



Buna guvernare la români

Ghid de bune practici pentru consolidarea
bunei guvernări locale

Parteneri

Acest ghid a fost elaborat în cadrul proiectului “Parteneriat pentru bună guvernare și dezvoltare locală”, finanțat de Uniunea Europeană prin Phare 2005 Consolidarea democrației în România, Componenta 2 – Democrație, drepturile omului, statul de drept, independența justiției și lupta împotriva corupției.

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Uniunii Europene. Pentru eventuale informații și sesizări legate de proiectele Phare contactați cfcu.phare@mfinante.ro.

Autorii studiului:

Doru Cristian Bularda
Paul Chioveanu
Andrei Pop
Oana Preda
Florina Presadă

Publicat la București, octombrie 2008.

© Drepturile de autor asupra acestei publicații sunt rezervate Asociației Pro Democrația (APD), Agenției de Monitorizare a Presei (AMP) și Centrului de Resurse pentru participare publică (CeRe).



Bd-ul Mareșal Al. Averescu nr. 17
Pavilion F, Et. 3
Sector I, București
Tel/fax: (+4) 021 222 82 45,
(+4) 021 222 82 54
E-mail: apd@apd.ro
Web: www.apd.ro



Calea Plevnei nr. 98, Bl. 10C, Sector I,
București
Tel/fax: (+4) 021 313 40 47,
E-mail: office@mma.ro
Web: www.mma.ro



Str. Inginer Zablovski nr. 1 Bl 13B,
Sc A, Et 1, Ap 5, Sector I, București
Tel: (+4) 031 1050 755,
Fax: (+4) 031 1050 756
E-mail: cere@ce-re.ro
Web: www.ce-re.ro

Cuprins

I. Introducere	3
II. Metode pentru consolidarea bunei guvernări	7
II. 1. Strategia de dezvoltare locală prin mijloace participative.....	8
II.2. Metode de participare publică recomandate în cadrul procesului de elaborare a strategiei de dezvoltare locală.....	30
II. 3. Metodologia de evaluare a bunei guvernări.....	42
III. Studii de caz: Plenița și Odobești	53
III. 1. Comuna Plenița, județul Dolj.....	54
III. 2. Orașul Odobești, județul Vrancea	57
IV. Concluzii sau despre cum să ne guvernăm din ce în ce mai bine.....	63

I. Introducere

Asociația Pro Democrația (APD), Centrul de Resurse pentru participare publică (CeRe) și Agenția de Monitorizare a Presei – Activewatch, formând Coaliția pentru Bună Guvernare, derulează încă din 2006 proiecte prin care țin să crească calitatea guvernării locale.

Pe parcursul acestor ani, Coaliția pentru Bună Guvernare a elaborat, îmbunătățit și testat în patru comunități metodologia unui proces de creștere a calității guvernării¹. Cel mai important argument pentru succesul acestui proces este faptul că îi implică pe cei mai importanți factori interesați de problemele publice de la nivel local: cetățenii obișnuiți.

Prezentul ghid are menirea de a vă convinge și pe dumneavoastră, plecând de la experiența comunei Plenița (județul Dolj) și orașului Odobești (Județul Vrancea), de oportunitatea unui astfel de proces într-o comunitate obișnuită din România, atât din punctul de vedere al beneficiilor imediate, cât și al impactului pe termen lung.

Iată în continuare principalii pași ai procesului pe care Coaliția pentru Bună Guvernare îl recomandă:

- Formarea unui grup de inițiativă cetățenească (GIC) ce va reuni și prezenta glasurile cetățenilor obișnuiți din comunitate și totodată va inspira din ce în ce mai mulți cetățeni să se implice în luarea deciziilor publice. Grupul trebuie să includă aleși locali, experți din instituțiile publice și nu numai, lideri informali de la nivel local precum și cetățeni obișnuiți. Datorită acestei componente, grupul GIC-ul devine reprezentativ pentru întreaga comunitate, dar și puternic din punctul de vedere al implementării deciziilor pe care le ia.

¹ Principalele proiecte derulate de Coaliția pentru Bună Guvernare: Parteneriat pentru bună guvernare, 2006-2007, finanțat de USAID prin World Learning for International Development și Parteneriat pentru bună guvernare și dezvoltare locală, 2007-2008, finanțat de Uniunea Europeană prin programul Phare 2005 Consolidarea democrației în România.

- Identificarea nevoilor și priorităților cetățenilor comunității. Acest proces implică atât cercetări sociologice ale populației comunității, studiul datelor existente referitoare la aceasta, cât și decizii și deliberări în cadrul GIC-ului.

- Realizarea unei strategii de dezvoltare locală, pe baza nevoilor identificate în pasul anterior, asumată de către toți membrii GIC-ului, supusă dezbaterii publice la nivelul comunității și apoi adoptată prin hotărârea consiliului local.

- Evaluarea calității guvernării locale se va face având în vedere tocmai o comunicare mai bună între cetățeni și instituțiile publice locale, pentru a se ajunge la o implementare de succes a strategiei dezvoltate în pasul anterior. Acest pas trebuie să se încheie prin măsuri practice de îmbunătățire a calității guvernării locale și asumate de către toți membrii GIC-ului.

- Implementarea strategiei de dezvoltare locală se va face cu implicarea tuturor membrilor GIC-ului și a altor factorilor interesați pe care aceștia îi mobilizează. Mai mult decât atât, etapa implementării unei strategii larg asumate în comunitate va constitui un exemplu foarte bun pentru ca implicarea cetățenilor în luarea deciziilor publice să apară nu doar în cazul dezvoltării de strategii de dezvoltare, ci și în situații punctuale din viața comunității.

În paginile următoare, ghidul de față ilustrează stadiul actual la care Coaliția pentru Bună Guvernare a adus metodologia acestui proces, precum și povestea implementării lui în comunitățile mai sus-menționate². Indiferent dacă îl citiți de la nivelul administrației publice

² Ghidul de față continuă broșura "Buna guvernare la români. Principii, metodologie și studii de caz" publicată în 2007 și ilustrând experiențele de creștere a calității guvernării din comuna Cristești, județul Iași și orașului Jimbolia, județul Timiș.

locale, al organizațiilor neguvernamentale sau dacă sunteți un cetățean obișnuit cu un spirit civic lăudabil, vi-l înaintăm în speranța că îl veți putea utiliza cât mai des ca un instrument prietenos pentru o guvernare din ce în ce mai bună în comunitatea dumneavoastră!

Echipa de implementare a proiectului
Parteneriat pentru bună guvernare și dezvoltare locală

II. Metode pentru consolidarea bunei guvernări

II. 1. Strategia de dezvoltare locală prin mijloace participative

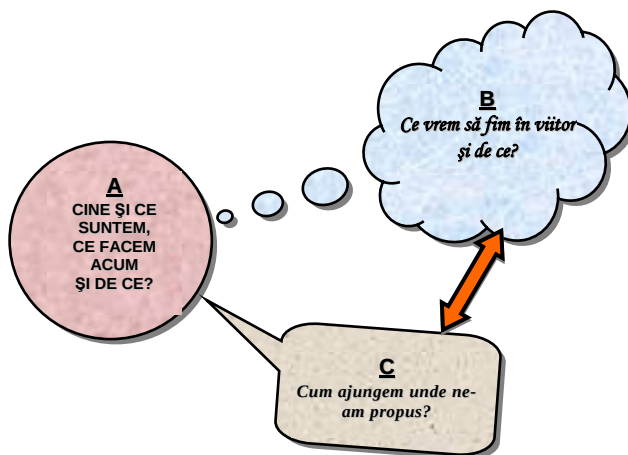
A. ELABORAREA STRATEGIEI DE DEZVOLTARE LOCALĂ PRIN PROCESE PARTICIPATIVE

Orice comunitate locală modernă trebuie să asimileze și să promoveze o viziune strategică în ceea ce privește dezvoltarea sa viitoare. Lipsa unei viziuni duce la activități administrative și manageriale haotice, în cadrul cărora se pot rata oportunități și se pot consuma nerațional resurse prețioase. *Politicile, programele și proiectele funcționează bine doar atunci când ele au fost cuprinse într-o strategie de dezvoltare coerentă, care le coordonează.*

Elaborarea unei strategii de dezvoltare locală, printr-un proces participativ de planificare strategică, este un demers sistematic, prin care comunitățile pot să își creeze imaginea viitorului și pot concepe etapele necesare, în funcție de resursele / potențialele locale, pentru a realiza acel viitor. Procesul de planificare strategică participativă trebuie să respecte următoarele principii:

-  validitate științifică
-  implicarea comunității
-  transparență și obiectivitate
-  coerență și continuitate.

Elaborarea unei strategii de dezvoltare locală printr-un proces participativ poate reprezenta un demers ambițios și dificil, dar este unul extrem de necesar. Acesta trebuie să respecte riguros metodologia, să reunească eforturile tuturor persoanelor și organizațiilor interesate, să urmărească o finalitate managerială și implicarea comunității în luarea deciziilor importante ce o privesc. Acest proces cuprinde, în linii mari, următoarele etape metodologice principale:



I. Analiza diagnostic a situației existente

Elaborarea Strategiei de dezvoltare locală presupune o analiză preliminară a caracteristicilor comunității vizate. Această analiză cuprinde elemente diverse:

- Caracteristici generale
 - Elementele de istorie a comunității
 - Tradițiile și obiceiurile
 - Așezarea geografică
 - Suprafața
 - Relieful
 - Clima
 - Resursele naturale
 - Organizarea administrativ – teritorială
 - Rolul teritorial
 - Populația
- Factorii de mediu și resurse naturale
 - Calitatea aerului (zone critice sub aspectul poluării)
 - Calitatea apelor (de suprafață, subterane, uzate)
 - Calitatea solului
 - Pădurile și biodiversitatea
 - Gestionarea deșeurilor

- Situația economică și infrastructura (evaluarea mediului economico-social și a potențialelor locale)
 - Agricultura
 - Industria
 - Comerțul
 - Turismul (capacități, potențial etc.)
 - Construcțiile
 - Serviciile
 - Infrastructura (transport, utilități, învățământ, medico-sanitară, cercetare, cultură, sport etc.)
- Resursele socio-umane
 - Resursele umane și piața forței de muncă
 - Protecția socială
 - Mediul cultural
 - Societatea civilă
 - Parteneriatele și cooperarea națională și internațională
- Analiza cadrului strategic european, național, regional și, după caz, județean

2. Elaborarea Documentului strategic de dezvoltare economică și socială:

- Elaborarea viziunii de dezvoltare strategică, formularea scopurilor / misiunii și valorilor
- Identificarea domeniilor strategice de dezvoltare, a obiectivelor strategice și strategiilor realiste
- Identificarea, evaluarea și ordonarea programelor și proiectelor după priorități
- Stabilirea indicatorilor de succes și identificarea surselor de finanțare
- Stabilirea structurilor de implementare, monitorizare și evaluare.

3. Implementarea Strategiei de Dezvoltare:

- Dezvoltarea planurilor / programelor de acțiune
- Implementarea planurilor / programelor de acțiune
- Monitorizarea și evaluarea rezultatelor

B. PARTICIPANȚII ÎN PROCESUL DE ELABORARE A STRATEGIEI DE DEZVOLTARE LOCALĂ ȘI ANGAJAREA CIVICĂ

Dezvoltarea locală trebuie realizată prin eforturile comune ale sectorului public, sectorului privat și cel al societății civile.

Deși influența **administrației publice centrale** asupra dezvoltării locale este încă semnificativă în România, rolul acesteia se limitează treptat la asigurarea stabilității macroeconomice, reglementarea cadrului legal și instituțional național, distribuirea veniturilor. Odată cu descentralizarea și deconcentrarea serviciilor publice a sporit influența administrației publice locale.

Administrația publică locală (APL) se consideră principalul agent al dezvoltării locale. Aceasta se compune atât din aleșii locali cât și din personalul angajat în structura executivului. Ambele componente joacă un rol decisiv în asigurarea conducerii și finanțării procesului de dezvoltare locală. Cele mai importante sarcini privind sprijinirea dezvoltării locale de către administrația publică locală se referă la:

1. Analiza situației existente. Administrația publică locală trebuie să realizeze o bază de date privind situația reală a dezvoltării comunității. Pentru a realiza acest scop, APL colectează informații economice, sociale și de mediu, care vor include date referitoare la resursele locale, potențialul economic și uman existent, activitățile economice curente etc. Baza de date creată va contura profilul localității. Utilizând efectiv informațiile colectate, autoritățile locale evidențiază punctele tari și punctele slabe ale comunității, precum și oportunitățile și amenințările / riscurile (influența negativă a factorilor externi) ce pot apărea în procesul de dezvoltare locală. *Datele*

respective vor fi folosite, mai ales, în procesul de planificare strategică participativă și în organizarea campaniilor de marketing.

2. Managementul procesului. Dezvoltarea locală este realizată prin conducerea efectivă de către administrația publică locală. *Progresul comunității este asigurat de capacitatea liderilor locali de a adopta cele mai reușite decizii* în funcție de noile condiții economice, sociale și de mediu. În calitate de conducător, APL trebuie să cunoască foarte bine resursele umane, intelectuale și financiare ale comunității pentru a realiza obiectivele propuse. *APL elaborează / realizează programele de dezvoltare și stabilește scopuri și obiective* pe termen scurt, mediu și lung pentru îndeplinirea acestora. Procesul de conducere este foarte important în promovarea și dezvoltarea politicilor și programelor.

