



Ghid de bune practici pentru ONG-uri în procesul decizional privind fondurile europene

Asociația Actori Europeni
Asociația Eurocentrica

Instruire, metodologie și platforme de informare și pregătire a
Coaliției pentru programare POS DRU

Cod SMIS: 40330

Titlu proiectului: Instruire, metodologie și platforme de informare și pregătire a Coaliției pentru programare POS
DRU

Proiect cofinanțat din Fondul Social European

Editor: Asociația Actori Europeni, Asociația Eurocentrica

Data publicării: iunie 2013

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului
Românesc.

Finanțat prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative
din Fondul Social European în perioada 01.11.2012 - 31.03.2013

www.euractiv.ro

www.eurocentrica.ro

Ghid de bune practici pentru ONG-uri în procesul decizional privind fondurile europene

Autori:

Oana Preda

Flavia Preda

Ioana Popa

Ion Băiaș

Marian Stoian

Cuprins

Introducere. Contextul acestui ghid.....	3
Capitolul 1. Cadrul instituțional	8
1.a. Instituții relevante	8
1.b. Documentele cheie	13
1.c. Contextul European	15
Capitolul 2. Advocacy – informații de bază	17
Capitolul 3. Comunicarea cu autoritățile publice	28
3.a Analiza factorilor interesați	28
3.b Câteva activități de comunicare cu factorii interesați	36
Capitolul 4. Negocierea și comunicarea interpersonală.....	44
Capitolul 5. Legislație utilă	57
Glosar de termeni și abrevieri	61
Bibliografie:.....	64

Introducere. Contextul acestui ghid

Fondurile Europene, în special Fondul Social European, reprezintă sau ar trebui să reprezinte o miză importantă pentru societatea civilă, atât din perspectiva programării, cât și din perspectiva modului în care Programele Operaționale sunt implementate.

Explicând simplist, programarea este procesul prin care Guvernul (prin Ministerul Fondurilor Europene și Ministerele relevante pentru domeniile de dezvoltare care pot fi co-finanțate de fonduri europene) stabilește către ce priorități vor merge aceste fonduri și ce fel de proiecte vor putea fi finanțate. Procesul de programare ar trebui să includă o gamă largă de actori sociali: organizații neguvernamentale, sindicate, patronate, companii, etc. Dacă Guvernul nu este suficient de proactiv în a implica societatea civilă în procesul de programare, atunci organizațiile societății civile trebuie să facă un efort suplimentar pentru a se implica.

Sunt două motive pentru care implicarea sectorului neguvernamental în programarea fondurilor structurale este extrem de importantă.

Primul motiv este legat de experiența organizațiilor neguvernamentale, dobândită atât în perioada de preaderare, cât și în contextul actualei perioade de programare și de interesul acestora pentru dezvoltare. Experiența sectorului neguvernamental reprezintă o resursă importantă ce ar trebui să fie utilizată de Guvern și Ministerele implicate. Organizațiile pot veni în procesul de programare cu o perspectivă dată de experiența pe care o au la firul ierbii, de cunoașterea nemijlocită a grupurilor cu care lucrează și de contactul direct cu beneficiarii finali. În măsura în care fondurile structurale sunt instrumente esențiale pentru dezvoltare, iar organizațiile neguvernamentale sunt interesate de dezvoltarea sănătoasă a societății, atunci este important ca ele să-și spună punctul de vedere despre modul în care fondurile structurale ar trebui folosite.

Cel de-al doilea motiv poate fi legat de faptul că fondurile structurale, în special Fondul Social European, pot fi o sursă importantă de finanțare pentru activitățile desfășurate de ONGuri. Atâta vreme cât considerăm că ceea ce facem este important pentru dezvoltare, trebuie să dovedim acest lucru în așa fel încât domeniile noastre de intervenție să devină finanțabile, evident, în limita Regulamentelor europene.

Implicarea sectorului neguvernamental în programarea fondurilor europene ar trebui să acopere două dimensiuni: mecanisme de finanțare și conținut. Conținutul asigură acoperirea domeniilor de intervenție, iar mecanismele asigură accesul real la finanțare (prin faptul că sunt adaptate la modul de funcționare al organizațiilor neguvernamentale).

Desigur, prima condiție pentru implicarea ONGurilor în procesul de programare presupune o bună înțelegere a modului în care acest proces funcționează. Trebuie să cunoaștem instituțiile relevante, legislația românească și europeană relevantă, calendarul programării,

mecanismele de consultare care ne stau la dispoziție, etc.

Dacă implicarea ONGurilor în procesul de programare poate părea că are o utilitate mai degrabă abstractă, implicarea în implementarea fondurilor europene are o utilitate mult mai clară, în special pentru acele ONGuri care au sau ar vrea să beneficieze de finanțare din fonduri europene.

Și aici putem vorbi despre două motive sau dimensiuni ale implicării.

O dimensiune a implicării sectorului neguvernamental vizează acele decizii pe care le iau autoritățile de management sau alți decidenți, care au impact direct asupra beneficiarilor (decizii care afectează direct desfășurarea proiectelor, modificarea contractelor, reguli de raportare, ghiduri de finanțare, etc).

O altă dimensiune a implicării organizațiilor neguvernamentale în implementarea fondurilor structurale ține de interesul nostru pentru buna

guvernare. Ne interesează ca aceste resurse să fie gestionate corect, transparent și cu un impact cât mai mare.

Acest ghid a fost construit ca un instrument de lucru pentru organizațiile care se regăsesc în rândurile de mai sus și vor să se implice în deciziile publice din domeniul fondurilor structurale. Cu excepția capitolelor specifice (Cadrul instituțional și Legislație relevantă), teoria expusă urmărește pașii pe care o organizație îi are de urmărit în orice proces de influențare a unei politici sau decizii publice, la nivel local sau central.

Capitolul 1. Cadrul instituțional

1.a. Instituții relevante

Gestiunea Fondurilor Europene intră în atribuția mai multor instituții ale administrației publice locale și centrale. Pentru a putea interveni în procesul decizional legat de oricare dintre Programele Operaționale cofinanțate cu bani europeni, este foarte importantă cunoașterea acestor instituții, a rolului lor și desigur, a situării lor în ierarhia decizională din cadrul Guvernului.

