

## Concluzii ale demersului de cercetare

*Cercetarea noastră a urmărit să ofere, dincolo de analizele concrete, o serie de răspunsuri la câteva întrebări cheie care privesc proiectele de tipul promovării integrității în administrațiile locale.*

- ***Care au fost mecanismele de succes ale aprobării strategiilor? (care au fost cele mai eficiente politici de lobby?)***

În primul rând este vorba de conținutul propunerilor. Orice propuneri care au fost gândite în pași, în etape de implementare, care au fost realiste și s-au bazat pe metode eficiente de comunicare au fost mai viabile. Au existat mai mulți factori permisivi în politicile de lobby. În primul rând structurarea sau preexistența unei bune relații de comunicare cu Primarul (dar și cu alți lideri locali). Pe de altă parte calitățile personale ale celor care au coordonat GIL-urile, inclusiv influența și notorietatea lor locală a contat în această ecuație. Acest lucru este evident pentru cazul proiectelor din Drăgășani și Râmnicu Vâlcea unde coordonatoarea actuală este un jurnalist local important, în Bacău unde coordonatorul GIL are o experiență anterioară, deosebită, de colaborare cu APL. Parțial situația este identică în Turda unde coordonatorul este un funcționar al APL și de aici și probabil cea mi serioasă implicare directă a APL dintre toate proiectele.

Este necesar cu alte cuvinte ca pe viitor programele de acest tip să acorde o importanță deosebită pentru patru componente esențiale ale ecuației proiectelor:

- **Primarul**
- **Coordonatorul GIL**
- **Consilierul sau consilierii locali cei mai importanți**
- **Jurnaliști sau elite locale cu notorietate**, care pot susține public proiectul, independent de faptul că sunt sau nu membri GIL.

- ***Care au fost problemele care au făcut ca propunerile Grupului de Integritate Locala (GIL) sa fie amânate sau să nu fie aprobate?***

*Au existat mai multe surse de probleme care au generat amânările:*

- a. În primul rând faptul că așa lucrează uzual Consiliile Locale. Cu alte cuvinte cu excepția hotărârilor care au „presiuni mari”, **majoritatea hotărârilor adoptate de un Consiliu Local au un ciclu de viață internă mai mare de trei patru săptămâni.**

- b. În unele cazuri chiar membri GIL au fost cei care, din **lipsa unor cunoștințe administrative**, nu au reușit să urgenteze procesul, iar uneori chiar au fost puși în situația de a se bloca singuri, necunoscând anumite proceduri interne.
- c. Au existat amânări generate de faptul că, în **absența unui lobby**, adoptarea documentelor propuse nu constituia o prioritate pentru Consiliul Local, iar în absența unei comunicări preformate cu toți membrii acestuia s-au înregistrat amânări, uneori chiar repetate.
- d. Amânarea este de fapt și **o formă de refuz**, formă acceptabilă public. În fapt, chiar și la Brașov unde practic nu s-a dorit adoptarea nici unui document, formal s-a obținut o amânare. În practică însă, în final, amânările au fost datorate unei astfel de cauze cel mai probabil și în Arad și Sibiu (parțial și în Cluj), cu mențiunea că în aceste localități amânarea nu a presupus un conflict deschis cu membrii GIL și din acest motiv există și suspiciunea unui management deficitar al lobbyului făcut de coordonatorii GIL.

- ***Care a fost potențialul real de schimbare al măsurilor adoptate/ aprobate?***

Credem că această problemă este de fapt mult mai complicată. Aceasta deoarece credem că absolut toate proiectele au elemente pozitive, atât din perspectiva rolului lor prospectiv și de pilotare a unor astfel de programe, cât și din perspectiva reală a unor schimbări. Cu siguranță că amplitudinea acestor schimbări este foarte diferită, iar în unele cazuri vorbim mai de grabă de un **potențial mărit de transformare și nu de transformări reale**. Cu siguranță că un proiect aprobat, chiar dacă nu presupune măsuri de amploare, este totuși un document public asumat de Consiliul Local și poate oricând fi invocat, atât de cetățeni, cât și de politicieni.

Pe de altă parte GIL-ul, ca și strategiile, au atras atenția opiniei publice asupra unor probleme locale și acesta nu poate fi decât un lucru bun. Nu trebuie să oțitem nici faptul că și membri GIL au învățat numeroase lucruri despre un astfel de program. Marea majoritate a acestora considerând că ar face numeroase și importante schimbări în eventualitatea în care ar putea să reia întregul proiect.

Cu siguranță că potențialul real de schimbare a fost unul complet diferit de la o localitate la alta. În unele cazuri s-au rezolvat probleme curente chiar fără adoptarea unei strategii ca la Timișoara și parțial și la Onești. În alte cazuri s-au creat bazele unei viitoare intervenții substanțiale a structurilor de tip GIL, așa cum stau lucrurile la Turda și Bacău, unde strategiile au fost aprobate foarte târziu, dar cu un potențial major de schimbare a unor practici. Desigur potențialul de schimbare este foarte mic sau insignifiant, la polul opus, în localități precum Arad sau Sibiu și Brașov. Credem că și în aceste cazuri membrii din proiectele respective au avut

foarte multe de învățat și cu certitudine alte proiecte ar putea să aibă șanse considerabil mărite în eventualitatea reluării unui astfel de program.

