



## **A4.1. Harta persoanelor interesate de asigurarea unui cadru de învățare sustenabil la locul de muncă**



**Raport privind Harta persoanelor interesate**  
**Proiect: „POD spre carieră - Practică. Ocupare. Dezvoltare”**

## I. PERSPECTIVĂ SINTETICĂ

**Scopul** este de identificare a resurselor și mecanismelor de susținere a stagiilor de practică - cadrul sustenabil de învățare la locul de muncă. Prin urmare, prezentul document are scopul de a inventaria și analiza actorii relevanți care pot contribui la succesul și durabilitatea stagiilor de practică în regiunea Târgoviște - Titu (Județul Dâmbovița). Această hartă depășește sfera partenerilor direcți din proiect, vizând crearea unui ecosistem regional de sprijin pentru tranziția elevilor către piața muncii.

Un prim demers în realizarea hărții persoanelor interesate este reprezentat de **informarea și conștientizarea** asupra problemei centrale: o mai bună corelare a învățării cu piața muncii și asigurarea unui cadru sustenabil de învățare la locul de muncă.

Printre cele mai facile abordări pot fi abordate:

Arborele problemei și al soluției (1-2),

Planificarea cu scenarii (3).

Prioritizarea problemei legată de calitatea stagiilor de practică (a măsurilor preventiv-corective) - prin raportare la un set de probleme de interes socio-educational (4).

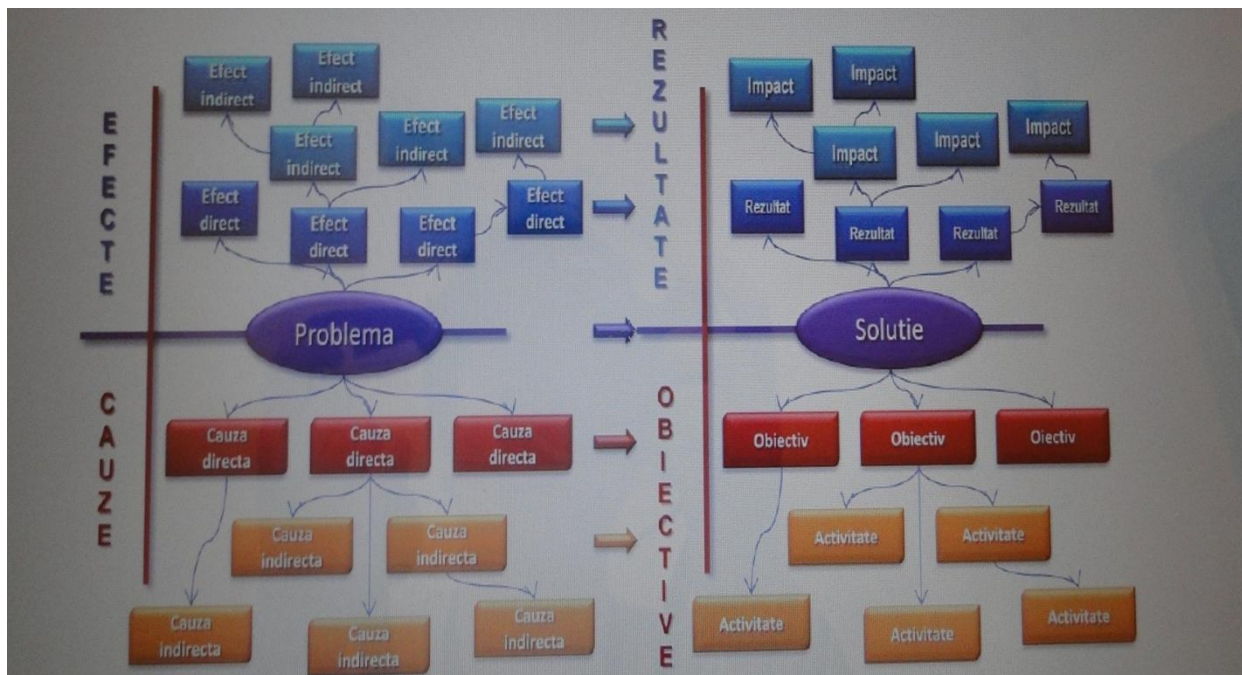
În continuare, prezentăm câteva detalii de ordin teoretico-metodologic, ce pot fi adaptate, particularizate PROBLEMEI CALITĂȚII STAGIILOR DE PRACTICĂ ȘI A ÎNVĂȚĂRII LA LOCUL DE MUNCĂ.

1. **Arborele problemei** - reprezintă un instrument util în activitatea de identificare și documentare a problemei, dar și pentru cea de definire a scopului, obiectivelor, rezultatelor așteptate. Această metodă are la bază ideea că orice problemă este cauzată de existența și acțiunea a o serie de factori și că, la rândul ei, reprezintă o cauză pentru alte probleme.
2. **4. Arborele obiectivelor (soluțiilor)** - Prin această activitate, în baza arborelui problemelor, se identifică cele mai potrivite soluții pentru problema identificată. După determinarea problemelor urmează identificarea soluțiilor. Pentru aceasta se utilizează un arbore decizional, cu o structură identică cu cea a arborelui problemelor, numit arborele obiectivelor sau arborele soluțiilor.

În timp ce analiza problemelor scoate în evidență aspecte negative ale unei situații existente, analiza obiectivelor prezintă aspectele pozitive ale viitoarei situații dorite. Aceasta implică reformularea problemelor în obiective.

Prin urmare, arborele obiectivelor poate fi conceptualizat ca o imagine în oglindă a arborelui problemelor. Transformarea relațiilor *cauză-efect* din arborele problemelor în relații de tipul *mijloace-finalități* este un exercițiu complex și necesită o abordare atentă.

Schema de mai jos poate fi utilizată în ateliere de lucru dedicate atât informării și conștientizării, cât și în etapa de analiză a nevoilor comunitare.



Practic, arborele problemelor și al soluțiilor vizează în primul rând identificarea problemei, dialogul cu problema.

Problemele sunt practic acele lucruri/situații care împiedică autoritatea locală sau comunitatea să ajungă din locul unde se afla în locul unde doresc să se afle.

Analiza potențialelor probleme trebuie să includă răspunsul la o serie de întrebări:

- CARE este problema pe care trebuie să o soluționăm?
- DE CE este o problemă? (cauza)?
- DE CE trebuie soluționată problema?
- UNDE și CÂND se manifestă problema?
- A CUI problema este?
- PE CINE afectează problema?
- DE CÂT TIMP este o problemă?
- CE SE VA întâmpla dacă nu se soluționează? (efecte)

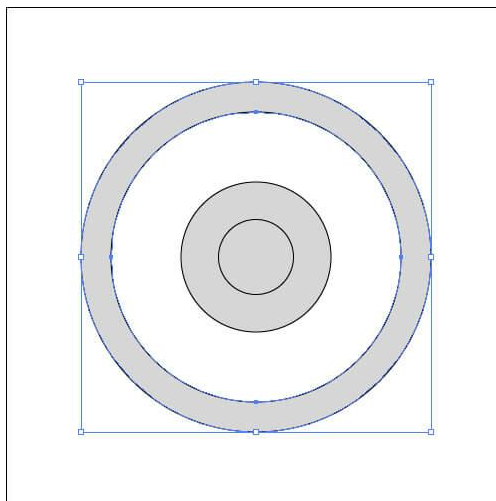
Trebuie ținut cont de faptul că multe proiecte eșuează complet datorită faptului că problema pe care caută să o rezolve:

- Nu este bine definită sau înțeleasă
- Nu este percepută ca fiind o problemă de un număr suficient de mare de persoane
- Poate avea la origine cauze complexe de care nu s-a ținut seama în elaborarea planurilor și care nu vor fi, deci, avute în vedere de strategia aleasă.

Întrebări/ abordări posibile:

- Care este problema?
- Cine are problema menționată?
- Câte persoane sau subiecți?
- Unde sunt localizați beneficiarii (geografic)?
- De când există problema/cum se manifestă?
- De ce apare problema? - (1) în general; (2) cauza specifică;
- Care sunt probele care vă sprijină afirmațiile? -
- Care ar fi consecințele nerezolvării problemei?
- De ce organizația dumneavoastră (apartenența factorilor de interes și/ sau sprijin) este cea mai în măsură să abordeze această problemă?