Ministerul Fondurilor Europene

În primul rând, asigură cadrul instituțional de coordonare și de gestionare a fondurilor europene. Acest lucru presupune o implicare sporită la nivelul autorităților de management pentru diferitele programe operaționale. În același timp, MFE asigură cooperarea cu

Autoritatea de Audit (în tot ce înseamnă asigurarea conformității sistemelor de management și control), cu Autoritatea de Certificare și Plată (pentru un management financiar eficient al fondurilor europene), cu instituții din domeniul achizițiilor publice.

MFE are, de asemenea, rol de coordonare a procesului de programare pentru perioada 2014-2020. Acest lucru este cu atât mai important, cu cât cea mai mare parte a programelor operaționale se va afla sub managementul direct al acestui minister. Astfel că procesul decizional își va scurta traseul.

Activitatea acestei instituții este reglementată prin OUG 96/2012. (www.fonduri-ue.ro)

Autorități de management

Autoritățile de management intră în subordinea ministerelor de linie, adică a acelor ministere care au competențe în domenii precum: ocupare și incluziune

socială, dezvoltare regională, dezvoltare administrativă, mediu, dezvoltare economică etc.

Autoritățile de management asigură implementarea programelor operaționale în tot ciclul finanțării: elaborare a ghidurilor de finanțare și a manualelor beneficiarilor, selecție și evaluare a proiectelor, control și raportare, plăți către beneficiari (sub formă de prefinanțare și rambursare).

Autoritățile de management sunt direct responsabile de îndeplinirea indicatorilor asumați de România pentru fiecare program operațional în parte. Urmărirea gradului de absorbție și a atingerii țintelor din program se realizează prin intermediul unor rapoarte anuale de implementare, prezentate de fiecare autoritate de management în cadrul comitetelor de monitorizare (CM). Aceste comitete au în componența lor instituții ale administrației publice, reprezentanți ai partenerilor sociali și ai societății civile. CM propune și aprobă

modificări ale programelor operaționale și a sistemului de management al acestora. La întâlnirile comitetelor de monitorizare sunt invitați reprezentanții Comisiei Europene, care pot face recomandări cu privire la managementul programului operațional aflat în discuție.

Un alt rol important, dar de multe ori neglijat, al autorităților de management este acela al informării și consultării actorilor interesați.

Fie că vorbim de birouri de informare din cadrul instituției, site actualizat permanent sau chiar întâlniri regulate cu beneficiarii, toate acestea pot aduce procesul decizional mai aproape de cei care sunt direct vizați de el.

Organisme intermediare

Organismele intermediare funcționează pe baza unor contracte de delegare din partea autorităților de management. Nu toate aceste instituții sunt parte a

administrației publice. Un astfel de exemplu sunt agențiile de dezvoltare regională, care au rol de organisme intermediare în cadrul Programului Operațional Regional.

Rolul organismelor intermediare este acela de a gestiona relația directă cu beneficiarii (control la fața locului, îndrumare în elaborare proiectelor, urmărirea întregului proces de implementare a proiectelor etc).

Organismele intermediare sunt cele care, fiind foarte aproape de beneficiari, pot evalua impactul deciziilor luate la nivelul autorităților de management. Acest lucru este bine să fie reținut în derularea campaniilor de advocacy care vizează managementul fondurilor europene.

Dincolo de decizia directă a instituțiilor menționate mai sus, atunci când planificați o campanie de advocacy, țineți cont de poziția pe care o pot avea pe subiectul

care vă interesează diferitele direcții generale din cadrul Comisiei Europene.

Și dacă vorbim strict de plăți și sisteme de management și control, atunci trebuie să ținem cont de rolul Autorității de Certificare și Plată, din cadrul Ministerului Finanțelor Publice, și de cel al Autorității de Audit, din cadrul Curții de Conturi a României. Implicarea celor două instituții în procesul decizional este mai puțin vizibilă, însă solicitările și recomandările lor în raport cu autoritățile de management și cu beneficiarii au o greutate foarte mare.

1.b. Documentele cheie

Pornind de sus în jos, documentele cheie care stau la baza implementării programelor cu finanțare din instrumente structurale în România, sunt:

- Planul Național de Dezvoltare 2007 - 2013(PND). Acesta este documentul care, plecând de la analiza situației socio-economice a României, a trasat domeniile prioritare de investiție și sursele financiare care să le susțină, parte din acestea fiind Fondurile Structurale și de Coeziune
- Cadrul Strategic Național de Referință (CSNR) trasează liniile pentru alocarea sprijinului financiar primit de la Comisia Europeană. Documentul cuprinde programele operaționale pentru actuala perioadă de programare și prioritățile naționale de dezvoltare.
- Programele Operaționale și Documentele Cadru de Implementare. Aceste două documente stabilesc obiectivele de finanțare și felul în care acestea sunt operaționalizate. Definirea grupurilor țintă și a acțiunilor de pot fi finanțate, stabilirea beneficiarilor eligibili, stabilirea alocărilor pe fiecare axă prioritară și domeniu

major de intervenție, toate acestea sunt informații cuprinse în cele două documente care conduc implementarea Programelor Operaționale.

Rapoartele Anuale de Implementare sunt, de asemenea, documente ce pot fi utile celor care vor să fie implicați activ în procesul decizional aferent implementării Instrumentelor Structurale în România. Fiecare autoritate de management are obligația de a publica pe website-ul instituției aceste rapoarte.

1.c. Contextul European

Odată cu accesul în Uniunea Europeană, România a devenit beneficiară a instrumentelor structurale ce finanțează Politica de Coeziune. Scopul acestora este reducerea disparităților de dezvoltare socio-economică a diferitelor zone din Uniune. Instrumentele structurale cuprind Fondul Social European, Fondul pentru Dezvoltare regională și Fondul de Coeziune.

Cunoașterea Directivelor Europene aplicabile pe domeniul de interes și a politicilor UE este foarte utilă de cele mai multe ori în construirea argumentației necesare adoptării sau schimbării unei decizii cu impact asupra implementării programelor cu finanțare europeană. Acestea pot fi consultate la <http://ec.europa.eu>.

Capitolul 2. Advocacy – informații de bază

Orice proces de implicare a societății civile în decizia publică - inclusiv în deciziile legate de administrarea Fondurilor Structurale - poate fi definit în termeni de “lobby și advocacy”.

