

NU TREBUIE SĂ FII EXPERT CA SĂ OBSERVI CÂND CEVA NU MERGE.
MAI GREU E SĂ-ȚI DAI SEAMA DE CE NU MERGE.
CE TREBUIE SĂ FACI CA SĂ MEARGĂ.

ȘI

DOCUMENTARE PRIVIND POLITICILE PUBLICE

În "Dictionary of American Government and Politics" sunt menționate mai multe sensuri ale cuvântului "administration" printre care și acela de "executare și implementare a politicilor publice".

O politică publică trebuie :

- a) să fie legitimă și eficace, ca urmare
- b) să aibă scopuri precise și perceptibile pentru beneficiari
- c) să aibă etape intermediare care să exprime progresele
- d) să dispună de mijloace suficiente pentru a fi dusă la bun sfârșit
- e) să aibă ca rezultat un beneficiu pentru cetățeni.

Înainte de a începe trecerea în revistă a definițiilor politicilor publice este utilă precizarea că termenul românesc "politici publice" își are originea în diferența existentă în limba engleză între **politics** și **policy**. Aceste concepte s-au dezvoltat din grecescul polis definit de Aristotel ca o comunitate de oameni egali, care acționează în vederea unei vieți potențial mai bune.

În limba engleză, termenul de "politics" semnifică politica în ansamblul ei, numeroasele activități din cadrul sferei politicului, de la organizarea cetățenilor în funcție de orientarea ideologică și căutarea activă de a obține prin mijloace legale și legitime a puterii politice în stat, până la participarea mai largă la viața politică prin vot sau manifestații de protest.

Celălalt termen, "policy" se referă la măsuri concrete luate de structurile guvernamentale în vederea oferirii de soluții la problemele cu care se confruntă societatea.

Diferențierea a fost preluată și în limba franceză, prin distincția propusă tot mai des între "la politique" (cu sens de politică în ansamblu) și "politiques publiques" (cu sens de politici publice).

Termenul de "politică" este unul general, care se referă mai puțin la concepte concrete, pe când cel de "politici publice" nu doar că sugerează o varietate de opțiuni de răspuns într-un anumit domeniu sau referitoare la o problemă dată dar și accentuează faptul că preocuparea ține în mod nemijlocit de teme de interes public. Astfel, utilizarea acestui termen ar orienta discursul specialistilor, al oficialilor și al publicului larg dinspre discuții posibil sterile legate de politică (în sens general) spre dezbateri unor opțiuni concrete pe domenii specifice, obligând, astfel, la formulări mai clare ale opțiunilor posibile.

Un studiu efectuat de C. Hodgwood și W. Dunn a identificat nu mai puțin de zece înțelesuri în care este utilizat termenul de "politici publice" :

- 1) Afirmații care exprimă scopuri generale, precum cele de tipul "politica noastră este de a dezvolta economic regiunea" ;
- 2) Afirmații cu sens specific, precum afirmația "politica noastră va scădea inflația cu 10%" ;
- 3) Afirmații prin care se fac referiri la domenii sectoriale specifice "Politica noastră în domeniul sănătății va fi să creștem numărul medicamentelor compensate" ;

4) Enunțuri in care se prezintă produse ale politicii "Ca urmare a politicii noastre de dezvoltare locală s-au înființat 500 de noi locuri de muncă" ;

5) Enunțuri in care se prezintă rezultate "Ca urmare a politicii noastre în domeniul educațional a scăzut rata abandonului scolar în județul nostru" ;

6) Enunțuri care prezintă politicile publice drept decizii "Politica noastră de reformă in domeniul apărării a inclus măsuri referitoare la scurtarea serviciului militar, restructurarea corpului de ofițeri și noi modalități de realizare a achizițiilor". Merită observat aici că tendința analistilor este de a se ocupa in principal de decizii unice și este explicabilă prin preeminența acestora. Totuși, nu trebuie pierdut din vedere faptul că politicile publice se referă la seturi de decizii, iar studierea doar a unei componente a acestui lanț decizional fără a lua in calcul intregul set nu ajută la înțelegerea politicii publice in domeniul respectiv.

7) Enunțuri referitoare la autorizarea oficială a unor măsuri. Politicile sunt de obicei autorizate oficial printr-o lege, hotărare, ordonanță, etc.