- ***Care sunt problemele tipice de organizare și funcționare a GIL?***

Au existat două probleme majore cu care s-au confruntat membrii GIL. Prima a fost dată de **încercarea de a forma un grup eterogen după un algoritm dat**, lucru care a întârziat demararea activităților. Un astfel de grup are dificultăți majore de a se organiza și activa, în special pe baza faptului că obiectivul principal al grupului a fost acela de a elabora o strategie, adică un document scris care reclama un anumit gen de competență. Eterogenitatea grupului și lipsa de experiență a unor membri a făcut să se piardă relativ mult timp pentru această operațiune.

O a doua problemă a apărut în toate GIL-uri unde s-a încercat **construirea unui grup inițial fără a se mai lua în calcul redefinirea sa pe parcurs**. Acest model închis, în care grupul s-a format inițial cu un anumit număr de membri, fără deschiderea către cooptarea altora pe parcurs a făcut ca **în unele cazuri numărul membrilor activi să se reducă drastic**, proiectul în loc să crească ca impact social și public, devenind mai degrabă unul personal, al unui grup restrâns sau doar o problemă a coordonatorului.

- ***Care sunt tipurile de persoane cheie necesare în derularea și implementarea unui astfel de proiect?***

*În opinia noastră sunt necesare câteva tipuri de persoane cheie:*

- Este esențial un **coordonator care să aibă o mare disponibilitate de lucru, dar și capacități manageriale performante**.
- Este la fel de necesară **prezența unei persoane care să cunoască foarte bine procedurile, legislația și regulamentele APL**, multe probleme și implicit întârzieri au apărut în proiecte în cazurile în care membrii GIL nu cunoșteau aspectele particulare ale funcționării APL.
- **Un jurnalist sau mai mulți** sunt extrem de importanți în efortul de construcție a unui suport public pentru strategia adoptată.
- **Un jurist care să cunoască legislația și care să dea o formă juridică acceptabilă documentului** (strategiei) de la bun început și care totodată să asigure grupul că propune măsuri, activități și soluții care sunt conforme cu legislația.

- **Un consilier sau un grup de consilieri, ori un delegat al primarului sau viceprimarului**, care să medieze relația cu structurile APL, singurele care vor putea să aibă inițiativă legislativă și să propună strategia spre dezbateră și aprobare.

- ***Care sunt elementele care țin de cultura civică (socială) care potențează/blochează funcționarea eficientă a unor astfel de proiecte?***

Activismul civic este unul relativ redus în România. Uzual proiectele civice sunt privite relativ sceptic, iar în majoritatea situațiilor oamenii percep un substrat strict politic al lor și nu unul civic. Pe de altă parte, cultura politică din România a moștenit un sistem dual de raportare la realitate. Pe de o parte, un nivel public, de regulă puternic obedient în raport cu autoritățile, și un altul privat, în care raportările față de aceleași elemente se pot realiza în termeni radicali diferiți. Cultura politică din comunism a permis și a potențat un astfel de sistem duplicitar, în care majoritatea factorilor de decizie aveau un discurs oficial „corect”, în termenii așteptați de regim și un alt discurs în zona „neoficială”, privată, în care opiniile puteau fi chiar contrare. Din acest motiv avem două tipuri de influențe pe care le luăm în calcul. Pe de o parte **un astfel de proiect este public acceptat de toată lumea, pentru că la nivel oficial foarte puțini au curajul să se opună unei strategii extrem de dezirabilă la nivel public**. Pe de altă parte fațeta negativă a aspectelor semnalate este aceea că **uneori este posibil ca unii dintre actorii din aceste proiecte să se implice fără a crede real în șansa acestora de reușită, ori mai general în șansa acestor proiecte de a schimba ceva**. Este vorba pe de o parte de membrii APL, dar pe de altă parte este vorba chiar și de membrii GIL, care uneori s-au implicat într-un gen de activism în care, în fapt, orizontul de speranță era unul foarte redus, uneori considerându-se „că sistemul mafiot este mult prea complex pentru ca să se sperie de o strategie”. În fapt aceste persoane au totuși o speranță, însă de regulă experiența îndelungată în acțiunile unor ong-uri i-a învățat să își limiteze major optimismul față de activitățile demarate.

- ***Care sunt principalii factori care pun în pericol un proiect de integritate?***

- **Politica definirii GIL ca structură închisă**. Eforturile de cooptare a tuturor membrilor GIL înainte de a începe proiectul și lipsa de disponibilitate de a racola permanent membri în GIL a făcut ca treptat să se diminueze capacitatea de lucru a acestor structuri.
- **Politica de elaborare a strategiei, ca document oficial, fără un apel la specialiști și fără informarea publică permanentă asupra procesului de elaborare** a condus la documente slab consistente sau la amânări importante Scopul nu este de fapt acela al

elaborării unor strategii “creative”, ci acela al obținerii unor rezultate reale. Din acest motiv elaborarea strategiei ar trebui să ocupe un timp minim.