Ce înseamnă advocacy

Nu există o definiție unanim acceptată pentru termenul de advocacy, de aceea preferăm să le redăm pe cele mai sugestive:

“Advocacy constă în eforturile și acțiunile organizate, care preiau probleme “invizibile”, neglijate, încercând să influențeze atitudinea publică și pe cea politică. Aceste eforturi pornesc de la realitatea lui “ceea ce este” încercând să construiască realitatea lui “ceea ce ar trebui să fie”. Advocacy rezultă în creșterea accesului oamenilor la luarea deciziilor care le influențează existența. Advocacy înseamnă ca oamenii să preia din puterea instituțiilor care le afectează viețile.”

Advocacy for Social Justice, David Cohen / Rosa de la
Vega / Gabrielle Watson, 2001

“Advocacy este un proces politic, organizat, care implică eforturile coordonate ale oamenilor de a schimba politici, practici, idei sau valori care perpetuează inechitatea, intoleranța și excluziunea. Advocacy crește capacitatea oamenilor de a participa la luarea deciziilor și responsabilitatea instituțiilor.”

A New Weave of Power, People, and Politics, Vene,
Klasen and Miller

sau, mai simplu spus:

advocacy este procesul prin care cetățeni organizați influențează public factorii decizionali în luarea unei decizii pe un subiect specific.

În contextul subiectului abordat de acest ghid – Implicarea organizațiilor neguvernamentale în

administrarea fondurilor structurale, procesul de advocacy poate fi înțeles ca efortul unor organizații (coalizate sau nu) de a influența modul în care sunt administrate fondurile structurale de către instituțiile responsabile de managementul acestor fonduri.

Un demers de advocacy presupune câteva reguli. Iată care sunt și cum se aplică acestea subiectului nostru:

- *Centrarea pe oameni.* În încercarea de influență oricare aspect legat de gestionarea fondurilor structurale, inițiatorul va trebui să pună în centrul acțiunii sale oamenii. Chiar dacă uneori vorbim despre aspecte foarte tehnice, efortul de advocacy va fi cu atât mai puternic cu cât va arăta în ce fel aceste aspecte foarte tehnice au influență asupra oamenilor.
- *Centrată pe valori:* o campanie de advocacy trebuie să aibă o cauză “nobilă”. În contextul acestui ghid, centrăm eforturile de advocacy pe valori vorbind

despre impactul fondurilor asupra societății, asupra grupurilor vulnerabile, asupra problemelor din comunitate. Vom fi mult mai convingători dacă vom pune problema în termenii aceștia și nu în termeni de “binele beneficiarilor”.

- *Reformează balanța puterii*: de multe ori advocacy este descris ca un joc de putere în care cei cu mai puțină influență câștigă putere să-i influențeze pe cei puternici. Societatea civilă trebuie să demonstreze că este un actor important în proces și că are dreptul să stea la masa deciziilor legate de administrarea fondurilor structurale. De aceea, un efort de advocacy în acest domeniu își propune nu doar să modifice o instrucțiune, o regulă sau un ordin, ci își propune să deschidă procesul decizional pe termen lung.
- *Incluzivă*: cu cât o campanie de advocacy implică mai mulți oameni, cu atât succesul ei va fi mai mare. Atunci când vorbim despre fonduri structurale, vorbim cel mai adesea despre chestiuni tehnice

(livrabile, ca în cazul rambursării). În cele din urmă însă, aceste aspecte influențează niște oameni. Un efort de advocacy va avea mai multe șanse de succes dacă va reuși să-i implice pe acești oameni. Pe lângă argumentele tehnice pe care le avem, e important să arătăm un număr mare de oameni care se află în spatele eforturilor noastre.

Pași în planificarea și implementarea campaniei de advocacy

În acest capitol, vom trece pe scurt în revistă principalii pași în planificarea unui efort de advocacy. Aceștia sunt aplicabili în orice domeniu de acțiune, nu numai în ceea ce privește intervenția ONGurilor în administrarea fondurilor structurale.

Următorul capitol va pune mai mult accent pe acele elemente care sunt de mai mare relevanță pentru subiectul nostru.

1. Definirea cauzei campaniei

Identificarea subiectului și a problemei

Totul începe prin constatarea unei situații problematice rezolvabilă printr-o decizie sau acțiune a unei autorități/instituții publice. De exemplu, relația contractuală incorectă dintre beneficiari și autoritatea de management, care permite modificarea unilaterală a contractelor de finanțare.

Identificarea soluției

Într-o campanie de advocacy, soluția este recomandarea sau cerința pe care organizația o face instituției publice responsabile de rezolvarea problemei. O campanie nu militează însă pentru „rezolvarea unei probleme” pur și simplu, ci propune o soluție clară și concretă – care devine cauza pentru care luptă organizația prin respectiva campanie. Mergând pe exemplul de mai sus: stabilirea unei perioade rezonabile de negociere între părțile contractante.

2. Definirea scopului si obiectivelor

Se spune că dacă nu știi unde vrei să ajungi, orice drum e bun. Planul reprezintă drumul pe care organizația sau grupul îl are de parcurs pentru a ajunge acolo unde și-a propus, iar scopul reprezintă destinația.

Obiectivele sunt rezultatele pe care organizația trebuie să le aibă pentru a atinge scopul campaniei, pașii intermediari pe care trebuie să-i facă pentru a ajunge la destinație.

3. Identificarea țintelor

Persoana care are puterea de a vă da ceea ce vă doriți este „**ținta**” campaniei. Această persoană este punctul central al campaniei sau efortului dvs. Factorul de decizie este întotdeauna o persoană. Chiar dacă puterea de a vă da ceea ce vă doriți este deținută, de fapt, de o instituție, comitet sau comisie, ținta trebuie întotdeauna personalizată.

Într-o campanie pot fi considerate și ținte secundare. O țintă secundară este o persoană care are mai multă putere asupra factorului de decizie primar decât are grupul angajat în campanie și care este mai ușor de convins.

În situația noastră ipotetică, ținta ar putea fi directorul Autorității de Management sau Ministrul Muncii sau Ministrul Fondurilor Europene, sau toți trei.

4. Identificarea aliaților și a oponenților

Una dintre etapele importante ale procesului de planificare a unei campanii constă în identificarea și mobilizarea celor care pot să sprijine organizația în eforturile sale. Pentru succesul campaniei trebuie să identificați și recrutați oameni care:

- Sunt afectați de problema identificată;
- Doresc rezolvarea ei;

- Gândesc ca voi
- Pot/vor să susțină și să acționeze pentru cauza voastră.

În aceeași măsură însă, trebuie să vă identificați și opoziția.

