤ **Formarea unor structuri asociative care să sprijine dezvoltarea de parteneriate în beneficiul comunității.**

Dacă la începutul proiectului, viața asociativă în Horezu era extrem de redusă, sau mai bine spus *lipsea cu desăvârșire*, în acest moment datele culese indică un număr de 12 asociații înființate. Au fost înființate:

- asociații ale agricultorilor: Asociația „Horezeanca” a crescătorilor de animale, Asociația crescătorilor de ovine, caprine, porcine și albine Urșani;
- asociații culturale și civice: Fundația „Sfinții martiri Brâncoveni”, Fundația „Iris”, Asociația Civică Horezu, Asociația Nadia Duca, Asociația TinEcoArt, Asociația de tineret și seniori fără frontiere, Asociația „Ecomond”, Asociația „Văleanu” a romilor din Săliștea, Liga femeilor cu spirit civic, Asociația meșterilor olari din Horezu.

În anul 2008 s-a reușit înființarea unei Asociații a meșterilor olari din Horezu, fapt extrem de greu de realizat, deoarece participarea olarilor la procesul de elaborare și implementare a strategiei a fost extrem de redus. Pentru a își face

această asociație ceramiștii au fost stimulați de către administrația publică locală care le-a achiziționat zece căsuțe și le-a amplasat pe un loc ce ține de domeniul public în care olarii să își poată expune marfa „la șosea”.

Pe lângă aceste asociații locale a fost înființată Asociația intercomunală „Depresiunea Horezu” care are ca scop principal pregătirea și promovarea, la toate nivelurile, de proiecte pentru: aducțiunea gazului metan; reabilitarea drumurilor, inclusiv a celor ce duc în zona montană; modernizarea și extinderea infrastructurii locale de servicii comunale – reabilitare și extinderea alimentării cu apă potabilă și canalizare; realizarea unei gropi de gunoi ecologice pentru toată zona; declararea și obținerea atestatului de „zonă turistică”; folosirea locațiilor existente pentru atragerea de investitori, prieteni și organizații internaționale, în folosul locuitorilor din zona depresiunii Horezu. Asociația intercomunală este un concept inovativ în spațiul românesc și presupune cooperarea între mai multe comunități, în scopul realizării dezvoltării integrate a unei zone. Ca să se poată face dezvoltare este nevoie de colaborarea între localitățile învecinate. Asocierea intercomunală sau intercomunalitatea reprezintă o formă distinctă de asociere, rezervată exclusiv consiliilor locale, având la bază un areal geografic bine definit, relațiile teritoriale tradiționale existente de-a lungul timpului, colaborarea sau constituirea unor alianțe strategice între localități de dimensiuni relativ mici, având drept scop o dezvoltare economică locală și regională unitară. Caracterul distinctiv al intercomunalității rezidă din transferul de competențe pe care consiliile locale le fac către asociația intercomunală. Este vorba despre un transfer limitat al acestor competențe care – exercitate în cadrul largit al teritoriului intercomunitar – permit o gestionare integrată, mai eficientă, a resurselor naturale, economice și sociale.

Majoritatea proiectelor actuale derulate în comunitate se derulează de către Asociația „Depresiunea Horezu”. Această asociație a fost înființată inițial pentru a putea accesa mai ușor fonduri și are ca principali membri pe reprezentanții administrației publice care au avut rolul cel mai activ în procesul de elaborare și implementare a strategiei de dezvoltare. Asociația „Depresiunea Horezu” a câștigat un proiect prin programul Phare 2006, care are ca scop crearea unui centru de dezvoltare microregională în Horezu și elaborarea unei strategii de dezvoltare microregională. Prin intermediul acestui centru vor fi elaborate proiecte de finanțare pentru toată regiunea.

Pentru a dezvolta toată regiunea Oltenia de sub munte s-a înființat o asociație regională – Asociația Oltenia de sub Munte – la care iau parte localitățile: Horezu, Costești, Măldărești, Tomșani, Vaideeni, Polovragi, Novaci, Crasna.