8) Enunțuri care prezintă politicile drept programe, de ex. "Programul de privatizare cuprinde un pachet diversificat de măsuri" ;

9) Enunțuri care prezintă politicile publice bazate pe anumite modele sau teorii cauzale, de ex. "Politica noastră de a atrage investitori va duce la crearea de noi locuri de muncă și astfel la reducerea somajului in zonă" ;

10) Enunțuri care prezintă politicile publice drept procese care au loc in timp, de ex. "Politicile de privatizare in ultimii doisprezece ani au dus la obținerea unor rezultate care pot fi discutate din diverse perspective";

Referitor la problemele de politică publică, trebuie menționate următoarele afirmații cu sens de axiome, relevând caracteristici ale realităților inițiale, ale problemelor :

1) Evenimentele din societate sunt interpretate diferit de diferiți oameni in momente diferite.

2) Din același eveniment rezultă mai multe probleme.

3) In administrația publică se acționează asupra tuturor problemelor publice.

4) In administrația publică se acționează asupra multor probleme private.

5) In administrația publică se acționează asupra multor probleme private ca și cum ar fi publice.

6) Cele mai multe probleme nu sunt soluționate de către administrația publică, deși se acționează asupra multora dintre ele.

7) Decidenții nu sunt confrunțați cu o singură problemă o dată.

8) Cei mai mulți oameni nu își mențin interesul pentru problemele altor oameni.

9) Problemele publice pot să nu aibă public susținător în rândul celor afectați.

10) Nu toate problemele devin publice, nu toate problemele publice devin mize, iar administrația publică nu acționează asupra tuturor mizelor.

Sursa : POLITICI PUBLICE (Suport de Curs), UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA, Marton Balogh, Bianca RADU

Principalul termen cu care avem de a face este cel de politici publice. Avem de a face cu un termen care a cunoscut multe definiții și interpretări. A fost destul de greu de găsit un omolog în diferite limbi pentru forma originală - public policy. Traducerea cuvânt cu cuvânt ar fi fost politică publică, ceea ce ar fi dus la o confuzie cu politica. Soluția, adoptată prima dată de francezi (și adoptată și la noi) a fost de a scrie "politici".

Definiția cea mai simplă este probabil cea dată de Thomas Dye, după care **politicile publice sunt „tot ceea ce o administrație decide să facă sau nu”** (Dye, 1972).

S-ar putea ca definiția aceasta să fie prea simplă, și poate că definiția următoare este mai bună : politicile publice sunt „un set de decizii intercorelate luate de un actor politic sau de un grup de actori în ceea ce privește selectarea scopurilor și mijloacele de atingere a lor într-o anumită situație în care aceste decizii ar trebui să fie, în principiu, în puterea de a le aduce la împlinire a acelor actori” (Jenkins, 1987).

Dintr-un alt punct de vedere o politică publică este o rețea de decizii legate între ele privind alegerea obiectivelor, a mijloacelor și a resurselor alocate pentru atingerea lor în situații specifice (Miroiu, 2001). Am putea continua cu astfel de definiții, dar deja putem identifica termenul cel mai important din ecuația politicilor publice, cel de decizie.

Politicile publice sunt un proces extrem de complicat, în care există mulți actori, multe decizii, multe legături cu alte politici publice adoptate sau în curs de adoptare, cu rezultate diferite pentru cei afectați de măsurile luate (sau care nu au fost luate). Pentru a simplifica acest proces s-a introdus ceea ce se numește ciclul politicilor, în care procesul este împărțit în mai multe etape.

Etapele ar putea fi următoarele (Howlett și Ramesh, 1995) :

- Identificarea problemei, referitor la modul în care problema ajunge pe agenda guvernului ;
- Formularea politicilor, fază în care sunt formulate diferite opțiuni pentru o politică de adoptat ;
- Luarea deciziilor, în care este ales un anumit mod de acțiune ;
- Implementarea, prin care politicile sunt puse în practică ;
- Evaluarea, fază în care administrația și alți actori implicați monitorizează rezultatele, existând posibilitatea ca politica să fie reformulată.