5. Analiza

Planul campaniei trebuie să țină cont de mediul exterior, de evoluția problemei pe care o abordează sau a mediului, precum și de capacitatea organizației/grupului.

Odată ce organizația a clarificat ce vrea să obțină prin intermediul campaniei pe care o desfășoară, trebuie să evalueze corect situația în care se găsește. Acest pas presupune colectarea de informații despre oportunitățile și amenințările de care va trebui să țina

cont, despre mediul legislativ/decizional, despre parteneri, despre nevoile beneficiarilor, etc.

În exemplul nostru, o informație extrem de importantă care trebuie să stea la baza campaniei de advocacy este: cine și pe baza căror reguli stabilește forma contractului de finanțare.

6. Definirea mesajului

Un mesaj bine construit poate asigura identitatea, unitatea și omogenitatea campaniei. Pentru asta, mesajul trebuie să apară pe toate elementele de identitate ale campaniei și să fie menționat în toate aparițiile publice sau mai puțin publice ale reprezentanților organizației. Mesajul trebuie să transmită, pe scurt, ce dorește organizația să obțină de pe urma campaniei și de ce.

Un mesaj bun este: **clar, persuasiv, unic.**

7. Acțiunea: stabilirea și aplicarea tacticilor

Tacticile sunt acțiunile concrete pe care le întreprinde grupul pentru a-și atinge obiectivele. În logica unei campanii de advocacy, tacticile sunt ceea ce întreprind **aliații** pentru a le determina pe **ținte** să preia soluția propusă de organizație prin campania sa.

Tactici adesea folosite în campanii sunt: conferințe de presă, dezbateri publice, marșuri, expoziții, diverse evenimente publice, petiții, campanii de scrisori, campanii de telefoane, etc. Important este că fiecare tactică folosită trebuie să transmită mesajul campaniei, către țintă, folosindu-i pe aliați.

8. Evaluare și follow-up

Mai multe despre advocacy: <http://www.ce-re.ro/documente&c=12>

Capitolul 3. Comunicarea cu autoritățile publice

Așa cum reiese din cele de mai sus, eforturile de influențare a deciziei publice în ceea ce privește administrarea fondurilor structurale sunt, în cele din urmă, demersuri de comunicare. Înțelegem comunicarea în sens mai larg, cuprinzând atât acțiuni de comunicare publică (conferințe de presă, scrisori deschise, materiale publicitare) cât și comunicarea față în față, negocierea.

3.a Analiza factorilor interesați

Această analiză ar trebui să ne răspundă la următoarele întrebări:

- Cu cine comunicăm?
- De ce?
- Ce trebuie să afle?
- Ce interese au?

Răspunsurile la aceste întrebări ne ajută, printre altele, să construim mesajele în așa fel încât să rezoneze cu interesele celor cu care trebuie să comunicăm.

Factorii interesați sunt oameni, grupuri sau instituții, care au o miză legată de subiectul dumneavoastră. Poate să fie un interes direct sau indirect sau faptul că sunt afectați de problemă sau faptul că au capacitatea de a influența rezolvarea sau nerezolvarea problemei. Rezumând, factorii interesați sunt toți cei care pot afecta sau sunt afectați de o anumită problemă.

Ca să luăm un exemplu din zona fondurilor structurale, să zicem că vreți să determinați autoritatea de management să emită o instrucțiune cu un anumit conținut. În acest caz, factorii interesați ar putea fi:

- Directorul autorității de management, în calitate de factor de decizie. Acesta este cel pe care doriți să-l convingeți;
- Reprezentanți ai altor instituții, în funcție de conținutul instrucțiunii (organisme intermediare, autoritatea de audit, curtea de conturi, etc)
- Alte instituții care ar putea avea un cuvânt de spus, fie în favoarea, fie în defavoarea propunerii

dumneavoastră (Comisia Europeană, Ministerul Fondurilor Europene, etc);

- Alte organizații sau companii care ar putea fi influențate pozitiv sau negativ de propunerea dumneavoastră;
- Eventual beneficiari finali – în funcție de conținutul propunerii dumneavoastră;
- Mass media, dacă subiectul poate să fie formulat atractiv pentru media;
- Etc.

Într-un efort de advocacy factorii interesați trebuie grupați, în funcție de puterea pe care o au, dar și de interesul pentru cauza voastră. Tot procesul de comunicare cu aceștia ar trebui construit în funcție de puterea și interesul pe care aceștia le au sau nu le au.

Țintele sunt cei care au puterea de a lua deciziile sau măsurile pe care campania voastră le dorește:

- pot propune o lege sau decizie sau o măsură pe care campania voastră o vizează
- participă la adoptarea unei legi sau decizii
- au ultimul cuvânt în luarea unei decizii

Atunci când vă identificați țintele, includeți toate posibilele persoane care vă pot da ceea ce doriți. Încercați să includeți mai mult de o persoană deoarece, de obicei, acolo unde puterea este împărțită, există mai multe puncte slabe și ocazii.

Majoritatea acțiunilor îi vor viza pe acești oameni.

Pe lângă țintele principale, putem lua în calcul și „ținte secundare”. Acestea sunt persoane care au putere (mai mare decât noi) asupra țintelor primare și care pot fi mai ușor convinse decât țintele principale. Puterea țintelor secundare poate să fie formală sau informală.

Aliații sunt oameni, instituții sau organizații care au un interes mare în rezolvarea problemei abordate de campanie, dar și capacitatea de a se implica. Aceștia trebuie convinși să se implice. Ei pot să vi se asocieze în cadrul unei coaliții, pot să devină membrii ai unui „grup de lobby” sau co-organizatori ai unor evenimente publice. Ei sunt cei care ar trebui să fie parte din efortul vostru de comunicare cu autoritățile (țintele).

Pe lângă ținte și aliați, e bine să vă gândiți și la **oponenți**. Ei sunt cei care au de pierdut din rezolvarea problemei și care se pot opune activ.

În ceea ce-i privește,

- trebuie identificați
- trebuie să le anticipați reacția
- trebuie să reacționați, dacă vi se opun activ – fără să mutați accentul campaniei
- trebuie să-i ignorați, dacă nu reacționează

Pentru o strategie eficace, analiza factorilor interesați este extrem de utilă pentru că vă ajută să vă formulați mesajele în mod eficient.

Există diferite metode și instrumente de analiză a factorilor interesați. Vă prezentăm mai jos câțiva pași simpli ce pot fi adaptați în funcție de situația locală și de campania voastră.