3. Managementul proiectelor. Altă funcție importantă a APL ține de administrarea programelor și a politicilor dezvoltării locale. Aceasta include conceperea, implementarea, monitorizarea și evaluarea politicilor, programelor și proiectelor. O planificare strategică reușită presupune, în primul rând, *asigurarea suportului financiar în realizarea obiectivelor propuse.* **Identificarea proiectelor în funcție de priorități este o problemă majoră pentru APL.** Administrația publică locală poate furniza servicii direct sau poate încheia contracte cu sectorul privat pentru a asigura furnizarea acestora. Eforturile sectorului public nu trebuie să suplinească sectorul privat acolo unde acest sector dorește și aplică investițiile necesare. Administrația publică locală poate să sprijine financiar proiectele de dezvoltare locală. Chiar investiții nesemnificative, făcute de APL, pot semnală unor potențiali investitori faptul că autoritățile locale sunt angajate în realizarea unui proiect de dezvoltare locală.

Sectorul privat constituie un alt agent important al procesului de dezvoltare locală. Serviciile pe care le poate oferi sectorul privat sunt:

1. Sursa cea mai importantă de locuri de muncă, precum și o sursă principală de investiții și de finanțare a proiectelor de dezvoltare locală;

2. Acordarea de consultanță agenților economici începători în privința operării pe piața liberă, îndrumând sectorul public în domeniul planificării strategice în cadrul dezvoltării locale;
3. Prin intermediul reprezentanților sectorului privat se pot oferi informații altor firme despre proiectele ce se desfășoară în comunitate, se pot contacta și implica agenții economici care pot fi utili în cadrul procesului de dezvoltare locală.

Societatea civilă. Relația dintre autoritățile locale și cetățenii pe care acestea îi deservește reprezintă cel mai important factor în evaluarea democrației locale. Această relație depinde foarte mult de experiența ambelor părți și de dorința lor de colaborare. Persoanele fizice din comunitate sunt acelea care sprijină sau din contră se opun atunci când este vorba de un program de planificare strategică participativă (PSP). Dialogul începe atunci când ambele părți sunt interesate de soluționarea problemelor existente și convinse de fezabilitatea unor soluții agreate în comun.

Organizațiile neguvernamentale (ONG) se caracterizează printr-o mare *varietate* a direcțiilor lor de acțiune. ONG-urile joacă un rol important în *identificarea unor probleme, care pe moment sunt trecute cu vederea de către autoritățile locale*. Prin utilizarea propriilor resurse și a capacității lor organizatorice, acestea contribuie substanțial la realizarea obiectivelor care țin și de dezvoltarea locală. ONG-urile pot acoperi anumite necesități ale comunității, oferind servicii de înaltă calitate și deseori mai ieftine în comparație cu cele ale sectorului public. Dar acestea nu pot fi privite nicidecum ca „alternative” ale administrației publice locale. ONG-urile nu vor substitui niciodată administrația publică locală și nu vor realiza sarcinile acesteia, ci doar completează activitatea administrativă și oferă soluții complementare, deschizând calea spre colaborare cu administrația publică locală.

Organizațiile profesionale și asociațiile locale întrunesc, de obicei, numai cetățeni de aceeași profesie sau care au un interes

comun. Prin intermediul acestor organizații se poate obține consultanță și asistență pentru realizarea anumitor obiective specifice PSP. De exemplu, bisericile au oportunitatea de a se adresa și a obține sprijinul unui important segment al populației. Administrația locală folosind acest substanțial sprijin poate realiza multe lucruri în cadrul PSP.

Instituțiile de învățământ și de cercetări științifice reprezintă resurse foarte importante în dezvoltarea locală. Este cunoscută tendința instituțiilor de învățământ de a pregăti forța de muncă la nivelul standardelor moderne. Din aceste considerente deschiderea unei instituții de învățământ într-o regiune înseamnă atragerea și concentrarea potențialului intelectual și a resurselor umane în instituția respectivă, pentru ca, ulterior, acestea să fie implicate în soluționarea problemelor ce țin de dezvoltarea locală, prin intermediul diferitor programe propuse de APL. Toate aceste organizații pot fi utile prin: organizarea cursurilor de recalificare, oferirea de consultanță firmelor locale, colectarea datelor economice și crearea unei baze de date în anumite domenii, efectuarea unor studii de fezabilitate etc.

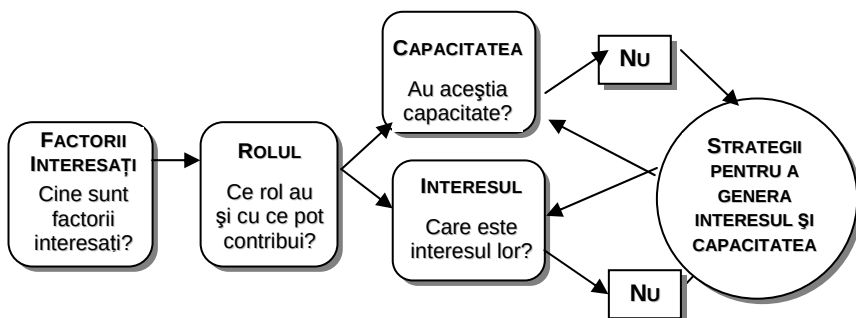
C. PROCESUL DE IDENTIFICARE ȘI CAPACITARE A FACTORILOR INTERESAȚI DE DEZVOLTAREA LOCALĂ A COMUNITĂȚII

Factorii interesați se definesc ca fiind oricare persoane fizice sau juridice, grupuri, organizații sau instituții, care au un interes, sunt influențate / afectate sau pot influența / afecta dezvoltarea locală.

Factorii interesați se pot clasifica în:

- (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, fie despre materializarea proiectelor concrete.



Teoretic, procesul de planificare strategică pentru dezvoltarea locală presupune participarea în toate etapele acestuia, de la „formularea viziunii” la „monitorizare și evaluare”. Integrarea vederilor și părerilor diferite în procesul de planificare poate fi realizată în diverse moduri, de la oferirea oportunităților pentru factorii interesați de a-și exprima ideile și opiniile pentru a fi luate în considerare, la invitarea acestora chiar în procesul de luare a deciziilor.

Un astfel de proces de planificare strategică participativă are două componente cheie: *implicarea publică*, care se bazează pe transmiterea biunivocă a informației, și *angajarea factorilor interesați*, care asigură luarea deciziilor și implementarea.

De exemplu, **implicarea publică** poate fi un proces singular, cum ar fi un model reprezentativ obținut printr-un *sondaj al opiniei publice* sau printr-o *întâlnire publică*. **Angajarea factorilor interesați** este un proces multiplu, care *necesită numeroase întâlniri* pentru a se ajunge la un acord privind acțiunile de planificat sau de implementat.

OBIECTIVE ALE IMPLICĂRII PUBLICE	ACȚIUNI ALE IMPLICĂRII PUBLICE
- Obținerea de date și informații - Promovarea diseminării	- Întâlniri publice - Ateliere de lucru

informațiilor • Consolidarea educației civice • Obținerea consultanței și a sfaturilor • Asigurarea feedback-ului și a comunicării continue	• Focus grupuri • Grupul factorilor interesați • Comitete consultative • Rapoarte, publicații, dezbateri • Seminarii, conferințe
--	--

Selecționarea membrilor grupului factorilor interesați trebuie realizată cu foarte mare grijă. Gradul de reprezentativitate va determina atât legitimitatea grupului, cât și abilitatea acestuia de a dezvolta noi idei și viziuni, și de a genera consensul pentru acțiuni. Fără o astfel de abordare, un astfel de proces este expus la riscului de a eșua, de a fi sub așteptări, de a întâmpina rezistență sau de a nu avea structuri de suport și resursele necesare pentru implementare.

Listă de posibili candidați pentru grupul factorilor interesați:

SECTORUL PUBLIC	SECTORUL PRIVAT (MEDIUL DE AFACERI)	SECTORUL NEGUVERNAMENTAL
• Autorități locale • Autorități regionale și naționale • Autorități sectoriale (sănătate, educație, transport) • Instituții de educație • Utilități publice • Sprijin internațional (agenții internaționale de dezvoltare etc.)	• Întreprinderi mici și mijlocii • Corporații • Sindicate • Investitori • Grupuri financiare • Camere de comerț • Mass media • Grupuri de sprijin pentru afaceri • Asociații profesionale și patronale • Utilități private • Învățământ privat	• Lideri locali • Grupări economice informale • Asociații și fundații • Culte și comunități religioase • Instituții de training locale • Grupuri de minorități și persoane dezavantajate • Grupuri pentru protecția mediului • Grupuri de interese culturale, istorice și artistice

Pentru identificarea corectă a factorilor interesați, se pot formula o serie de întrebări, după cum urmează:

- Cum poate fi informată și invitată o „zonă extinsă” să participe la procesul de planificare strategică?
 - Ce grad de inclusivitate este necesar pentru asigurarea planificării, dar și a implementării?
 - Au fost identificați factorii cheie, adică cei mai importanți?
 - Cu ce poate contribui fiecare actor la proces (abilități, cunoștințe, experiență)?
 - Există un eșantion reprezentativ al grupurilor din sectoare, instituții, zone locale?
 - Sunt implicate grupuri slab reprezentate în comunitate (femei, tineri)?
 - Cine are aptitudinile, interesul, voința politică, credibilitatea și / sau angajamentul de a lucra în parcurgerea procesului? Au fost invitați să participe?
 - Cine ar trebui să mai fie implicat?
 - Au fost implicate toate părțile care vor avea un rol decisiv în implementare?
 - Ce roluri și responsabilități se vor da și cui, la fiecare etapă a planificării strategice?
 - Cum se va construi consensul?
 - Cum se vor comunica ideile la nivel local și cum va fi utilizat feedback-ul?

Cea mai importantă componentă a angajării factorilor interesați este crearea unei echipe dedicate, care își va urmări și îndeplini rolurile în proces.

Grupul factorilor interesați va acționa ca un comitet de planificare, de consultare și de coordonare pentru eforturile de dezvoltare locală.

Un alt factor de luat în considerare este **mărimea grupului factorilor interesați**, existând discuții între **criteriile de reprezentativitate și de eficacitate** ale acestuia. Dimensiunea optimă a grupului depinde de evaluarea circumstanțelor specifice

locale, în care se pot hotărî câte persoane și cine anume trebuie invitat să facă parte din grup pentru a-și realiza mandatul. Dacă un grup este prea mare, este dificil de progresat cu parcurgerea procesului de planificare, unele persoane neavând șansa să-și poată exprima opiniile. Dacă este prea mic, se poate obține un număr redus de soluții, poate să nu fie suficient de reprezentativ și poate eșua în generarea entuziasmului și a sprijinului necesare.

Un alt factor care trebuie de asemenea luat în considerare în formarea comitetului factorilor interesați este și structura acestuia. O alternativă la un grup singular de factori interesați este formula **Grup Central de Lucru – Grup de Factori Interesați – Grupuri de Lucru**. În acest model, Grupul central de lucru (o echipă de sprijin pentru planificare) va lucra cu Grupul factorilor interesați format din reprezentanți ai factorilor de decizie locali și ai aleșilor locali și ai partenerilor acestora. La rândul lor, aceștia vor crea grupe de lucru pentru executarea unor sarcini specifice pe durata diverselor faze ale procesului de planificare strategică, care vor returna grupului factorilor interesați recomandări pentru discuții și aprobare.

Grupurile de lucru sunt formate din reprezentanți ai factorilor interesați, care au interese și expertiză pe anumite domenii. Aceste grupuri, adesea, mai pot fi solicitate să fie responsabile cu invitarea și altor factori interesați să participe, în cadrul unei diversități de forumuri facilitate (întâlniri publice, de cartier / sate, audieri publice, ateliere de lucru, focus grupuri, sau interviuri și sondaje). Apoi, grupul factorilor interesați ar fi responsabil de obținerea acordului de la sectorul / domeniul pe care îl reprezintă, și, în cele din urmă, obținerea aprobării de la consiliul local.

Trebuie remarcat faptul că nu orice factori interesați pot fi reprezentanți adecvat într-o întâlnire sau într-un comitet, mai ales dacă este vorba de grupuri marginalizate. Din acest motiv, pot fi luate în considerare alte forme de participare în proces, în care vocile acestor grupuri pot fi auzite. Un instrument eficient și creativ pentru

introducerea acestor grupuri în proces poate fi exprimarea prin artă, singurele impedimente fiind reprezentate de constrângeri culturale sau de imaginație. Un exemplu de astfel de implicare este reprezentat de participarea publică a copiilor (pre-școlari și școlari), care își pot exprima îngrijorările privind viața lor de zi cu zi sau își pot formula viziunea asupra dezvoltării comunității prin desene („Comunitatea mea când voi fi mare!”) sau prin eseuri tematice, într-un limbaj nepretențios și fără presiunea unei atmosfere școlare.