4. Din perspectiva prioritizării rezolvării unui set de probleme, prezentăm modelul alăturat: ierarhizarea problemelor prin metoda cercurilor concentrice (în centru fiind dispuse prioritățile de rang 1, prioritățile de rang inferior, mai scăzute, fiind plasate spre exteriorul punctului central).



3. Planificare cu scenarii - în literatura de specialitate o întâlnim sub denumirea “*Scenario planning*”; ea reprezintă practic o modalitate structurată de analiză a viitorului și poate fi aplicată pentru procesul de planificare strategică (inclusiv la nivel instituțional, deși este mai des utilizată pentru planificarea dezvoltării comunitare, pentru formularea alternativelor de politică publică etc.).pe de altă parte, acest instrument de analiză strategică este considerat unul din cele mai adecvate instrumente pentru adoptarea deciziilor strategice, mai ales în condiții de incertitudine. Scenariile sprijină planificarea strategică și luarea deciziilor și poate ajuta la testarea implicațiilor și a rezistenței diferitelor politici. La fel de important este și faptul, ca acestea permit participarea activă a părților interesate (stakeholderilor sau actorilor-cheie), permițând reprezentarea opiniilor contradictorii și a punctelor de vedere ale stakeholderilor. Scenariile ne ajută să corelăm incertitudinile pe care le avem referitor la viitor, cu deciziile pe care trebuie să le luăm în prezent.

De aici poate rezulta și posibilele strategii de susținere sau respingere. Practic, putem identifica câteva strategii adoptate pentru a respinge sau a promova o agenda de către factorii interesați:

**1. Strategii cu cost redus**

- Nerecunoașterea problemei
- Refuzul de a recunoaște grupurile care propun problema

**2. Strategii cu cost mediu - împiedicarea simbolică**

- Se invocă norme ale comunității, precum loialitatea
- Se susține punctul propriu de vedere prin definirea într-un mod restrâns al problemei
- Se cooptează liderul grupului sau unul dintre simbolurile acestuia
- Se creează o comisie care să studieze problema
- Se amână

**3. Strategii cu cost mediu - atac**

- Schimbarea rolurilor: se pretinde statutul de victimă
- Dacă legitimitatea grupului e mică, acesta se discreditează
- Dacă legitimitatea grupului este ridicată se discreditează problema
- Se concentrează discuția asupra definirii problemei și nu a rezolvării ei

**4. Strategii cu cost ridicat**

- Amenințări electorale sau retragerea sprijinului
- Amenințări economice sau chiar sancțiuni efective
- Amenințări cu justiția sau acționări în instanță
- Amenințări fizice sau, uneori, acțiuni în acest sens.



Pe de altă parte, analiza complexă a unor probleme educaționale și a consecințelor imediate (calitate slabă a învățării, transfer anevoios de competențe și abilități practice, abandon, părăsire timpurie a școlii, absenteism, delincvență juvenilă etc.) se poate face lucrând în echipa, pe baza unor criterii de prioritizare (pot fi utilizate criterii de genul - urgență, fezabilitatea, importanță, controlul, angajamentul (dorința de implicare).

În activitatea de colaborare cu diverși factori de interes, poate fi dezvoltat un EXERCİTIU de tipul următor:

- Formularea unei cerințe: *Introduceți, în tabelul următor, o scurtă descriere a fiecărei probleme identificate de fiecare membru al echipei dumneavoastră. / Vă rugăm să identificați câteva probleme cu care se confruntă comunitatea dumneavoastră și să le prioritizați utilizând tabelele de mai jos:)*
- Fiecare problemă va avea o „valoare” rezultată din analiza multi-criterială privind urgența, importanța, fezabilitatea, controlul și angajamentul (dorința de implicare).
- Urgență = *Necesitatea abordării problemei în scopul evitării unei crize.*
- Importanță = *Potențialul impact al realizării misiunii de soluționare a problemei de către organizația dumneavoastră.*
- Fezabilitate = *Capacitatea de realizare cu tehnologiile existente și cu resursele disponibile sau alocate.*
- Control = *Responsabilitatea soluționării problemei se află sub jurisdicția legală, sub influența politică și sub competența funcțională a organizației dumneavoastră.*
- Angajament = *Dorința de a vă implica personal în găsirea sau în soluționarea problemei.*

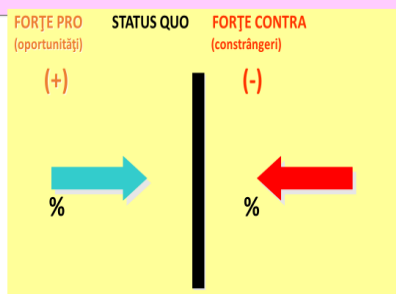
Rezultatele pot fi centralizate multicriterial sau la nivel de persoană - reprezentat la factorilor de interes:

| DESCRIEREA PROBLEMEI | URGENȚĂ            | IMPORTANȚĂ         | FEZABILITATE       | CONTROL            | ANGAJAMENT         | TOTAL |
|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------|
| 1.                   | 1 2 3 4 5<br>[ ] X | 1 2 3 4 5<br>[ ] X | 1 2 3 4 5<br>[ ] X | 1 2 3 4 5<br>[ ] X | 1 2 3 4 5<br>[ ] = |       |
| 2.                   | 1 2 3 4 5<br>[ ] X | 1 2 3 4 5<br>[ ] X | 1 2 3 4 5<br>[ ] X | 1 2 3 4 5<br>[ ] X | 1 2 3 4 5<br>[ ] = |       |
| 3.                   | 1 2 3 4 5<br>[ ] X | 1 2 3 4 5<br>[ ] X | 1 2 3 4 5<br>[ ] X | 1 2 3 4 5<br>[ ] X | 1 2 3 4 5<br>[ ] = |       |
| 4.                   | 1 2 3 4 5<br>[ ] X | 1 2 3 4 5<br>[ ] X | 1 2 3 4 5<br>[ ] X | 1 2 3 4 5<br>[ ] X | 1 2 3 4 5<br>[ ] = |       |
| 5.                   | 1 2 3 4 5<br>[ ] X | 1 2 3 4 5<br>[ ] X | 1 2 3 4 5<br>[ ] X | 1 2 3 4 5<br>[ ] X | 1 2 3 4 5<br>[ ] = |       |

| PROBLEMA | PERS .1 | PERS .2 | PERS .3 | PERS .4 | PERS .5 | PERS .6 | PERS .7 | PERS .8 | PERS .9 | MEDIA | PRIORITATEA |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|-------------|
| 1.       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |       |             |
| 2.       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |       |             |
| 3.       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |       |             |
| 4.       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |       |             |
| 5.       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |       |             |

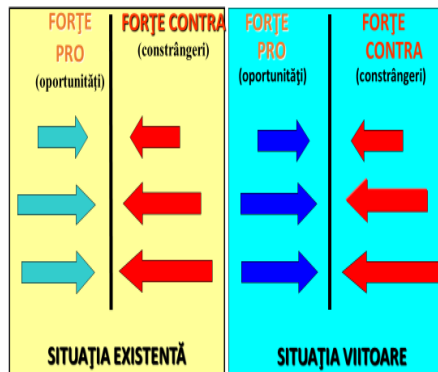
Înainte de a trece la descrierea hărții persoanelor interesate, este relevant de a se realiza o analiză a câmpului de forțe, potrivit modelelor prezentate, schematic, mai jos:

#### ANALIZA CÂMPULUI DE FORȚE



#### ANALIZA CÂMPULUI DE FORȚE

Kurt Lewin



#### Forțe și factori

##### Fișă de colectare a informațiilor

| Factorii cei mai importanți | Ideile pentru mobilizarea lor |
|-----------------------------|-------------------------------|
| 1.                          | 1.                            |

##### Analiza câmpului de forțe

| Forțe care vă ajută (oportunități) | Situația prezentă | Forțe care se opun (constrângeri) |
|------------------------------------|-------------------|-----------------------------------|
| 1.                                 | 1.                |                                   |
| 2.                                 | 2.                |                                   |
| 3.                                 | 3.                |                                   |
| 4.                                 | 4.                |                                   |
| 5.                                 | 5.                |                                   |
| 6.                                 | 6.                |                                   |

#### De ce este necesară a analiză prealabilă a câmpului de forțe?

Având în vedere deziribilitatea problematicii, în contextul intențiilor și a eforturilor / expectanțelor, prezumăm că toți potențialii factorii de interes vor fi PRO - vor agreea inițiativa proiectului de a contribui la creșterea calității stagiilor de practică și asigurarea unui cadru sustenabil demersului de referință.