Sursa : ANALIZA POLITICILOR PUBLICE ȘI EVALUAREA PROGRAMELOR ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA (Suport de Curs), Asist. Univ. Dr. Karoly Mike, Conf. Univ. Dr. Dan Sorin Șandor, Lect. Univ. Dr. Raluca Gârbovan (Antonie), Asist. Univ. Drd. Bianca Cobârzan (Radu)

POVESTEA ROMÂNESCĂ A POLITICILOR PUBLICE DIN ULTIMII 25 DE ANI

Dincolo de informațiile/modelele/propunerile aduse de mediul universitar (care, trebuie s-o spunem, a susținut necesitatea abordării sectoriale, pe bază de politici publice și a unei planificari strategice sănătoase, cu mult înainte de a se manifesta preocupări politice în acest sens), împinși de nevoie sau de aderarea la structurile și organismele internaționale, începând cu anul 2006 s-au înființat, în structurile administrației centrale, unități specializate în domeniul politicilor publice, denumite "unități de politici publice", cu scopul de a întări capacitatea ministerelor și a altor structuri din administrație de a formula, implementa și monitoriza politicile publice la nivel central.

Un moment important l-a constituit, în 2004, Ghidul privind elaborarea, implementarea și evaluarea politicilor publice la nivel central, elaborat de Unitatea de Politici Publice sub coordonarea SGG (Secretariatului General al Guvernului).

Obligativitatea existenței (din 2006) a propunerii de politici publice, a contribuit la apariția, în aceeași structură guvernamentală, a "Manualului pentru elaborarea propunerii de politici publice"

În 2008, aceeași UPP face o sinteză a cadrului normativ (legislativ) și a metodologiei aplicabile, sub titlul "Politici Publice".

Un uriaș pas înainte a fost făcut odată cu elaborarea, în 2011, a principalului instrument aplicativ privind Politicile Publice și anume GHIDUL INSTITUȚIILOR ADMINISTRAȚIEI PUBLICE PENTRU ÎMBUNĂȚĂȚIREA PROCESULUI POLITICILOR PUBLICE LA NIVEL LOCAL (poate fi consultat [aici](#)).

Practic, din acel moment, orice Primar, Președinte de CJ, consilier județean sau local, orice funcționar public din România, orice director general de companie publică și orice cetățean (care vrea să se implice în actul de guvernare locală), are un Manual cu instrucțiuni de utilizare a Puterii la nivel local.

Sigur, el poate să citească mai întâi aceste instrucțiuni și să le aplice conștient, sau poate să încerce să rezolve DIN MERS orice problemă (inclusiv să schimbe roata de rezervă când are o pană), prin încercări, fără să-l consulte nici măcar atunci când dă de greu (învațând, practic, din propriile greșeli).

Convingerea mea este că, oricine și oricum ar fi ajuns în administrația locală (prin angajare sau prin vot) **un funcționar public sau decident care citește (chiar și în diagonală), acest Ghid, înțelege ce și cum poate să facă pentru cel care (practic) îi platește leafa și în serviciul căruia (cel puțin teoretic) a intrat.**

Ghidul în cauză ar trebui să fie, pe prima poziție, în orice listă de lecturi obligatorii pentru toți membrii legislativelor locale și funcționarii publici responsabili.

Un material lucrativ și structurat, care poate constitui "Biblia" oricărei guvernări locale este și cel întocmit de ANFP (MAI) și MAPN (în 2015), numit "POLITICI PUBLICE" (care poate fi consultat aici : <http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2015/Proiecte/Incheiate/MAPN/3.%20Materiale%20de%20formare%20Politici%20publice.pdf>).

În partea introductivă, acest document precizează că "Politicile publice reprezintă acțiuni realizate de către autorități (centrale sau locale) ca răspuns la problemele care vin dinspre societate. Cu alte cuvinte, se poate vorbi despre politici publice atunci când o autoritate publică, centrală sau locală, își propune, cu ajutorul unui program de acțiune coordonat, să modifice mediul economic, social, cultural al actorilor sociali".

Din perspectiva efectelor asupra comunităților, politicile publice sînt chiar mai importante decât bugetele, care sînt pînă la urmă doar un mijloc de punere în practică a deciziilor Consiliului și Primarului prin intermediul banilor și nu au alt scop în sine decît asigurarea unui format controlabil și transparent pentru cheltuirea banilor publici după principiile prestabilite (prevăzute în cadrul legal).