Ideea de ancorare a Grupului central de lucru în cadrul autorităților locale are un avantaj pe termen lung, de promovare a instituționalizării procesului de dezvoltare strategică locală. Această structură presupune ca autoritățile locale să aibă capacitatea de a asigura nu numai conducerea politică, dar și suportul tehnic. Acest aspect ar putea fi soluționat, așa cum se arată în modelul prezentat în continuare, printr-o adaptare structurală, formându-se acest grup ca un mecanism multi-instituțional sau secretariat colateral pentru a asigura suportul tehnic și date și informații în proces.

Conducerea PSP – Autorități Locale (ex.: primăria, CJ)

- Asigură mandatele oficiale pentru planificare
- Constituie Grupul Factorilor Interesați
- Constituie Grupul de Lucru Central

Grupul de Lucru Central al Autorităților Locale

- Administrează eforturile de planificare
- Oferă sprijin procesului
- Sprijină culegerea de date, structurarea obiectivelor
- Raportează și coordonează relațiile dintre Grupul Factorilor Interesați și Primărie
- Integrează planificarea Grupului Factorilor Interesați în deciziile procesului de planificare

Organizațiile Partener APL în PSP

- Oferă reprezentare în Grupul Factorilor Interesați și / sau în Grupurile de Lucru
- Trebuie să includă grupuri din comunitate (agenți economici, ONG-uri, asociații profesionale, sindicate, universități, agenții naționale / regionale)
- Asigură angajament și resurse
- Interacționează cu activitățile Grupului Factorilor Interesați
- Sprijină implementarea

Resurse,
Angajament

Recomandări de
politici, planificarea
acțiunilor

Mandate,
Resurse,
Angajament

Recomandări de
politici, planificarea
acțiunilor

Grupul Factorilor Interesați (ECHIPA DE PLANIFICARE)

- Oferă legitimitate, profil, coordonare cu comunitatea
- Asigură rapoarte și decizii grupului autorităților locale și altor parteneri
- Gestionează procesul de planificare
- Se consultă cu ceilalți membri ai comunității
- Elaborează viziuni, stabilește domenii de dezvoltare, structuri pentru analiză, definește priorități, negociază, lucrează în consens
- Dezvoltă programe și proiecte și obține implicare și angajament de la partenerii cheie pentru faza de implementare

Linii
directoare

Proiecte de politici,
planuri, acțiuni

Grupuri de Lucru

Se creează, în funcție de nevoie, pentru a oferi informații specifice Grupului Factorilor Interesați, respectiv pentru proces, pentru sectoare de activitate (ex.: turism) sau pentru oportunități.

Planificare	Turism	Oportunități	Monitorizare
Structurarea problemelor	Analiza problemelor	Culegere de date	Indicatori
Analiza priorităților	Stabilirea proiectelor	Analiza oportunități	Rezultate
			Raportare
			Măsurile

D. STABILIREA PROCEDURILOR ȘI A CONDIȚIILOR DE PARTICIPARE

ÎN PROCESUL PENTRU FACTORII INTERESAȚI

Odată identificați reprezentanții doriți, trebuie stabilite condițiile participării acestora, care trebuie să descrie: activitățile ce trebuie desfășurate în comun, rolurile participanților de-a lungul procesului, normele de culegere și diseminare a informațiilor, metodele de luare a deciziilor (inclusiv rezolvarea conflictelor), resursele de pus la dispoziție de către fiecare reprezentant, acordurile privind integrarea rezultatelor procesului de planificare în activitatea curentă a primăriei. Aceste condiții trebuie agreeate de membrii grupului de factori interesați și supuși actualizării periodice.

Un aspect care intervine mereu în proces, și cu care se confruntă întotdeauna toate părțile implicate, este reprezentat de așteptările factorilor interesați. De aceea, acestea trebuie clarificate de la început și de mare ajutor poate fi următoarea serie de întrebări:

- Cu ce este grupul împuternicit (oferă opinii, face recomandări etc.)?
- Care este scopul planului?
- Există un alt proces care trebuie urmat de grupul factorilor interesați pentru a legitima planul (ex.: aprobarea consiliului local, a consiliului director al ONG-urilor sau a consiliului de administrației a unui agent economic)?
- Cu ce resurse trebuie să lucreze grupul (ex.: costul sălii de lucru, costuri de protocol, costuri de consumabile și alte facilități)?
- Cu ce resurse de implementare trebuie sau poate lucra grupul (ex.: posibilitatea utilizării fondurilor din bugetul local, a fondurilor private sau acordate de donatori)?
- Care sunt constrângerile de timp?
- Care sunt procedurile de raportare?
- Care sunt rolurile și responsabilitățile fiecărui membru al grupului (ex.: participă la fiecare ședință, este pregătit, susține culegerea de date etc.)

- Pot fi primiți și alți membri și care este procesul?
- Care sunt obiectivele procesului și rezultatele dorite (ex: plan de acțiune scris, angajamentul factorilor interesați de a îndeplini și realiza acțiunile agreate)?

E. SPRIJINIREA PARTICIPĂRII – DE LA ÎNCEPUT PÂNĂ LA SFÂRȘIT

În mod obișnuit, accesul la resurse și autoritate nu este întotdeauna echitabil, ci determinat de relațiile de putere. Diferențele din acest punct de vedere între factorii interesați determină oportunitățile acestora de a participa la deciziile care îi afectează. Pentru ca o strategie de dezvoltare locală să fie eficientă, aceasta trebuie să ia în seamă structurile locale de putere și să implice factorii interesați într-un mod semnificativ și autentic. Aceasta nu este întotdeauna o sarcină ușoară, mai ales pentru că părți din acest proces implică împărțirea puterii pentru a se realiza acțiunile propuse. Luarea în considerare, în cadrul procesului de planificare, a factorilor politici, sociali, culturali și economici contribuie la depășirea factorilor limitativi care pot apărea în aceste condiții.

Pentru a încuraja o participare extinsă în procesul de planificare, pot fi luate în considerare următoarele acțiuni:

- Asigurarea transportului la și de la ședință / întâlnirea de lucru
- Asigurarea asistenței sociale pentru aparținătorii dependenți de membrii grupului (copii, bătrâni, persoane cu dizabilități)
- Desfășurarea întâlnirilor aproape de participanți este mai indicată decât a duce participanții în altă localitate
- Alegerea unui spațiu de întâlnire neutru, prietenos
- Includerea reprezentanților tuturor opiniilor, grupurilor, vârstelor, inclusiv a celor ce au fost marginalizați
- Organizarea sesiunilor pe sectoare de activitate / ocupații, pe grupări sociale sau de gen, pentru a-i determina pe participanți să se simtă confortabil în a-și exprima opiniile
- Organizarea ședințelor în zile diferite și la ore diferite (în funcție de situații)
- Anunțarea ședințelor cu destul de mult timp înainte și reamintirea odată cu apropierea datei

- Transmiterea invitațiilor direct și personal grupurilor și membrilor acestora
- Utilizarea facilitatorilor profesioniști, dacă este posibil
- Utilizarea, în afara celor clasice, și a altor tipuri de întâlniri și metode noi de lucru (vizite de documentare, prezentări power point etc.)

Gradul de participare influențează procesul de planificare și de luare a deciziilor. În unele cazuri, procesul de participare este confuz, mecanic și / sau nepotrivit pentru grupurile pe care facilitatorii încearcă să le implice. Aceasta conduce la nemulțumire, rezistență, lipsă de proprietate asupra procesului și a rezultatelor acestora, făcând implementarea dificilă. De aceea, este important ca procesul de consultare să beneficieze complet de idei și opinii privind participarea factorilor interesați, a liderilor locali și a cetățenilor, precum și includerea aspectelor substanțiale privind dezvoltarea economică locală.

În realitate, *putem identifica combinații de diferite stiluri de participare în diverse etape la procesului de planificare strategică participativă (PSP)*. De exemplu, reprezentanții autorităților locale, care adoptă un stil *consultativ* (stimulând participarea cetățenilor) în etapa de identificare a problemelor și un stil *flexibil* (implicând factorii interesați) în etapa de formulare de proiecte și programe, pot considera adecvat ca, în etapa de implementare a planului de acțiune, implicarea cetățenilor să fie mai puțin substanțială, adoptând un stil *autocratic*.

F. 10 ASPECTE PRIVIND SUCCESUL PARTICIPĂRII

1. MOMENT POTRIVIT ȘI NEVOIE CLARĂ	Sunt factorii interesați gata să colaboreze și au aceștia un scop comun pentru a lucra împreună?
2. GRUP PUTERNIC DE FACTORI INTERESAȚI	Sunt factorii interesați invitați să participe: credibili, bine organizați și capabili să-și reprezinte interesele?
3. IMPLICARE LARGĂ	Sunt incluse toate sectoarele confruntate cu problemele reprezentate? Există echitate în reprezentare (femei – bărbați, economie formală – informală, sectoarele public – privat – neguvernamental, grupuri marginalizate etc.)
4. PROCES CREDIBIL ȘI DESCHIS	Văd toți factorii interesați procesul ca fiind corect? Este deschis tuturor, sau doar o formalitate? Există reguli și proceduri acceptate de comun acord?
5. ANGAJAMENT ȘI / SAU IMPLICARE DE LA NIVEL ÎNALT, LIDERI VIZIBILI	În cazul în care primarul nu poate participa, trimite acesta un reprezentant cu putere de decizie, astfel încât deciziile pot fi transmise eficient către factorii interesați? Cetățenii și organizațiile societății civile își trimit cei mai relevanți reprezentanți pentru a participa în program?
6. SPRIJIN SAU ACORD AL AUTORITĂȚILOR	Instituțiile sau „blocurile de putere” – consiliile locale, camerele de comerț, organizațiile de muncă, ONG-urile, grupurile de minorități – au convenit să sprijine sau să susțină recomandările survenite și agreeate de comun acord?
7. DEPĂȘIREA NEÎNCREDERII SAU A SCEPTICISMULUI	Au fost depuse vremelnice eforturile necesare pentru a depăși neîncrederea sau scepticismul?

8. CONDUCERE PUTERNICĂ A PROCESULUI	Este procesul de planificare gestionat eficient? Indicatori: menținerea factorilor interesați în proces, chiar și în momentele dificile; sprijinirea factorilor interesați de a negocia aspecte dificile; păstrarea sentimentului de importanță și incluziune, universal și constant; acceptarea continuă a normelor grupului și a regulilor de lucru.
9. SUCCES INTEREDIAR	Au fost obținute mici succese pe durata procesului, pentru a oferi încurajare, și sunt acestea conștientizate, popularizate și sărbătorite?
10. DEPLASAREA INTERESULUI CĂTRE O PREOCUPARE MAI LARGĂ	Sunt participanții în proces mai puțin concentrați pe interese înguste de grup și mai mult pe o extindere a ariei de preocupare, pe măsură ce se avansează în proces?

G. CONCRETIZAREA IMPLICĂRII FACTORILOR INTERESAȚI ÎN PROCESUL DE PLANIFICARE STRATEGICĂ PARTICIPATIVĂ

În general, rezultatele întâlnirilor de lucru din cadrul Procesului de planificare strategică participativă ale factorilor interesați sunt concretizate în:

➤ **Analiza mediului intern și extern al comunității**

Analiza SWOT, rezultată în urma elaborării Studiului diagnostic al comunității, trebuie dezbătută, în grupuri de lucru facilitate, fiind realizate actualizări și modificări, și adoptată de către echipa de planificare în cadrul primelor întâlniri de lucru ale Atelierelor de planificare strategică participativă.

➤ **Viziunea de dezvoltare a comunității pe un orizont mediu / lung de timp**

Întâlnirile de lucru dedicate elaborării viziunii de dezvoltare poate debuta cu jurizarea de către membrii echipei de planificare a concursului de desene și / sau eseuri „Comunitatea mea, când voi fi mare!”, realizate de elevii din școlile comunității, în care aceștia au creionat viitorul dorit pentru comunitatea lor. În continuare, în grupuri mixte de lucru, pe domenii de interes, membrii echipei de planificare schițează viitorul dorit al comunității. În plen se analizează și se dezbate rezultatele muncii grupurilor și, prin integrarea tuturor ideilor, se elaborează **Viziunea de dezvoltare** a comunității, pentru orizontul de timp stabilit, care va fi adoptată de către participanți prin consens. În cadrul viziunii se identifică **domeniile strategice** prioritare de dezvoltare ale comunității.

➤ **Obiectivele strategice de dezvoltare locală**

Întâlnirile următoare de lucru ale echipei de planificare se axează pe determinarea **obiectivelor strategice de dezvoltare**, corespunzătoare fiecărui domeniu strategic. Rezultatele fiecărui grup de lucru, mixt și specializat pe câte un domeniu, sunt dezbătute și analizate în plen și, prin consens, sunt adoptate obiectivele finale.

➤ **Programele și proiectele de dezvoltare**

Urmând aceeași metodologie de lucru facilitat (în grupuri și în plen), în următoarele întâlniri de lucru se identifică prioritățile de dezvoltare ale comunității, rezultând, în cadrul fiecărui obiectiv strategic, idei de **programe și proiecte** importante, realiste, fezabile și care implică angajamentul asumat al factorilor de decizie și al membrilor comunității.

➤ **Structura de sprijin pentru implementarea, monitorizarea și evaluarea Strategiei de dezvoltare locală**

În cadrul ultimei întâlniri de lucru facilitată, membrii echipei de planificare, ca reprezentanți ai instituțiilor, sectorului privat sau ai grupurilor de cetățeni, își negociază rolurile și responsabilitățile privind realizarea Strategiei de dezvoltare locală a comunității, rezultând și o propunere de creare a unei **structuri locale pentru implementarea, monitorizarea și evaluarea Strategiei de dezvoltare a comunității**.