- **Prezentarea unor date de cercetare, fără informarea prealabilă a Administrației, în condițiile în care s-au pus prealabil bazele unei colaborări în proiect cu aceasta este în măsură să creeze probleme în comunicarea ulterioară.**
- **Absența unei componente publice, de informare și dezbateră în faza inițială a elaborării și a depunerii proiectului face ca el să aibă o prioritate redusă în agenda politică locală.**
- **Absența unei componente de comunicare directă și de susținere a proiectului la nivelul tuturor persoanelor implicate în proiect, pe toată durata ciclului de viață al documentului în interiorul APL**
- **Preocuparea excesivă pentru adoptarea strategiei poate să transforme valorile finale în valori instrumentale.** Adoptarea strategiei este doar un instrument pentru a produce schimbări în anumite practici ale administrației. Adoptarea nu este un scop în sine, ci doar un instrument, care nu are nici o utilitate dacă nu se produc acele schimbări. Din acest motiv este cu adevărat important mai ales ce se întâmplă după adoptare. Activitatea GIL, redefinită eventual, ar trebui să fie practic mai importantă abia după momentul adoptării de către Consiliul Local.
- ***Care sunt principalii factori care ajută la derularea optimă a unui asemenea proiect?***
  - Selecția persoanelor din GIL, care trebuie să funcționeze prioritar pe criteriul disponibilității de implicare în proiect. **Cei mai buni oameni în GIL sunt cei care doresc să se implice și să participe la toate activitățile grupului.**
  - **Apelul la experți, la elita locală, la membrii APL și la datele publice.** GIL nu trebuie să producă datele de care are nevoie. Poate face apel la experți sau la elita locală, independent de faptul că aceasta face sau nu parte din grup. Consultarea presei locale este un alt element important. La fel GIL-ul trebuie să fie deschis și către membrii ai APL care pot oferi informații utile pentru definirea strategiilor.
  - **Analiza legislației privitoare la administrația locală,** este necesară pentru a evita situațiile în care conținutul unor propuneri sunt deja definite de lege, ori ele sunt puse deja în aplicare, ori, mai grav, sunt contrare prevederilor legale Cooptarea unui jurist

sau a unui membru APL este din acest motiv extrem de necesară, chiar dacă aceștia sunt folosiți doar ca experți externi.

- **Definirea unui plan de lucru al GIL**, care să prevadă calendarul de lucru, responsabilitățile, resursele disponibile Este utilă fixarea unor termene limită pentru toate activitățile propuse.
- **Elaborarea unei strategii de lucru în pași**, mergându-se pe ideea definirii unor etape ale unui proces de intervenție de durată. Pentru aceasta trebuie formulate foarte clar problemele care urmează a fi tratate, obiective specifice și tipurile de activități posibil de a fi întreprinse.
- **Existența unui plan de comunicare publică și de lobby** sunt și ele elemente esențiale pentru a eficientiza demersul. Comunicarea are atât o secvență mediatică, cât și una strict publică, care poate fi dată de contactul direct cu elita locală sau cu orice categorie de cetățeni interesată de activitatea APL Stabilirea unor canale de comunicare importante cu presa locală, cu alte ONG-uri, cu reprezentanți ai altor instituții publice sau private reprezintă prin urmare o prioritate a activității GIL pe toată durata unui proiect.
- **Definirea relației cu APL, cu Consiliul Local, în termeni de relație de parteneriat și nu de opoziție** conduce la o optimizare a activităților și a întregului proces. Membrii GIL trebuie să își definească rolul de persoane care sprijină și susțin un program de mărire a transparenței și integrității APL și nu rolul de organism de putere, care impune reguli sau modele. Din acest motiv sunt extrem de utile contactele inițiale și stabilirea unor canale de comunicare permanente cu Primarul și cu membrii Consiliului Local
- **Căutarea unui sprijin inițial în proiect (preferabil în forma unui document scris) din partea APL**, singura instituție reprezentativă, legitimă, la nivel local. Obținerea unei “acreditări”, a unui acord inițial de sprijin din partea APL este utilă în demersurile următoare.
- **Analiza agendei publice locale, din media, dar și a agendei oficiale a consiliului local** este utilă pentru a putea să fie poziționată problematica integrității și a proiectului strategiei. Promovarea în agenda publică locală a proiectului de strategie este unul din factorii majori de optimizare și scurtare a procesului de adoptare a strategiei.
- **Analiza procedurilor interne specifice APL** în privința adoptării unor astfel de documente este necesară pentru a monitoriza și a urgenta adoptarea strategiei.

- **Monitorizarea implementării strategiei și politica de lobby ulterioară adoptării**, în vederea transpunerii în realitate a măsurilor. Activitatea GIL devine cu adevărat importantă, în sensul eficienței ei civice, abia o dată cu acest moment.