Cvasi-majoritatea UAT se găsesc însă în situația de a gestiona resurse limitate, așa încît balansul între nivelul operațional și cel strategic devine cel mai important, iar prioritizarea, obligatorie.

Cu alte cuvinte, dacă nu avem bani pentru tot ce trebuie să facem, să facem cu ei ceea ce trebuie (paradigma “do the things right” versus “do the right things”).

PRACTICA

Asigurarea condițiilor care contribuie la calitatea vieții locuitorilor unei comunități urbane nu mai este demult apanajul exclusiv al administrației.

În lumea guvernării locale de succes, se impune din ce în ce mai mult modelul participativ, așa numitul “trifoi cu 4 foi” care include politicul, administrația, societatea civilă și mediul de afaceri.

Acești parteneri trebuie să stabilească, ÎMPREUNĂ, care sînt nevoile dar și aspirațiile comunității, și în același timp ce și cum vor face autoritățile să se ajungă acolo.

Cadrul general al acestui contract social îl reprezintă Strategia comunității, care transpusă în Planuri de acțiune și finanțată pe bază de Proiecte, conturează echivalentul Business Plan-ului din afaceri. Pentru că problematica unei comunități locale este complexă (“orice oraș este lumea în miniatură”), aceste documente și programe sînt în general sectoriale și pleacă de la abordări de tip [cauză/efect], [situația existentă/situația dorită], sau [efort /rezultat].

Așa ajungem la politicile publice locale.

În sinteză, o politică publică locală (PPL) trebuie să parcurgă următoarele etape :

1. Stabilirea agendei (formularea problemei)
 2. Definierea variantelor de solutionare (ipoteze de lucru)
 3. Alegerea variantei potrivite (decizie și formulare)
 4. Implementarea soluției respective (a politicii publice)
 5. Monitorizarea
 6. Evaluarea (pe baza indicatorilor SMART prestabiliți) 7.
- Reluarea ciclului.

O abordare pragmatică este “Ghidul cetățeanului privind elaborarea și implementarea unei politici publice locale”, care aduce ca valoare adăugată perspectiva societății civile (îl găsiți [aici](#)). De precizat că și societatea civilă (un ONG) poate iniția un proiect de HCL, o propunere de politică locală.

În ultimii 10 ani, inițiatorii au considerat necesar și au început, la început mai timid, apoi din ce în ce mai siguri pe ei, să propună comunităților și legislativelor locale politici publice.

Iată câteva exemple :

- Propunerea de politică publică a Primăriei Generale a Municipiului București privind îmbunătățirea sistemului de gestiune a relației cu cetățenii (downloadabilă de pe site-ul Primăriei http://www.pmb.ro/pmb/politica_publica/docs/prop_politica_publica_pmb.pdf)
- Propunerea de politică publică a Primăriei Buzău privind prevenirea și reducerea riscurilor cauzate de populația canină din municipiul Buzău prin activități legale și măsuri eficiente - http://www.primariabuzau.ro/UserFiles/File/anunturi/proiecte/propunere_politici_publice.pdf

- Propunerea de politică publică a Primăriei Deva privind stimularea turismului cultural istoric ca premisă a dezvoltării durabile a Municipiului Deva în perioada 2012-2015 - download aici http://www.primariadeva.ro/fisiere/module_fisiere/3212/proiect%20propunere%20de%20politica%20publica_v01_23082011.pdf
- Propunerea de politică publică a Primăriei Băilești privind îmbunătățirea sistemului municipal de gestionare a deeurilor (o găsiți aici - <http://www.primariabailesti.ro/fisiere/pr.pdf>)
- Propunerea de politică publică a Primăriei Gura Humorului privind creșterea calității serviciilor turistice prin dezvoltarea integrată și ecologică a infrastructurii de turism (vezi link-ul <http://www.primariagh.ro/proiect-de-propunere-de-politici-publice/>)

Consultând aceste propuneri, veți constata că, spre deosebire de o politică publică națională, o PPL nu este atât de complicată, necesitând doar o bună documentare, altfel riscul este de a defini nerealist fie problema, fie obiectivele, sau de a lua o decizie proastă (pe principiul GIGO - gunoi introduci, gunoi obții - traducere liberă din engleză)

Este chiar de dorit (pentru un management public mai performant și mai orientat spre interesele și aspirațiile comunității locale) ca administrațiile locale să provoace sau să inițieze politici publice locale, care să-și propună soluții locale la problemele specifice comunității respective, **în plus** față de cadrul legal general și politica publică națională (dacă aceasta există).