➤ **Documentul final** va fi redactat și completat cu tipuri de **indicatori de succes ai implementării Strategiei** și cu posibile **surse de finanțare** ale programelor și proiectelor din cadrul Strategiei de dezvoltare locală a comunității.

H. CONCLUZII

I. PLANIFICAREA PARTICIPATIVĂ – ESTE PRACTICĂ?

Există din ce în ce mai multă susținere pentru participare în procesele de planificare strategică, iar multe organizații naționale și internaționale promovează această abordare, recomandând planificarea participativă ca fiind o modalitate de creștere a „profitului” prin proiecte comunitare.

Dar este planificarea participativă practică? Este realizabilă? Există puncte de vedere diverse. *Unii „specialiști” în domeniu afirmă că este destul de problematică desfășurarea unui proces de planificare strategică participativă (PSP), motivând cu faptul că îndeosebi ONG-*

urile s-ar confrunta cu *dificultăți în lucrul cu autoritățile locale, prin deturnarea ideii originale și interferența politicului în proces.*

Totodată, autoritățile locale ar vedea procesul de planificare participativă cu implicarea factorilor interesați ca fiind frustrant, consumator de timp și ca o irosire a resurselor, considerând că și așa *resursele limitate ar trebui folosite pentru implementare*, iar principalele probleme ale comunității țin de principii, mentalități sau de necesitatea îmbunătățirii cadrului legislativ național.

Alte argumente împotriva ar fi că, în general, *comunitățile sunt foarte divizate* și eventualii factori interesați (cu precădere mediul de afaceri) optează în a-și rezolva problemele fiecare separat, considerând că nu este nici momentul și nici nu au timp sau dorință pentru a participa împreună într-un proces de planificare participativă.

În final, se poate spune că nu este realist și nici recomandabil de a forța oamenii sau organizațiile să participe. Este importantă acordarea unor stimulente sau oportunități pentru participare. Există situații când nu se poate participa, deși s-au făcut eforturi sincere pentru asigurarea participării.

Totuși, asigurarea participării în procesul de planificare a dezvoltării locale determină implementarea programelor, a planurilor și a acțiunilor propuse, precum și durabilitatea acestora.

Succesul comunităților de a-și planifica viitorul dorit, pe termen lung, este determinat, pe de o parte, de o administrație publică locală care funcționează eficient, care are experiență și disponibilitate de a elabora strategii și de a rezolva conflicte în mod constructiv, iar pe de altă parte, de un spirit civic și angajat al cetățenilor. Un proces bine organizat și structurat poate da aleșilor locali informațiile necesare pentru cheltuirea fondurilor publice, poate direcționa fonduri private pentru a susține aceste cheltuieli și poate acorda grupurilor marginalizate o șansă de a primi atenția cuvenită într-o manieră semnificativă și relevantă.

Planificarea participativă îmbunătățește fluxul și calitatea informațiilor, construiește încrederea între membrii comunității și autoritățile locale, generează decizii mai eficiente și are ca rezultat un angajament sporit al părților implicate în implementarea deciziilor, contribuind la o implementare a strategiei de dezvoltare locală mai certă, mai facilă și mai rapidă.

2. CARACTERISTICILE UNUI PROCES EFICIENT DE PLANIFICARE PARTICIPATIVĂ

- Include principalii factori interesați
- Factorii interesați participă atât la planificarea procesului cât și la formularea soluțiilor și, dacă este cazul, se vor implica și în implementare
- Factorii interesați construiesc și conștientizează o înțelegere comună privind identificarea și definirea problemelor și a soluțiilor (obiective, programe, proiecte)
 - Se urmărește cu consecvență ca deciziile să fie luate prin consens
 - Autoritățile care inițiază și conduc procesul acționează și ca facilitatori ai acestuia sau asigură participarea unor facilitatori neutri
 - Se acordă atenția cuvenită construirii unor relații pozitive durabile între cei implicați în procesul PSP
- Părțile implicate în proces se concentrează asupra intereselor și nu asupra pozițiilor
- Există proceduri clare și unanim acceptate de negociere principală și de soluționare a divergențelor și a eventualelor stări conflictuale
- Responsabilitățile în implementare și monitorizare sunt clar definite și stabilite.

3. ASPECTE FINALE PRIVIND PARTICIPAREA

Factorii interesați trebuie să fie implicați în procesul participativ de planificare strategică a viitorului comunității într-un mod în care vocile lor să fie auzite și ideile acestora să fie luate în considerare. Condiția este de a avea un proces bine structurat, care promovează diversitatea, deschiderea, echitatea, transparența, responsabilizarea,

încrederea și respectul reciproc, și nu-i împovărează pe factorii interesați.

Procesul trebuie să aibă resurse suficiente pentru desfășurarea sa și să obțină rezultate tangibile pentru comunitate, astfel încât participanții să nu considere totul ca o pierdere de timp sau ca o lipsă de însemnătate.

De multe ori, inițiativele de planificare participativă au nevoie de un „moment declanșator”, au nevoie de timp și abia apoi noi parteneriate se pot forma, se reaprinde interesul și se lansează noi procese. În unele situații, este nevoie de puține resurse pentru a câștiga interesul celor câteva grupuri de planificare sau celor câțiva lideri locali. Participarea este o opțiune, ca și întregul proces de altfel, și trebuie adaptat condițiilor și circumstanțelor locale.

Concluzia generală este că participarea este importantă, trebuie asigurată, educată și construită, și în nici un caz nu trebuie să afecteze dezvoltarea locală!

II.2. Metode de participare publică recomandate în cadrul procesului de elaborare a strategiei de dezvoltare locală

S-a vorbit pe parcursul acestui ghid despre planificare **participativă** și despre importanța pe care o are participarea publicului și a factorilor interesați în procesul de planificare. Ca în orice proces participativ, și în acest caz, în funcție de rezultatele vizate și de caracteristicile factorilor interesați, pot fi alese diferite metode. Fără a fi exhaustivi, recomandăm mai jos metode potrivite pentru fiecare etapă a procesului³.

³ Surse utilizate în identificarea acestor metode:

Decizia publică în secolul XXI – Ghid practic de implicare a cetățeanului în procesul de luare a deciziei publice, CeRe

Materiale training – Fundația PACT

Metode recomandate	Etapele procesului de planificare strategică
Harta comunității / Ateliere de lucru / Focus grupuri	Analiza diagnostic a comunității Așa cum s-a arătat în partea introductivă despre procesul de planificare strategică, înainte de elaborarea unei strategii, este necesară analiza diagnostic a situației existente. Plecând de la informațiile colectate pentru analiza diagnostic, se poate efectua o analiză SWOT (puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări referitoare la dezvoltarea ulterioară a comunității). Aceasta cuprinde și analiza mediului intern și extern al comunității și se materializează în Studiul diagnostic al comunității. Documentul - studiu trebuie dezbătut, în grupuri de lucru facilitate, fiind realizate actualizări și modificări, și adoptat de către echipa de planificare în cadrul primelor întâlniri de lucru ale Atelierelor de planificare strategică participativă.
Concurs de desene / Cafenea publică / Ateliere de scenarii / Brainstorming	Viziunea de dezvoltare a comunității pe un orizont mediu / lung de timp Întâlnirile de lucru dedicate elaborării viziunii de dezvoltare poate debuta cu jurizarea de către membrii echipei de planificare a concursului de desene și / sau eseuri „Comunitatea mea, când voi fi mare!”, realizate de elevii din școlile comunității, în care aceștia au creionat viitorul dorit pentru comunitatea lor. În continuare, în grupuri mixte de lucru, pe domenii de interes, membrii echipei de

	planificare schițează viitorul dorit al comunității. În plen se analizează și se dezbate rezultatele muncii grupurilor și, prin integrarea tuturor ideilor, se elaborează Viziunea de dezvoltare a comunității, pentru orizontul de timp stabilit, care va fi adoptată de către participanți prin consens. În cadrul viziunii se identifică domeniile strategice prioritare de dezvoltare ale comunității.
Cafeneaua publică / Brainstorming	Obiectivele strategice de dezvoltare locală Întâlnirile următoare de lucru ale echipei de planificare se axează pe determinarea obiectivelor strategice de dezvoltare, corespunzătoare fiecărui domeniu strategic. Rezultatele fiecărui grup de lucru, mixt și specializat pe câte un domeniu, sunt dezbătute și analizate în plen și, prin consens, sunt adoptate obiectivele finale.
Summit-ul cetățenilor / Celula de planificare / Focus grupuri / Ateliere de lucru	Programele și proiectele de dezvoltare Urmând aceeași metodologie de lucru facilitat (în grupuri și în plen), în următoarele întâlniri de lucru se identifică prioritățile de dezvoltare ale comunității, rezultând, în cadrul fiecărui obiectiv strategic, idei de programe și proiecte importante, realiste, fezabile și care implică angajamentul asumat al factorilor de decizie și al membrilor comunității.
Celula de planificare / Atelier de lucru	Structura de sprijin pentru implementarea, monitorizarea și evaluarea Strategiei de dezvoltare locală În cadrul ultimei întâlniri de lucru facilitată,

	membrii echipei de planificare, ca reprezentanți ai instituțiilor, sectorului privat sau ai grupurilor de cetățeni, își negociază rolurile și responsabilitățile privind realizarea Strategiei de dezvoltare locală a comunității, rezultând și o propunere de creare a unei structuri locale pentru implementarea, monitorizarea și evaluarea Strategiei de dezvoltare a comunității .
Atelier de lucru	Documentul final va fi redactat și completat cu tipuri de indicatori de succes ai implementării Strategiei și cu posibile surse de finanțare ale programelor și proiectelor din cadrul Strategiei de dezvoltare locală a comunității.

Harta comunității⁴

Este o metodă folosită atunci când se urmărește colectarea de informații din comunitate. De asemenea, realizarea unei hărți a comunității în care urmează să se desfășoare un proces de planificare strategică este poate cea mai bună metodă de a începe lucrul cu o comunitate.

Se realizează o plimbare împreună cu un grup de membri ai comunității prin comunitate (echipa de planificare), după care se desenează o hartă a locului. Harta va fi o reprezentare grafică schematică – un desen simplu cu străzile principale, instituțiile existente și localizarea lor, așezarea geografică a comunităților minoritare, existența sau nu a infrastructurii (curent electric, rețea de apă, canalizare, gaze, etc).

⁴ Acest text este preluat din Materiale de training, Fundația PACT.

Focus grupuri

Este de asemenea o metodă utilă în colectarea de informații, mai ales în faza de concepere a analizei diagnostic a comunității sau atunci când urmează să se adopte anumite direcții strategice de acțiune (programe și proiecte). În urma discuțiilor din focus grupuri pot apare informații și/sau idei ce nu se regăsesc în statistici. În plus, este o metodă care permite implicarea comunității încă din prima fază a procesului de planificare strategică. În rândul membrilor comunității pot exista mai multe tipuri de experiențe și opinii și s-ar putea ca ei să nu poată vorbi despre ele în fața unor oameni din afara comunității sau în fața altor membri din comunitate.

Focus grupul este o discuție facilitată, purtată cu un grup de (posibili) factori interesați și condusă de către un moderator printr-un set de întrebări adresate grupului cu privire la un anumit subiect. Sectorul de afaceri a aplicat această tehnică pentru prima oară în anii 1950, ca o modalitate pentru a testa atitudinile și reacțiile pe care noile linii de produse sau noile mijloace publicitare le trezesc în rândul grupurilor țintă. De atunci, focus grupurile au fost preluate și au devenit larg răspândite în sectorul public, al educației, de cercetare, etc.

În realizarea unui focus grup trebuie avute în vedere:

- selecția celor care urmează a participa la focus grupuri (oamenii de afaceri, pensionarii, etc.);
- realizarea chestionarului (cu întrebări introductive generale și apoi adaptate categoriei de participanți pentru care se organizează cercetarea);
- angajarea unui facilitator profesionist pentru a conduce focus grupul;
- elaborarea rapoartelor focus grupurilor.

Mai întâi pot fi realizate sesiuni de discuții cu diverse grupuri mai mici (de ex: romi, șomeri, tineri, etc.), grupuri de interes (agenți economici, autorități locale, agricultori, mame, elevi, etc.). Informațiile obținute

trebuie înregistrate cu grijă, după care reprezentanți ai grupurilor mici sunt aduși împreună într-un grup mai mare pentru a discuta problemele și nevoile.

Facilitatorul trebuie să fie atent la diversele grupuri din comunitate, să recunoască diferențele dintre ele, dar să nu accentueze aceste diferențe și separarea dintre ele. Rolul facilitatorului nu este de a face ca toate grupurile să devină la fel, ci de a crește toleranța, înțelegerea și cooperarea dintre ele. Focus grupurile speciale oferă un cadru bun de lucru separat cu diferite grupuri cu care este dificil să lucreze într-un grup mai mare de la început; dar eforturile facilitatorilor trebuie să se îndrepte către a aduce împreună toate părțile implicate.