Pasul 1 – identificarea factorilor interesați

Faceți o listă lungă cu toți aceia care pot să afecteze sau care pot fi afectați de problema pe care o abordați sau de campanie. Fiți cât mai expansivi posibil. Gândiți dincolo de listele clasice.

O soluție este să răspundeți la un set de întrebări:

- cine are puterea de decizie
- de cine și de ce le pasă acestor oameni
- pe ei cine îi poate influența
- cine este afectat de problemă
- cine va fi mulțumit, dacă vom câștiga

- cui îi mai pasă de cauza noastră
- cu cine am mai colaborat în trecut
- ce persoane publice s-au exprimat în trecut în legătură cu această problemă
- ce organizații mai activează în acest domeniu
- cine a mai încercat să rezolve această problemă
- pe cine costă dacă noi ne atingem scopul
- cine are de pierdut, dacă se rezolvă problema
- cine sunt cei care profită de pe urma acestei probleme
- etc.

Pasul 2 – analiza țintelor

Pentru fiecare țintă în parte, enumerați motivele pe care le are pentru a vi se opune și pe cele pe care le are pentru a fi de acord cu voi. Precizați puterea pe care o aveți asupra fiecărei ținte. Gândiți-vă și ce i-ar putea convinge (un raport tehnic și bine făcut; presiunea publică; teama de a-și pierde funcția, etc). Enumerați, de

asemenea, interesele pe care le au țintele voastre dincolo de campanie. Ex. – poziție în partid, susținerea ministrului, imaginea de bun administrator etc.

O astfel de analiză a stakeholderilor trebuie să vă ajute să luați decizii strategice pentru campania voastră.

Iată câteva exemple:

- (1) Dacă aveți de convins un tehnocrat, poate că va trebui să investiți în expertiză care să vă ajute să demonstrați economic că propunerea dvs. este viabilă.

- (2) Dacă sunt foarte multe persoane/organizații care ar fi afectate pozitiv dacă propunerea dumneavoastră va fi acceptată, ar fi util să mobilizați puterea acestora – ați putea lansa o scrisoare deschisă cu mulți susținători, o campanie de telefoane sau un eveniment public.

- (3) Dacă ajungeți la concluzia că presa ar putea prelua subiectul, merită să investiți în construirea unui mesaj care să fie atractiv pentru presă.

3.b Câteva activități de comunicare cu factorii interesați

1. Audiența – întâlnire programată (de obicei individuală) cu un reprezentant al unei instituții

[vezi și capitolul negociere]

Ce puteți obține mergând în audiență:

- vă puteți spune punctul de vedere;
- puteți avea o discuție cu interlocutorul pe tema respectivă;
- puteți afla punctele de vedere ale interlocutorului cu privire la respectiva problemă;
- **vă puteți împrieteni cu interlocutorul;**
- îi puteți obține sprijinul;
- îl puteți convinge să participe la un eveniment.

Cum:

- Verificați de competența cui ține respectiva problemă. Întoarceți-vă la analiza factorilor interesați și decideți cui îi veți cere audiența. Faceți o cerere scrisă sau telefonică pentru a obține audiența.
- Stabiliți-vă cu acuratețe scopul vizitei și ce anume doriți să obțineți. Nu vă risipiți în detalii. **Limitați-vă la două - trei aspecte importante.** Aduceți copii după documente și pregătiți-vă să prezentați pe scurt semnificația fiecăruia.
- Anticipați contraargumente și pregătiți argumentele dumneavoastră. Fiți pregătit să ascultați cu atenție. Fiți pregătiți pentru negociere.
- Dacă este cazul, solicitați un termen în care să veniți după răspuns.

2. Scrisorile/ "campania de mailing"

Una dintre metodele cele mai folosite de către organizații atunci când vor să convingă administrația

constă în trimiterea de scrisori. Și mai eficient este atunci când scrisoarea nu vine numai de la o organizație, ci de la mai multe organizații.

Acest lucru se poate întâmpla în două feluri: fie una și aceeași scrisoare este semnată de un număr mare de persoane; sau fiecare dintre respectivele persoane scrie o scrisoare cu mesaj asemănător.

Ce puteți obține prin astfel de scrisori:

- Vă faceți cunoscut punctul de vedere și argumentele pe care le aveți;
- Arătați că respectivul punct de vedere este împărtășit de un număr mare de organizații;
- Arătați că nu sunteți ușor de ignorat.

Cum:

- Stabiliți scopul scrisorii. Acesta trebuie să fie formulat explicit și, de preferință, ar trebui să se găsească în prima parte a scrisorii.

- Stabiliți lista persoanelor/instituțiilor/organizațiilor care pot semna scrisoarea. E bine ca printre aceștia să figureze nume sonore, organizații care sunt greu de ignorat. Întoarceți-vă la analiza factorilor interesați și vedeți cine sunt cei care v-ar putea susține.
- Stabiliți cui veți adresa scrisoarea. Aceeași analiză a factorilor interesați vă arată cine sunt cei pe care doriți să îi convingeți. Personalizați scrisorile.
- Concepeți scrisoarea și strângeți adeziunile.
- Scrisoarea trebuie să fie destul de scurtă și concisă. Dacă e cazul, puteți adăuga anexe.
- Nu uitați să menționați numerele de telefon ale organizației și persoana de contact.
- Puteți trimite scrisoarea și presei (faceți acest lucru numai după ce ați transmis-o destinatarilor).

O astfel de campanie de mailing e bine să fie urmată de întâlniri sau alt tip de evenimente cu cei pe care doriți să-i convingeți.

3. Dezbateri publice/mese rotunde

Un astfel de eveniment adună în jurul mesei factorii interesanți relevanți pentru subiectul pe care doriți să-l promovați și le oferă spațiu de discuție pe marginea acestuia.

În plus:

- Factorii de decizie pot să înțeleagă argumentele pe care le aveți și avantajele pe care le-ar avea din propunerea dumneavoastră.
- Factorii de decizie pot să vadă că propunerea dumneavoastră este agreată de organizații și instituții importante.

Cum

Fără a intra în aspecte organizatorice, punctăm câteva elemente care ar putea asigura succesul unei astfel de dezbateri:

- Stabiliți obiective clare pentru dezbateri.