Orașul Horezu a devenit membru al Asociației orașelor din România și al Federației Autorităților locale. Proiectul cu asociația intercomunală înființată în Horezu a fost prezentat la una dintre întâlnirile Asociației orașelor din România și într-un număr al revistei editate de aceasta, ca fiind un exemplu de bună practică în materie.

➤ **Creșterea valorii adăugate în exploatarea resurselor agricole, forestiere, activitatea meșteșugărească tradițională și mica industrie.**

Au apărut unități economice noi sau altele au fost reînființate: fabrica de lapte, centrul de achiziții fructe, secții ale cooperăției (covoare și ceramică). Prin proiectul SAPARD *Modernizarea unității de procesare a laptelui SC Five Continent Horezu* – s-a realizat reabilitarea și aducerea la standarde europene a fabricii de lapte, care și-a început deja activitatea și a condus la crearea a 20 de locuri de muncă.

Pe lângă aceste activități economice a fost deschis un centru de consultanță în afaceri *UGIR 1903*.

În ceea ce privește meșteșugurile, au apărut noi puncte de desfacere a produselor olarilor: sunt 16 în 2008 față de două în 2005. Privind promovarea meșterilor, acesta se face în acest moment pentru toți meșterii, atât în țară cât și în străinătate, atât prin intermediul internetului cât și prin diferitele materiale publicitare și prin participarea la târguri naționale și internaționale de turism.

➤ **Creșterea capacității administrației publice locale pentru asumarea unui rol proactiv în dezvoltarea economică locală.**

Creșterea capacității administrației publice s-a realizat prin participarea personalului la cursuri de formare, ca planificarea și managementul bugetelor locale, managementul în APL, managementul proiectelor. Aceste cursuri au fost oferite de FPDL, Asociația Orașelor, Asociația ProDemocrația, *Conrad Adenauer*, Institutul de Politici Publice, SC Inform Rm. Vâlcea. Așa cum am spus de la început, proiectul a vizat întărirea capacităților locale existente de dezvoltare și formarea altora noi. *Trainingurile* la care au participat membrii administrației publice locale au urmărit tocmai formarea de capacități necesare dezvoltării locale.

O altă măsură specifică este angajarea de personal cu responsabilități specifice pentru promovarea orașului, integrare europeană și relații publice. Activitatea primăriei a fost modernizată prin achiziționarea de echipamente, prin intermediul programului Phare *Modernizare și integrare pentru administrația publică locală*. Se intenționează introducerea certificării ISO 9001 privind managementul calității serviciilor din APL.

Un plus de eficiență a fost dat de crearea paginii web a primăriei, care este utilizată pentru marketing-ul activităților economice și informarea cetățenilor. Această pagină web a obținut locul III pe țară la concursul Comunitatea Virtuală.

Din datele culese de la persoanele intervievate a reieșit că în ultimii ani au fost elaborate peste douăzeci de proiecte de finanțare, dintre care cincisprezece au obținut finanțarea, iar celelalte sunt în procedură de evaluare. Dintre cele mai recente programe, amintim: în cadrul Programului Phare 2005–2006 Reforma Sectorului Administrației Publice – Fondul de Modernizare pentru Dezvoltarea Administrației la Nivel Local, Consiliul local Horezu și „Asociația Depresiunea Horezu” în nume propriu și în parteneriat cu Consiliul Județean Vâlcea, Instituția Prefectului Județului Vâlcea și consiliile comunale din jurul nostru, au depus și obținut finanțare pentru trei proiecte: „10 pentru o administrație publică modernă în România”, „Dezvoltarea serviciilor de voluntariat pentru situații de urgență în zona orașului Horezu” și „Guvernare electronică în județul Vâlcea prin interconectarea

polilor de dezvoltare locală într-o rețea virtuală securizată”. Valoarea totală a celor trei proiecte se ridică la suma de 350 910 euro. Proiectele au primit deja finanțarea și se află în diferite faze de implementare. Proiectele cuprind activități de realizare a unei strategii de dezvoltare micro-regională, dotarea și instruirea serviciilor de voluntariat pentru situații de urgență din micro-regiune, realizarea unei rețele virtuale de comunicare între localitățile componente etc.