Brainstorming

O sesiune de „brainstorming” este o întrunire în care toți participanții împărtășesc idei pentru rezolvarea unei probleme, de regulă foarte punctuale. Esențial pentru o sesiune de „brainstorming” este libertatea totală pentru exprimarea ideilor, fără ca vreun participant să fie judecat sau să judece pe ceilalți pentru părerile exprimate. Pentru încurajarea procesului creativ, regula de bază este aceea că, în faza de început, toate ideile au aceeași valoare. Ideile sunt notate pe un suport vizibil de către cel care conduce sesiunea. Procesul continuă până când nu mai există nici o altă idee despre problema aflată în dezbateri. Odată ce ideile colectate au fost înregistrate, persoana care a exprimat fiecare idee este rugată să o argumenteze. Opiniile prezentate sunt argumentate până când oricine din grup înțelege toate ideile înregistrate. Apoi, grupul decide care dintre idei este cea mai potrivită. Acest lucru poate fi realizat prin eliminare sau prin alte câteva forme de decizie ale grupului (de exemplu, prin vot) și prin folosirea unor grupuri restrânse de lucru.

Sesiunile de „brainstorming” sunt foarte utile mai ales atunci când problema supusă dezbaterii este, așa cum am mai arătat, foarte

punctuală, iar ideile care se cer a fi exprimate pe marginea ei pot fi foarte simple și ușor de exprimat în câteva cuvinte.

În cazul unui proces de planificare strategică, este o metodă care poate fi folosită în etapele de definire a domeniilor strategice de dezvoltare și prioritizarea lor. Se procedează în mod similar și cu elaborarea obiectivelor pe domeniile strategice și prioritizarea acestora. Brainstorming-ul poate fi folosit fie de către echipa de planificare, fie după aplicarea altor metode de lucru cu comunitatea, fie direct - implicând comunitatea și organizând în acest caz mai multe sesiuni de brainstorming, câte una pentru fiecare categorie de factori interesați.

Concursuri de desene

O metodă uneori folosită în această etapă a procesului de planificare (elaborarea unei viziuni), care are de obicei participanți un grup de tineri, este concursul de desene. Este interesant la această metodă faptul că participanții – tinerii se potrivesc cu scopul concursului – vor desena cum va arăta comunitatea lor peste un număr de ani – atunci când tinerii vor fi adulți.

Este esențial în folosirea acestei metode să existe o bună înțelegere a scopului concursului. Este deci important să existe o formă de lansare (întâlnire sau sesiuni de informare) în cadrul căreia să li se explice potențialilor participanți care este scopul întregului proces și în ce constă concursul.

La fel de importante sunt discuțiile care trebuie organizate în jurul desenelor. Este recomandat ca fiecare participant să-și verbalizeze desenul, explicând viziunea pe care o propune.

Etapă finală constă fie în conturarea unei viziuni cu care toată lumea să fie de acord, pornind de la desenele realizate și de la punctele comune, fie alegerea unui desen de către juriul format din membrii echipei de planificare. Chiar dacă veți opta pentru prima variantă – aceea a unei

viziuni comune – fiind un concurs, tot va trebui ales un câștigător. Acesta poate să fie autorul desenului care este cel mai apropiat de viziunea împărtășită.

Pe lângă faptul că această metodă duce la conturarea viziunii necesare în procesul de planificare strategică, este recomandată și pentru că activează un segment mai puțin angajat în comunitate și *duce la creșterea atașamentului acestui grup față de comunitate.*

Ateliere de scenarii (scenario workshops)

Atelierele de scenarii au o logică diferită față de logica procesului clasic de planificare strategică, dar am ales să le prezentăm în continuare pentru că pot să fie adaptate acestor procese.

Un atelier de scenarii caută soluții la o problemă de natură socio-economică sau chiar tehnologică cu care comunitatea se confruntă. Un atelier de scenarii este o întâlnire locală în cadrul căruia participanții pleacă de la prezent (realități, probleme), își imaginează un viitor dezirabil și apoi identifică pașii care trebuie realizați pentru a realiza obiectivul dorit. Bazându-se pe prezent și pe posibila evoluție a domeniului respectiv, participanții (25-30) evaluează diverse posibile scenarii și soluții la o anumită problemă.

Rezolvarea oricărei probleme implică o viziune asupra viitorului, care determină și alegerea unei anumite soluții dintr-un set de posibile soluții. Comunitatea poate oferi perspective noi, complementare celor ale administrației, asupra soluțiilor și, implicit, viziunilor. Prin dialogul între grupuri cu roluri diferite în comunitate se concretizează viziuni care îmbină cunoștințele, experiența și valorile acestor grupuri. Această metodă poate să fie folosită cu succes în procese de planificare pe termen lung.

Un atelier de scenarii poate să se întindă pe parcursul mai multor zile.

Primul pas – *faza critică* - constă în evaluarea situației actuale. Participanții discută și notează pe cartonașe cât mai multe aspecte critice legate de domeniul pus în discuție.

Pasul doi – *fantezia* - constă în realizarea unor scenarii. La această fază pot să participe și experți și reprezentanți ai administrației. Scenariile sunt în fapt viziuni asupra problemei și comunității după aplicarea unei anumite soluții – scenariile reprezintă viziuni asupra unui viitor dezirabil. Ele trebuie să difere între ele atât prin soluțiile pe care se axează cât și prin valorile sociale și politice pe care acestea le subînțeleg. În timpul atelierului, scenariile sunt folosite ca sursă de inspirație pentru participanți, care le critică și comentează după care își dezvoltă *propriile* viziuni – ei netrebuind să aleagă între scenariile oferite. Spre finalul sesiunii, dintre toate scenariile posibile sunt alese cele mai practice și realizabile.

Pasul trei – *implementarea* – se face legătura între problemele identificate inițial și viziunea aleasă și se trece la identificarea de **domenii strategice de dezvoltare**.

Atelierul este facilitat de un facilitator profesionist și se desfășoară în sesiuni plenare și în grupuri atât pe rolurile în comunitate ale participanților cât și/sau pe temele din scenarii. Cheia atelierului este dialogul între participanți cu vederi și experiențe diferite. Rolul facilitatorului este deosebit de important, el asigurând calitatea dialogului dintre participanți și concretizarea discuțiilor în viziuni. Nu este nevoie ca participanții să cadă de acord asupra unei viziuni comune, raportul atelierului putând cuprinde un set de viziuni. Viziunile dezvoltate de către participanți sunt apoi integrate în procesul de decizie.

Cafeneaua publică

Această metodă constă în dezbaterăa unui subiect – în cazul nostru – viziunea asupra comunității – în cadrul unui grup de cel puțin 12

persoane într-un cadru foarte asemănător unei cafenele. Tema generală este împărțită în sub-teme, iar fiecare dintre aceste sub-teme este dezbătută la o masă. Participanții la cafenea sunt așezați la mese de câte 4-5 persoane, unde se servesc răcoritoare și se dezbate un anumit subiect (sub-temă) legat de tema generală. La fiecare masă unul dintre participanți este gazda. După o primă rundă de 20 – 30 de minute, participanții se mută la alte mese, unde vor dezbate alte subiecte.

Gazdele rămân la mesele inițiale pe toată durata cafenelei. Gazda introduce noii veniți în conversație și notează principalele idei/opinii exprimate pe parcursul discuțiilor de la masa ei.

În cadrul unei cafenele publice se poate stabili viziunea despre comunitate, precum și țintele strategice, împărțind procesul de dezvoltare pe mai multe domenii (ex. orașul/comuna, spațiu de muncă, spațiu de locuire, spațiu de petrecere a timpului liber și spațiu de tranzit sau orașul pentru tineri, orașul pentru bătrâni, administrația din oraș, economia, etc). Astfel fiecare masă (vezi metodologia de organizare a cafenelei publice) primește ca subiect de discuție unul dintre domeniile alese și stabilește o viziune pentru domeniul respectiv. La final, este necesară o sesiune plenară care să consolideze viziunile pentru fiecare domeniu.

Metoda poate fi folosită și pentru stabilirea obiectivelor strategice de dezvoltare locală. La fiecare masă se discută despre un anumit domeniu de dezvoltare strategică (aceste domenii au fost identificate anterior în cadrul procesului de realizare a viziunii asupra comunității). La sfârșitul cafenelei, gazdele vor fi în posesia unei liste de obiective de dezvoltare locală în cadrul fiecărui domeniu. În cadrul prezentării din plen făcute de către gazde, după încheierea discuțiilor pe mese, unde fiecare își anunță obiectivele din domeniul său, se poate lua și decizia adoptării unor obiectiv finale (ale tuturor sau numai a unora dintre ele), cu consensul membrilor grupului.

Summit-ul cetățenilor

În faza în care trebuie să se decidă asupra priorităților de dezvoltare ale comunității și trebuie să se prioritizeze, în cadrul fiecărui obiectiv strategic, idei de programe și proiecte, se poate folosi metoda numită „summit-ul cetățenilor”.

Summitul cetățenilor este o metodă de a stimula dezbaterile asupra unor probleme de interes public și de a evalua sau afla opinia publicului despre priorități și posibile acțiuni pe care trebuie să le întreprindă administrația sau comunitatea în diverse domenii.

În cadrul summitului participanții sunt împărțiți pe grupe de maxim 10 persoane, fiecare grup discută la o masă la care există un moderator și o persoană care ia notițe. Discuțiile se poartă în mai multe runde, fiecare rundă având o durată de 30-45 de minute. Pentru fiecare rundă de discuții este propus un subiect desprins din tema mare a întâlnirii – proiecte și programe de dezvoltare locală - iar moderatorul se asigură că fiecare persoană are posibilitatea de a-și spune opinia despre proiectele prezentate. La finalul rundei, moderatorii ajută grupurile să tragă concluzii și să prioritizeze. De exemplu, dacă se discută despre ridicarea nivelului de educație la nivelul orașului, fiecare grup va dezbate 3-5 soluții de rezolvare a respectivei probleme (idei de proiecte). De cele mai multe ori, inițiatorii evenimentului sunt cei care explică participanților diversele posibile proiecte, prezentând avantajele și dezavantajele fiecăruia, iar participanții sunt invitați să aleagă dintre proiectele propuse.

După fiecare rundă de discuții, rezultatele de la fiecare masă sunt foarte repede centralizate de organizatori și afișate pe un ecran mare, în așa fel încât toți participanții să le poată vedea. Cu ajutorul unor dispozitive electronice de vot, participanții sunt invitați să voteze proiectul pe care îl consideră cel mai potrivit (dintre cele afișate pe ecran). O dată votul încheiat, se trece la următoarea rundă de discuții, pe următorul subiect

propus (făcând parte din seriile de proiecte din cadrul unui obiectiv strategic de dezvoltare).

Celula de planificare

Ultima întâlnire de lucru a echipei de planificare se poate desfășura sub forma unei „celule de planificare”. De obicei metoda este folosită în procesele de consultare a populației, prin alegerea la întâmplare a 25 de persoane din cadrul comunității. În cazul de față, este vorba despre o echipă deja constituită din reprezentanți ai factorilor de interes ai comunității.

În aceasta etapă echipa trebuie să negocieze și să stabilească rolurile și responsabilitățile fiecărei categorii de reprezentanți (instituții, mediul de afaceri, ONG-uri, grupuri de cetățeni, etc.) în realizarea strategiei de dezvoltare locală cât și care va fi structura ce va monitoriza și evalua implementarea acesteia. Celula de planificare este o metodă adecvată acestui gen de întâlnire.

Echipa de planificare este împărțită în mai multe grupuri, în funcție de interesele/pozițiile din comunitate pe care le reprezintă (administrație, ONG-uri, etc.). Fiecare grup, cu câteva zile înainte de reuniunea finală, se întâlnește și își definește rolurile și responsabilitățile pe care consideră că ar trebui să le dețină în cadrul realizării strategiei de dezvoltare locală, cât și o propunere pentru structura care ar urma să urmărească și să monitorizeze implementarea strategiei de dezvoltare locală.

După câteva zile, toate grupurile – adică întreaga echipa de planificare – se reunesc în plen și își expun concluziile. Se recomandă ca această întâlnire să fie facilitată de doi moderatori, mai ales pentru momentul dezbaterii finale în care se negociază rolurile pe care grupurile și le vor asuma și structura de monitorizare.

Ateliere de lucru

Atelierele de lucru sunt forme de dezbatere pe subiecte concrete. Ca în cazul oricărei metode de consultare, selectarea participanților este decisivă pentru succesul dezbaterii. Odată clar definit obiectivul dezbaterii, participanții trebuie selectați în funcție de acesta, astfel încât să poată contribui la reușita dezbaterii și la atingerea finalității dorite.

Alte chestiuni foarte importante pentru reușita întâlnirii sunt (importante pentru organizatorii acestora și pentru echipa de planificare):

- transmiterea de informații și documente relevante pentru subiect, încă dinaintea întâlnirii;
- definirea unei agende clare pentru întâlnire;
- moderarea eficientă a întâlnirii de către un profesionist;
- un număr de participanți potrivit cu timpul alocat întâlnirii.

II. 3. Metodologia de evaluare a bunei guvernări

Dacă nu poți măsura, nu poți îmbunătăți.

Având la bază instrumente de cercetare și analiză, evaluarea calității guvernării locale răspunde la nevoile unei administrații publice locale în identificarea problemelor apărute în sfera relațiilor acestora cu comunitatea pe care o administrează precum și a celor interne, de la nivel organizațional și funcțional.