În teorie, modificarea echilibrului se poate face prin:

- (1) Adăugarea sau întărirea unor FORȚE POZITIVE
- (2) reducerea sau anihilarea unor FORȚE NEGATIVE;
- (3) schimbarea direcției FORȚELOR NEGATIVE și transformarea lor în FORȚE POZITIVE

Pe de altă parte, angrenarea în demersul ce face obiectul acestei analize implică voință, efort, resurse, corelarea unor politici și inițiative (care, în acest moment, sunt partajate/ individualizate la nivelul fiecărui actor - în ipoteza în care acestea reprezintă o preocupare - deci sunt luate în considerare, sunt nu doar declarative, ci și asumate).



Sub acest aspect, există probabilitatea să avem fie o rezistență la schimbare, fie o anumită apatie (vezi secțiunea dedicată tipologiei stakeholderilor) - manifestată prin tendința de menținere a stării inițiale (STATUS QVO).

Prin urmare, este esențial de identificat:

- (a) Lista factorilor de sprijin relevanți (evident, potențiali, care s-ar putea alătura demersurilor proiectului, fie formalizat - prin parteneriat, fie măcar informal);
- (b) Câteva idei/ ipoteze/ scenarii pentru mobilizarea lor (cum atragem contribuția/ implicarea?);
- (c) Oportunitățile (ce credem că oportunități de sprijin vom avea?);
- (d) Care ar fi situația prezentă (de exemplu, prin analiză documentară și/ sau prin consultare online);
- (e) Care ar fi constrângerile?

### **Ce reprezintă analiza stakeholderilor?**

Promovarea unor programe/politici la nivel local afectează o varietate largă de actori. De asemenea, implicarea mai multor persoane în procesele participative de la nivel comunitar oferă avantaje, cum ar fi o mai bună înțelegere a contextului comunitar și generarea mai multor idei, ceea ce, în final, duce la eficientizarea mecanismelor decizionale. Totodată, pentru a dezvolta un proces participativ veritabil, trebuie să identificăm cine sunt actorii interesați, cum trebuie implicați și ce riscuri pot aduce. Acest exercițiu se realizează prin analiza stakeholderilor. Stakeholderii sunt actorii (persoane, grupuri, organizații) care câștigă sau pierde de pe urma unei activități/proiect/proces<sup>1</sup>. Prin analiza stakeholderilor sunt identificate persoanele ce sunt conectate la un anumit proiect și sunt dezvoltate strategiile de implicare a acestor persoane.

De multe ori, în locul adoptării terminologiei britanice (*stakeholders* = părți interesate) se utilizează termenul de actor. În cazul entităților publice (școală, primărie, inspectorat școlar etc.) se utilizează sintagma de actor public. Dar cine este un actor?

Orice individ sau grup de indivizi care au interes considerabil în succesul sau eșecul proiectului. Deseori un actor poate coincide cu un beneficiar, un facilitator sau un adversar. Grupuri diferite pot avea probleme, interese și capacități diferite și de aceea este foarte important ca prima etapă să fie identificarea diferitelor grupuri.

În contextul actorilor locali - participanți în elaborarea unor strategii de dezvoltare, este necesară parcurgerea următoarelor etape:

- Identificarea problemei de rezolvat;
- Identificarea a tuturor celor care pot avea un interes în posibile proiecte;
- Investigarea rolurilor, intereselor și capacității actorilor de a participa;
- Interpretarea constatărilor și încorporarea lor în proiect pentru a se asigura că:
  - (1) resursele sunt corect vizate;
  - (2) proprietatea actorilor și participarea sunt promovate;
  - (3) sunt luate în considerare potențialele conflicte de interese.

Sintetizând și fără a face o tipologie rigidă (putând exista fluxuri și scenarii multiple), factorii interesați pot fi, potrivit modelului de mai jos, de interes (comunitatea, părinții), de competență (inspectoratul școlar, centrul de resurse educaționale, Casa Corpului Didactic), de sprijin (mediul de afaceri, ONG-urile, direcții de asistență socială și protecție a copilului), de decizie (Inspectorat școlar, minister), de transfer de informații și comunicaare (inspectorat, asociații profesionale din domeniul educației)

---

<sup>1</sup> În continuare în text nu se vor utiliza cuvintele activități/proiect/proces și se va opera doar cu termenul proiect.

## FACTORII INTERESAȚI

**Definiție:** Oricare persoane fizice sau juridice, grupuri, organizații sau instituții, care au un interes, sunt influențate / afectate sau pot influența/afecta funcționarea eficientă și durabilitatea organizației și ale proiectelor sale.

**Clasificare:**

- (a) Factori de interes
- (b) Factori de competență
- (c) Factori de sprijin
- (d) Factori de decizie
- (e) Factori de transfer de informații și comunicare



**Analiza factorilor interesați** este esențială pentru obținerea succesului, fie că este vorba despre **dezvoltarea unui plan strategic** sau despre materializarea unui proiect concret.

Pe de altă parte, stakeholderii pot fi clasificați și în dependență de relația lor față de un proiect:

- Stakeholderi cheie - persoane, grupuri sau instituții care pot influența semnificativ sau sunt deosebit de importanți pentru realizarea proiectului;
- Stakeholderi primari sunt actorii afectați direct, pozitiv sau negativ, de realizarea proiectului;
- Stakeholderi secundari sunt actorii afectați în mod indirect de realizarea proiectului.

### Care sunt avantajele și când trebuie realizată analiza stakeholderilor?

Cea mai importantă cauză pentru identificarea și înțelegerea stakeholderilor este faptul că acest exercițiu permite să sporim șansele de reușită a proiectului prin implicarea mai multor actori. Un proces participativ care presupune reprezentarea tuturor părților interesate are o serie de avantaje:

- ✚ Generarea mai multor idei față de situația când implementarea proiectului s-ar realiza de către o singură organizație sau de un grup restrâns de actori;
- ✚ Oferă o imagine completă privind contextul din comunitate în care va fi realizat proiectul cea ce permite identificarea riscurilor și oportunităților;
- ✚ Sporește suportul acordat proiectului prin integrarea actorilor interesați în dezvoltarea, planificarea, implementarea și evaluarea lui. Astfel, actorii devin „posesorii” proiectului și se vor strădui să-l implementeze cu succes;
- ✚ Este o abordare corectă pentru toți actorii. Toate părțile interesate pot să-și exprime opinia pe marginea implementării unui proiect care îi poate afecta serios;
- ✚ Permite abordarea unor probleme înainte ca acestea să creeze blocaje pentru implementarea proiectului;
- ✚ Favorizează consolidarea capitalului social la nivel de comunitate. Capitalul social reprezintă o rețea de cunoștințe, prietenii, legături de familie, alte relații sociale care pot fi folosite pentru a consolida comunitatea. Un proces participativ sporește comunicarea și conexiunile la nivel de comunitate dintre persoanele ce aparțin unor grupuri distincte din punct de vedere: social, economic, religios, etc.

Dincolo de aceste avantaje, este evident că este important:

- (a) Importanța contribuției (eventual, conform regulii lui Pareto<sup>2</sup> 20:80: de exemplu, 80% din cauzele lipsei calității stagiilor de practică sunt produse de 20% dintre factorii care reclamă intervenție);
- (b) resursele alocate;
- (c) atitudine și motivație;
- (d) registrul problemelor;
- (e) contribuțiile și influențele aferente unei mai bune corelări a învățării cu piața muncii;
- (f) momentul implicării factorilor interesați.

## FACTORI INTERESAȚI

Pentru a identifica **PRIMII 20%** care au posibilitatea de **INFLUENȚARE A PROIECTULUI ÎN PROPORȚIE DE 80%**, se face analiza importanței factorilor interesați în funcție de:

- **RESURSE** (financiare, informaționale, relații etc.);
- **ATITUDINE ȘI MOTIVAȚIA** implicării („+” și „-”);
- **PROBLEMELE** care ar putea apare din colaborare;
- **POSIBILA CONTRIBUȚIE / INFLUENȚĂ** pentru derularea procesului;
- **MOMENTUL** în care trebuie implicați.



Rezultatul acestui demers poate fi sintetizat în tabelul de mai jos:

| Grupul (F.I.) | Interesul grupului în ceea ce privește problema | Resurse (Categ.). | Capacitatea de a mobiliza resursele | Poziția față de problemă |
|---------------|-------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Grup_1        |                                                 |                   |                                     |                          |
| Grup_2        |                                                 |                   |                                     |                          |
| Grup_3        |                                                 |                   |                                     |                          |
| Grup_4        |                                                 |                   |                                     |                          |

Identificarea stakeholderilor și a intereselor acestora ar trebui să fie unul dintre primii pași în realizarea proiectului. În acest fel, cel mai probabil, se vor putea evita sau aborda problemele ce ar putea afecta implementarea proiectului.

**Care sunt etapele analizei stakeholderilor?**

În literatura de specialitate, analiza stakeholderilor constă din 4 etape:

<sup>2</sup> Analiza Pareto se bazează pe principiul lui Pareto, cunoscut și ca “regula 20/80, care afirmă că executând 20% din sarcini poți genera 80% din beneficiile pe care le generează întreaga activitate.



1. Identificarea stakeholderilor;
2. Stabilirea intereselor stakeholderilor;
3. Prioritizarea stakeholderilor;
4. Înțelegerea stakeholderilor.

Identificarea stakeholderilor. În abordările ce vizează arii mari de referință (țară/ regiune/ politici sectoriale), un instrument util ce poate fi utilizat pentru a identifica actorii interesați este modelul *PESTLE* - denumire ce vine de la primele litere din cuvintele engleze: **p**olitical, **e**conomical, **s**ocial/cultural, **t**ehnologica, **l**egal, **e**nvironmental (mediu). În baza acestui model stakeholderii pot fi separați în următoarele clase:

- **Politic** - autorități publice ce pot finanța proiecte, grupuri ce fac advocacy sau lobby;
- **Economic** - organizații finanțatoare (donatori externi), reprezentanți ai mediului de afaceri (pot fi interesați în programe ce determină creșterea veniturilor populației și, implicit, a cererii);
- **Social/cultural** - reprezentanți ai grupurilor vulnerabile (femei, bătrâni, persoane cu necesități speciale) ce pot fi favorizați/marginalizați de implementarea proiectului;
- **Tehnologic** - companiile ce oferă echipament pentru implementarea proiectului;
- **Legal** - diviziuni ale administrației publice ce curează proiectul;
- **Mediul**, la fel, poate fi considerat un stakeholder, deoarece este afectat pozitiv sau negativ de implementarea oricărui tip de proiect.

În realitate însă, în cadrul demersului nostru (cadru sustenabil de învățare și parteneriate solide) o asemenea analiză complexă nu este pretabilă. Motivul principal este legat de disponibilitate și relevanța contribuției. Mai exact, în afara clasei denumită generic **Politic** (autorități publice, mai exact servicii publice de interes local - primărie, instituții de învățământ, inspectorate școlare, direcții de asistență socială și de protecție a copilului) este puțin probabilă și/ sau relevantă implicarea reprezentanților altor clase (de exemplu, în cazul apartenențelor la clasa **Tehnologic**, **Mediu**, **Legal**).

Cu toate acestea, orice contribuție ar fi binevenită și oportună: de exemplu, eventuala implicare a reprezentanților mediului economic (antreprenori/ mediul de afaceri local) ar fi benefică din rațiuni multiple: copiii care nu abandonează școala, vizează în perspectivă un loc de muncă și o carieră, elevi care își formează, prin educație, valori, cunoștințe și abilități dezirabile pe piața muncii, o reducere a delincvenței juvenile (furturi, spargerii) asigură securitatea afacerilor și a patrimoniului agenților economici etc. Similar, cointerесarea factorilor de interes din mediul **Social/cultural** - a reprezentanților comunității și/ sau ai grupurilor vulnerabile (femei, bătrâni, persoane cu necesități speciale) ar putea fi benefică în succesul acțiunilor care contribuie la prevenirea efectelor adverse - neîncredere în școală, în piața muncii, apariția tendințelor de abandon școlar/ PTS.

Mai degrabă, în locul analizei *PESTLE*, ar fi recomandabile analize calitative sau cantitative, după caz. Astfel, o analiză documentară a potențialilor factori de sprijin (analiza activității acestora, a politicilor, strategiilor și inițiativelor deja derulate / programate - ar putea reprezenta o soluție mai bună. Tot astfel, la un moment dat, în conformitate cu graficul activităților asumate, aferente activității A4 din proiectul nostru, o consultare a potențialilor factori de sprijin (online/ face to face - în funcție de disponibilitatea actorilor) ar putea reprezenta un instrument util în procesul de referință (identificarea stakeholderilor).

**2. Stabilirea intereselor stakeholderilor.** Interesele actorilor pot varia: unii doresc ca proiectul să fie implementat, iar alții manifestă ostilitate față de proiect. Din acest considerent, stakeholderii pot fi clasificați în câteva categorii: actori cu interes pozitiv în proiect, actori cu interes negativ și actori cu interes mixt.

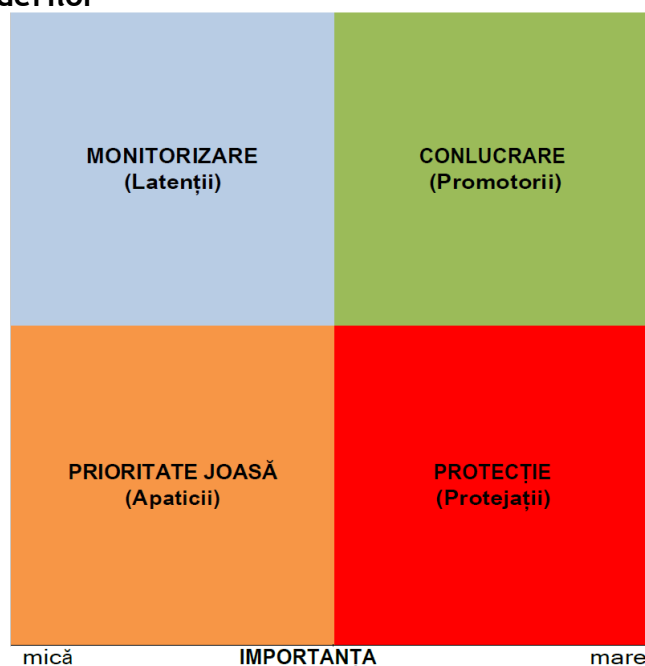
**3. Prioritizarea stakeholderilor.** La această etapă actorii interesați sunt evaluați în dependență de *importanță* și *influență*. Importanța reflectă modul în care proiectul poate satisface interesele unui anumit tip de stakeholderi, iar influența reprezintă capacitatea

stakeholderului de a modifica derularea proiectului. În dependență de influență și importanță pot fi identificate 4 grupe de actori, pentru care se aplică strategii specifice:

1. *Apaticii* (proiectul are o importanță mică și influență, la fel, e redusă) - grup căruia i se acordă o prioritate mică;
2. *Protejații* (proiectul are o importanță mare, însă influența e mică) - grup ce necesită inițiative speciale de protecție;
3. *Promotorii* (proiectul are o importanță mare și influența, la fel, e mare) - grup cu care se conlucrează;
4. *Latenții* (proiectul are o importanță scăzută, însă influența este mare) - această clasificare poate fi vizualizată grafic: linia orizontală reprezintă importanța, iar linia verticală este destinată influenței.