- Participanții la dezbateri. Ei sunt elementul cel mai important pentru succesul dezbaterii. Trebuie să vă întoarceți la analiza factorilor interesați și să alegeți persoanele/instituțiile relevante – care au ceva consistent de spus pe marginea subiectului. Nu e important să aveți un număr mare de participanți – relevanța lor este cea care contează. Asigurați-vă că cei care vor susține punctele dumneavoastră de vedere vor fi prezenți. Asigurați-vă de prezența factorilor de decizie. Ei sunt cei pe care vreți să-i convingeți!
- Agenda și desfășurătorul. În funcție de obiectivele pe care le-ați stabilit, identificați subiectele relevante; dacă este potrivit, însoțiți-le de întrebări incitante. Stabiliți vorbitori pentru fiecare subiect. Aceștia trebuie să aibă prezentări foarte scurte, urmate de dezbateri.
- Moderatorul nu trebuie să fie expert în problema care se discută. Dacă este, ar putea fi tentat să se implice în discuție și nu acesta este rolul său.

Moderatorul trebuie doar să echilibreze discuția și să sublinieze eventual aspectele cele mai relevante/interesante. Înainte ca întrunirea să aibă loc, este necesar să i se explice moderatorului foarte clar ce se urmărește prin întrunirea respectivă și care sunt punctele către care trebuie să orienteze discuțiile.

- Nu trebuie să evitați să aveți doi moderatori pentru întrunire, în special în cazul în care este de presupus că aceasta va dura mai mult timp sau dacă aveți un număr foarte mare de participanți. În acest mod se va evita monotonia și oboseala moderatorului. Singura condiție este ca moderatorii să se înțeleagă perfect unul pe celalalt și să se completeze reciproc.
- Prezența presei. În ceea ce privește prezența presei, organizatorii unei dezbateri publice trebuie să ia o decizie în funcție de câteva avantaje și dezavantaje: Prezența presei poate să atragă unele oficialități. Pe de altă parte, în prezența presei, este posibil ca oficialii publici să fie mai puțin sinceri. În același

timp, unii reprezentanți ai instituției care au tradițional relații mai proaste cu mass media, ar putea să fie înclinați să nu participe la o întâlnire cu presa. O soluție de compromis este organizarea unei scurte conferințe de presă la finalul sau la începutul dezbaterii.

- Trimiteți un raport al întâlnirii tuturor invitaților speciali, mai ales reprezentanților administrației. Însoțiți raportul de o scrisoare în care prezentați pe scurt concluzia întâlnirii. Dacă nu au participat, un astfel de material e foarte util. Raportul și concluziile întâlnirii nu trebuie să ajungă numai la acei reprezentanți ai administrației care au participat sau ar fi trebuit să participe la întâlnire.

Capitolul 4. Negocierea și comunicarea interpersonală

Negocierea poate fi definită ca un proces de comunicare structurată prin care două sau mai multe părți, pornind de pe poziții diferite, încearcă să-și rezolve diferențele sau conflictele și să ajungă la un acord.

În contextul implicării societății civile în procesul decizional, negocierea se petrece adesea între o organizație și un decident, unde organizația propune o soluție, sau dorește rezolvarea unei probleme, iar decidentul se află în poziția de a răspunde, sau nu acestei solicitări.

Principii ale negocierii

- Scopul nu este să fiți simpatizați, ci să fiți respectați.

- Vrem să colaborăm/lucrăm împreună cu decidenții, dar în același timp trebuie să îi responsabilizăm.
- Urmărim să obținem un rezultat care să aducă câștiguri de ambele părți (vrem ca cerințele noastre să fie îndeplinite, dar trebuie să ținem cont și de interesele decidenților).

Părțile implicate în negociere/negociatorii¹

Înainte de a merge la negociere, e important să știți sau să încercați să anticipați câteva lucruri despre cel cu care urmează să negociați. Acest lucru vă va ajuta să descoperiți ce fel de argumente ar putea avea influență asupra oponentului dumneavoastră.

Specialiștii au definit diferite tipuri de comportament uman. Trecem în revistă una dintre aceste clasificări, menționând aspectele care ar putea fi utile în negociere:

¹ Această secțiune este preluată și adaptată din broșura “Ce este negocierea” editată de Fundația Parteneri pentru Dezvoltare Locală – FPDL (preluarea a fost făcută cu acceptul FPDL)

Tipul sensibil: crede că există mai multe metode pentru a produce aceleași rezultate. Vor să-și exprime punctul. Au nevoie de mai mult timp pentru a lua o decizie, vor să discute despre problemă, să cântărească diferite opțiuni. Pentru ei contează foarte mult relațiile cu alții, cel mai adesea nu pot spune NU. Nu le place să-și asume riscuri. În negociere pot deveni pacifiști, căutând să facă toate părțile fericite.

Tipul exuberant: Stilul exuberant caracterizează oamenii entuziaști. O să vă întrerupă de multe ori, le place să fie admirați și să vorbească. Sunt persoane foarte convingătoare și foarte creative. Pot fi foarte interesați la început, dar pe parcurs își pierd interesul. Se poate comunica mai bine cu ei dacă înțelegem nevoia lor de a fi recunoscuți. Pot fi impulsivi și adeseori iau deciziile pe loc.

Tipul practic: oameni pragmatici, hotărâți, orientați spre rezultat. Sunt volubili, văd soluții și își asumă riscuri. Pot să fie aroganți, dominanți și le lipsește încrederea în ceilalți. Pot să fie foarte direcți, chiar dictatoriali și nu foarte buni ascultători. În procesul de negociere au tendința să fie foarte duri și să nu le pese de interesele și problemele celuilalt. În procesul de negociere cu o persoană de acest tip, e bine să treceți repede la subiect, evitați să vă pierdeți în detalii și nu vă pierdeți stăpânirea de sine. Puteți să vă așteptați la decizii rapide, bazate pe logică și fapte.

Tipul rațional: se gândește mult la detalii. la decizii cu greutate, căutând mereu răspunsul perfect. Îi interesează consecințele, sunt deliberativi, analitici, obiectivi, analitici, evită să își asume riscuri. Atunci când negociați cu o astfel de persoană, fiți structurat, folosiți scheme și grafice, dați-le timp pentru a verifica datele și a reflecta asupra lor. Fiți pregătit pentru întrebări.

Desigur că această clasificare nu funcționează matematic. E important totuși să reușiți să identificați cât mai bine stilul dominant (eventual într-o întâlnire anterioară negocierii propriu-zise) și să vă pregătiți în consecință.