Metodologia de evaluare a calității guvernării locale reprezintă un rezultat al proiectului *Parteneriat pentru o bună guvernare* desfășurat în perioada 2006 -2007 de către experți ai Coaliției pentru o bună guvernare (APD –CeRe –AMP).

Raportul asupra creșterii calității guvernării locale rezultat în urma aplicării metodologiei și a instrumentelor de cercetare se constituie

într-o analiză critică, comprehensivă și detaliată a situației de la momentul evaluării comunității.

A. CADRU CONCEPTUAL:

Guvernarea este un subiect larg și care poate lua în considerare domenii diverse de la drepturile omului, democrație, libertatea presei, etc.

Buna guvernare⁵, conform definiției date de Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD), este caracterizată de participare, transparență, responsabilitate, domnia legii, eficiență, echitate, etc.

Prin **integritate publică**⁶ înțelegem atât integritatea proceselor (de luare a deciziilor, de implementare a deciziilor, de gestiune a banilor publici), cât și integritatea personalului (aleși locali, funcționari publici și personal contractual).

Prin **transparență**⁷ înțelegem setul de instrumente prin care administrația (instituțiile și autoritățile administrației publice locale) dă socoteală cetățenilor / contribuabililor cu privire la activitatea desfășurată în serviciul acestora.

B. PUNCTE DE PLECARE ÎN PROCESUL DE CERCETARE ȘI ANALIZĂ:

Pornind de la rezultatele implementării proiectului pilot Parteneriat pentru o bună guvernare desfășurat în perioada 2006-2007 (vezi www.bunaguvernare.eu) Coaliția pentru o bună guvernare și-a propus,

⁵ Glosar OECD <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=7237>

⁶ Prin transparență spre integritate, îmbunătățirea integrității la nivelul administrației publice locale - Publicație realizată de către Asociația Pro Democrația și Transparency International România, 2008

⁷ Idem pct. i

o dată cu evaluarea altor două comunități – orașul Odobești din județul Vrancea și comuna Plenița din județul Dolj, să aducă îmbunătățiri semnificative metodei de evaluare a calității guvernării locale folosite în anul 2007.

Pentru a crește gradul de aplicabilitate a metodologiei și la nivel de oraș dar și de utilizare a acesteia de către un segment mai mare de actori interesați în îmbunătățirea relației cetățean – administrație – societate civilă, au fost aduse o serie de îmbunătățiri. Astfel, s-a procedat la o diminuare atât a complexității limbajului folosit (mai puțin tehnic) cât și a ponderii indicatorilor din metodologie, în secțiunile - practici în temeiul legii - păstrându-se doar prevederile absolut necesare din legislație, cu titlu obligatoriu în a fi respectate de către administrație, în favoarea cazurilor de bune practici.

C. DIMENSIUNI ȘI INDICATORI:

Înțelegem prin ***bună guvernare*** modul de guvernare care:

- se bazează pe respectarea legilor și aplicarea regulamentelor;
- presupune asumarea deplină a răspunderii față de membrii comunității;
- permite participarea echitabilă a tuturor factorilor interesați în elaborarea și formularea politicilor și deciziilor publice;
- permite participarea cetățenilor la buna funcționare a instituțiilor publice;
- este transparentă;
- asigură integritatea reprezentanților administrației publice;
- livrează servicii publice în mod eficient.

Pentru a putea măsura modul de guvernare locală am realizat o grilă de evaluare pornind de la definiția de mai sus și în conformitate cu dimensiunile agreeate de Coaliția pentru o bună guvernare. Fiecare dimensiune este împărțită în următoarele categorii de indicatori: practici în temeiul legii și bune practici. Pe lângă acestea, grila mai

conține și o serie de itemi - note specifice fiecărei dimensiuni și indicator în parte.

Prin aplicarea metodologiei ne propunem să oferim comunităților locale și actorilor acestora, un tablou complet privind calitatea guvernării locale pe următoarele dimensiuni:

- măsura în care autoritățile publice locale informează comunitatea în legătură cu activitățile sale;
- măsura în care autoritățile publice locale asigură consultarea și participarea factorilor interesați la procesul de luare a deciziilor;
- măsura în care este asigurată corectitudinea și transparența gestionării banilor publici la nivelul autorităților publice locale;
- măsura în care este asigurată integritatea personalului la nivelul administrației publice locale;
- măsura preocupării autorităților publice locale față de satisfacția cetățenilor în ceea ce privește calitatea serviciilor publice.

Acestea sunt cele cinci dimensiuni cheie agreate de către Coaliția pentru o bună guvernare care, în urma aplicării instrumentelor necesare, pot oferi o analiză pertinentă oricărei administrații publice locale din România asupra calității guvernării locale.

C.I Informarea cetățenilor de către autorități:

Un număr foarte mare de informații sunt difuzate în fiecare zi de către autoritățile publice din România. Multe din aceste informații sunt disponibile publicului prin intermediul canalelor de comunicare, dar foarte multe dintre ele rămân necunoscute publicului larg. Unele informații sunt postate doar pe pagina web, altele doar la avizierul autorității. Ceea ce este important este ca acestea să fie citite de către cetățeni.

Pentru a putea măsura nivelul de informare al cetățenilor de către autorități, am creat o serie de indicatori și itemi conformi atât legislației în vigoare, în special potrivit Legii 52/2003 – privind transparența decizională în administrația publică, precum și bunelor practici întâlnite

de cele trei organizații în activitatea lor, în lucrul cu administrația publică locală.

Cele mai importante	
practici impuse de lege	bune practici
Existența unui regulament de organizare și funcționare al autorității Existența unui departament de Relații cu publicul și a unei persoane responsabile de relația cu societatea civilă Existența buletinului informativ și trimiterea regulată a acestuia Publicarea rapoartelor anuale de activitate Proiectele de acte normative sunt anunțate și afișate conform legislației în vigoare	Alte publicații relevante care să reflecte activitatea administrației locale Activitățile de informare sunt făcute personalizat Există metode variate de informare în afara celor clasice cerute de lege (avizier, site, mass media)

C.2 Implicarea cetățenilor în procesul de luare a deciziilor publice

Una dintre responsabilitățile autorităților administrației publice locale este să permită membrilor comunităților să participe în procesul de luare a deciziilor. Dar, acest lucru presupune deschidere din partea autorității prin informarea constantă a celor pe care îi guvernează astfel încât aceștia să fie capabili în a-și expune ideile, pro sau contra.

Cele mai importante	
practici impuse de lege	bune practici
Anunțul referitor la dezbaterile unui proiect de hotărâre se afișează și se transmite către public conform legii; Administrația locală organizează dezbateri publice la cererea, în scris, a unei asociații legal constituite; Consilierii locali acordă audiențe la solicitarea celor interesați; Ședințele consiliului local sunt publice.	Primarul se întâlnește cu cetățenii și în afara programului de audiențe; La ședințele consiliului local sunt invitate în mod special persoane interesate de problema respectivă sau cu expertiză în domeniu; Participanții la dezbaterile publice se pot exprima corespunzător.

C.3 Corectitudinea și transparența gestionării banilor publici

Multe dintre problemele unei comunități pot fi rezolvate de către o administrație publică locală printr-o gestiune eficientă a resurselor disponibile, care presupune însă mobilizarea a cât mai mulți dintre factorii interesați de la nivelul comunității. De exemplu, dacă cetățenii unei comunități ar fi informați cu privire la problemele și resursele financiare ale localității lor, iar ei și-ar face cunoscute opțiunile, atunci reprezentanții administrației ar putea prioritiza acțiunile și măsurile viitoare iar cetățenii le-ar susține.

Cele mai importante	
practici impuse de lege	bune practici
Proiectul de buget local este publicat și poate fi consultat de orice doritor; Procedura de adoptare a bugetului este transparentă; Planul strategic de dezvoltare este public;	Sunt implicați cât mai mulți cetățeni (contribuabili) în procesul de stabilire al nevoilor și necesităților comunității prin organizarea de către APL de dezbateri publice; Planul strategic de dezvoltare a fost realizat cu participarea publicului;

C.4 Integritatea personalului APL

Lipsa integrității nu este o problemă care se regăsește doar în aparatul administrativ și nici una cu care doar România se confruntă. În general, problemele legate de integritate apar atunci când interesele personale ale unui funcționar sau ales local riscă să compromită interesele autorității publice. Unul dintre cei mai importanți pași ce pot fi făcuți în sensul prevenirii unei astfel de situații de către o instituție, este să permită accesul cetățenilor, mass-mediei și al altor instituții la sistemul administrativ (prin deschidere și transparență).

Cele mai importante	
practici impuse de lege	bune practici
Declarațiile de avere există pe site sau au fost publicate în Monitorul Oficial al României și sunt conforme cu realitatea; Aleșii locali și funcționarii publici au depus declarația de interese;	Regulamentul de organizare și funcționare conține prevederi în spiritul Legii 571/2004 privind protecția personalului care semnalează încălcări ale legii;

La finalul acestui capitol puteți găsi grila de evaluare și lista completă a indicatorilor.

D. INSTRUMENTE DE CERCETARE:

Instrumentele de cercetare au rolul de a oferi celor care evaluează calitatea guvernării locale, elemente privind modul de guvernare al unei administrații publice locale (primărie și consiliu local), transparența procesului, gradul de participare al cetățenilor în luarea deciziilor de interes public, calitatea serviciilor oferite cetățenilor și integritatea aleșilor și a funcționarilor din aparatele administrației publice locale.

D.1. Documentare și analiză

Procesul de documentare și analiză presupune obținerea informațiilor necesare atât prin folosirea Legii 544/2001 – liberul acces la informațiile de interes public - cât și prin Legea 52/2003 – transparența decizională în administrația publică.

Date relevante mai pot fi obținute prin metoda observației directe - vizite la primărie, consiliu local sau prin accesarea paginii web a autorității, lectura buletinului informativ și a avizierelor amplasate în comunitate.

D.2. Interviuuri

Cele mai relevante informații sunt obținute în cadrul unor interviuri pe bază de chestionar personalizat în funcție de calitatea persoanei intervievate: primar / viceprimar, consilier local, secretar, responsabil cu respectarea Legii 544/2001 sau persoana desemnată cu relația cu cetățenii, reprezentant mass media și reprezentant ONG.

Prin acest proces de aplicare a chestionarelor se urmărește culegerea de informații calitative și nu cantitative.

E. RAPORTUL DE EVALUARE A CALITĂȚII GUVERNĂRII LOCALE

Raportul de evaluare a calității guvernării locale reprezintă analiza rezultatelor reieșite din procesul de aplicare a instrumentelor metodologice și are drept scop să sublinieze punctele tari și punctele slabe ale guvernării locale.

O dată finalizat, raportul este pus la dispoziția administrației publice locale sau la dispoziția grupurilor de inițiativă cetățenească în vederea luării unor măsuri de îmbunătățire a situației relevate în raport.