Un pas înainte a fost făcut prin elaborarea de proiecte pentru investiții viitoare. Asistăm, astfel, la aplicarea unor principii de *new public management* în cadrul administrației locale, guvernarea prin programe/proiecte, ceea ce permite o mai bună planificare bugetară. Astfel, în Horezu au fost făcute încă 55 de propuneri de proiecte pentru investiții în următorii ani.

Asumarea unui rol proactiv de către administrație locală este demonstrată nu numai prin inițierea de proiecte, ci și prin inițierea unor proiecte în parteneriat cu alte primării (proiectul de reabilitare a infrastructurii turistice), atragerea prin scrisori și invitații a unor personalități (vizita prințului Charles la mănăstirea Hurezi în 2005) și realizarea unui acord de înfrățire cu orașul La Detrouse din Franța.

Administrația locală este partener în alte trei proiecte care au ca scop stimularea participării locale: „Cetățeanul și decizia publică în secolul XXI” (implementat de către Centrul de Resurse pentru Participare Publică), „10 pentru o administrație publică modernă în România” (implementat în parteneriat cu Centrul de Resurse pentru Participare Publică și Fundația Parteneri pentru Dezvoltare Locală) și „Informarea publică – o necesitate” (finanțare din partea Agenției Naționale de Dezvoltare a Zonelor Miniere și Asociația Națională Birourilor de Consultare cu Cetățenii). Aceste proiecte au contribuit la dezvoltarea unor mecanisme de participare publică la nivelul orașului Horezu: s-a înființat Consiliul pentru transparență locală format din reprezentanți ai tuturor satelor componente și ai grupurilor sociale din oraș (agenți economici, ceramiști, agricultori, proprietari de pensiuni etc.); s-au organizat Comitete Consultative Cetățenești pe diferite probleme de interes public și la nivelul satelor aparținătoare; au început să se facă periodic sondaje de opinie pe diferite probleme locale; s-a înființat un punct de informare publică și s-au organizat sesiuni de informare publică. Autoritățile publice din Horezu consideră că este necesar să îmbunătățească strategia de comunicare cu cetățenii, deoarece multe dintre acțiunile și proiectele administrației publice locale nu sunt cunoscute suficient de populație și din acest motiv există încă nemulțumiri și participarea la luarea deciziei și la implementare este încă destul de scăzută. *Site*-ul primăriei Horezu conține informații despre toate proiectele administrației publice, despre consultările care au loc, despre actele normative care urmează a fi supuse dezbaterii, toate formularele necesare pentru solicitare de informații publice. O secțiune specială pe *site* este dedicată participării cetățenești, în care este prezentată activitatea comitetelor consultative, sunt anunțate dezbaterile publice, sunt publicate actele normative locale ce urmează a fi supuse discuției și diferitele acțiuni cetățenești care au loc. Cu toate aceste eforturi,

inițiativa pentru organizarea dezbaterilor publice aparține primăriei, cetățenii și organizațiile neguvernamentale fiind destul de pasive, încă. Majoritatea cetățenilor și organizațiilor neguvernamentale care vin să solicite informații se interesează în special de modalitățile de accesare a finanțărilor. Rata de răspuns la sondajul de opinie întreprins de administrație în mai 2008 a fost de aproximativ 24% (din 300 de chestionare trimise cetățenilor s-au primit 70 de răspunsuri).

Impactul implementării strategiei

- Ca urmare a implementării activităților din cadrul direcției de dezvoltare a turismului s-a înregistrat în zonă o creștere a gradului de ocupare a unităților de cazare și a pensiunilor – un impact deosebit a avut contactarea a peste 200 de agenții de turism în cadrul târgurilor de turism la care a fost prezentă „Asociația Depresiunea Horezu”.

- 32 proprietari de pensiuni din Horezu pot presta în mod legal profesia de „administrator de pensiune”, în unități acreditate de către Ministerul Turismului, în acest fel crescându-le șansa de a accesa fondurile UE.

- Ca urmare a creșterii spiritului asociativ și dezvoltării relațiilor de colaborare între sectoarele public, privat și civil, Asociația „Depresiunea Horezu” a reușit să formeze un Grup de Acțiune Locală, a aplicat și a fost selectată ca teritoriu în cadrul programului *Leader*, al Ministerului Agriculturii, Apelor și Dezvoltării Rurale.