În acest sistem putem identifica 4 cadrane, care vor reprezenta cele 4 grupe de stakeholderi. Grupul trebuie monitorizat, deoarece poate reprezenta un risc pentru proiect:

#### Prioritizarea stakeholderilor



**4. Înțelegerea stakeholderilor.** Aceasta este etapa finală în analiză. În rezultatul parcurgerii acestui pas ne așteptăm că vom avea toată informația agregată, vom identifica riscurile potențiale și vom determina modul în care abordăm fiecare grupă de stakeholderi.

#### Exemplificări

**Etapa 1. Identificarea stakeholderilor.** Să presupunem că au fost identificați următorii factori de interes și/ sau sprijin:

- Actori publici din administrația centrală;
- Primărie;
- instituții de învățământ;
- inspectorate școlare;
- direcție de asistență socială și de protecție a copilului;
- antreprenori/ mediul de afaceri local
- sectorul ONG (asociații, fundații);
- comunitatea (partajată prin diverse grupuri de sprijin/ structuri asociative - de exemplu, asociații ale părinților - sau prin categorii de persoane vulnerabile;



- alte structuri sau organizații publice sau private: sindicate, mediul academic, asociații/ entități / instituții din domeniul protecției mediului etc.

În continuare, prezentăm, schematic, metodologia de abordare pentru celelalte 3 etape (2-4):

| 2. Stabilirea intereselor stakeholderilor |                                         |                                            |                   |                  |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------|------------------|
| STAKEHOLDERI                              | INTERESUL                               | INTERES NEGATIV POZITIV                    |                   | Obs. (Opțional)  |
| Lista<br>STAKEHOLDERI                     | Stakeholder cheie<br>Desemnare          | Descriere și încadrare categorială (+ / -) |                   |                  |
|                                           | Stakeholderi primari<br>Desemnare       | Descriere și încadrare categorială (+ / -) |                   |                  |
|                                           | Stakeholderi secundari<br>Desemnare     | Descriere și încadrare categorială (+ / -) |                   |                  |
| 3. Prioritizarea stakeholderilor          |                                         |                                            |                   |                  |
| Stakeholder                               | Influența asupra realizării proiectului | Importanța proiectului pentru stakeholderi | Obs. (Opțional)   |                  |
| Listă                                     | Descrierea influenței                   | Descrierea importanței                     |                   |                  |
| 4. Înțelegerea stakeholderilor            |                                         |                                            |                   |                  |
| Stakeholder                               | Impactul asupra proiectului             | Contribuția                                | Riscuri           | Abordare         |
| Listă                                     | Descrierea impactului                   | Descrierea contribuției                    | Riscuri relevante | Detalii abordare |

O altă abordare poate fi realizată multicriterial, conform modelelor analitice de mai jos:  
Clasificarea stakeholderilor după importanță

| Stakeholderii   | Autoritate/putere | Interes/importanță | Influență* |
|-----------------|-------------------|--------------------|------------|
| Stakeholderii_1 | 10                | 10                 | I          |
| Stakeholderii_2 | 7                 | 6                  | M          |
| Stakeholderii_3 | 5                 | 5                  | M          |
| Stakeholderii_4 | 1                 | 9                  | S          |
| Stakeholderii_5 | 8                 | 2                  | I          |
| Stakeholderii_6 | 6                 | 3                  | M          |
| Stakeholderii_7 | 2                 | 4                  | S          |
| Stakeholderii_8 | 2                 | 2                  | S          |

\*unde: nivelul de influență Inalt (I), Mediu (M) , Scazut (S) 1-10.

| Stakeholderi   | Autoritate/<br>putere (1-10) | Pondere<br>Autoritate/<br>putere = 40% | Interes/<br>Importanță (1-10) | Pondere<br>Interes/<br>Importanță = 60% | Total<br>Influență |
|----------------|------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------|--------------------|
| Stakeholderi_1 | 10                           | 3.5                                    | 10                            | 6.5                                     | 10                 |
| Stakeholderi_2 | 10                           | 3.5                                    | 6                             | 3.9                                     | 7.4                |
| Stakeholderi_3 | 8                            | 2.8                                    | 6                             | 3.9                                     | 6.7                |



|                |    |      |   |      |      |
|----------------|----|------|---|------|------|
| Stakeholderi_4 | 8  | 2.8  | 6 | 3.9  | 6.7  |
| Stakeholderi_5 | 10 | 3.5  | 5 | 3.25 | 6.75 |
| Stakeholderi_6 | 10 | 3.5  | 5 | 3.25 | 6.75 |
| Stakeholderi_7 | 5  | 1.75 | 5 | 3.25 | 5    |
| Stakeholderi_8 | 5  | 1.75 | 5 | 3.25 | 5    |

Analiza multicriterială după:

- ✚ Autoritate/putere;
- ✚ Interes/importanță;
- ✚ Influență;

Calcul multicriterial: simplu (scală ordinală) sau prin ponderare.

### Analiza stakeholderilor

Un instrument foarte util în activitățile de consultare, advocacy sau lobby este analiza de stakeholderi. Stakeholder-ul este un individ sau un grup care poate influența o anumită politică sau care este afectat de aceasta.

De ce avem nevoie de o analiză a stakeholderilor?

- Este bine să cunoaștem toți actorii implicați și să încercăm să stabilim posibilul impact și în funcție de aceștia
- Este bine să știm cine ne poate ajuta și cine ar putea afecta implementarea unei politici
- Diferiți stakeholderi ne pot ajuta să identificăm soluții pentru o problemă și, de asemenea, trebuie să fie consultați cu privire la soluțiile ce vor fi adoptate.

Criterii pentru stabilirea impactului/relevanței unui stakeholder:

- Dacă un actor sau un grup se află în poziția de a dăuna sau slăbi puterea factorilor de decizie în implementarea unei politici. Ex: producătorii industriali, în special în statele aflate în curs de dezvoltare se opun în mod frecvent reformelor care favorizează o economie îndreptată mai mult spre export. Dacă stakeholderii au putere economică au, în general, posibilitatea de a influența politicile adoptate.
- Dacă prezența stakeholderilor înseamnă un beneficiu net sau are posibilitatea de a întări implementarea unei politici. Ex: dacă un grup pune la dispoziție resurse care facilitează intrarea pe o nouă piață, atunci ar trebui luat în considerare.
- Dacă un grup are puterea de a influența direcția sau activitățile organizației care trebuie să implementeze politica respectivă. Consumatorii sunt stakeholderi importanți pentru toate politicile care au legătură cu furnizarea de servicii.

Analiza stakeholderilor se axează pe două elemente importante:

1. Interesul pe care îl manifestă în anumite politici publice
2. Cantitatea și tipul de resurse pe care le pot mobiliza astfel încât să influențeze rezultatele unei anumite politici.

Analiza stakeholderilor este utilă atât în etapa de formulare a politicilor cât și în cea de implementare. În decursul etapei de formulare analiza permite conceperea politicilor astfel încât adoptarea și implementarea să se petreacă în condiții cât mai bune și fără contestări ulterioare. În decursul etapei de implementare analiza facilitează implicarea fiecărui grup în funcție de contribuțiile pe care le pot aduce punerii în aplicare a politicii.

Matricea stakeholderilor (Lindenberg și Crosby, 1981)

Matricea prevede mijloace de estimare a importanței și impactului potențial al diferitelor grupuri de interese într-o anumită problemă de politici publice. Principalii factori care sunt luați în considerare sunt:



- Grupurile de interese
- Tipul și nivelul resurselor pe care le posedă
- Capacitatea de a mobiliza aceste resurse
- Poziția grupului în legătură cu politica discutată

| Grup               | Interesul grupului în politica respectivă                                                                                                                                                 | Resurse disponibile                                                                                                                         | Capacitatea de a mobiliza resursele                                                                                                                                                      | Poziția grupului asupra problemei respective                                                                                                                       |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Denumirea grupului | <p>Estimarea gradului de interes pe care îl are grupul (poate fi de la foarte ridicat la foarte scăzut)</p> <p>De asemenea tot aici se poate menționa care sunt interesele respective</p> | <p>O sumă a resurselor deținute de grupurile de interese.</p> <p>(Ex: informații de natură financiară, status, legitimitate, coerciție)</p> | <p>Estimarea modului în care grupul poate mobiliza resursele.</p> <p>(Poate fi evaluat de la foarte ridicat la foarte scăzut sau se pot utiliza indicatori cantitativi +5, -5, etc.)</p> | <p>Estimarea poziției grupului asupra problemei</p> <p>(Poate fi pro sau contra, pozitivă sau negativă sau se pot utiliza indicatori cantitativi +5, -5, etc.)</p> |

#### Matricea factorilor interesați

În urma acestei analize poate fi construită o matrice a factorilor interesați, conform modelului de mai jos. Structural, ea cuprinde:

- (1) grupurile factorilor interesați;
- (2) rolurile în cadrul proiectului/ inițiativei/ parteneriatului;
- (3) influența proiectului/ inițiativei/ parteneriatului asupra intereselor stakeholderilor;
- (4) Influența stakeholderilor asupra proiectului/ inițiativei/ parteneriatului.

| Grupurile factorilor interesați | Rolul lor în proiect implementare<br>organizare<br>luarea deciziei<br>consum<br>control<br>sprijin<br>opozitie | Influența proiectului asupra intereselor factorilor interesați<br>N = necunoscut<br>1 = fără importanță<br>2 = o oarecare importanță<br>3 = importanță moderată<br>4 = foarte important<br>5 = critic | Influența factorilor interesați asupra proiectului<br>N = necunoscut<br>1 = fără importanță<br>2 = o oarecare importanță<br>3 = importanță moderată<br>4 = foarte important<br>5 = critic |                                        |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|                                 |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                       | Stadiul de contractare al împrumutului                                                                                                                                                    | Stadiul de implementare al proiectului |
|                                 |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                           |                                        |
|                                 |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                           |                                        |

În fine, din perspectiva evaluării și resurselor, prezentăm mai jos un instrument de abordare analitică



Se dau calificative de la 1 la 3: 1 = max, 2 = mediu, 3 = minim la categoriile "timp necesar" și "cost", iar la eficiență se va puncta cu 1 = min, 2 = mediu, 3 = max.

| Mod de abordare                            | Timp necesar |  |  |  |  | Cost |  |  |  |  | Eficiență |  |  |  |  |
|--------------------------------------------|--------------|--|--|--|--|------|--|--|--|--|-----------|--|--|--|--|
| Factori de interes                         |              |  |  |  |  |      |  |  |  |  |           |  |  |  |  |
| Chestionar prin poștă                      |              |  |  |  |  |      |  |  |  |  |           |  |  |  |  |
| Interviu din casă în casă                  |              |  |  |  |  |      |  |  |  |  |           |  |  |  |  |
| Adunare publică / întâlniri diverse comune |              |  |  |  |  |      |  |  |  |  |           |  |  |  |  |
| Întâlniri diverse pe grupuri de interes    |              |  |  |  |  |      |  |  |  |  |           |  |  |  |  |
| Discuții individuale                       |              |  |  |  |  |      |  |  |  |  |           |  |  |  |  |
| <b>TOTAL</b>                               |              |  |  |  |  |      |  |  |  |  |           |  |  |  |  |

Tipuri de resurse pe care stakeholderii le pot deține:

**Financiare și materiale** - de exemplu este util de știut dacă grupurile au resurse financiare pentru a mobiliza o campanie de lobby sau advocacy în favoarea sau împotriva unei anumite politici sau dacă un anumit grup are influență majoră asupra unei sector important al economiei.

**Acces la sau control asupra unor informații importante** - poate grupul să pună la dispoziție cunoștințe sau informații relevante? Deține informații cruciale pentru conceperea unei politici sau pentru implementare acesteia? Expertiza este în același timp la fel de importantă.

**Status sau poziție socială** - prestigiul sau statutul unui anumit stakeholder poate fi o garanție că politica va primi sprijinul necesar astfel încât să își poată atinge obiectivele. Medicii au un cuvânt important de spus când e vorba de politici în domeniul sănătății pentru că se bucură de respect în societate. Pe de altă parte, oamenii săraci sau cei dezavantajați din anumite puncte de vedere întâmpină deseori dificultăți în a manifesta o poziție fermă într-un sens sau altul.

**Coerciția** - sindicatele se manifestă în mod tipic prin încetarea activității dacă revendicările nu le sunt satisfăcute. Angajații serviciului public de transport nu mai circulă atunci când protestează împotriva creșterii prețului la benzină sau când solicită creșteri salariale.



## 1. Definirea, delimitarea și formalizarea<sup>3</sup> Hărții persoanelor interesate de asigurarea unui cadru de învățare sustenabil la locul de muncă

Prezentul document are scopul de a inventaria și analiza actorii relevanți care pot contribui la succesul și durabilitatea stagiilor de practică în regiunea Târgoviște - Titu (Județul Dâmbovița). Această hartă depășește sfera partenerilor direcți din proiect, vizând crearea unui ecosistem regional de sprijin pentru tranziția elevilor către piața muncii.

Pentru a răspunde cerințelor activității A.4.1, am structurat documentul solicitat într-o formă profesională, gata de a fi utilizată ca model de bună practică și publicată pe platforma electronică a proiectului.

## 2. Inventarul și Analiza Părților Interesate (Stakeholders)

### A. Sectorul Economic: Angajatori (Alții decât cei din A.3.)

**Cine sunt:** Companii mici, mijlocii și mari (IMM-uri și corporații) din județul Dâmbovița și regiunea Sud-Muntenia, activând în domenii precum: Producție Media, Mecanică, Electronică, Protecția Mediului, Turism și Economic.

- **Ce fac:** Generează locuri de muncă, definesc competențele tehnice necesare și utilizează tehnologii de ultimă oră.
- **Cum pot fi implicați:**
  - Prin semnarea de protocoale de colaborare pe termen lung pentru stagii viitoare.
  - Participarea la sesiuni de "feedback" privind curriculumul adaptat local (CDL).
  - Găzduirea de vizite de studiu (job shadowing) pentru elevi și profesori.
- **De ce sunt relevanți:** Asigură scalabilitatea proiectului. Fără o bază largă de angajatori, procesul de învățare rămâne limitat la un număr mic de elevi.
- **Recomandări:** Crearea unui „Club al Angajatorilor Parteneri” care să primească recunoaștere publică pe platforma proiectului.

### B. Sectorul Educațional: Alte unități de învățământ (Licee Tehnologice)

**Cine sunt:** Licee cu profil tehnic și profesional din Târgoviște, Titu și localitățile limitrofe, care nu fac parte din parteneriatul inițial.

- **Ce fac:** Formează viitoarea forță de muncă și gestionează procesul educațional teoretic și practic.
- **Cum pot fi implicate:**
  - Preluarea metodologiilor dezvoltate în proiect (replicabilitate).
  - Participarea la schimburi de experiență între cadrele didactice/tutori.
- **De ce sunt relevante:** Un sistem sustenabil necesită o abordare unitară la nivel regional pentru a evita fragmentarea ofertei educaționale.

---

<sup>3</sup> Notă: Acest document poate fi reformulat și încărcat pe platformă; similar, el poate fi actualizat semestrial cu noi date din studiile de piață realizate în cadrul activității A.4.2.



- **Recomandări:** Organizarea unui forum anual de bune practici în învățământul dual/profesional.

### **C. Instituții și Autorități Publice Locale**

**Cine sunt:** Primăriile Târgoviște și Titu, Consiliul Județean Dâmbovița, AJOFM Dâmbovița, Inspectoratul Școlar Județean (ISJ).

- **Ce fac:** Elaborează strategii de dezvoltare locală, monitorizează piața muncii și finanțează infrastructura școlară.
- **Cum pot fi implicate:**
  - Includerea învățării la locul de muncă în strategiile de dezvoltare locală.
  - Facilitarea dialogului între școli și mediul de afaceri prin evenimente de tip "Bursa locurilor de muncă pentru elevi".
- **De ce sunt relevante:** Oferă cadrul administrativ și politic necesar pentru durabilitatea post-finanțare.
- **Recomandări:** Semnarea unui Pact Teritorial pentru Ocupare și Educație care să vizeze perioada de sustenabilitate (A.6).

### **D. Factori de Interes Locali și Societatea Civilă**

**Cine sunt:** Asociații profesionale, ONG-uri care sprijină tinerii, camere de comerț (CCIA Dâmbovița).

- **Ce fac:** Reprezintă interesele membrilor lor, oferă consultanță și derulează programe de mentorat.
- **Cum pot fi implicați:**
  - Promovarea beneficiilor învățării sustenabile în rândul membrilor lor.
  - Oferirea de certificări sau premii de excelență pentru cei mai buni elevi practicanți.
- **De ce sunt relevanți:** Acționează ca un "liant" între sectorul public și cel privat.
- **Recomandări:** Utilizarea platformei electronice a proiectului ca spațiu de networking activ.

## **3. Matricea de Mobilizare (Metodologie pe scurt)**

| Actor Relevant            | Nivel Influență de | Mod de Mobilizare                                               |
|---------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Angajatori noi            | Ridicat            | Campanii de informare "Face-to-Face", evenimente de networking. |
| Alte Licee                | Mediu              | Workshop-uri de diseminare a metodologiilor proiectului.        |
| Instituții <sup>4</sup> - | Foarte Ridicat     | Întâlniri strategice, rapoarte de analiză a impactului social.  |

## **4. Concluzii și recomandări strategice**

1. **Sustenabilitatea (A.6):** Implicarea partenerilor trebuie să vizeze explicit perioada de după finalizarea fondurilor europene. Protocoalele încheiate în A.4.1 trebuie să

<sup>4</sup> De exemplu - Primării/ISJ.



conțină clauze privind continuarea colaborării fără resurse financiare externe, bazându-se pe beneficiile reciproce identificate (ex. scăderea costurilor de onboarding pentru firme).

2. **Digitalizarea:** Platforma electronică nu trebuie să fie doar o arhivă, ci un instrument activ de management al parteneriatelor, unde angajatorii își pot posta nevoile, iar liceele oferta de practicanți.
3. **Replicabilitate:** Modelul validat în Târgoviște și Titu trebuie documentat pas cu pas (step-by-step guide) pentru a putea fi preluat la nivelul întregii Regiuni Sud-Muntenia.
4. **Viziune:** Trecerea de la o abordare de "proiect" (limitată în timp) la un "sistem de învățare" permanent, integrat în cultura organizațională a agenților economici locali.

## HARTA PERSOANELOR INTERESATE (STAKEHOLDERS) - preponderant alții decât partenerii actuali

### 1. ANALIZA ANGAJATORILOR RELEVANȚI (Părți interesate cheie)

Această secțiune inventariază agenții economici din polii industriali Târgoviște și Titu, categorisiți pe domenii de specializare, pentru a asigura o potrivire perfectă între profilul liceului și nevoile pieței.

#### A. Polul Târgoviște (Focus: Liceul Tehnologic „Constantin Brâncoveanu”)

| Angajator                      | Domeniu / Profil              | Relevanță pentru Proiect                                          | Recomandări de implicare                                              |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Arctic SA (Ulmi)               | Electrocasnice / Automatizări | Cel mai mare angajator; tehnologie de ultimă oră (Industria 4.0). | Parteneriat strategic pentru stagii de lungă durată și pre-angajare.  |
| ASO Cromsteel / Nimet          | Metalurgie / Bare cromate     | Nevoie ridicată de operatori CNC și specialiști în mecanică.      | Vizite de studiu și stagii concentrate pe prelucrări mecanice.        |
| Otelinox / ERDEMIR / COS       | Siderurgie / Oțel             | Tradiție industrială locală; necesar de ingineri și tehnicieni.   | Mentorat tehnic și donații de echipamente pentru atelierele școlare.  |
| Stalker Media / TV Columna     | Publicitate / Media           | Esențiali pentru specializarea „Producție Media”.                 | Proiecte practice: realizarea de clipuri de prezentare a proiectului. |
| Kablutronik SRL                | Electronică / Cabluri         | Profil ideal pentru domeniul „Electronică și Automatizări”.       | Instruiri specifice pe asamblare și controlul calității.              |
| Romstyl IMPEX                  | Transporturi                  | Relevanță pentru domeniul „Economic” și logistică.                | Stagii în departamentele de logistică și planificare rutieră.         |
| Stația Meteo / Compania de Apă | Servicii Publice              | Utilitate publică / Monitorizarea mediului.                       | Stagii pentru specializarea „Protecția Mediului”.                     |



## B. Polul Titu (Focus: Liceul Tehnologic „Goga Ionescu”)

| Angajator                  | Domeniu / Profil       | Relevanță pentru Proiect                                          | Recomandări de implicare                                             |
|----------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| ELJ Automotive             | Componente Auto        | Nucleu al industriei auto din zonă; procese complexe de injecție. | Dezvoltarea de CDL-uri axate pe asamblare auto.                      |
| Metaplast Plasticom Rizbog | /<br>/ Mase plastice   | Concentrare masivă pe procesarea polimerilor.                     | Instruire pe utilaje de injecție și mentenanță matrițe.              |
| Elsid Titu                 | Siderurgie             | Producție specializată; mediu de lucru industrial greu.           | Stagii pe securitate și sănătate în muncă (SSM) și mentenanță.       |
| Maristar Com               | Construcții            | Dezvoltare imobiliară și infrastructură.                          | Stagii pentru specializări mecanice (utilaje) și economice.          |
| Tratoria Mrs Land Marlex   | / HORECA /<br>Catering | Servicii de alimentație publică și turism.                        | Stagii practice în bucătărie și managementul serviciilor de servire. |
| Amuza Comimpex             | Mobilier               | Design și producție (Mecanică/Prelucrarea lemnului).              | Implicare în designul de produs și fluxuri de producție.             |

## 2. ACTORI INSTITUȚIONALI ȘI AUTORITĂȚI (Factori de sprijin)

Această categorie reprezintă "garantul" sustenabilității. Dacă angajatorii oferă resursa tehnologică, autoritățile oferă stabilitatea administrativă și suportul logistic necesar pentru ca învățarea la locul de muncă să nu se oprească la finalul finanțării.

**Cine sunt:** Primăriile (Târgoviște, Titu, Ulmi), Inspectoratul Școlar (ISJ), AJOFM, Camera de Comerț.

- **Ce fac:** Asigură cadrul legal, monitorizează ratele de ocupare și pot oferi facilități fiscale sau logistice.
- **Implicare:** Facilitarea semnării de protocoale tripartite (Școală-Firmă-Primărie) pentru a garanta că învățarea este sustenabilă și după finalizarea proiectului.
- **Recomandare:** Crearea unui „Ghid al Facilităților Fiscale” pentru angajatorii care primesc elevi în practică.

### 2.1. Primăriile (Târgoviște, Titu, Ulmi)

- **Cine sunt:** Autoritățile executive locale care gestionează patrimoniul școlar și strategiile de dezvoltare urbană/comunală.
- **Ce fac:** Administrează clădirile liceelor tehnologice, finanțează cheltuielile de funcționare și atrag investitori în zonele industriale (ex. Parcul Industrial Titu, Zonele Industriale Târgoviște).



- **Cum pot fi implicați:**
  - Co-semnatari în protocoalele de colaborare pentru a asigura corelarea între investițiile străine atrase și oferta educațională a liceelor.
  - Alocarea de micro-burse sau premii anuale pentru „Cel mai bun practicant” din comunitate.
- **De ce sunt relevanți:** Ei dețin viziunea pe termen lung asupra dezvoltării zonei. Un angajator precum Arctic (Ulmi) sau ELJ (Titu) este mult mai deschis la parteneriate dacă există un dialog facilitat de Primărie.
- **Concluzii & Recomandări:** Primăriile pot funcționa ca „hub-uri” de mediere. **Recomandare:** Instituirea unui Consiliu Consultativ Local pentru Învățământ Profesional care să se întrunească trimestrial.

## 2.2. Inspectoratul Școlar Județean (ISJ Dâmbovița)

- **Cine sunt:** Organul de monitorizare și control al Ministerului Educației la nivel județean.
- **Ce fac:** Aprobă planurile de școlarizare, Curriculumul la Decizia Școlii (CDL) și monitorizează calitatea procesului de predare.
- **Cum pot fi implicați:**
  - Validarea oficială a parteneriatelor de practică și a metodologiilor dezvoltate în proiect.
  - Facilitarea schimbului de experiență între Liceul Brâncoveanu, Liceul Goga Ionescu și alte licee din regiune.
- **De ce sunt relevanți:** Fără avizul ISJ, nicio inovație curriculară nu poate fi implementată oficial sau replicată.
- **Concluzii & Recomandări:** Asigură cadrul de legalitate. **Recomandare:** Includerea modelului de practică din proiect în raportul anual de bune practici al ISJ pentru a fi diseminat la nivel regional.

## 2.3. AJOFM Dâmbovița (Agenția pentru Ocuparea Forței de Muncă)

- **Cine sunt:** Instituția publică responsabilă de implementarea politicilor de ocupare și combaterea șomajului.
- **Ce fac:** Monitorizează piața muncii, organizează burse ale locurilor de muncă și gestionează subvențiile pentru angajatori.
- **Cum pot fi implicați:**
  - Furnizarea de date statistice actualizate despre meseriile deficitare în Titu și Târgoviște.
  - Informarea angajatorilor parteneri despre facilitățile fiscale prevăzute de Legea 76/2002 pentru încadrarea absolvenților.
- **De ce sunt relevanți:** Facilitează trecerea directă a elevului de la statutul de „practicant” la cel de „angajat” imediat după absolvire.



- **Concluzii & Recomandări:** AJOFM este conectorul financiar. **Recomandare:** Organizarea unei „Burse a Locurilor de Muncă pentru Elevii de An Final” dedicată exclusiv partenerilor din proiect.

#### 2.4. Camera de Comerț, Industrie și Agricultură (CCIA Dâmbovița)

- **Cine sunt:** Organizație neguvernamentală de utilitate publică care reprezintă interesele mediului de afaceri.
- **Ce fac:** Oferă consultanță firmelor, organizează cursuri de formare și evenimente de networking.
- **Cum pot fi implicați:**
  - Promovarea metodologiei de învățare la locul de muncă în rândul membrilor săi (IMM-uri).
  - Certificarea companiilor care oferă stagii de calitate ca „Angajatori Prietenoși cu Învățământul Tehnic”.
- **De ce sunt relevanți:** Au acces direct la decidenții din companii (CEO, manageri HR) și pot influența mentalitatea patronatelor către investiția în educație.
- **Concluzii & Recomandări:** Reprezintă vocea patronatului. **Recomandare:** Crearea unui „Ghid de Facilități Fiscale și Beneficii” (elaborat de proiect și promovat de CCIA) care să explice clar avantajele deducerii cheltuielilor cu ucenicia/practica.

#### ALȚI FACTORI DE INTERES LOCALI (Comunitatea)

- **Comitetele de părinți:** Trebuie informați despre siguranța și beneficiile stagiilor la angajatori mari (ex. Arctic, Otelixox) pentru a sprijini alegerea copiilor lor.
- **ONG-uri de tineret:** Pot oferi training-uri de "soft skills" (comunicare, lucru în echipă) care să completeze instruirea tehnică de la locul de muncă.

#### Matricea de impact a actorilor instituționali

| Actor    | Rol Principal           | Contribuție Sustenabilitate                          |
|----------|-------------------------|------------------------------------------------------|
| Primărie | Decident Local          | Finanțare infrastructură și atragere investitori.    |
| ISJ      | Autoritate Educațională | Validare curriculară și replicare model.             |
| AJOFM    | Mediator Muncă          | Subvenții angajare și monitorizare absolvenți.       |
| CCIA     | Vocea Business          | Networking și lobby pentru învățământul dual/tehnic. |

### 3. METODOLOGIA DE MOBILIZARE (Procedură de lucru)

Pentru a transforma acești potențiali parteneri în colaboratori activi, facilitatorul va urma pașii:

1. **Analiza de nevoi (Diagnostic):** Chestionarea fiecărei firme din listă pentru a identifica deficitul de competențe.
2. **Oferta educațională adaptată:** Prezentarea modului în care liceul poate ajusta curriculumul (CDL) conform nevoilor Arctic, ELJ sau Metaplast.



3. **Protocolul de Sustenabilitate:** Semnarea unor acorduri care prevăd utilizarea platformei informatice ca punct unic de comunicare (anunțuri de practică, feedback tutori).

#### 4. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI SPECIFICE PERIOADEI DE SUSTENABILITATE (POST-FINANȚARE)

- **Diversificare:** Nu ne bazăm doar pe giganți (Arctic), ci și pe IMM-uri locale (Helene, Stalker Media) pentru a asigura reziliența sistemului.
- **Bidirecționalitate:** Angajatorii din Titu (industria plasticului) pot oferi feedback direct prin platformă despre performanța elevilor de la „Goga Ionescu”, ajustând instruirea din mers.
- **Regionalizare:** Modelul dezvoltat între Târgoviște și Titu poate fi extins către tot județul Dâmbovița, platforma electronică devenind „piața virtuală” a muncii pentru absolvenții de licee tehnologice.

#### 5. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI STRATEGICE

##### 1. Concluzii privind Ecosistemul Regional

- **Specializare Inteligentă:** Regiunea Târgoviște-Titu prezintă o densitate remarcabilă de companii din domeniul metalurgic și auto (Arctic, ELJ, Cromsteel, Otelinox). Acest lucru permite crearea unor module de practică "comune" sau interconectate, unde elevii pot vedea fluxul complet de producție, de la materia primă (oțel) la produsul finit (electrocasnice/componente auto).
- **Rolul Critic al Instituțiilor:** Succesul proiectului nu depinde doar de relația Școală-Firmă, ci de triada **Școală-Firmă-Autoritate**. Implicarea Primăriilor și a AJOFM transformă stagiul de practică dintr-o obligație școlară într-o poartă reală către angajare și stabilitate socială.
- **Platforma Informatică (A.4.2) ca Pivot:** Fără un canal digital de comunicare, Harta Stakeholderilor rămâne statică. Platforma va fi cea care va "însufleți" această hartă prin fluxuri de date în timp real (cereri de practică, feedback tutori).

##### 2. Recomandări pentru Implementare (Action Plan)

- **R1: Instituționalizarea Dialogului (Consiliul Consultativ):** Se recomandă formarea unui grup de lucru trimestrial sub egida Primăriei/Liceului, unde marii angajatori (ex: Arctic, Metaplast) să poată sugera ajustări ale curriculei locale.
- **R2: Implementarea "Pașaportului de Competențe Digital":** Pe baza profilului angajatorilor identificați, platforma ar trebui să genereze un document digital pentru fiecare elev, recunoscut de toți partenerii din hartă, care să ateste competențele practice dobândite.
- **R3: Gamificarea Parteneriatului:** Crearea unui sistem de recunoaștere publică (pe platformă) pentru angajatorii cei mai activi, sub titulatura de "*Partener Sustenabil în Educație Dâmbovițeană*", pentru a stimula responsabilitatea socială corporativă (CSR).



- **R4: Focus pe Soft Skills:** Recomandăm angajatorilor din domenii precum Media (TV Columna) sau HORECA (Tratoria Mrs) să pună accent pe competențele de comunicare, care sunt adesea punctul slab identificat în chestionarele de feedback ale elevilor.

### 3. Sustenabilitate post-proiect

- Harta trebuie să rămână un **document "viu"**. Recomandăm ca la fiecare 6 luni, baza de date de pe platformă să fie actualizată prin auto-înregistrarea noilor agenți economici atrași în parcurile industriale din Ulmi sau Titu.
- **Utilizarea Ghidului de Facilități Fiscale:** Distribuirea acestui ghid (propus anterior) către toți cei 24+ angajatori identificați pentru a-i motiva să păstreze numărul de locuri de practică și după încetarea subvențiilor din proiect.