Informarea cetatenilor de catre autoritati

			Regulamentul de functionare a primariei/consiliului local include prevederi pentru transparenta decizionala si consultare, prevederi cerute de legea 544 din 2001 si 52 din 2003, precum si altele suplimentare	Se solicita regulamentul pe baza Legii 544/2001
1. Masura in care autoritatile publice locale informeaza comunitatea in legatura cu activitatile sale.	A. Practici in temeiul legii	Exista si alte documente normative care reglementeaza transparenta decizionala si participarea la decizia publica	Exista compartiment sau persoana impunerica cu Accesul la informatii si Transparenta (relatii cu publicul) in cadrul primariei	interviu cu reprezentanti ai primariei sau se solicita documentele respective in baza legii 544 din 2001
		Exista are acelaasi program de functionare cu primaria, plus o dupa amiaza pe saptamina	interviu cu secretarul primariei	
		Exista o persoana responsabila de relatii cu societatea civila, care	Consultat manualul biroului/persoanei responsabile	
		* difuzeaza anuntul cu privire la sedintele de consiliu	interviu cu persoana responsabila de acces la informatii de interes public: interviu cu persoana responsabila de acces la informatii de interes public si cu ONG sau mass media; observatia directa	
		* primeste propunerile sugestile si opiniile persoanelor interesate de proiectul de act normativ		
		* onoreaza solicitarile de acces la informatii potrivit prevederilor legii	interviu cu persoana responsabila de acces la informatii de interes public	
		Costul de copiere a documentelor ce contin informatii de interes public nu depaseste pretul practicat pe piata	raportul privind transparenta, eventual mass media sau ONG	
		Solicitarile de informatii publice sunt onorate in acord cu prevederile legale (in cel mult 24 h daca sunt solicitate verbal, in 10 sau cel mult 30 de zile de la data depunerii solicitarii daca documentele sunt solicitate in scris)		
		Institutiile acorda nediscriminatoriu acreditare pentru toti reprezentantii mass media care solicita acces la lucru	Interviuri ONG, mass media	
		Exista un buletin informativ anual al Primariei, in care se publica informatiile de interes pentru comunitate	solicitat la primarie	
		Primaria face un raport anual asupra transparentei si accesului la informatii de interes public		
		Administratia locala face cel putin anual un raport de activitate, pe care il prezinta comunitatii	interviu cu persoana responsabila de acces la informatii de interes public: monitorizare site primarie	
		Proiectele de acte normative ce urmeaza a fi dezbatute se afiseaza la sediul Primariei, se pun pe site-ul acestuia si se transmit mass mediei cu 30 de zile inaintea supunerii spre adoptare	interviu cu persoana responsabila de acces la informatii de interes public: ONG si media	
		Proiectele de acte normative si sedintele de interes pentru anumite grupuri din comunitate sunt comunicate in mod direct acestora	monitorizare si analiza de anunturi	
		Anunturile emise de catre institutiile publice respecta forma solicitata de lege	solicitare pe baza legii 544/2001, interviu ONG	
		Consilierii locali fac public anual un raport propriu de activitate	interviu secretar primarie, interviu cetateni	
		Consilierii locali se intalnesc periodic cu cetatenii	interviuri mass media, ONG; monitorizare site	
		Sedintele publice se anunta cu 3 zile inainte de data desfasurarii, prin afisare la sediul Primariei, pe site si prin mass media	interviu mass-media, ONG	
		La sedintele publice, membrii mass media au acces indiferent de numarul persoanelor prezente	interviu secretar primarie, mass media, ONG si monitorizare site	
	B. Bune practici	Minutele sedintelor publice, incluzind votul fiecarui membru, sunt afisate la sediul autoritatii publice si publicate pe site	interviu mass media	
Exista informatii de presa transmise catre mass media locala (prin conferinte de presa, comunicate etc.) privind activitatea Consiliului Local si a Primariei		monitorizare site, observatie directa		
hotararile Consiliului Local se fac publice		public: interviu cu persoana responsabila de acces la informatii de interes public si cu ONG sau mass media; observatia directa		
Exista o persoana responsabila de relatii cu societatea civila, care invita special persoanele interesate la sedintele publice		interviuri cu mass media		
Au existat presiuni exercitate asupra reprezentantilor mass media		solicitare informatie la primarie, organizatii si media		
Exista alte publicatii relevante care sa reflecte activitatea administratiei locale		solicitare informatie la primarie, interviu ONG		
La sedinte sunt invitate in mod direct persoane care sunt interesate in mod special de subiectele de pe agenda		observare directa		
Exista aviziere in locuri publice, altele decat sediul Primariei		interviu cu persoana responsabila de acces la informatii de interes public sau secretar, interviu ONG, mass media		
Activitatile de informare sunt facute personalizat (sunt folosite metode adecvate pentru grupurile vizate de respectivele informatii)		studiu pe diverse publicatii		
Informarea este pe intelesul celor vizati		interviu secretar primarie, primar, reprezentanti ai consumator local, ONG		
Exista metode variate de informare in afara celor clasice cerute de lege (avizier, site, mass media)				

Integritatea personalului API		
4. Masura in care este asigurata integritatea personalului la nivelul administratiei publice locale.	B. Buna practici	Regulamentul de functionare a primariei/consiliului local include prevederi legate de integritatea publica Exista si alte documente normative care reglementeaza integritatea publica Exista functionari cu functii de conducere/responsabilitate (sef servicii si directii) angajati/promovati altfel decat prin concurs (Cati %) Exista persoane contractate fara functie de raspundere angajati/promovati altfel decat prin concurs (Cati %). Care este modalitatea de angajare/promovare?
		Exista aleesi locali care si-au schimbat cuboarea politica dupa alegeri (cati %; in ce sens au migrat)
		Regulamentul de organizare si functionare contine prevederi in spiritul Legii 571/2004 privind protectia personalitatii care semnalizeaza incalcarile ale legii Declaratiile de avere exista pe site sau au fost publicate in Monitorul Oficial al Romaniei partea III. Exista un registru de sesizari cu privire la falsul in declaratiile de avere Declaratiilor de avere sunt conforme cu realitate
		Aleesi locali si functionari publici au depus declaratia de interese
		Exista un registru al declaratiilor de interese
		Exista sesizari cu privire la declaratiile de interese
		Prefectul a verificat situatia aleilor locali, din punct de vedere al incompatibilitatilor
		Au existat sesizari a unor situatii de incompatibilitate privitoare la aleesi si functionari publici locali si cum au fost rezolvate
		Exista o procedura de raportare a darurilor primite de catre aleesi si functionari publici locali Exista un registru care contine evidenta darurilor primite de aleesi locali si de catre functionarii publici Au existat sesizari cu privire primirea de danari
		Exista plangeri/ sesizari din partea cetatenilor si/ sau firme fata de serviciile publice oferite de API.
5. Masura preocuparii autoritatilor publice locale pentru satisfactia cetatenilor legata de calitatea serviciilor publice	A. Practici in temeiul legii	Mecanisme de feedback cetateni
	B. Buna practici	Daca da, cat % dintre plangeri au primit raspuns sau primit un raspuns Exista acte administrative modificate in vederea ca urmare a plangerilor formulate de cetateni si Exista condamnari plata daunei suportate de primarie in anii 2007 si 2008 (cate) Exista un sistem/mecanism de masurare a satisfactiei cetatenilor fata de serviciile publice pe care le primesc.

interviu reprezentanti primarie, solicitat regulamentul in baza legii 544/2001

Pe baza Legii 544 se vor solicita copii dupa: documentul care contine informatia privind personalul angajat al autoritatii administratiei locale pe categorii de angajati; functionari publici si functionari, cu titlul postului si modul in care acestia au ocupat functiile pe care le detin

Legea 249/ 2006 privind statutul aleilor locali. Informate solicitata: In baza L544 se va solicita copie dupa documentul care contine informatia privind aderenta unui alei politic catre un alt partid politic decat cel care l-a sustinut in alegerea locale din 2004; nr. aleii locali care si-au incetat mandatul ca urmare a schimbarii apartenentei politice

Se solicita regulamentul, in baza legii 544/2001

Legea 161/2003; Legea 115/ 1996; Consultarea publicitatii api/web

L.161/2003 art.69/70/ 112/ 113/ 114/76/ ; L.215/1999 art.47

Pe baza L544, se va solicita copie dupa: Documentul care contine lista aleilor si funct publici locali care au depus declaratii de interese; documentul care contine lista aleilor si functionarii publici locali care au actualizat declaratiile de interese conf L.161; Documentul care contine lista aleilor si func. publici in legatura cu declaratiile de interese au fost depuse sesizari; Centri pe baza 544

Pe baza L544, se va solicita copie dupa: Documentul care contine lista aleilor si func. publici in legatura cu ale celor declarati de interese au fost depuse sesizari

Interviu cu media

Site: numele persoanelor care nu au depus declaratia de interese.

L.161/2003, art.69; L.188/1999, art.2 Legea 78/2001, art.1; L.161/2003 titlul I, L.7/2004, art.14

Pe baza L544 se va solicita copie dupa: Situatiile de incompatibilitate privitoare la aleesi locali sau la functionarii publici constatate de autoritatea publica;

Interviu Media

In baza legii nr 544/2001, se va solicita copie dupa: situatiile de incompatibilitate privitoare la aleesi locali sau la functionarii publici constatate de autoritatea publica; interviiu reprezentant mass-media

legua 78/2001, art 1.4; Legea 7/2004 art 14; In baza legii 544/2001 se va cere copie dupa: procedura de raportare, registrul de evidenta a darurilor. Interviuuri mass-media, ONG

Interviu Primarie, mass media, Interviu Primarie, mass media, solicitat pe baza 544 solicitat pe baza 544; Interviu reprezentant Primarie, mass media,

III. Studii de caz: Plenița și Odobești

III. 1. Comuna Plenița, județul Dolj

„Motivația pentru care ne-am implicat în proiectul dvs. este simplă: ne dorim să dezvoltăm un mecanism de colaborare cu cetățenii comunei astfel încât proiectele noastre de dezvoltare comunitară, pe care le vom înainta către Uniunea Europeană, să poarte girul cetățenilor și să dobândească pe această cale atât legitimitate, cât și eligibilitate. Marele avantaj al colaborării cu APD – Clubul Craiova în acest proiect este faptul că am reușit pe parcursul celor aproximativ șase luni de activitate comună să ne identificăm slăbiciunile, dar și oportunitățile pe care le avem în relația cu cetățenii comunei noastre”.

Mihai Puiu Calafeteanu – Primarul comunei Plenița

Noutăți aduse la nivelul strategiei de dezvoltare locală

Observație:

Strategia de dezvoltare a comunei Plenița la debutul proiectului nostru fusese elaborată de o firmă specializată, dar fără a se intra în dialog cu cetățenii.

1. Am constituit **Grupul de Inițiativă Cetățenească (GIC)** Plenița care a fost recunoscut ca partener oficial de către autoritățile locale printr-o hotărâre a Consiliului Local Plenița.
2. Am realizat o analiză **SWOT** completă a comunității cu participarea cetățenilor, prin intermediul membrilor GIC – Plenița.
3. Am conceput în cadrul GIC – Plenița o definiție clară a **viziunii de dezvoltare** a comunei Plenița pentru perioada 2008 – 2013:

„Plenița este o localitate cu spirit civic și asociativ, prosperă agricol și industrial, cu o ofertă agroturistică tentantă, având servicii publice și infrastructura la nivel european, oferind locuitorilor săi un trai confortabil, sănătos și ecologic, precum și un mediu bogat în activități culturale, prielnic formării, muncii, odihnei și recreerii”.

4. Au fost identificate mai precis **domeniile de dezvoltare strategică**: A. Activități economico-sociale; B. Infrastructura tehnică și socială; C. Resurse socio-umane; D. Protecția mediului și resurse naturale.
5. La nivelul fiecărui domeniu de dezvoltare strategică au fost elaborate **obiective strategice**, iar fiecărui obiectiv strategic i-a fost atașat un set de proiecte și programe prin intermediul căruia obiectivul să fie atins;
6. A fost realizată o **structură de sprijin formată** din reprezentanți ai comunității și ai administrației locale pentru implementarea, monitorizarea și evaluarea strategiei de dezvoltare locală;

Principală **problemă** întâmpinată în analizarea și completarea / modificarea strategiei de dezvoltare locală a fost *nivelul inițial redus de informații* legate de un asemenea demers existent în rândul membrilor GIC – Plenița. Această problemă a fost rezolvată prin conjugarea a trei resurse: informațiile oferite în cadrul trainingului, informațiile oferite de coordonatorul local de proiect în cadrul întâlnirilor de lucru și capacitatea deosebită de înțelegere și asimilare de care au dat dovadă membri GIC – Plenița.

Noutăți aduse la nivelul guvernării locale

Observație:

La debutul proiectului, am constatat un nivel foarte scăzut de respectare și cunoaștere a legislației privind transparența decizională și accesul la informația publică atât în rândul cetățenilor, cât și în rândul reprezentanților administrației publice locale.

I. Am reușit organizarea primei **dezbateri publice** din comuna Plenița având ca subiect un proiect de hotărâre de consiliu local în cazul nostru o cafenea publică în care s-a dezbătut proiectul de hotărâre cu privire la completarea strategiei de dezvoltare locală;

2. Am realizat o analiză **SWOT a calității guvernării** locale în temeiul căreia am elaborat un set de măsuri pe care administrația locală urmează să le aplice în colaborare cu GIC – Plenița;
3. Am identificat cu ajutorul membrilor GIC – Plenița principalele **necesități de informare** pe care le au cetățenii comunei;
4. Am stabilit împreună cu membri GIC – Plenița, ca prioritate imediată în procesul de îmbunătățire a calității guvernării locale **dezvoltarea mijloacelor moderne de comunicare** (Internet, rețeaua de PC a punctului de informare cetățenească, televiziunea locală prin cablu);

Principala **problemă** întâmpinată a fost faptul că cetățenii din exteriorul GIC – Plenița au manifestat rezerve față de utilizarea mecanismelor de informare oferite de legislația în vigoare, aceștia preferând discuțiile directe cu primarul, care vizitează permanent diferitele zone ale comunei. Soluția a fost apelul la tineri pentru a promova în rândul adulților ideea că este mult mai avantajoasă și mai eficientă utilizarea unor mijloace de informare moderne și conforme cu legislația privind transparența decizională și accesul la informația publică.

Considerăm că un rezultat deosebit de important obținut în cadrul proiectului nostru în comunitatea Plenița este reprezentat de **apariția a două grupuri de inițiativă** pentru înființarea unei organizații de tineret și a unei asociații culturale și de mediu. Aceste grupuri au început demersurile necesare obținerii personalității juridice pentru organizațiile neguvernamentale respective.

Dacă inițial ideea constituirii unui Grup de Inițiativă Cetățenească a fost privită cu rezerve și poate chiar cu scepticism de către cetățenii comunei Plenița, după șase luni de activitate comună, am reușit împreună cu plenicienii nu numai să constituim și să punem în funcțiune acest GIC, ci și să inițiem înființarea a două organizații neguvernamentale în comunitate.

În munca depusă împreună cu prietenii pe care APD și membrii săi de la Craiova îi au acum în comuna Plenița, am înțeles că oamenii își vor asuma democrația europeană numai și numai în măsura în care acest mecanism le va oferi rezultate concrete, palpabile, care să le influențeze viața în bine.