- Echipa de planificare din cadrul primăriei a devenit activă, participând la numeroase întâlniri pentru a prezenta experiența dobândită.

- Horezu a devenit un model pentru modul de organizare și acțiune la nivelul județelor Vâlcea și Gorj.

- Efectul declarării satelor componente ale orașului Horezu ca spații rurale îl reprezintă accesarea fondurilor SAPARD pentru construcția de pensiuni turistice. Sunt cca 10 pensiuni construite din aceste fonduri europene, în anii 2005–2006.

- Studiile elaborate în cadrul Școlii de vară organizate cu 40 de studenți arhitecți și urbaniști au permis (a) interzicerea circulației mașinilor în centrul orașului (zona magazinelor) și amenajarea acestuia; (b) realizarea de materiale publicitare de promovare a orașului și a zonei (hărți, pliante). Tot pe baza acestor studii se intenționează să se realizeze reabilitarea fațadelor clădirilor vechi din centrul orașului.

- Datele colectate de către studenți în cadrul școlii de vară „De vorbă cu actorii locali” sunt utilizate în cadrul proiectelor de finanțare care sunt întocmite. Aceste studii sunt punctul de pornire pentru elaborarea programelor și proiectelor de acțiune viitoare.

- Crearea paginii *web* a localității a condus la o mai bună promovare a acesteia, fapt ce a permis cunoașterea zonei și a atras turiști. Sunt proprietari de pensiuni care și-au atras clienții prin intermediul *site*-ului. Această pagină *web* a obținut locul III pe țară la concursul *Comunitatea Virtuală*.

- Participarea la sesiunile de instruire a determinat apariția unor schimbări în managementul administrației publice locale – au fost elaborate 55 de propuneri pentru proiecte pentru investiții viitoare, fapt ce permite o planificare bugetară corectă.

- Participarea la procesul de planificare strategică și la sesiunile de instruire a condus la o mai bună cooperare între membrii comunității. Un rezultat al acestei cooperări este organizarea unor tabere de vară pentru elevi, în cadrul cărora s-a realizat un parteneriat între proprietarii de pensiuni, meșterii olari și firmele de transport.

- Crearea Asociației „Văleanu” a romilor din Săliștea a facilitat obținerea de fonduri Phare în parteneriat cu administrația publică locală pentru reabilitarea drumului de acces Săliștea – Romanii de sus – Romanii de jos.

- Obținerea statutului de stațiune turistică a permis accesarea fondurilor Phare pentru dezvoltarea infrastructurii regionale, prin proiectul „Reabilitarea și dezvoltarea infrastructurii generale și turistice în zona cultural-istorică a Depresiunii Horezu”.

- Asumarea unui rol proactiv de către administrația locală este demonstrată nu numai de inițierea de proiecte, ci și de inițierea unor proiecte în parteneriat cu alte primării (proiectul de reabilitare a infrastructurii turistice), atragerea prin scrisori și invitații a unor personalități (vizita prințului Charles la mănăstirea Horezu în 2005) și realizarea unui acord de înfrățire cu orașul La Detrousse din Franța.

- Administrația publică a adoptat o serie de mecanisme moderne de stimulare a participării publice, cum ar fi: sondajele de opinie, înființarea de comitete consultative, publicarea pe site a tuturor actelor normative ce urmează a fi supuse dezbaterii și a diferitelor acțiuni cetățenești ce au loc și care urmează a fi întreprinse.

Lecții învățate

- Este necesară o îmbunătățire a diseminării rezultatelor proiectului în chiar interiorul comunităților, astfel încât membrii acestora să conștientizeze că rezultatele proceselor de planificare strategică sunt puse în practică și cum anume sunt implementate. Altfel există riscul ca actorii locali să considere că acest document nu are finalitate, să își piardă încrederea în procese participative inițiate de administrația publică: *Ideile au rămas acolo – tot ce s-a spus, s-a uitat* (reprezentant agent economic, Horezu).