Alte lucruri pe care ar fi bine să le știți despre persoana cu care urmează să negociați:

- Discutăm cu persoana potrivită? Are această persoană puterea de a ne da ceea ce ne dorim?
- Cine are influență asupra ei și cu cine este conectată?
- Care este istoricul/legătura persoanei respective cu subiectul negociat?
- Care sunt interesele persoanei respective? Ce o motivează? O putem ajuta să își îndeplinească vreunul dintre aceste interese?

Posibilele rezultate în negociere

Teoria de bază ne spune că un proces de negociere se poate finaliza în 3 feluri:

- Câștig-pierdere. Acest final presupune fie că cele două părți erau pe poziții ireconciliabile, una a fost mai puternică și a câștigat, fie că cele două părți nu au putut identifica interesul comun (care e posibil să fi existat).
- Pierdere-pierdere. Acest final presupune că ambii negociatori abdică de la poziția inițială și pierd ceva. Acest rezultat presupune și o doză de câștig, dar întotdeauna câștigul va fi mai mic decât pierderea.
- Câștig-câștig. Acest final este dezirabil pentru că, pe lângă câștigul obținut, asigură și păstrarea relației. A obține un rezultat de tip câștig-câștig necesită o atitudine deschisă și pozitivă din partea ambelor părți. Prima condiție pentru un astfel de rezultat este ca cei doi parteneri să

agreeze că au același interes și că, împreună, trebuie să găsească soluția potrivită.

Scenariul negocierii

Uneori în negociere un rezultat de tip câștig – câștig nu este posibil și atunci va trebui să alegem dintre primele două variante. Alegerea trebuie făcută în funcție de puterea pe care o aveți. Dacă simțiți că nu aveți suficientă putere pentru a merge către un rezultat de tip câștig – pierdere (unde, evident, sunteți cel care câștigă), atunci poate ar trebui să fiți realiști să mergeți către un rezultat pierdere – pierdere. Chiar dacă pierdeți, cel puțin câștigați ceva.

Dacă un rezultat câștig – câștig este posibil, atunci puteți să vă maximizați șansele ținând cont de câteva lucruri:

- Un rezultat câștig – câștig este posibil numai în condițiile unui stil cooperant și a unei bune

comunicări (sub-capitolul următor vă oferă câteva indicii cu privire la comunicarea interpersonală).

- Un astfel de rezultat este posibil în condițiile unei bune cunoașteri a partenerului de negociere, a nevoilor și a intereselor acestuia. Primul pas este identificare interesului comun și acceptarea acestuia.
- Este necesar un climat al negocierii care să nu lase loc suspiciunilor, coerciției, dezechilibrului de putere.

Indiferent ce tip de rezultat vizați, pentru o negociere bună sunt necesare o serie de pregătiri:

Cunoaștere partenerului – despre care am vorbit mai sus.

Stabilirea obiectivului și a marjei de negociere. Înainte de discuția sau discuțiile cu co-negociatorul, trebuie să știți foarte bine ce vreți să cereți și, mai ales, să puteți explica concis și clar ce vreți. Unii negociatori aleg să înceapă cu un obiectiv maximal, pentru ca apoi să facă

concesii pentru a putea, la rândul lor, să ceară concesii de la partenerul de negociere. Este foarte important să vă fixați aceste puncte de negociere, concesiile pe care le veți face și concesiile pe care le veți cere.

Argumentele pe care le aveți și ordinea în care le veți livra. În funcție de stilul de negociere al partenerului și de interesele acestuia, va trebui să vă pregătiți argumente adaptate. Uneori e de preferat să nu vă consumați toate argumentele de la început, ci să le prezentați gradual, pentru a răspunde contra-argumentelor partenerului.

Anticiparea contra-argumentelor și a întrebărilor. Găsiți pe cineva, foarte critic, care să fie avocatul diavolului. Notați-vă toate contra-argumentele și întrebările și încercați să găsiți răspuns. Dacă pentru unele nu puteți avea un răspuns, gândiți-vă cum faceți să evitați să ajungeți în punctul respectiv.

Pregătiți-vă pentru reacții neașteptate. În special atunci când nu cunoașteți persoana cu care negociați,

imaginați-vă diverse situații: e coleric, nu are timp, vorbește mult, nu pune întrebări, pune prea multe întrebări, pare că nu vă ascultă, etc.

Și nu uitați cei 5 P: Perfect Preparation Prevents Problems in Performance.

Comunicare interpersonală

[acesta nu este un capitol exhaustiv despre comunicare, ci oferă doar câteva sfaturi care ar putea fi utile într-o negociere]

Climatul de comunicare este determinat de felul în care oamenii se văd ca fiind valorizați – atunci când avem senzația că mesajul nostru este privit ca important, suntem dornici să continuăm comunicarea. În schimb, climatul relațional are de suferit când credem că celorlalți nu le pasă de noi sau mesajul nostru.

După ce climatul relațional este format, de obicei, procesul comunicării ia forma unei spirale: comunicare

bazată pe reciprocitate unde mesajul fiecărei persoane îl întărește pe cel al celuilalt.

Există spirale pozitive și spirale negative. Comunicarea în spirală nu durează la nesfârșit. Cele mai multe procese de comunicare trec prin cicluri de progresie și regresie. Folosirea tipurilor de mesaje de valorificare și evitarea mesajelor care să declanșeze mecanisme defensive sporesc șansele creării unui climat pozitiv de comunicare. – Jack Gibb

Iată câteva greșeli frecvente pe care le facem în comunicarea interpersonală care declanșează mecanisme defensive:

- ▶ Evaluare (judecată de valori) vs. descriere – “Ați procedat greșit” vs. “faptul că a fost luată această decizie a dus la aceste consecințe”
- ▶ Controlul celuilalt vs. orientare către problemă – “Știm ce ar trebui să faceți” vs. “Considerăm că o posibilă soluție ar fi...”

- ▶ Indiferență vs. empatie – “Nu înțeleg despre ce vorbiți” vs. “ N-am trecut prin asta, dar îmi pot închipui”
- ▶ Superioritate vs. egalitate – “Noi știm că ...” vs. “ Experiența ne-a arătat că...”
- ▶ Siguranță vs. adaptabilitate – “Așa se face” vs. “Asta e o abordare interesantă”

O altă regulă în comunicarea interpersonală, deosebit de importantă în contextul negocierii este ascultarea activă. Se spune că avem două urechi și o singură gură pentru că ar trebui să ascultăm de două ori mai mult decât vorbim.