Marcel Răduț Seliște, coordonator local de proiect
Club APD Craiova

III. 2. Orașul Odobești, județul Vrancea

„Am acceptat propunerea Clubului Focșani al Asociației Pro Democrația de a derula la Odobești proiectul «Buna guvernare și dezvoltarea locală» deoarece cred că pentru o bună guvernare la nivel local este nevoie de o colaborare eficientă între Primărie și cetățeni. Întâlnirile organizate la Odobești, în colaborare cu Pro Democrația, pe timpul derulării acestui proiect, și dezbaterile publice cu cetățenii orașului ne-au arătat că la acest capitol suntem deficitari și cred că autoritățile locale au nevoie de sprijinul societății civile pentru a implica la modul concret cetățenii în actul decizional. Înființarea Grupului de Inițiativă Cetățenească și propunerile pentru îmbunătățirea Strategiei de dezvoltare a orașului Odobești (2008-2013) sunt doar două dintre avantajele vizibile ale derulării acestui proiect la Odobești.”

Daniel Nicolaș, Primarul orașului Odobești

Noutăți aduse la nivelul strategiei de dezvoltare a orașului Odobești

Strategia de dezvoltare a orașului Odobești a fost realizată în anul 2004 și necesita o acțiune de replanificare a priorităților în funcție de necesitățile și viziunea de dezvoltare a cetățenilor orașului. Una dintre prioritățile noastre a fost realizarea unui dialog cu comunitatea, prin

dezbatere, pentru ca transformările aduse strategiei să corespundă cu nevoile comunității, realizarea acestui deziderat fiind înlesnită de dorința de comunicare cu cetățenii de care au dat dovadă autoritățile publice din Odobești.

I. Primul pas în implementarea proiectului nostru a fost realizarea unui **Grup de Inițiativă Cetățenească (GIC)**, ce a fost recunoscut ca și partener oficial de către autoritățile locale printr-o hotărâre a Consiliului Local Odobești.

a) În perioada 6-8 martie 2008, în urma întâlnirilor cu domnul Valentin Muscă, consilier pe lângă biroul Primarului localității Odobești, am creionat un GIC Odobești, cu membri aleși pe baza reprezentativității lor în cadrul comunității și în urma recomandărilor primite din partea autorităților locale.

b) S-a reușit implicarea unor reprezentanți ai mai multor partide politice, cadre didactice și medicale, reprezentanți ai organizațiilor de pensionari și tineret, precum și angajați ai autorităților locale. Constituirea acestui GIC a fost un proces destul de dificil, pentru că am dorit să evităm partizanatul politic (am invitat membri ai mai multor formațiuni politice), precum și un caracter elitist, invitând persoane din diferite categorii sociale și cu ocupații cât mai diverse.

c) Un alt element de care am ținut cont în crearea GIC Odobești a fost și cel al domiciliului, dorind să avem reprezentanți din cartiere diferite ale orașului.

d) Un impediment regăsit în implementarea proiectului a fost dezinteresul prezentat de unele persoane abordate inițial sau lipsa timpului liber pentru participarea la întâlnirile GIC.

e) Treptat, s-a format un grup stabil de 14 membri. Dintre aceștia, 3 sunt profesori, 2 medici, primarul sau viceprimarul localității (în funcție de disponibilitatea fiecăruia la momentul realizării activităților din proiect), 2 angajați ai Direcției pentru Protecția copilului, 1 viticultor, 1 manager și proprietar al unui lanț de supermarketuri locale, precum și 2 angajați ai Primăriei Odobești. Dintre aceștia, 3 erau consilieri locali în CL Odobești, iar 2 erau consilieri în CJ Vrancea.

2. Prin intermediul unor chestionare cu ajutorul voluntarilor clubului Focșani al Asociației Pro Democrația, am realizat în cadrul GIC o **analiză SWOT**.

3. În urma realizării analizei SWOT s-a creionat o imagine a ceea ce se dorește să devină Odobești în 2013, prin identificare domeniilor de **dezvoltare strategică**:

urbanism și infrastructură tehnică și socială, activități economice și turism, resurse socio-umane, protecția mediului.

4. Pentru fiecare domeniu de dezvoltare strategică a fost elaborată o serie de **obiective strategice**, iar pentru fiecare obiectiv s-a atașat un set de proiecte și programe prin intermediul căruia obiectivul să fie atins.

Principala **problemă** întâlnită în realizarea modificărilor strategiei de dezvoltare a fost nivelul scăzut de *participare* și implicare a cetățenilor din comunitate, problemă rezolvată prin implicarea în realizarea chestionarelor a membrilor GIC și a angajaților Primăriei Odobești. O altă dificultate a fost *lipsa informațiilor* privitoare la modul de realizare al strategiei, motiv pentru care au fost organizate două seminarii de planificare strategică cu rolul de a-i ajuta în îndeplinirea obiectivului.

Noutăți aduse la nivelul guvernării locale

Chiar și înainte de demararea proiectului nostru, autoritățile publice din Odobești făcuseră dovada faptului că apreciază și doresc o mai bună relație cu cetățenii din comunitate, realizată prin intermediul site-ului web al Primăriei (www.primariaodobesti.ro), prin realizarea unui buletin informativ săptămânal, precum și prin cele 5 panouri de afișaj care conțin informații legate de activitatea Primăriei și a Consiliului Local Odobești.

1. În cadrul proiectului nostru, referitor la partea de practici ale unei bune guvernări locale, am realizat **o analiză a punctelor tari și slabe ale guvernării locale**.

2. Prin aceasta am identificat **metode de îmbunătățire** a interacțiunii dintre APL și cetățeni: *refacerea site-ului* pentru afișarea unor informații cu caracter public, *distribuirea buletinului informativ* și prin alte metode decât cele folosite în prezent, una din metode fiind direct în cutia poștală a locuitorilor din Odobești.

3. În urma seminarului susținut cu membrii GIC, aceștia au formulat o **scrisoare adresată Consiliului Local** prin care cereau consilierilor ca, cel puțin semestrial, aceștia să organizeze întâlniri cu cetățenii pentru a le prezenta activitatea desfășurată.

4. Un alt punct al proiectului nostru a fost **realizarea unei dezbateri publice** în cadrul căreia s-a *dezbătut proiectul de hotărâre cu privire la completarea strategiei de dezvoltare locală*, principala concluzie fiind faptul că în strategie trebuie realizat un *domeniu de dezvoltare strategică special alocat protecției mediului*.

Principala **dificultate** în dezvoltarea proiectului nostru pe partea de bună guvernare locală a fost slaba implicare a cetățenilor care nu participau la activitatea GIC-ului, care au manifestat rezerve față de metodele de informare promovate de GIC, majoritatea preferând întâlnirile directe cu primarul sau viceprimarul localității, în deplasările acestora în comunitate sau prin audiențe. Soluția noastră a fost realizarea scrisorii către CL Odobești pentru ca la aceste întâlniri să participe și consilierii locali, formându-se grupuri cărora le-a fost desemnată o anumită zonă din oraș.

Unul dintre rezultatele importante ale activității noastre în Odobești a fost **apariția unui grup de inițiativă** pentru înființarea unei organizații de tineret care urmărește integrarea socială a tinerilor din

cadrul Centrului de integrare prin terapie ocupațională - CITO Odobești.

Deși, la început, implicarea membrilor GIC Odobești a reprezentat un impediment în derularea proiectului, pe parcurs aceștia au înțeles că doar printr-o comunicare activă și continuă cu autoritățile publice locale, precum și prin monitorizarea activităților acestora, orașul lor poate căpăta imaginea pe care și-o doresc pentru Odobeștiul anului 2013.

Gabriel Chelaru, coordonator local de proiect,
Club APD Focșani

IV. Concluzii sau despre cum să ne guvernăm din ce în ce mai bine

Participarea publicului la luarea deciziilor costă! Participarea publicului la elaborarea unor planuri complexe – cum sunt strategiile de dezvoltare locală, de exemplu, costă și mai mult.

Rămâne ca fiecare dintre dumneavoastră, cititorii acestui ghid, să decideți dacă *beneficiile pe care vi le aduce participarea publică merită costurile* pe care aceasta le presupune. Pentru că trăim într-o lume pragmatică, în care trebuie să punem totul în balanță, încercăm să venim în sprijinul acestei decizii cu o „balanță” de „cheltuieli” și „venituri”:

Ce ne costă participarea publicului	Ce ne aduce participarea publicului
Timp Participarea comunității în elaborarea unei strategii de dezvoltare locală presupune formarea de grupuri de lucru și organizarea de întâlniri cu comunitatea. Toate acestea durează mult mai mult decât dacă strategia ar fi dezvoltată de câțiva specialiști. Bani Deși nu presupune sume foarte mari, organizarea de întâlniri cu cetățenii, înseamnă o serie de costuri suportate din bugetul local (materiale informative, consumabile, costuri pentru tratația participanților)	Mai multe resurse pentru dezvoltare Dacă mai multe instituții, organizații, structuri din comunitate participă la elaborarea strategiei de dezvoltare este de așteptat ca o parte dintre acestea să își asume unele activități planificate și să atragă resurse pentru realizarea lor. Relații locale îmbunătățite Pe măsură ce oamenii comunică și participă la deliberări, încep să își înțeleagă și să își asocieze interesele. A aduce împreună niște oameni, în jurul unui plan de dezvoltare va diminua dezinteresul și lipsa de comunicare din comunitate.

Resurse umane

O echipă din cadrul administrației trebuie să se ocupe de organizarea întâlnirilor, de realizarea rapoartelor, de integrarea opiniilor participanților în planul de dezvoltare locală.

Calitatea documentului final

Trebuie să luăm în calcul faptul că e posibil ca participarea cetățenilor să nu poată să genereze un document atât de profesionist pe cât ar putea să realizeze o firmă de consultanță care are experiență în domeniu.

Creșterea capitalului social

Oamenii se obișnuiesc să se exprime în public, să asculte opinii diferite, să delibereze, redefinesc interesul comun și învață lucruri noi despre administrație, despre comunitate, despre felul în care pot fi rezolvate lucrurile.

Un plan de dezvoltare realist și asumat

Trebuie să recunoașteți că cele mai multe planuri de dezvoltare se prăfuiesc în sertare și nu ajung să fie puse în practică. Poate că un plan de dezvoltare realizat cu cetățenii nu va fi atât de complex și profesionist ca unul realizat de o firmă de consultanță. Totuși, avantajul primului este că are șanse mult mai mari să fie aplicat. Comunitatea, împreună cu administrația, știe cel mai bine ce se poate face și ce nu. Astfel, în paginile planului de dezvoltare vor încăpea numai acele lucruri în care comunitatea și administrația cred.

Un plan de dezvoltare bazat pe nevoi și resurse reale

Consultând comunitatea, administrația capătă acces la informații „la prima mână” despre nevoile și problemele oamenilor, precum și despre capacitatea lor

de a contribui. Participarea publicului aduce administrației perspectiva „clientului”, oferindu-i informații direct de la sursă. Implicarea cetățenilor înseamnă idei noi, soluții pe care administrația poate că nu le vede la un moment dat. Planurile realizate cu participarea comunității sunt mai ușor de implementat pentru că: sunt înțelese, sunt agreate, răspund nevoilor reale și capacității „clientului” de a „plăti”.

Mai multă încredere în administrație

Odată aflați la masa deciziilor oamenii încep să înțeleagă și constrângerile pe care le are administrația și rațiunile pentru care lucrurile nu pot fi rezolvate așa de repede și de bine pe cât și-ar dori. Oamenii înțeleg că resursele sunt limitate și înțeleg eforturile administrației. Odată introduși în procesul decizional, începem să înțelegem că, de fapt, suntem de aceeași parte a baricadei.

Proiectul de față este un exemplu de bună „utilizare” a participării publicului în elaborarea planurilor de dezvoltare locală. Rămâne ca reprezentanții administrației locale din Plenița și Odobești, care au acceptat provocarea noastră, să vă spună dacă a meritat.

Cu toții facem lucruri trăznite...

Noi mușcăm!



**Îți plac proiectele
Asociației Pro Democrația?**

**Dacă da, ajută-ne să dezvoltăm
altele noi!**

**Poți oricând să ne sprijini financiar
făcând o donație sau direcționând 2%
din impozitul tău pe venit datorat
statului folosind următoarele date
fiscale:**

Denumire entitate nonprofit: Asociația Pro Democrația

Cod de Identificare Fiscală: 10211579

Cont bancar IBAN: RO15 RNCB 0072 0496 7871 0004

Banca: BCR Sector I, Agenția Ion Mihalache

Seria APD
„Tu guvernezi!”
se adresează tuturor
celor care vor să
îmbunătățească actul
de guvernare. Fiecare
dintre publicațiile
acestei serii,
indiferent dacă este
destinată alegătorilor,
aleșilor sau
funcționarilor din
instituțiile publice,
țintește către o
implicare mai
puternică a actorilor
locali în spațiul public,
printr-o comunicare
tot mai intensă cu
privire la nevoile
comunităților lor.

Publicat la București, octombrie 2008

Parteneriat pentru bună guvernare și dezvoltare locală
Proiect finanțat de Uniunea Europeană prin Phare 2005 Consolidarea
democrației în România, Componenta 2 – Democrație, drepturile omului,
statul de drept, independența justiției și lupta împotriva corupției.

Material editat de către Asociația Pro Democrația, Centrul de Resurse
pentru participare publică și Agenția de Monitorizare a Presei, octombrie
2008.

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a
Uniunii Europene. Pentru eventuale informații și sesizări legate de proiectele
Phare contactați cfcu.phare@mfinante.ro.