- Echipa de implementare a strategiei ar trebui să fie formată dintr-un număr mai restrâns de persoane, cu atribuții și termene precise. În momentul de față, echipa de implementare este formată dintr-un număr mare de membri (10–15 persoane), ceea ce duce la o diluare a responsabilităților, existând riscul ca activitățile propuse să nu fie realizate.

- Pentru dezvoltarea turismului, urmând exemplul stațiunii Râncă, și-au propus înființarea unui sat de vacanță prin concesionarea de terenuri care să aducă fonduri la bugetul public. Atragem atenția asupra necesității ca aceste intervenții să fie făcute prin apărarea interesului public, păstrarea resurselor naturale valoroase și păstrarea spiritualității munților și locuitorilor zonei.

• Întrucât s-a dovedit că rolul unor facilitatori profesioniști este esențială pentru succesul proceselor de planificare participativă și calitatea rezultatelor obținute, instruirea unor asemenea facilitatori – agenți ai schimbării – care să lucreze pentru agențiile de dezvoltare regională sau alte instituții publice județene și locale, în vederea accesării fondurilor structurale ale UE, este necesară și deosebit de importantă.

CONCLUZII

Proiectul derulat de către Fundația Parteneri pentru Dezvoltare Locală în Horezu (FPDL) a avut ca scop dezvoltarea cunoștințelor și tehnicilor care pot facilita procesele participative pentru elaborarea planurilor și strategiilor de dezvoltare locală. Demersul celor de la FPDL a urmărit formarea și întărirea capacităților locale, plecând de la identificarea nevoilor și resurselor comunitare. Analiza finală o vom realiza pe câteva dimensiuni care să ne permită a vedea implicațiile participării comunitare asupra dezvoltării: abilitarea comunitară (*empowerment* comunitar), consolidarea potențialului de acțiune (*capacity building*) și asociativitatea.

Abilitarea comunitară (*empowerment comunitar*)¹⁸ presupune dezvoltarea capacităților actorilor locali de a se autosuține și a-și controla mediul de viață. Întărirea capacității actorilor sociali de a-și rezolva singuri problemele se realizează prin sporirea spațiului de oportunități și prin orientarea psihologică spre controlarea mediului de viață într-o mai mare măsură. Procesul de întărire a capacităților presupune: acces la informații, participarea la luarea deciziilor locale, responsabilizarea instituțiilor publice și dezvoltarea capacității de autoorganizare locală. Acțiunile ce se pot întreprinde în acest sens sunt: întărirea capacității grupurilor de inițiativă locală de a deveni o voce în comunitate (să participe la întâlnirile Consiliului Local, să discute cu oamenii și apoi să prezinte problemele lor în fața administrației publice locale), investiții în formarea unor lideri (actorii sociali care au capital sociouman) și organizarea de întâlniri publice în diferite zone ale comunităților prin care aceștia să fie obișnuiți să participe la luarea deciziilor. Analizând rezultatele proiectului, dar și activitățile întreprinse după finalizarea acestuia, putem afirma că s-a dezvoltat capacitatea actorilor locali de a se autosuține: grupul de inițiativă organizat cu ocazia întocmirii planificării strategice a devenit o voce activă în comunitate, au fost formați lideri formali, au avut loc întâlniri publice, accesul la informații a devenit mult mai facil, capacitatea de autoorganizare a administrației publice a crescut foarte mult. O problemă este aceea că aceste acțiuni au fost întreprinse în special de administrația publică și avem o dezvoltare locală de sus în jos, cetățenii fiind pasivi încă. În localitatea Horezu, reprezentanții administrației publice sunt cei care inițiază acțiunile de dezvoltare și care le susțin foarte mult. În permanență sunt căutate soluții pentru a participa cât mai activă a cetățenilor la luarea deciziilor și la implementarea

¹⁸ Sandu, D., *op. cit.*, p. 215–216.

lor. Există o anumită nemulțumire la nivelul primăriei legată de participarea cetățenilor la viața comunității, aceștia aducând în discuție numai problemele personale, luând parte doar ocazional la întâlnirile organizate și nefiind interesați de ce se întâmplă în comunitate decât foarte rar și mai ales atunci când e vorba de infrastructură sau utilități.

Majoritatea liderilor formați sunt din cadrul administrației publice, deoarece ei sunt cei care au participat la diverse cursuri de formare, au întocmit proiecte, au discutat cu locuitorii și s-au implicat și în implementarea activităților. Grupul de inițiativă format cu ocazia elaborării strategiei locale de dezvoltare a cunoscut o dinamică moderată în ultimii patru ani, majoritatea reprezentanților administrației publice și a instituțiilor publice rămânând activi și devenind o voce destul de puternică în comunitate. Mulți dintre membrii grupului de inițiativă au format asociații neguvernamentale și au accesat fonduri europene, în acest demers fiind sprijiniți de primărie. Avem de-a face cu o participare a elitelor la activitățile de consultare publică. Problema cea mare este legată de diseminarea informației primite care nu se prea realizează. Deși majoritatea membrilor grupurilor de inițiativă dispun de capital sociouman în comunitate, ei diseminează foarte puțin informația primită. Angajații primăriei care se ocupă de partea de informare și de proiectele cu finanțare externă sunt liderii care dispun de cel mai mare capital de încredere din partea populației, însă timpul nu le permite să meargă foarte des pe teren și să se întâlnească cu cetățenii. Prin formarea comitetelor consultative cetățenești se încearcă organizarea de întâlniri publice în satele aparținătoare și în alte locuri din oraș, astfel încât oamenii să fie obișnuiți să participe la luarea deciziilor și la implementarea lor.

Consolidarea potențialului de acțiune (*capacity building*)¹⁹ – vizează acțiuni de sporire a stocului de capital uman la nivelul actorilor sociali, în vederea creșterii șanselor lor de a contribui eficient la realizarea proiectelor de dezvoltare comunitară. Principalele acțiuni care se cer a fi întreprinse sunt: *training*-uri în domeniul managementului de proiect cu actorii locali, prezentarea unor modele de bune practici din alte comunități, prezentarea oportunităților de finanțare externă existente, realizarea de parteneriate microregionale și crearea unor mecanisme de participare locală la nivelul APL (comunicarea mai bună dintre instituțiile publice și comunitate).

În Horezu s-au organizat numeroase *training*-uri și schimburi de experiență cu alte comunități, astfel încât să crească stocul de capital uman al actorilor locali. Instruirea a fost relevantă și utilă, atât pentru dezvoltarea personală a participanților cât și pentru îmbunătățirea performanțelor la locul de muncă, având un impact favorabil asupra atitudinii proactive a administrației în susținerea dezvoltării locale.

Proiectul a identificat și a format agenți locali ai schimbării care să devină promotori ai conceptului de dezvoltare economică locală prin planificare participativă. Aceștia au devenit membri ai echipei de planificare și implementare a strategiei.

¹⁹ Ibidem, p. 214–215.

Ca urmare a dezvoltării cunoștințelor și aptitudinilor, dar și a procesului de consolidare a echipelor de planificare din cadrul primăriei, aceasta a devenit proactivă și dinamică. După cum au spus în cadrul interviului reprezentanți al primăriei Horezu:

Înainte Primăria era o instituție de eliberat adevăruri, acum a devenit o primărie lucrativă! (reprezentant APL).

Antrenarea în cadrul procesului de planificare strategică și a cursurilor de pregătire a membrilor comunităților învecinate a permis creșterea coeziunii nu numai în comunitate, ci și între comunități. Efectul pozitiv major al acestei creșteri îl reprezintă înființarea asociațiilor intercomunale din Horezu și Tomșani și proiectul demarat deja de constituirea unei asociații regionale – *Oltenia de sub munte*. Asistăm și la crearea unei identități regionale a comunităților din Oltenia de sub munte, pe baza similitudinilor existente între resursele de care dispun și posibilitățile de dezvoltare. *Au încercat să facă o apropiere între comunități, să pară că lumea e mai mică* (reprezentant ONG, Horezu).

Asociativitatea – este un element-cheie al dezvoltării locale, prin capitalul social pe care îl presupune. Un beneficiu major al proiectului l-a constituit creșterea capitalului social în comunitate. Nucleul de valori al capitalului social este reprezentat de încredere, toleranță și asociativitate. Toleranța este o formă a încrederii interpersonale sau intergrupale și în același timp, cea mai importantă componentă în constituirea capitalului social. Lucrul pe ateliere a permis o cunoaștere mai bună a participanților și crearea unor interacțiuni interpersonale. Pe baza acestora s-a format încrederea atât în instituții, cât și între membrii comunității. Efectul imediat următor l-a reprezentat dezvoltarea fenomenului asociativ. În ultimii ani, conform datelor culese prin cercetare, fenomenul asociativ a cunoscut o explozie în Horezu, datorită conștientizării „puterii” pe care o oferă (oferă reprezentativitate și dă tărie dialogului), cât și interesului economic (subvențiile se acordă producătorilor agricoli, numai dacă sunt cuprinși în asociații).

Fenomenul asociativ a cunoscut o explozie nu numai din punct de vedere cantitativ, ci și calitativ, organizațiile neguvernamentale elaborând proiecte de finanțare și luând parte la acțiunile de dezvoltare locală. Trebuie specificat că organizațiile societății civile sunt sprijinite masiv de administrația locală, care este partener în toate proiectele, asigură cofinanțarea și ajută la scrierea propunerilor de finanțare prin departamentul de integrare europeană din primărie. Asocierea cea mai greu de realizat a fost cea a meșterilor olari, care au fost implusionați în acest demers de către administrația publică. Printre olari existau mai mulți lideri informali care aveau interese divergente și nu înțelegeau beneficiile asocierii. Achiziționarea de magazine pentru comercializarea mărfii olarilor, oferirea de spațiu la drumul național pentru amplasarea acestora și publicitatea făcută pe internet au fost motivele care i-au făcut pe meșterii olari să se asocieze.

Participarea publică în Horezu s-a datorat *leadership*-ului și nu structurii sociale existente. Proiectul a demarat datorită unei „fiice a orașului” care a venit și a mobilizat elitele să participe la efortul comun de dezvoltare locală, apoi liderii

informali creați în urma programelor de *training*, a schimburilor de experiență și a sesiunilor de informare au fost cei care au dus mai departe implementarea strategiei și chiar au depășit obiectivele propuse inițial. Asistăm la o participare masivă și activă a elitelor locale la dezvoltarea comunității și la implementare obiectivelor strategiei. Această participare activă se datorează acelui sentiment de „proprietate colectivă” creat în procesul de elaborare a strategiei și unui efect de contagiune apărut în comunitate. În comunitățile localității unde nu există liderii informali acceptați de ceilalți indivizi, unde încrederea în semeni și în instituțiile publice este scăzută, procesul de dezvoltare s-a desfășurat mai lent.

Se fac eforturi mari pentru o participare activă cât mai numeroasă a cetățenilor și administrația publică locală încearcă să creeze mecanismele necesare. Horezu este o comunitate în care se întâlnesc primele două forme de participare prevăzute de către Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD), respectiv informarea și consultarea, și în care se dorește introducerea și a celei de-a treia forme – cea a participării active în care cetățenii sunt implicați în diferitele faze ale procesului de politică publică, fiind o relație bazată pe principii de parteneriat între cei doi actori. Implicare activă a cetățenilor presupune că ei pot participa la fixarea obiectivelor de politică publică, pot să își exprime opiniile referitoare la diferitele opțiuni de politică publică sau pot propune strategii de intervenție. O astfel de implicare activă este numai la nivelul elitelor și la cel al asociațiilor neguvernamentale care inițiază acțiuni/proiecte de rezolvare a unor probleme comunitare și participă la dezbaterile în care se propun strategii de intervenție pentru diferite probleme ce apar.

În cazul localității Horezu, obiectivele prevăzute de Banca Mondială pentru un proces ce presupune participarea publică au fost realizate în mare măsură: a crescut capacitatea actorilor locali de a iniția acțiuni de dezvoltare, obiectivele propuse în strategie au răspuns nevoilor locale de dezvoltare și a scăzut timpul de implementare a diferitelor decizii.

BIBLIOGRAFIE

1. Almond, G., Verba, S., *Cultura civică. Atitudini politice și democrație în cinci națiuni*, CEU Press, București, Editura Du Style, 1996.
2. Bhatnagar, B., Williams, A. C., *Participatory Development and the World Bank*, The World Bank, 1992.
3. Bhatnagar, B., „Participatory Development and the World Bank: Opportunities and Concerns”, în *Participatory Development and the World Bank*, The World Bank, 1992.
4. Bryson, J. M., *Planificarea strategică pentru organizații publice și nonprofit*, Chișinău, Editura Arc, 2002.
5. Carroll, T., „Capacity Building for Participatory Organizations”, în Bhatnagar, B. și Williams, A. C., *Participatory Development and the World Bank*, The World Bank, 1992.
6. Frank, F., Smith, A., *The community development. A tool to build community capacity*, Minister of Public Works and Government Services, Canada, 1999.
7. Fisher, F., *Building bridges between citizens and local governments through participatory planning*, United Nations Center for Human Settlements, 2001.

8. Irvin, R. A., Stansbury, J., *Citizen participation in decision making: Is it worth the effort?*, în „Public Administration Review”, nr. 64, 2004.
9. Kweit, M. G., Weit, R. W., *Citizen Participation and Citizen Evaluation in Disaster Recovery*, în „The American Review of Public Administration”, nr. 34, 2004.
10. Kweit, M. G., Weit, R. W., *Participation, Perception of Participation, and Citizen Support*, în „American Politics Research”, nr. 35, 2007.
11. Meny Y., Thonieg J.-C., *The public policies*, Bologna, Il Mulino, 1996.
12. Morrell, M. E., *Citizen's Evaluations of Participatory Democratic Procedures: Normative Theory Meets Empirical Science*, „Political Research Quarterly”, nr. 52, 1999.
13. Moynihan, D., *Normative and Instrumental Perspectives on Public Participation: Citizen Summits in Washington, D.C.*, în „The American Review of Public Administration”, nr. 33, 2003.
14. Osborne, D., Gaebler, T., *Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, A Plume Book, 1993.
15. Pollak, P. B., *Does Citizen Participation Matter?: Toward the Development of Theory*, în „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, nr. 16, 1985.
16. Putnam, R., *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, Touchstone Book, 2001.
17. Putnam, R., *Cum funcționează democrația? Tradițiile civice ale Italiei moderne*, Iași, Editura Polirom, 2001,
18. Roberts, N., *Public Deliberation in an Age of Direct Citizen Participation*, în „The American Review of Public Administration”, nr. 34, 2004.
19. Sandu, D., *Dezvoltare comunitară. Cercetare, practică, ideologie*, Iași, Editura Polirom, 2005.
20. Sandu, D., *Sociabilitatea în spațiul dezvoltării: încredere, toleranță și rețele sociale*, Iași, Editura Polirom, 2003.
21. Trousdale, W., *The Manual „Strategic Planning for Local Economic Development” – A resource guide for local governments and civil society organizations (Manualul „Planificare strategică pentru dezvoltare economică locală – ghid pentru autorități locale și organizații ale societății civile”)*, Ecoplan International, UN – Habitat, 2003.
22. Weil, M., *The Handbook of community practice*, Londra, Sage Publications, 2005.
23. Yang, K., *Trust and Citizen Involvement Decision: Trust in Citizens, Trust in Institutions and Propensity to Trust*, în „Administration & Society”, nr. 38, 2006.
24. *** CERE, *Există participare publică în România?*, 2006.
25. *** OECD, *Citizens as Partners. OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy - Making*, 2001, www.oecd.org.
26. *** OECD, *Evaluating Public Participation in Policy Making*, www.oecd.org.

The article is rooted in the question: What particularly makes a local development program work? This way, the article analyzes the factors that contribute to the success of local development and the problems that frequently appear in it.

Our endeavor is concentrating on the evidentiary role that the participation of all the social actors of the community plays in the implementation of a local development program.

Finally, it is presented and debated also the performance of Horezu town within the economic development program that the community engaged in.

Keywords: Local development, participation, community, Development Programme.