Domeniile în care o administrație locală poate adopta o PPL sunt diverse și singura (auto)cenzură ar trebui să fie aprecierea dacă aplicarea ei va aduce într-adevăr un avantaj concret beneficiarilor (actualilor locuitori/turiști/oameni de afaceri/grupurilor vulnerabile/etc sau generațiilor viitoare) : relațiile publice, urbanismul, mediul, turismul, atragerea de afaceri și investiții, smart-city, cultura, educația, viața activă, sprijinirea start-up-urilor, retenția forței de muncă, animalele de companie, persoanele în vârstă (sau alte grupuri, categorii sociale sau minorități, în sensul protejării și nu al discriminării pozitive / negative),

Dovada cea mai bună că aceste politici locale pot genera soluții și rezultate care să întâlnească așteptările publice, sunt chiar exemplele de mai sus.

Din toate aceste exemple rezultă formatul standard al materialului care trebuie întocmit de experți, supus dezbaterii publice și apoi votului Consiliului Local (anexat).

Pentru întocmirea Propunerii de politică publică, în lipsa resurselor umane specializate (din aparatul Primarului), UAT poate apela la Unitatea de Politici Publice din cadrul MDRAP (tel : 037 211 1302 / 0372 11 1627 e-mail politici publice@mdrap.ro) sau a ministerului de resort (de ex la UPP din cadrul Ministerul Mediului, Apelor și Pădurilor pt o politică locală de mediu), la o firmă de consultanță sau la un expert atestat (în politici publice), desigur cu justificarea necesității și oportunității în cazul achiziției de servicii externe (din afara Primăriei).

Atenție însă la efectele neanticipate (unele adverse sau nedorite) ale deciziilor de a adresa o anume problemă sau de a valorifica o șansă ipotetică. Ca să nu dam exemple de la noi din țară, iată două situații de tratament fiscal care au condus la influențarea modului de a construi :

În Olanda, acum cateva sute de ani, a fost introdusă taxarea proprietăților plecând de la lățimea construcțiilor de pe malul canalelor, practic a mărimii accesului la calea de transport. Ca urmare, în timp, arhitectura Amsterdam-ului a început să arate așa cum o știm astăzi (cladiri înalte și înguste).



În Grecia, impozitul pe clădiri este mult mai mare odată ce construcția este finalizată. Rezultatul este că multe cladiri rezidențiale, sedii de firme sau spatii care servesc unor mici afaceri private (pensuni, restaurante, ateliere auto, etc), sunt lăsate în mod deliberat nefinalizate, cu armatura (fierul beton) ieșind din planșeul de la ultimul nivel sau cu etaje întregi rămase la nivelul structurii de rezistență, în timp ce acoperișul este finalizat și restul cladirii este funcțională.



Ca să nu rămîneți în minte din toată această documentare cu un exemplu de adaptare creativă la taxare, am căutat (și culmea, am găsit) câteva povești de succes de guvernare locală pro-activă, pro-business, pro-cetățean, sau durabilă, prezentate de mass-media românească și străină :

Comuna Ciugud, jud Alba - Primarul Gheorghe DAMIAN, câteva firme, asociații și diverși localnici au reușit să atraga 16 milioane de euro pe proiecte cu finanțare nerambursabilă. Cei trei mii de oameni trăiesc cel puțin la fel de bine ca la oraș. Au canalizare, apă și gaz, iar drumurile sunt asfaltate (un articol de presa [aici](#) și un material video aici [aici](#))

Comuna Pădureni jud Vaslui - comuna cu piscină, teren de sport cu nocturnă, muzeu al satului și parcuri rustice, este condusă de peste 26 de ani de un învățător ([aici](#))

O scalare a satisfacției cetățenilor privind serviciile publice (acestea fiind până la urmă rezultatul aplicării unor politici publice locale sectoriale) din municipiile reședință de județ, prezentată sub formatul unei hărți interactive, poate fi consultată pe site-ul Institutului de Politici Publice - IPP <http://www.ipp.ro/harta/> - unul dintre ONG-urile cele mai implicate și active din societatea civilă românească (în problematica administrației publice, drepturilor omului, transparenței și statului de

drept, etc), a carui misiune declarată și urmărită sistematic este “să sprijine un proces transparent și eficient de elaborare a politicilor publice în România”. Astfel, conform rating-urilor acordate chiar de locuitorii orașelor auditate, campionii regionali sînt : Municipiul Iași - pentru Regiunea Nord Est, Municipiul Ploiești - pentru Regiunea Sud Muntenia, Municipiul Brașov - pentru Regiunea Centru, Municipiul Tulcea - pentru Regiunea Sud Est, Municipiul Timișoara pt Regiunea Vest, Municipiul Cluj Napoca pt Regiunea Nord-Vest și Municipiul Târgu Jiu pt Regiunea Sud Vest.

În ce privește “exportul” de modele sau povești de succes, se poate vorbi cel mult de unele influențe în administrația publică locală din R. Moldova, ale celor văzute de primarii și politicienii moldoveni în vizitele, oficiale sau private, făcute în Romania.

De cele mai multe ori, frânturi sau formule adaptate ale unor politici locale occidentale (majoritatea europene sau americane, mult mai versate în acest exercițiu), sînt “importate” în comunitățile locale românești, greu de spus cu ce rezultate, întrucît nu există statistici publice de monitorizare sau evaluare periodică. Aceste inițiativă sînt totuși de încurajat, aducând oricum ceva mai mult decît politicile autohtone, aproape inexistente, importul (fie el și parțial), de know-how profesionist fiind de preferat unei improvizații bine-intenționate de politică locală, dar făcută de amatori. Pentru a nu pleca chiar de la zero (mă refer acum nu la metodologie, cea românească fiind arhi-suficientă, ci la abordări și soluții), internetul oferă astăzi suficiente resurse, așa că avem de unde și ce învăța, într-o mulțime de domenii, doar să vrem și să fim suficient de selectivi în a accepta modele validate în timp și în viața reală.

Exista chiar și un Manual de politică locală anti-alcool, elaborat împreună cu olandezii, din care aflăm că Pitești-ul este primul oraș din România care a introdus o politică locală referitoare la consumul de alcool în rândul tinerilor (manualul poate fi descărcat [aici](#) - este redactat în limba engleză).

CONCLUZII

1/ În România există suficientă informație și exemple pentru a putea adresa o problemă sau oportunitate locală printr-o politică locală, dar Primăriile nu prea se omoară după această abordare.

O simplă privire asupra numărului și pragmatismului politicilor proprii aplicate cu tenacitate de autoritățile locale din alte țări (unele vecine cu noi) tranșează comparația cu APL românești, care abia reușesc să aplice reglementările legale generale, darămite să facă ceva în plus (o politică locală fiind o gândire sectorială strategică cu premeditare, specifică comunității respective, deci un efort cognitiv destul de semnificativ și un exercițiu de sinergie a mai multor părți).

2/ Prin abordarea ei pragmatică dar în același timp analitică, o politică publică locală poate fi soluția **optimizată** la orice problemă majoră a comunității, trecând din sfera “vom face tot ce este posibil” sau “atîtia bani sînt, ceea ce ne permite doar să ..”, în cea a aplicării instrumentelor de management public profesionist. Simpla comparare între cateva soluții alternative și urmărirea rezultatelor aplicării celei alese (împreună cu experții și ceilalți actori consultați), este un salt calitativ față de decizia bugetar-restrictivă sau cea semi-politică, ambele criticabile public indiferent de eficiența lor.

3/ Adoptarea unei PPL reprezintă un angajament al guvernării locale față de cetățeni, față de ceilalți parteneri locali (societatea civilă, mediul de afaceri, alți stake-holderi), față de generația viitoare (vorbim aici de politicile publice cu efecte pe termen mediu și lung, cum sînt cele de mediu), este pînă la urmă o dovadă de leadership comunitar și de responsabilitate socială.

Elaborând o PPL, aleșii și administrația locală arată că le pasă cu adevărat de oameni, că sunt deschiși și sensibili la feed-back-urile din stradă, că acceptă provocările. O propunere de PPL este primul pas de la competență spre performanță în guvernarea locală.

Succes !

Bogdan Pușcașu

City Manager Piatra Neamț
Vicepreședinte AAPRO