Pe lângă faptul că ascultarea oferă informații esențiale în negociere, arată celuilalt că îl respectați și că punctul său de vedere este important pentru dumneavoastră. Acest din urmă lucru se poate obține având o atitudine activă atunci când vă ascultați interlocutorul:

Ascultarea activă presupune:

Parafrazare – arată că ați înțeles și, în același timp, vă verifică înțelegerea. Nu trebuie însă să parafrazați foarte des.

Aprobarea verbală sau non-verbală.

Întrebări scurte de clarificare.

Nu uitați: ascultarea trebuie să fie centrată pe celălalt!

Capitolul 5. Legislație utilă

5.a. Regulamente europene și legislație națională

Consultarea regulamentelor europene atunci când porniți o campanie de advocacy ce are ca temă managementul fondurilor europene în România, vă poate oferi replica potrivită atunci când răspunsul factorilor de decizie este „nu se poate pentru că așa spune Comisia Europeană”.

Pe website-ul Ministerului Fondurilor Europene www.fonduri-ue.ro, pagina de Legislație, veți găsi toate regulamentele europene relevante. În plus, puteți consulta, pe aceeași pagină, legislația națională relevantă pentru implementarea proiectelor și programelor cu finanțare europeană

5.b. Legislație națională utilă în campania de advocacy

E bine să știți că, atunci când doriți să vă implicați în procesul decizional, aveți la dispoziție o serie de unelte legislative foarte utile în relația cu instituțiile publice decidente.

Iată câteva dintre acestea²:

- Legea 544/2001 privind liberul acces la informații de interes public (modificata de: Legea 371/2006; Legea 380/2006; Legea 188/2007) reglementează accesul cetățenilor la informații și documente care rezultă din activitatea autorităților și instituțiilor publice, precum și a regiilor autonome. Normele metodologice de aplicare a Legii 544/2001 includ Model Cerere, Modele reclamație administrativă, Model Răspuns la reclamație, Model Răspuns la cerere, etc.

Exemplu: În baza legii 544/2001 au fost solicitate Autorității de Management pentru POS DRU listele complete ale beneficiarilor și partenerilor din proiectele finanțate în cadrul acestui program. Acestea au fost ulterior publicate pe site-ul www.fseromania.ro. În același timp, AM

² Sursa: <http://www.ce-re.ro/legislatie7>

POS DRU a fost obligată, în baza aceleiași legi, să publice registrul plăților efectuate la zi.

- Legea 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică reglementează posibilitatea de a interveni în procesul decizional și obligațiile pe care le au autoritățile în sensul facilitării participării publicului la procesul decizional. Aceasta a fost completată de Legea 242/2010.

Exemplu: În baza acestei legi, Coaliția ONGuri pentru Fonduri Structurale a solicitat în repetate rânduri organizarea de dezbateri publice pe baza unor documente de tip ghidul solicitantului sau instrucțiuni ce urmau să fie publicate de Autoritatea de Management pentru POS DRU.

- Legea 60/1991 privind organizarea și desfășurarea adunărilor publice, modificată și republicată în 2004, asigură și reglementează dreptul cetățenilor de a-și exprima opiniile politice, sociale sau de altă natură, de a organiza

și de a participa la mitinguri, demonstrații, manifestații, procesiuni și orice alte întruniri. Republicată în MO nr. 223/ 15 martie 2004, dându-se textelor o nouă numerotare.

Observație: Această lege este utilă în cazul în care campania de advocacy pe care o planificați cuprinde și forme de protest în stradă.

- Legea nr. 554/2004 privind contenciosului administrativ, reglementează modul de soluționare a litigiilor dintre cetățeni și autoritățile publice atunci când drepturile și interesele cetățenilor sunt lezate de acte administrative ilegale **sau de refuzul autorităților de a răspunde cetățenilor în condițiile prevăzute de lege**. Modificată de: OUG 190/2005; L. 262/2007; OUG 100/2007 aprobată cu modificări de L. 97/2008; L. 100/2008

Glosar de termeni și abrevieri

Abrevieri

AM - Autoritate de management

OI – Organism intermediar

CE – Comisia Europeană

MFE – Ministerul Fondurilor Europene

FEADR – Fondul European Agricol pentru Dezvoltare Rurală

FEDR – Fondul European de Dezvoltare Regională

FSE – Fondul Social European

FC – Fondul de Coeziune

POS – Program Operațional Sectorial

POS DRU – Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane

POR – Programul Operațional Regional

POS CCE – Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice

ACIS – Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale

AT – Asistență tehnică

CSNR – Cadrul Strategic Național de Referință

PND – Planul Național de Dezvoltare

DMI – Domeniu Major de Intervenție

SMIS – Sistemul Unic de Management al Informației

CM – Comitet de Monitorizare

DCI – Document Cadru de Implementare

Termeni

Advocacy - procesul prin care cetățeni organizați influențează public factorii decizionali în luarea unei decizii pe un subiect specific.

Audiența - întâlnire programată (de obicei individuală) cu un reprezentant al unei instituții

Cauza campaniei – schimbarea pe care o dorește organizația sau grupul

Factori de decizie/decidenți – cei care au puterea de a hotărî ceea ce dvs. doriți

Factori interesați – toți cei care au un interes/sunt afectați (pozitiv sau negativ) de o anumită problemă

Negocierea - proces de comunicare structurată prin care două sau mai multe părți, pornind de pe poziții diferite, încearcă să-și rezolve diferențele sau conflictele și să ajungă la un acord.

Programarea fondurilor europene - procesul prin instituțiile responsabile stabilesc ce priorități/domenii vor fi finanțate din fonduri europene

Tacticile - acțiunile concrete pe care le întreprinde grupul pentru a-și atinge obiectivele. Ținte – persoane pe care se concentrează campania sau efortul dvs.; de cele mai multe ori, factori de decizie.

Bibliografie:

Centrul de Resurse pentru participare publică; Decizia Publică în Secolul XXI, Ghid practic de implicare a cetățeanului în procesul decizional

Centrul de Resurse pentru participare publică; Manual de Advocacy - metode de intervenție a organizațiilor neguvernamentale în decizia publică

Fundația Parteneri pentru Dezvoltare Locală; Ce este negocierea

Midwest Academy; Organizing for Social Change, Manual for Activists

World Neighbors; A New Weave of Power, People & Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation.