



Ilustrație:  
Efectele bunei guvernări  
De A. Lorenzetti – Sala dei Nove  
Siena, Italia (1339)

# SET DE INSTRUMENTE PENTRU PARTICIPAREA CIVILĂ LA PROCESUL DE LUARE A DECIZIILOR

## SET DE INSTRUMENTE

Setul de instrumente urmărește să ofere un cadru integrat care să ghideze autoritățile locale și practicienii, printr-o abordare pas cu pas, în elaborarea și punerea în aplicare a strategiilor bazate pe context pentru a stimula participarea civilă.

Consiliul Europei

Centrul de Expertiză pentru  
Guvernarea pe Mai Multe  
Niveluri

Aprilie 2020



CENTRUL DE EXPERTIZĂ  
PENTRU GUVERNAREA PE MAI MULTE NIVELURI



Set de instrumente  
pentru  
PARTICIPAREA CIVILĂ LA PROCESUL  
DE LUARE A DECIZIILOR

Autori

CENTRUL DE EXPERTIZĂ  
PENTRU GUVERNAREA PE MAI MULTE NIVELURI

În cooperare cu

ISIG - Institutul de Sociologie Internațională din  
Gorizia



*Opiniile exprimate în prezenta lucrare sunt responsabilitatea autorilor și nu reflectă, în mod necesar, politica oficială a Consiliului Europei.*

Toate drepturile rezervate. Nicio parte a prezentei publicații nu poate fi tradusă, reprodusă sau transmisă, sub nicio formă și prin niciun mijloc, electronic (CD-Rom, internet etc.) sau mecanic, inclusiv prin fotocopiere, înregistrare sau orice sistem de stocare sau recuperare a informațiilor, fără permisiunea prealabilă în scris din partea Centrului de Expertiză pentru Reforma Administrației Publice Locale.

Consiliul Europei

Centrul de Expertiză pentru Guvernarea pe Mai Multe Niveluri

<https://www.coe.int/en/web/good-governance/centre-of-expertise>

© Centrul de Expertiză pentru Guvernarea pe Mai Multe Niveluri, 2017, 2020



# CENTRUL DE EXPERTIZĂ PENTRU GUVERNAREA PE MAI MULTE NIVELURI

Încă de la înființare, Centrul de Expertiză și-a desfășurat activitatea într-un context al descentralizării și guvernării care evoluează rapid: transferul de funcții de la nivel național la nivel local și/sau regional a avansat în majoritatea statelor membre, iar politicile de descentralizare au atras o atenție sporită. Instrumentele și metodele Centrului de Expertiză s-au dezvoltat pe parcursul mandatului său pentru a reflecta aceste schimbări și probleme emergente.

În acest context, programele de consolidare a capacităților și activitățile de asistență juridică ale Centrului sprijină procesul de reformă în curs de desfășurare a administrației locale, dar vizează din ce în ce mai mult nu numai autoritățile locale, ci și cele regionale și centrale. Centrul este acum în măsură să ofere partenerilor și beneficiarilor săi expertiză de ultimă oră privind guvernarea pe mai multe niveluri.

„Proiectele specifice” practice și orientate spre impact sunt puse în aplicare în cooperare cu părțile interesate locale, regionale, naționale și internaționale și vizează atât îmbunătățirea legislației, cât și consolidarea capacității instituționale a tuturor nivelurilor de guvernare.

Centrul se află într-o poziție unică pentru a echilibra necesitățile autorităților centrale și locale de a sprijini guvernarea pe mai multe niveluri. Menținând în același timp o abordare axată pe înțelegerea necesităților actorilor guvernării locale, legătura Centrului cu Comitetul interguvernamental pentru Democrație și Guvernare (CEDG) al Consiliului Europei îi oferă acestuia acces facil la funcționari guvernamentali de nivel înalt din cele 47 de state membre, care dispun de un rezervor de cunoștințe și expertiză în domeniul reformelor de guvernare.

În prezent, Centrul de Expertiză își propune să promoveze standardele europene relevante, cum ar fi Carta europeană a autonomiei locale și cele 12 principii de bună guvernare, prin consultanță juridică și politică și prin punerea în aplicare a criteriilor de referință, a instrumentelor de evaluare și a metodologiilor inovatoare („instrumente”).

## ISIG - Institutul de Sociologie Internațională din Gorizia

ISIG este un institut de cercetare independent în domeniul științelor sociale.

Înființat în 1968 la Gorizia (Italia), ISIG are în vedere un viitor al relațiilor pașnice promovate de o înțelegere internațională, bazată pe recunoașterea diferențelor ca resurse.

ISIG desfășoară activități de cercetare la nivel național și internațional, acumulând cunoștințe cu privire la problemele generate de relațiile dintre state, grupuri etnice și la dezvoltarea culturală, economică și socială a comunităților.

Procesele participative și procesele de dezvoltare locală participativă sunt o caracteristică esențială a activității ISIG. Activitățile sale de cercetare s-au axat pe dezvoltarea de metode de cercetare și modele interpretative care să permită dezvoltarea de strategii inovatoare și punerea în aplicare eficientă a politicilor la nivel local. Din această perspectivă, obiectivul final al ISIG este de a facilita includerea părților interesate locale în procesele de elaborare a politicilor.

Printr-o gamă largă de abordări și metodologii participative, ISIG realizează integrarea părților interesate, începând cu o analiză și o comparație a variabilelor sociale mediate (și anume, funcția integratoare a comunității, rolul spațiilor simbolice, proiecția în viitor și acțiunile necesare pentru

realizarea acesteia). Aceasta permite, în cele din urmă, dezvoltarea integrată a contextului local, analizând factorii (interni și externi) care pot favoriza sau nu punerea în aplicare a politicilor, permițând evaluarea ex ante și testarea fezabilității proiectelor.

# INDEX

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUCERE.....</b>  | <b>7</b>  |
| 1.1      | CONTEXT .....  | 7         |
| 1.2      | STRUCTURA SETULUI DE INSTRUMENTE .....   | 8         |
| <b>2</b> | <b>CADRUL PARTICIPĂRII CIVILE .....</b>  | <b>9</b>  |
| 2.1      | RAȚIONAMENT.....   | 9         |
| 2.2      | CONCEPTE CHEIE .....   | 9         |
| 2.2.1    | <i>Comunitate.....</i>   | 10        |
| 2.2.2    | <i>Societate civilă.....</i>   | 10        |
| 2.2.3    | <i>Organizații civice .....</i>  | 10        |
| 2.2.4    | <i>Activitate civică .....</i>   | 10        |
| 2.2.5    | <i>Capital social .....</i>  | 10        |
| 2.2.6    | <i>Procesul de luare a deciziilor .....</i>  | 11        |
| 2.2.7    | <i>Societatea civilă în ansamblu .....</i>   | 11        |
| 2.3      | PARTICIPARE CIVILĂ.....  | 11        |
| 2.3.1    | <i>Recomandarea Comitetului de Miniștri către statele membre privind participarea cetățenilor la viața publică locală.....</i> | 11        |
| 2.3.2    | <i>C.L.E.A.R.: Un instrument de audit pentru participarea cetățenilor la nivel local .....</i>                                 | 12        |
| 2.3.3    | <i>Liniile directoare ale participării civile.....</i>   | 13        |
| <b>3</b> | <b>INSTRUMENTUL.....</b>   | <b>15</b> |
| 3.1      | RAȚIONAMENT.....   | 15        |
| 3.2      | COMPONENTELE OPERAȚIONALE.....   | 15        |
| 3.3      | EVALUAREA COMUNITĂȚII .....  | 17        |
| 3.3.1    | <i>Variabile privind capitalul social .....</i>  | 17        |
| 3.3.2    | <i>Variabile privind capitalul economic .....</i>  | 17        |
| 3.3.3    | <i>Variabile privind capitalul uman .....</i>  | 18        |
| 3.3.4    | <i>Variabile privind capitalul politic.....</i>  | 18        |
| 3.3.5    | <i>Dimensiunea capitalului social.....</i>   | 20        |
| 3.3.6    | <i>Dimensiunea capitalului economic.....</i>   | 20        |
| 3.3.7    | <i>Dimensiunea capitalului uman.....</i>   | 20        |
| 3.3.8    | <i>Dimensiunea capitalului politic .....</i>   | 21        |
| 3.4      | IDENTIFICAREA ȘI EVALUAREA PĂRȚILOR INTERESATE .....   | 22        |
| 3.4.1    | <i>Identificarea părților interesate .....</i>   | 22        |
| 3.4.2    | <i>Evaluarea părții interesate .....</i>   | 23        |
| <b>4</b> | <b>STRATEGIILE.....</b>  | <b>32</b> |
| 4.1      | STRATEGII DE IMPLEMENTARE A PARTICIPĂRII .....   | 32        |
| 4.1.1    | <i>Cadrul 1 - Informare .....</i>  | 32        |
| 4.1.2    | <i>Cadrul 2 - Consultare.....</i>  | 33        |
| 4.1.3    | <i>Cadrul 3 - Dialog.....</i>  | 37        |
| 4.1.4    | <i>Cadrul 4 – Parteneriat .....</i>  | 39        |
| 4.2      | STRATEGII DE SPORIRE A PARTICIPĂRII .....  | 40        |
| 4.2.1    | <i>Strategia 1 – De la informare la consultare.....</i>  | 41        |
| 4.2.2    | <i>Strategia 2 - De la consultare la dialog .....</i>  | 42        |
| 4.2.3    | <i>Strategia 3 - De la dialog la parteneriat.....</i>  | 42        |
| 4.2.4    | <i>Strategia 4 - Consolidarea parteneriatului.....</i>   | 43        |
| <b>5</b> | <b>REFERINȚE .....</b>   | <b>45</b> |

## LISTA TABELELOR

|   |    |
|---|----|
| Tabel 1 - Grila de evaluare pentru capitalul social în cadrul „Evaluării comunității” .....   | 20 |
| Tabel 2 - Grila de evaluare a capitalului economic în cadrul „Evaluării comunității” .....    | 20 |
| Tabel 3 - Grila de evaluare a capitalului uman în cadrul „Evaluării comunității” .....        | 21 |
| Tabel 4 - Grila de evaluare a capitalului politic în cadrul „Evaluării comunității” .....     | 21 |
| Tabel 5 - Exemplu de sistematizare a bazei de date a părților interesate .....                | 23 |
| Tabel 6 - Variabilele capitalului social în cadrul grilei de evaluare pentru relevanță .....  | 25 |
| Tabel 7 - Variabilele capitalului economic în cadrul grilei de evaluare pentru relevanță..... | 25 |
| Tabel 8 - Variabilele capitalului uman în cadrul grilei de evaluare pentru relevanță .....    | 25 |
| Tabel 9 - Variabilele capitalului politic în cadrul grilei de evaluare pentru relevanță.....  | 26 |
| Tabel 10 - Variabilele capitalului social în cadrul grilei de evaluare pentru interes .....   | 28 |
| Tabel 11 - Variabilele capitalului economic în cadrul grilei de evaluare pentru interes.....  | 28 |
| Tabel 12 - Variabilele capitalului uman în cadrul grilei de evaluare pentru interes .....     | 28 |
| Tabel 13 - Variabilele capitalului politic în cadrul grilei de evaluare pentru interes.....   | 29 |
| Tabel 14 - Tipologii și niveluri de implicare a părților interesate .....                     | 31 |

## LISTA FIGURILOR

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Asigurarea încrederii pentru integrarea participării .....  | 7  |
| Figura 2 - Obiectivele setului de instrumente .....  | 8  |
| Figura 3 - Pilonii teoretici ai setului de instrumente .....   | 9  |
| Figura 4 - Concepte-cheie pentru înțelegerea participării civile .....   | 10 |
| Figura 5 - Principiile-cheie ale C.L.E.A.R. ....   | 12 |
| Figura 6 - Paradigme de implicare a cetățenilor .....  | 14 |
| Figura 7 - Structura instrumentului .....  | 15 |
| Figura 8 - Dimensiunile relevante pentru participare .....   | 16 |
| Figura 9 - Prezentare generală a paginii „Evaluarea comunității” a instrumentului.....   | 19 |
| Figura 10 - Tabel recapitulativ pentru scorurile „Evaluării comunității” pentru fiecare dimensiune ...   | 21 |
| Figura 11 - Prezentare generală a secțiunii Relevanță din pagina „Identificarea și evaluarea părților interesate” a instrumentului .....       | 24 |
| Figura 12 - Prezentare generală a secțiunii privind interesul din pagina „Identificarea și evaluarea părții interesate” a instrumentului ..... | 27 |
| Figura 13 - Reprezentarea grafică a părții interesate în instrument.....   | 29 |
| Figura 14 - Taxonomie pentru identificarea părților interesate .....   | 30 |
| Figura 15 - Strategii pentru creșterea nivelului de participare a părților interesate .....  | 41 |

## ACRONIME

CTF – Cooperare transfrontalieră

CoE – Consiliul Europei

OSC – Organizație a societății civile

AL – Autoritate locală

ONG – Organizație neguvernamentală

# 1 INTRODUCERE

## 1.1 CONTEXT

„Participarea cetățenilor se află în centrul ideii de democrație”.<sup>1</sup> O democrație eficientă se bazează pe faptul că cetățenii au un cuvânt de spus și sunt auziți. Angajamentul de a spori participarea publică stă la baza Recomandării din 2018 a Consiliului Europei (CoE) privind participarea cetățenilor la viața publică locală. Obiectivul este de a vedea consultarea și participarea integrate în cultura tuturor statelor membre ale CoE.

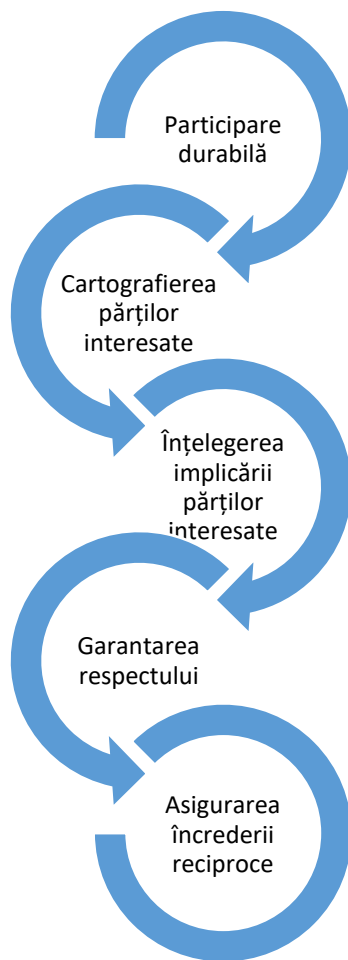


Figura 1 - Asigurarea încrederii pentru integrarea participării

Participarea tuturor grupurilor societății civile la procesul de luare a deciziilor la toate nivelurile de guvernare este una dintre condițiile prealabile pentru o societate democratică funcțională și pentru promovarea securității democratice. Aceasta permite un dialog deschis cu privire la aspectele critice, sprijinind luarea unor decizii mai bune de către autorități și contribuind la consolidarea guvernantei. Participarea civilă completează și sprijină democrația reprezentativă. Cetățenii care consideră că au un cuvânt de spus în ceea ce privește dezbaterile politice generale și deciziile de zi cu zi sunt mai predispuși să accepte deciziile luate și, mai general, să aibă încredere în reprezentanții lor aleși. Prin urmare, este esențial ca persoanele fizice, organizațiile neguvernamentale (ONG-uri) și societatea civilă în ansamblu, să fie implicate în administrarea afacerilor publice și să se simtă împuternicite să facă acest lucru<sup>2</sup>.

Implementarea unor mecanisme eficiente de participare civilă pentru a asigura o bună guvernare locală înseamnă că implicarea părților interesate trebuie promovată în mod incluziv și transparent. Participarea efectivă implică, de asemenea, depășirea presupunerii că toți pot participa în toate circumstanțele și în toate fazele procesului de luare a deciziilor. Deschiderea proceselor decizionale pentru toți ar însemna să se răspundă tuturor și să se integreze fiecare

declarație și perspectivă în dezvoltarea strategiei sau politicii în cauză, pentru a respecta pactul de încredere reciprocă stabilit în momentul în care a fost lansat procesul participativ. Pentru ca acest lucru să fie fezabil (și anume, pentru a putea integra perspectiva părților interesate în elaborarea noii politici/strategii), participarea eficientă presupune o planificare atentă a părților interesate care

1 Consiliul Europei, CM/Rec(2018)4

2 Consiliul Europei, CM(2017)83, Liniile directoare pentru participarea civilă la procesul de luare a deciziilor politice.

urmează să fie implicate și a nivelului de implicare pentru fiecare, pentru fiecare etapă a procesului de luare a deciziilor privind un anumit subiect.

Eforturile CoE în domeniul promovării și consolidării participării civile în toate statele membre pot fi extrase din următoarele documente:

- Carta Europeană a Autonomiei Locale (CETS 122)
- Convenția privind participarea străinilor la viața publică la nivel local (CETS 144)
- Recomandarea (2001) privind participarea (înlocuită de Rec (2018)4)
- Recomandarea (2009) privind evaluarea, auditarea și monitorizarea participării și politicile de participare la nivel local și regional
- Instrumentul C.L.E.A.R. al CoE privind participarea civilă (2008)
- Setul de instrumente al CoE pentru creșterea participării civile în sistemele de guvernare transfrontalieră - „Experiența europeană a participării cetățenilor la guvernarea transfrontalieră” (2015)
- Liniile directoare ale CoE pentru participarea civilă (2017)
- Recomandarea CM/Rec (2018)4 a Comitetului de Miniștri către statele membre privind participarea cetățenilor la viața publică locală

Acest set de instrumente își propune să canalizeze toate aceste informații și recomandări într-un cadru integrat care să ghideze autoritățile locale și practicienii, printr-o abordare pas cu pas, în elaborarea și punerea în aplicare a strategiilor bazate pe context pentru a crește participarea civilă a unei comunități.

Setul de instrumente urmărește:

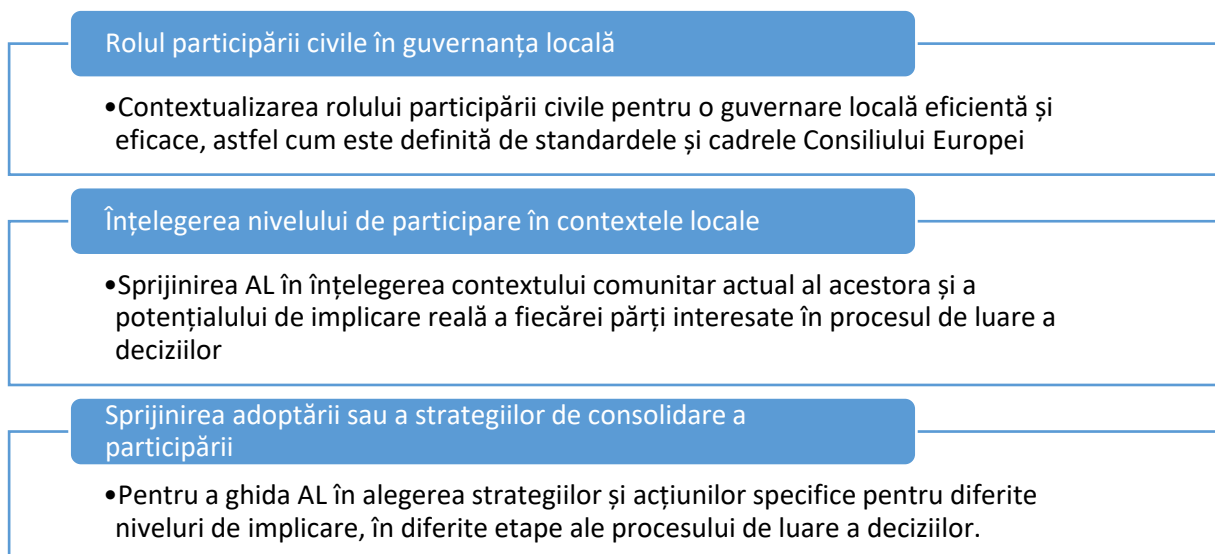


Figura 2 - Obiectivele setului de instrumente

## 1.2 STRUCTURA SETULUI DE INSTRUMENTE

Setul de instrumente este structurat în trei secțiuni:

- un compendiu al principalelor cadre ale CoE care stabilesc principiile participării civile;
- indicații operaționale privind modul de utilizare a instrumentului pentru a înțelege înclinația spre participare a comunității în ansamblu, precum și pentru a analiza în detaliu potențialul fiecărei părți interesate de a se angaja într-un proces participativ pe un anumit subiect;

- o prezentare generală a strategiilor de activare a proceselor de participare pentru diferite părți interesate, pe baza evaluării potențialului acestora de a se implica și de a spori nivelul de participare.

## 2 CADRUL PARTICIPĂRII CIVILE

### 2.1 RAȚIONAMENT

Această secțiune își propune să ofere o scurtă prezentare generală a liniilor directoare și cadrelor Consiliului Europei privind participarea civilă la procesul de luare a deciziilor politice.

Lucrarea de față decurge din cadrele și principiile participării civile, stabilite de Consiliul Europei în ultimii ani.

Pilonii principali care stau la baza acestui set de instrumente sunt:

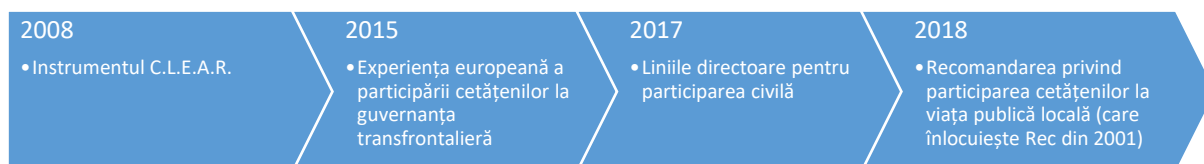


Figura 3 - Pilonii teoretici ai setului de instrumente

În plus, setul de instrumente reflectă principiile și standardele generale de participare stabilite în Codul revizuit de Bune Practici pentru Participarea Civilă<sup>3</sup>. Codul, adoptat inițial de Conferința OING, în 2009, [CONF/PLE(2009)CODE1] și revizuit în 2019, stabilește un cadru pentru facilitarea unui dialog și cooperări structurate între factorii de decizie și societatea civilă. În plus, setul de instrumente împărtășește viziunea sa privind o abordare bazată pe mai multe părți interesate și pe mai multe niveluri în ceea ce privește participarea civilă.

Cu scopul de a contribui la armonizarea corpusului de cunoștințe și instrumente în continuă evoluție al Consiliului Europei, care facilitează participarea civilă, setul de instrumente este preconizat ca un pas înainte către o punere în aplicare eficientă a principiilor participării civile.

### 2.2 CONCEPTE CHEIE<sup>4</sup>

Următoarele alineate oferă câteva definiții utile ale conceptelor-cheie care reapar în setul de instrumente.

<sup>3</sup> Conferința OING-urilor Consiliului Europei, Codul de Bune Practici pentru Participarea Civilă - 2019.

<sup>4</sup> Definiții ale conceptelor cheie din: Consiliul Europei, CDLR. (2008): Setul de instrumente C.L.E.A.R., p.45-47.

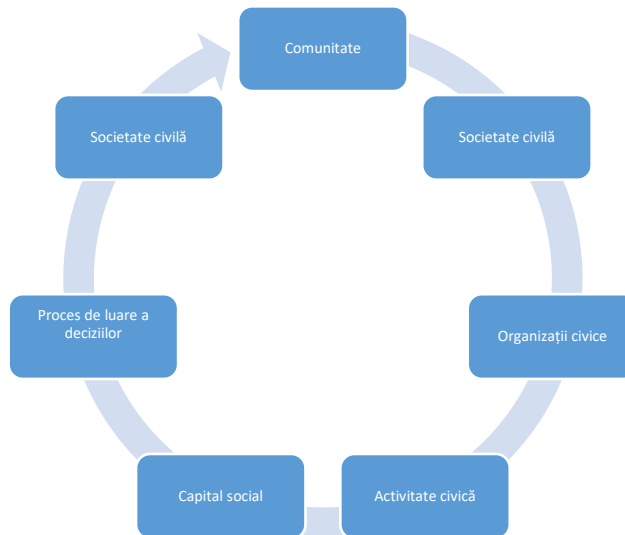


Figura 4 - Concepte-cheie pentru înțelegerea participării civile

### 2.2.1 Comunitate

O „comunitate” poate fi definită ca un grup de persoane care interacționează și trăiesc într-o locație comună. Comunitatea este uneori definită ca o entitate socială mai unită și mai coerentă decât „societatea”, datorită prezenței în cadrul comunității a unei „unități de voință”. Comunitarismul interpretează comunitățile ca provenind din actele voluntare ale persoanelor individuale care preced comunitatea. Acesta subliniază rolul comunității în definirea și modelarea persoanelor individuale și a identității acestora. Din perspectivă comunitară, valorile și credințele nu pot exista în afara spațiului public, în care are loc dezbateră. Acest lucru sugerează că comunitatea este o condiție și un rezultat al participării. Aceasta creează un „sentiment al comunității”, care, dintr-o perspectivă psihologică, necesită:

- apartenență,
- influență,
- integrarea și satisfacerea nevoilor și
- conexiune emoțională comună.

### 2.2.2 Societate civilă

Societatea civilă este compusă din totalitatea organizațiilor și instituțiilor civice și sociale voluntare care formează baza unei societăți funcționale, spre deosebire de structurile susținute prin forță ale unui stat (indiferent de sistemul politic al statului respectiv) și a instituțiilor comerciale.

### 2.2.3 Organizații civice

Organizațiile civice sunt structuri în care este organizată societatea civilă. Acestea cuprind ONG-uri precum grupuri, asociații, mișcări. Sunt definite aici în opoziție cu organizațiile guvernamentale.

### 2.2.4 Activitate civică

Activitatea civică este rezultatul activității organizațiilor civice. Într-un sens restrâns, aceste activități trebuie să fie în serviciul comunității. Chiar dacă termenul nu include activitatea individuală, orientată către privat, pare dificilă diferențierea convingătoare a acestora în ceea ce privește scopul.

### 2.2.5 Capital social

Capitalul social se referă la valoarea colectivă a tuturor „rețelelor sociale” (adică, pe cine cunosc oamenii) și la înclinațiile care rezultă din aceste rețele de a face lucruri unii pentru alții (adică,

normele de reciprocitate). Este vorba despre rezervele de încredere socială, norme și rețele pe care oamenii le pot utiliza pentru a rezolva probleme comune.

### 2.2.6 Procesul de luare a deciziilor

Procesul de luare a deciziilor se referă la elaborarea, adoptarea, punerea în aplicare, evaluarea și reformularea unui document de politică, strategii, legi, regulament sau a oricărui proces în care se ia o decizie care afectează publicul sau un segment al acestuia, de către autoritatea investită cu competența de a face acest lucru.

### 2.2.7 Societatea civilă în ansamblu

Societatea civilă în general se referă la ansamblul persoanelor organizate, mai puțin organizate și grupurile informale prin intermediul cărora acestea contribuie la societate sau își exprimă punctele de vedere și opiniile, inclusiv ONG-urile, organizațiile profesionale și locale, universitățile și centrele de cercetare, organizațiile religioase și neconfesionale, apărătorii drepturilor omului, observatorii și denunțatorii.

## 2.3 PARTICIPARE CIVILĂ

„Participarea civilă înseamnă implicarea persoanelor fizice, a ONG-urilor și a societății civile în ansamblu, în procesele decizionale ale autorităților publice”<sup>5</sup>. Participarea civilă la procesul de luare a deciziilor politice trebuie să urmărească furnizarea, colectarea și canalizarea opiniilor persoanelor fizice, în mod direct sau prin intermediul organizațiilor societății civile (OSC-uri), asigurând un schimb substanțial de informații și opinii bazate pe fapte și dovezi care să informeze procesul de luare a deciziilor și să asigure satisfacerea nevoilor publice reale<sup>6</sup>.

Cu toate acestea, obținerea participării oamenilor nu este o sarcină simplă. Există obstacole care provin adesea din lipsa capacității de a participa sau din lipsa interacțiunii cu organizațiile sau problemele politice.

Acest lucru ar putea fi cauzat de faptul că cetățenii, inclusiv politicienii, nu sunt întotdeauna bine informați cu privire la implicațiile participării și la rolul pe care îl pot juca în viața democratică a comunității. Fără cunoștințe adecvate, societatea civilă nu poate integra, în mod activ, o abordare participativă în discursurile sale zilnice și, în consecință, în identitatea locală.

### 2.3.1 Recomandarea Comitetului de Miniștri către statele membre privind participarea cetățenilor la viața publică locală

Prima recomandare privind participarea a fost adoptată de Comitetul de Miniștri al Consiliului Europei în 2001, iar în 2018 aceasta a fost înlocuită cu o versiune actualizată. Recomandarea identifică un set de principii de bază ale unei politici democratice locale și demersurile și măsurile aferente pentru încurajarea și consolidarea participării cetățenilor la viața publică locală.<sup>7</sup> Aceasta își propune să servească drept ghid util pentru autoritățile locale și naționale angajate să îmbunătățească oportunitățile de participare a cetățenilor la viața comunității locale. Aceasta conține cinci recomandări adresate guvernelor statelor membre ale Consiliului Europei cu privire la: elaborarea unei politici; adoptarea de măsuri pentru îmbunătățirea cadrului juridic pentru participare și asigurarea faptului că legislația și reglementările naționale permit autorităților locale și regionale să utilizeze o gamă largă de instrumente de participare; cooperarea cu autoritățile de la diferite niveluri;

5 Consiliul Europei, CM(2017)83, Liniile directoare pentru participarea civilă la luarea deciziilor politice, p.2

6 Consiliul Europei, CM(2017)83, Liniile directoare pentru participarea civilă la luarea deciziilor politice, p.3

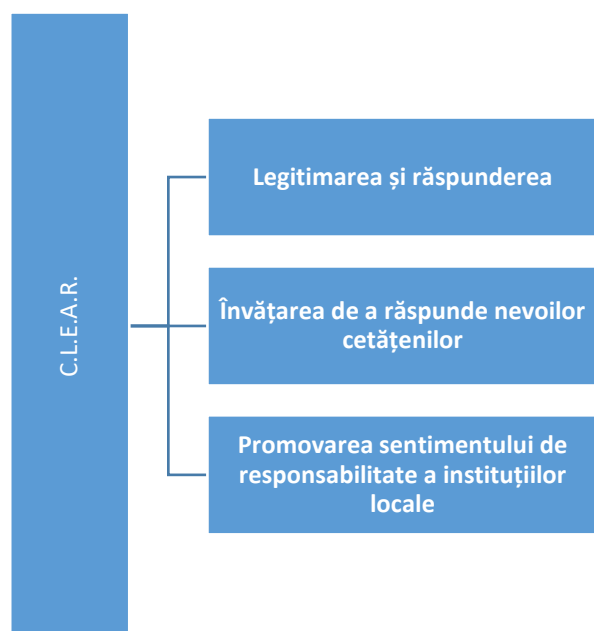
7 Consiliul Europei, CM/Rec(2018)4.

revizuirea politicilor referitoare la participarea cetățenilor la viața publică locală și asigurarea traducerii recomandării în limbile naționale.

Anexa la recomandare este împărțită în două secțiuni: Secțiunea A prezintă principiile generale de bază ale unei politici locale de participare democratică. Acestea trebuie să ghideze factorii de decizie politică la nivel național în elaborarea unui cadru de participare și trebuie să fie acceptate, de asemenea, de autoritățile locale și regionale; secțiunea B prezintă demersurile și măsurile care ar putea fi întreprinse de autoritățile publice competente.

### 2.3.2 C.L.E.A.R.: Un instrument de audit pentru participarea cetățenilor la nivel local

În 2008, Consiliul Europei a publicat instrumentul C.L.E.A.R.<sup>8</sup>, pentru a ajuta autoritățile publice să înțeleagă înclinația și capacitatea comunităților lor de a participa, precum și propriile lor resurse pentru a sprijini acest proces.



Principiile cheie pe care se bazează C.L.E.A.R. sunt descrise în alineatele următoare.

#### 2.3.2.1 Legitimarea și răspunderea

Autoritățile locale nu pot acționa ca lideri comunitari eficienți dacă nu dispun de o bază de sprijin popular. Mai general, este necesară consolidarea încrederii publice în instituțiile politice, iar cel mai puternic mod de a face acest lucru este de a obține sprijinul activ al cetățenilor pentru politici și practici. Elementele deliberative ale democrației oferă cetățenilor o voce, creând loialitatea indispensabilă pe termen lung față de sistemul politic. Nu este necesar ca vocile individuale ale cetățenilor să fie decisive. Este parte a democrației ca majoritatea să decidă. Dar ceea ce contează este că vocea fiecăruia a fost luată în

considerare.

Figura 5 - Principiile-cheie ale C.L.E.A.R.

#### 2.3.2.2 Învățarea de a răspunde nevoilor cetățenilor

Canalele eficiente de comunicare sunt esențiale pentru obținerea rezultatelor sociale și economice mai largi pe care autoritățile locale încearcă să le obțină. Participarea permite o învățare mai eficientă și decizii mai bune.

#### 2.3.2.3 Promovarea sentimentului de responsabilitate a instituțiilor locale

Participarea are o valoare intrinsecă. Este bine ca oamenii să fie implicați activ în luarea deciziilor în cadrul propriilor lor comunități. A fi un cetățean cu drepturi depline înseamnă a avea un cuvânt de spus în deciziile care te afectează. Buna guvernare nu înseamnă doar livrarea unor rezultate bune. Modul în care acestea sunt realizate este cel puțin la fel de important. Autoritățile publice de la toate nivelurile trebuie să urmărească mai degrabă aprobarea activă de către cetățeni a politicilor și programelor lor, decât acceptarea tacită a acestora.

8 Consiliul Europei, CDLR. (2008). Setul de instrumente C.L.E.A.R.

Cu scopul de a face aceste principii generale accesibile tuturor autorităților publice, Consiliul Europei a elaborat un set de întrebări-cheie care să funcționeze ca o autoevaluare preliminară. Aceste întrebări orientative se referă la cele 5 dimensiuni de analiză pe care le întruchipează acronimul „C.L.E.A.R.”:

- **Capabili** - adică, cetățenii au resursele, competențele și cunoștințele necesare pentru a participa;
- **Le place** - adică, cetățenii au un sentiment de atașament care consolidează participarea;
- **Emancipați** - adică, cetățenilor li se oferă posibilitatea de a participa;
- **Angrenați** - adică, cetățenii sunt implicați de organisme oficiale sau grupuri de voluntari;
- **Răspuns** - adică, cetățenii văd dovezi că opiniile lor au fost luate în considerare.

C.L.E.A.R. funcționează prin intermediul unui set de întrebări-cheie pentru fiecare dintre secțiunile menționate mai sus. Răspunzând la aceste întrebări, autoritățile publice pot evalua punctele forte și punctele slabe, atât ale lor, cât și ale comunităților lor, în ceea ce privește capacitatea de a iniția și dezvolta procese participative, în cadrul vieții cotidiene a organizației lor publice.

### 2.3.3 Liniile directoare ale participării civile

În 2016, Consiliul Europei a dezvoltat în continuare criteriile necesare pentru a defini participarea civilă în vederea realizării unei bune guvernante locale. Acest efort a condus la Liniile directoare pentru participarea civilă (2017)<sup>9</sup>, care definesc principiile-cheie ale participării. Pentru a fi numit astfel în mod efectiv și pentru a avea un impact pozitiv asupra guvernantei locale, un proces de participare civilă trebuie să se bazeze pe:

1. Respectul pentru toți actorii ca bază pentru o interacțiune onestă și încredere reciprocă;
2. Respectul pentru independența ONG-urilor, chiar și atunci când opiniile lor diferă de cele ale autorităților;
3. Respectul pentru poziția autorităților publice cărora le revine responsabilitatea și răspunderea pentru luarea deciziilor;
4. Deschidere, transparență și răspundere, ceea ce înseamnă că cetățenilor trebuie să li se furnizeze informații actualizate și complete cu privire la procesul de luare a deciziilor și la procedurile de participare;
5. Capacitatea de reacție, oferirea unui feedback adecvat, în sensul că informațiile adecvate trebuie furnizate în timp util în toate etapele, permițând o contribuție substanțială din partea cetățenilor încă din cel mai timpuriu stadiu posibil al procesului decizional;
6. Nediscriminarea și incluziunea, astfel încât toate vocile, inclusiv cele ale celor mai puțin privilegiați și mai vulnerabili, să fie auzite și luate în considerare, asigurând utilizarea mijloacelor și canalelor corespunzătoare;

9 Consiliul Europei, CM(2017)83, Liniile directoare pentru participarea civilă la procesul de luare a deciziilor politice.

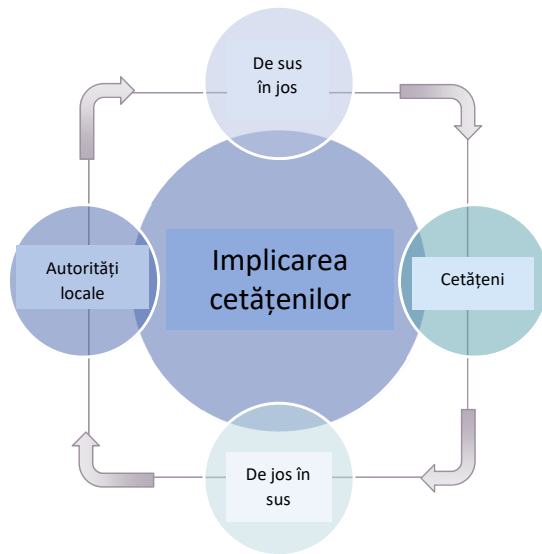


Figura 6 - Paradigme de implicare a cetățenilor

- O abordare de sus în jos (în care politicile coboară de la factorii de decizie la cetățeni), bazată pe principiile democrației deliberative și ale reprezentării;
- O abordare de jos în sus, expresie a unei democrații participative și care implică o participare directă a persoanelor în deciziile politice și în politici.

Aceste concepte nu sunt nici opuse și nici nu se exclud reciproc, ci reprezintă mai degrabă două capete ale unui proces circular, inițiat de cetățeni, fie prin reprezentare (adică prin vot), fie prin participare directă. Deși ambele perspective asigură feedback-ul cetățenilor, integrarea cu succes a instanțelor cetățenilor în procesul de elaborare a politicilor - care rezultă din participarea directă - aduce o valoare adăugată în ceea ce privește încrederea și sentimentul de responsabilitate.

În orice caz, participarea cetățenilor este întotdeauna caracterizată de două trăsături necesare (Pellizzoni 2008, 93-116), și anume:

- Dorința de a participa (endogenă persoanei - lipsa acesteia își poate avea rădăcinile în nivelul scăzut de încredere în procesul de participare sau în sentimentul scăzut de apartenență/pregătire la/pentru procesul de implicare directă);
- Posibilitatea de a participa (exogenă persoanei și determinată de instituții).

Aceasta înseamnă că nu toți cetățenii reprezintă, întotdeauna, părți interesate relevante care trebuie implicate în procesul de luare a deciziilor „indiferent de situație”.

Pentru a realiza o participare civilă eficientă, autoritățile publice trebuie să fie conștiente de părțile interesate din comunitatea lor, dar și să înțeleagă că nu este nici obligatoriu și nici de dorit ca toate părțile interesate să fie implicate tot timpul.

Cetățenii, OSC-urile și societatea civilă în ansamblu reprezintă părțile interesate cu care interacționează o organizație a administrației locale. Aceștia sunt interesați de activitatea organizației administrației locale și de zona și comunitatea în care aceasta își desfășoară activitatea, deoarece sunt afectați de aceasta sau pot să o influențeze, într-un mod pozitiv sau negativ.

7. Egalitatea de gen și participarea egală a tuturor grupurilor, inclusiv a celor cu interese și nevoi, cum ar fi tinerii, persoanele vârstnice, persoanele cu dizabilități, minoritățile etc., în sensul că autoritățile publice trebuie să solicite cea mai largă contribuție posibilă;

8. Accesibilitatea procesului de participare prin utilizarea unui limbaj clar și a unor mijloace adecvate de participare, offline sau online și pe orice dispozitiv.

După cum se subliniază în figura de mai jos, implicarea cetățenilor în procesele de elaborare a politicilor este legată, în mod tradițional, de două paradigme principale:

## 3 INSTRUMENTUL

### 3.1 RAȚIONAMENT

După cum s-a văzut deja în capitolul anterior, participarea nu este o soluție „universală”. O participare reușită nu poate fi obținută cu ajutorul unei metodologii standard care să fie aplicată tuturor proceselor decizionale și tuturor părților interesate.

În timp ce transparența, disponibilitatea informațiilor și consolidarea încrederii trebuie să fie asigurate pentru și față de toate părțile interesate (respectând 1 și 3 dintre principiile participării civile, astfel cum sunt definite de CoE<sup>10</sup>), participarea eficace implică o înțelegere clară a contextului în ceea ce privește potențialul fiecărei părți interesate de a se implica. În plus, participarea civilă la procesul de luare a deciziilor nu trebuie să se limiteze la o singură modalitate. Domeniul de aplicare și metoda de participare trebuie să fie proporționale cu problema în cauză<sup>11</sup>.

Participarea în acest sens trebuie să se bazeze pe o cartografiere riguroasă a părților interesate, astfel încât să se evalueze nivelul de implicare potențial pentru fiecare, în funcție de obiectivul procesului decizional în cauză, de tematica acestuia, de resursele și interesele fiecărei părți interesate.

### 3.2 COMPONENTELE OPERAȚIONALE

Pentru a cartografia eficient părțile interesate în vederea pregătirii procesului participativ preconizat, autoritățile publice pot utiliza instrumentul elaborat în cadrul acestei lucrări. Acesta este un instrument de autoevaluare (deoarece autoritățile publice îl pot utiliza, în mod autonom, pe baza propriilor cunoștințe și percepții privind propria comunitate) elaborat pe baza întrebărilor orientative propuse de C.L.E.A.R. și ca o modalitate de a include cât mai multe voci (astfel cum este prevăzut de liniile directoare) în discursul public.

Instrumentul este compus din două părți:

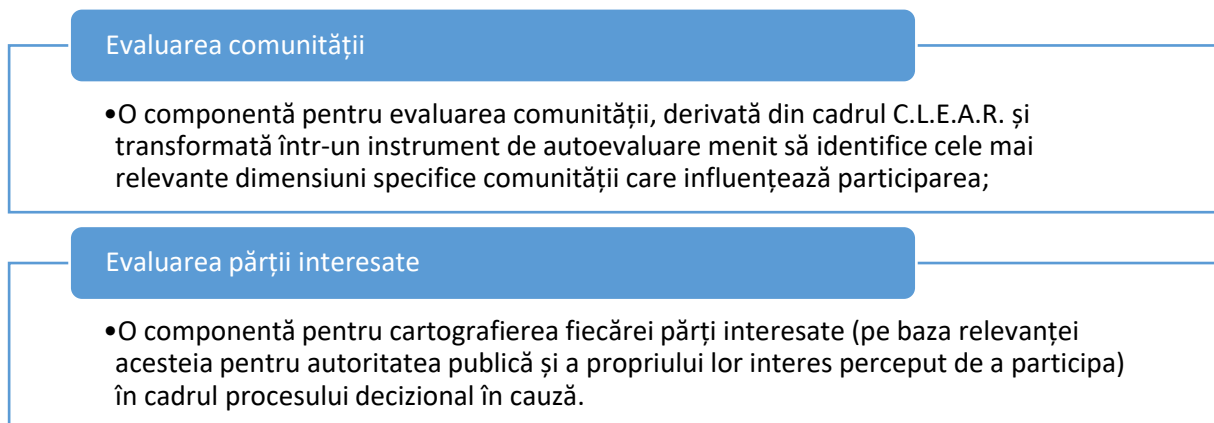


Figura 7 - Structura instrumentului

10 Consiliul European, CM(2017)83, Liniile directoare pentru participarea civilă la procesul de luare a deciziilor politice.

11 *Idem*

Această contextualizare a comunității, precum și procesul de cartografiere a părților interesate rezultă din analiza următoarelor dimensiuni relevante pentru participare, extrapolate din instrumentul C.L.E.A.R.<sup>12</sup>:

- **Capital social** --- se referă atât la vitalitatea socială a unei comunități, cât și la capacitatea/dorința părților interesate individuale de a se implica în viața și activitățile sociale;
- **Capital economic** --- se referă la sănătatea economică a unei comunități, precum și la resursele/capacitățile economice ale fiecărei părți interesate;
- **Capital politic** --- se referă atât la angajamentul politic în cadrul comunității în general, cât și la angajamentul părților interesate individuale în viața politică;
- **Capital uman** --- se referă la cunoștințele/competențele comunității în ansamblu, precum și la capacitățile specifice ale fiecărei părți interesate pe anumite teme și în sfera participării.

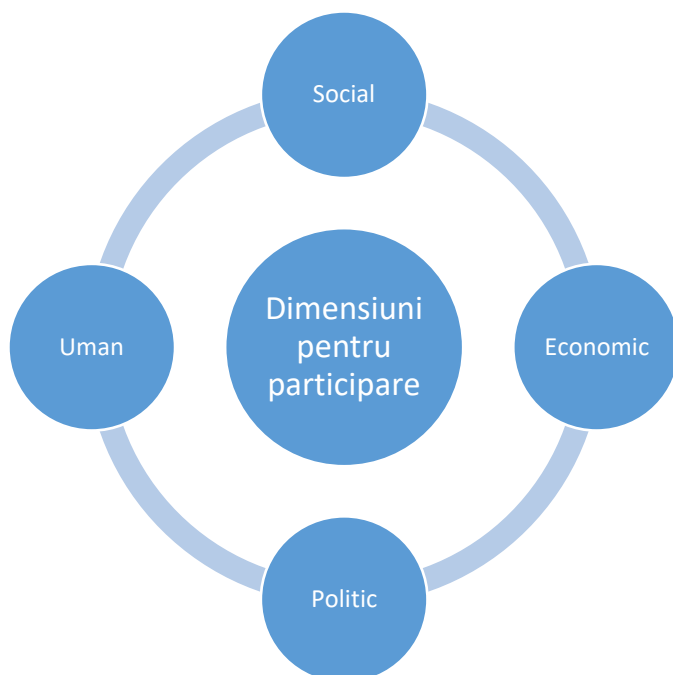


Figura 8 - Dimensiunile relevante pentru participare

Setul de instrumente însoțește factorii de decizie politică pentru a-i ajuta să sistematizeze informațiile relevante necesare pentru a evalua predispoziția generală a propriei comunități de a se angaja în procese participative. Acesta ajută, de asemenea, la evaluarea potențialei angajări a diferitelor categorii de părți interesate pe diverse teme și, în cele din urmă, la definirea strategiilor pentru implicarea durabilă a tuturor, în conformitate cu principiile participării civile<sup>13</sup>:

- Încurajarea și promovarea respectului reciproc și a încrederii între părțile interesate, cetățeni și autoritățile locale (conform Principiilor 1 și 3);

- Asigurarea includerii ONG-urilor și a altor organizații ale societății civile în funcție de competențele și interesul lor în procesul în cauză, mai degrabă decât în funcție de „proximitatea” lor față de punctele de vedere ale autorităților (conform Principiului 2);
- Asigurarea unui proces de implicare a părților interesate, care poate fi urmărit în toate etapele sale, respectând astfel principiul deschiderii, transparenței și răspunderii (conform Principiului 4);
- Integrarea unor strategii adecvate de feedback și comunicare pentru diferitele categorii de părți interesate, asigurându-se că toate sunt informate în conformitate cu mijloacele și solicitările lor (conform Principiului 5)
- Identificarea nivelurilor, metodologiilor și mijloacelor fezabile de participare pentru diferitele categorii de părți interesate și pentru părțile interesate individuale, astfel încât să se garanteze accesul tuturor, atât al celor mai vulnerabile și, de obicei, mai excluse categorii, cât și al celor cu nevoi/interese specifice pe anumite teme (conform Principiilor 6, 7 și 8).

12 Consiliul European, CDLR (2008). Instrumentul C.L.E.A.R.

13 Consiliul European, CM(2017)83, Liniile directoare pentru participarea civilă la procesul de luare a deciziilor politice.

### 3.3 EVALUAREA COMUNITĂȚII

Pentru a contextualiza, în mod eficace, un proces decizional participativ, este important să se evalueze mai întâi atitudinea generală a comunității implicate față de participare.

O comunitate este modelată de variabile sociale (vârsta medie a populației, nivelul de activism al societății civile, accesul la informații etc.), variabile economice (venitul mediu, distribuția resurselor, posibilitățile de ocupare a forței de muncă etc.), variabile umane (competențele și cunoștințele pe care membrii comunității le dețin și le pot utiliza/împărtăși) și variabile politice (implicarea politică în comunitate, nivelul de implicare a comunității în procesul de luare a deciziilor etc.). Acestea sunt cele patru dimensiuni în raport cu care o autoritate publică ce se angajează în această evaluare trebuie să își testeze comunitatea, pentru a începe să cartografieze contextul.

De fapt, pentru a demara un proces participativ eficace, este important să se înțeleagă modul în care aceste variabile, pentru o anumită comunitate, afectează înclinația spre participare.

Mai jos, variabilele sunt enumerate și explicate, pentru fiecare dimensiune.

#### 3.3.1 Variabile privind capitalul social

Variabilele care compun dimensiunea de „capital social” cuprind:

1. Variabile asociate cu ceea ce instrumentul C.L.E.A.R. definește drept „identitate”, și anume gradul în care cetățenii aparțin comunității (luând astfel în considerare nivelul de mobilitate al populației, posibilitatea reală de a participa zilnic, în mod activ, la modelarea comunității, precum și identificarea culturală/istorică cu comunitatea respectivă):
  - Populația care s-a mutat recent în oraș/localitate (ultimii 5 ani)
  - Populația care s-a mutat recent din oraș/localitate (ultimii 5 ani)
  - Persoane care fac naveta în alte orașe/localități, în rândul populației cu vârsta cuprinsă între 30-60 de ani
  - Populația care constituie o minoritate
2. Variabile aferente „demografiei” (și anume, vârsta populației) și posibilitatea de a accesa informații
  - Populația cu vârsta sub 30 de ani (pe baza intervalului Eurostat care definește „tinerii” ca având vârsta până la 29 de ani)
  - Populația cu acces la internet
3. Variabile asociate existenței și vitalității organizațiilor civile:
  - OSC-uri active (organizații ale societății civile)
  - Variația anuală a numărului de membri ai OSC-urilor locale

#### 3.3.2 Variabile privind capitalul economic

Variabilele care compun dimensiunea de „capital economic” cuprind:

1. Variabile elaborate pornind de la întrebările orientative privind „ocuparea forței de muncă/șomajul” din secțiunea „Capabili” a C.L.E.A.R., intersectate cu aspecte referitoare la gen și tineret, astfel încât să cuprindă, de asemenea, și Principiile stabilite în Liniile directoare din 2017 pentru participarea civilă:
  - Venitul mediu pe cap de locuitor
  - Rata șomajului
  - Rata șomajului în rândul tinerilor (sub vârsta de 30 de ani)
  - Forța de muncă feminină

2. Variabile extrapolate din întrebările orientative privind „clasa socială” și „resursele” din secțiunea „Capabili” din C.L.E.A.R.:

- Gospodării aflate în potențială dificultate economică
- Gospodării în sărăcie absolută
- Lucrători independenți care sunt femei
- Lucrători independenți cu vârsta sub 30 de ani

### 3.3.3 Variabile privind capitalul uman

Variabilele care compun dimensiunea „capital uman” cuprind:

1. Variabile aferente nivelului de educație:
  - Populația (cu vârsta între 25-64 de ani) cu cel puțin o diplomă de liceu
  - Femei (cu vârsta între 25-64 de ani) cu cel puțin o diplomă de liceu
2. Variabile privind atât competențele/cunoștințele cetățenilor, cât și resursele disponibile populației pentru consolidarea capacităților lor:
  - Prezența cursurilor de educație civică în cadrul programei școlare obligatorii, în ultimii 15 ani
  - Profesionalism
  - Populație cu competențe digitale
  - Populație implicată activ în activități de voluntariat
  - Prezența posibilităților de învățare pe tot parcursul vieții
  - Accesibilitatea posibilităților de învățare pe tot parcursul vieții

### 3.3.4 Variabile privind capitalul politic

Vă rugăm să evaluați modul în care următoarele elemente influențează nivelul de participare a populației la viața publică, marcând nivelul de influență cu un „x” (de la extrem de negativ la extrem de pozitiv pentru fiecare element - rând).

|    |   | COMMUNITATE       |         |              |         |                   |                    |
|----|---|-------------------|---------|--------------|---------|-------------------|--------------------|
|    | DIMENSIUNI  | Extrem de negativ | Negativ | nu se aplică | Pozitiv | Extrem de pozitiv | scor pe dimensiune |
|    | (1) Capital social  |                   |         |              |         |                   | #VALOARE!          |
| 1  | Populația care s-a mutat recent la oraș/localitate (ultimii 5 ani)  |                   |         |              |         |                   |                    |
| 2  | Populația care s-a mutat recent din oraș/localitate (ultimii 5 ani)   |                   |         |              |         |                   |                    |
| 3  | Persoane care fac naveta în alte orașe/localități, în rândul populației cu vârsta cuprinsă între 30-60 de ani |                   |         |              |         |                   |                    |
| 4  | Populația care constituie o minoritate  |                   |         |              |         |                   |                    |
| 5  | Populația cu vârsta sub 30 de ani   |                   |         |              |         |                   |                    |
| 6  | Populația cu acces la internet  |                   |         |              |         |                   |                    |
| 7  | OSC-uri active  |                   |         |              |         |                   |                    |
| 8  | Variația anuală a numărului de membri ai OSC-urilor locale  |                   |         |              |         |                   |                    |
|    | (2) Capital economic  |                   |         |              |         |                   | #VALOARE!          |
| 9  | Venitul mediu pe cap de locuitor  |                   |         |              |         |                   |                    |
| 10 | Rata șomajului  |                   |         |              |         |                   |                    |
| 11 | Rata șomajului în rândul tinerilor (= sau sub vârsta de 30 de ani)  |                   |         |              |         |                   |                    |
| 12 | Forța de muncă feminină   |                   |         |              |         |                   |                    |
| 13 | Gospodării aflate în potențială dificultate economică   |                   |         |              |         |                   |                    |
| 14 | Gospodării în sărăcie absolută  |                   |         |              |         |                   |                    |
| 15 | Lucrători independenți care sunt femei  |                   |         |              |         |                   |                    |
| 16 | Lucrători independenți cu vârsta sub 30 de ani  |                   |         |              |         |                   |                    |
|    | (3) Capital uman  |                   |         |              |         |                   | #VALOARE!          |

|                       |   |  |  |  |  |  |  |           |
|-----------------------|---|--|--|--|--|--|--|-----------|
| 17                    | Populația (25-64) cu diplomă de liceu   |  |  |  |  |  |  |           |
| 18                    | Femei (25-64) cu diplomă de liceu   |  |  |  |  |  |  |           |
| 19                    | Prezența cursurilor de educație civică în cadrul programei școlare obligatorii, în ultimii 15 ani     |  |  |  |  |  |  |           |
| 20                    | Profesionalism  |  |  |  |  |  |  |           |
| 21                    | Populație cu competențe digitale  |  |  |  |  |  |  |           |
| 22                    | Populație implicată activ în activități de voluntariat  |  |  |  |  |  |  |           |
| 23                    | Prezența posibilităților de învățare pe tot parcursul vieții (IPV)                                    |  |  |  |  |  |  |           |
| 24                    | Accesibilitatea posibilităților de învățare pe tot parcursul vieții (IPV)                             |  |  |  |  |  |  |           |
|                       | (4) Capital politic   |  |  |  |  |  |  | #VALOARE! |
| 25                    | Cetățenii care au votat la ultimele alegeri municipale  |  |  |  |  |  |  |           |
| 26                    | Populația implicată activ în viața politică   |  |  |  |  |  |  |           |
| 27                    | Femeile implicate activ în viața politică   |  |  |  |  |  |  |           |
| 28                    | Reprezentanții minorităților implicați în viața politică  |  |  |  |  |  |  |           |
| 29                    | Femeile consiliere din administrația locală   |  |  |  |  |  |  |           |
| 30                    | Afluența cetățenilor la dezbateri/evenimente politice publice   |  |  |  |  |  |  |           |
| 31                    | Reprezentativitatea intereselor grupurilor vulnerabile în procesele de elaborare a politicilor locale |  |  |  |  |  |  |           |
| 32                    | Nivelul de participare la procesele participative anterioare de luare a deciziilor                    |  |  |  |  |  |  |           |
| Evaluarea comunității |   |  |  |  |  |  |  |           |

Variabilele care compun dimensiunea „capitalului politic” cuprind variabile care sunt extrapolate din setul de întrebări orientative privind „încrederea” și „cetățenia” din secțiunea „Le place” a C.L.E.A.R.:

- Electoratul care a votat la ultimele alegeri municipale
- Populația implicată activ în viața politică
- Femeile implicate activ în viața politică
- Reprezentanții minorităților implicați activ în viața politică
- Femeile consiliere din administrația locală
- Afluența cetățenilor la dezbateri/evenimente politice publice
- Reprezentativitatea intereselor grupurilor vulnerabile în procesele de elaborare a politicilor locale
- Nivelul de participare la procesele participative anterioare de luare a deciziilor

Autoritățile publice care utilizează instrumentul, atunci când își evaluează propria comunitate în raport cu aceste variabile, sunt rugate să identifice, pentru fiecare variabilă, dacă aceasta afectează înclinarea spre participare:

- Foarte pozitiv
- Pozitiv
- Negativ
- Foarte negativ

*Figura 9 - Prezentare generală a paginii „Evaluarea comunității” a instrumentului*

Sau dacă variabila nu are niciun fel de influență asupra nivelului de participare în cadrul comunității.

Nu există niciun fel de presupuneri *adevărate* sau *false* date necesare pentru a completa grila de „Evaluarea comunității”. Fiecare autoritate publică este chemată să își interpreteze propriile date în funcție de impactul specific și unic pe care aceste elemente îl au în încurajarea sau limitarea participării. Urmează exemple pentru fiecare dimensiune, pentru a clarifica modul în care grila „Evaluarea comunității” poate fi completată, în mod diferit, de autorități publice care reprezintă comunități foarte asemănătoare.

### 3.3.5 Dimensiunea capitalului social

Pentru o anumită comunitate, un număr mare de OSC-uri ar putea constitui un factor de descurajare a participării, deoarece aceste OSC-uri ar putea monopoliza forumurile participative, excluzând astfel potențialul de implicare al altora. Pentru o altă comunitate, același factor ar putea reprezenta un element care nu afectează deloc nivelul de implicare a noilor cetățeni în procesul decizional. Astfel, în cazul unor date obiective similare (de exemplu, concentrație ridicată de OSC-uri), doi reprezentanți din două comunități diferite ar putea considera că variabila afectează participarea „foarte negativ” (în primul caz) sau „irelevantă” (în al doilea caz).

|   | (1) Capital social  |  |  |  |  |  |  | 0,5 |
|---|---|--|--|--|--|--|--|-----|
| 1 | Populația care s-a mutat recent la oraș/localitate (ultimii 5 ani)  |  |  |  |  |  |  |     |
| 2 | Populația care s-a mutat recent din oraș/localitate (ultimii 5 ani)   |  |  |  |  |  |  |     |
| 3 | Persoane care fac naveta în alte orașe/localități, în rândul populației cu vârsta cuprinsă între 30-60 de ani |  |  |  |  |  |  |     |
| 4 | Populația care constituie o minoritate  |  |  |  |  |  |  |     |
| 5 | Populația cu vârsta sub 30 de ani   |  |  |  |  |  |  |     |
| 6 | Populația cu acces la internet  |  |  |  |  |  |  |     |
| 7 | OSC-uri active  |  |  |  |  |  |  |     |
| 8 | Variația anuală a numărului de membri ai OSC-urilor locale  |  |  |  |  |  |  |     |

Tabel 1 - Grila de evaluare pentru capitalul social în cadrul „Evaluării comunității”

### 3.3.6 Dimensiunea capitalului economic

Pentru o primă comunitate, o rată ridicată a șomajului ar putea afecta „foarte pozitiv” înclinația populației de a se implica, deoarece problema acesteia ar putea deveni un stimulent pentru schimbul de idei și angajament, în viața publică. Într-o a doua comunitate, aceeași problemă ar putea fi un factor de descurajare a participării, deoarece este posibil ca persoanele care și-au pierdut locul de muncă să își fi pierdut încrederea în orice efort public. Astfel, reprezentantul autorității publice din această a doua comunitate ar putea considera că participarea este afectată „negativ” sau chiar „foarte negativ” de rata șomajului, care ar putea fi egală, în procente, cu cea din prima comunitate descrisă.

|    | (2) Capital economic   |  |  |  |  |  |  | 0,5 |
|----|--|--|--|--|--|--|--|-----|
| 9  | Venitul mediu pe cap de locuitor                                   |  |  |  |  |  |  |     |
| 10 | Rata șomajului   |  |  |  |  |  |  |     |
| 11 | Rata șomajului în rândul tinerilor (= sau sub vârsta de 30 de ani) |  |  |  |  |  |  |     |
| 12 | Forța de muncă feminină  |  |  |  |  |  |  |     |
| 13 | Gospodării aflate în potențială dificultate economică              |  |  |  |  |  |  |     |
| 14 | Gospodării în sărăcie absolută                                     |  |  |  |  |  |  |     |
| 15 | Lucrători independenți care sunt femei                             |  |  |  |  |  |  |     |
| 16 | Lucrători independenți cu vârsta sub 30 de ani                     |  |  |  |  |  |  |     |

Tabel 2 - Grila de evaluare a capitalului economic în cadrul „Evaluării comunității”

### 3.3.7 Dimensiunea capitalului uman

Un nivel ridicat de aptitudini și competențe în rândul populației dintr-o comunitate ar putea fi interpretat ca un element care afectează „pozitiv” sau „foarte pozitiv” înclinația spre participare. Într-o altă comunitate, acest element ar putea fi „neimportant”, deoarece nivelul de competențe a fost foarte ridicat pentru o lungă perioadă de timp fără a părea să afecteze dorința cetățenilor de a se implica mai mult în procesul de luare a deciziilor.

|    | (3) Capital uman  |  |  |  |  |  |  | 0,5 |
|----|---|--|--|--|--|--|--|-----|
| 17 | Populația (25-64) cu diplomă de liceu   |  |  |  |  |  |  |     |
| 18 | Femei (25-64) cu diplomă de liceu   |  |  |  |  |  |  |     |
| 19 | Prezența cursurilor de educație civică în cadrul programei școlare obligatorii, în ultimii 15 ani |  |  |  |  |  |  |     |

|    |   |  |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|--|
| 20 | Profesionalism  |  |  |  |  |  |  |
| 21 | Populație cu competențe digitale  |  |  |  |  |  |  |
| 22 | Populație implicată activ în activități de voluntariat                    |  |  |  |  |  |  |
| 23 | Prezența posibilităților de învățare pe tot parcursul vieții (IPV)        |  |  |  |  |  |  |
| 24 | Accesibilitatea posibilităților de învățare pe tot parcursul vieții (IPV) |  |  |  |  |  |  |

Tabel 3 - Grila de evaluare a capitalului uman în cadrul „Evaluării comunității”

### 3.3.8 Dimensiunea capitalului politic

În ceea ce privește dimensiunea politică, este posibil ca un grad ridicat de participare a cetățenilor la viața politică din cadrul unei comunități să fie un factor care afectează „foarte pozitiv” înclinația populației către participarea directă la luarea deciziilor. Același grad ridicat de participare ar putea reprezenta într-o altă comunitate un obstacol în calea implicării directe a cetățenilor, deoarece încrederea în autorități ar putea fi atât de ridicată încât cetățenii să nu simtă nevoia de a se implica, în mod direct, în procesul de luare a deciziilor.

|    |   |  |  |  |  |  |     |
|----|---|--|--|--|--|--|-----|
|    | (4) Capital politic   |  |  |  |  |  | 0,5 |
| 25 | Cetățenii care au votat la ultimele alegeri municipale  |  |  |  |  |  |     |
| 26 | Populația implicată activ în viața politică   |  |  |  |  |  |     |
| 27 | Femeile implicate activ în viața politică   |  |  |  |  |  |     |
| 28 | Reprezentanții minorităților implicați în viața politică  |  |  |  |  |  |     |
| 29 | Femeile consiliere din administrația locală   |  |  |  |  |  |     |
| 30 | Afluența cetățenilor la dezbateri/evenimente politice publice   |  |  |  |  |  |     |
| 31 | Reprezentativitatea intereselor grupurilor vulnerabile în procesele de elaborare a politicilor locale |  |  |  |  |  |     |
| 32 | Nivelul de participare la procesele participative anterioare de luare a deciziilor                    |  |  |  |  |  |     |

Tabel 4 - Grila de evaluare a capitalului politic în cadrul „Evaluării comunității”

Autoritatea publică completează tabelul „Evaluarea comunității”. Odată ce evaluarea este completă, instrumentul generează un scor pentru fiecare dimensiune (socială, economică, umană și politică), variind de la 0 la 1 (unde 0 este „extrem de negativ” și 1 este „extrem de pozitiv”).

COMUNITATE:

|                |                  |
|----------------|------------------|
| Capital social | Capital economic |
| 0,5            | 0,5              |
| Capital uman   | Capital politic  |
| 0,5            | 0,5              |

Scorul mediu al evaluării comunității:

[Mergeți la Pasul 2](#)

Figura 10 - Tabel recapitulativ pentru scorurile „Evaluării comunității” pentru fiecare dimensiune

Dimensiunea cu punctajul cel mai ridicat este cea care afectează, în mod deosebit, contextul participării în cauză. Instrumentul va înregistra aceste date și va încorpora ponderea fiecărei dimensiuni în următoarea „Identificare și evaluare a părților interesate”, astfel încât să se asigure că relevanța bazată pe context a fiecărei dimensiuni este reflectată pentru fiecare parte interesată avută în vedere, care va acționa în contextul respectiv.

### 3.4 IDENTIFICAREA ȘI EVALUAREA PĂRȚILOR INTERESATE

După ce a fost evaluată înclinația comunității către implicare, al doilea pas implică evaluarea fiecărei părți interesate identificate. Acest proces presupune 2 etape:

- Identificarea și sistematizarea părților interesate într-o bază de date;
- Evaluarea capacității și dorinței de implicare a fiecărei părți interesate.

#### 3.4.1 Identificarea părților interesate

Prima etapă a acestui proces implică, în mod necesar, necesitatea de a identifica părțile interesate relevante pentru subiectul în cauză. Părțile interesate aparțin, de obicei, următoarelor categorii:

##### 3.4.1.1 *Actori instituționali*

- Autoritățile locale (municipalități, agenții municipale, orașe, municipii, orașe metropolitane etc.) și regionale (regiuni, provincii, județe etc.) pentru procesele care implică nivelul local de luare a deciziilor;
- Autoritățile naționale și agențiile naționale, cum ar fi departamentele guvernamentale, ministerele etc. pentru procesele decizionale care implică necesitatea consultării la nivel național;
- Instituții transfrontaliere (GECT, euroregiuni etc.) pentru procesele de luare a deciziilor cu impact la nivel transnațional.

##### 3.4.1.2 *Societatea civilă*

- Asociații de tineret
- Asociații ale femeilor
- Asociații care reprezintă interesele grupurilor minoritare
- Asociații care reprezintă interesele grupurilor defavorizate
- Asociații de voluntariat
- Asociații de creștere a gradului de conștientizare
- Asociații de consumatori
- ONG-uri
- Sindicate

##### 3.4.1.3 *Actori privați*

- Asociații comerciale (camere de comerț, etc.)
- Asociații profesionale
- Investitori privați (fundații, trusturi etc.)
- Antreprenori

Cetățenii individuali nu sunt menționați deoarece aceștia nu sunt ușor de cartografiat și identificat. Cu toate acestea, cetățenii sunt reprezentați de reprezentanții lor aleși (prin reprezentativitate democratică), de OSC-uri și trebuie să fie întotdeauna informați cu privire la procesul decizional, astfel încât să se poată implica dacă sunt motivați să facă acest lucru.

Aici, procesul de cartografiere a părților interesate se referă la identificarea tuturor actorilor care, la diferite niveluri (politic, civil sau economic), reprezintă interesele și nevoile populației în ansamblu. Prin urmare, în identificarea părților interesate este foarte important să se asigure reprezentarea unei mari varietăți de categorii.

Părțile interesate identificate pentru fiecare categorie sunt apoi sistematizate într-o bază de date, indicându-se numele acestora, numele persoanei de referință, persoanele de contact și domeniul principal de activitate, după cum se detaliază în tabelul de mai jos oferit ca exemplu:

| Numele instituției/asociației/organismului privat | Domeniile principale activitate | Numele și rolul de persoanei de contact | Competențele principale ale persoanei de contact | Detalii de contact (e-mail - telefon) |
|---|---------------------------------|---|--|---------------------------------------|
| Partea interesată 1                               |                                 |   |  |                                       |
| Partea interesată 2                               |                                 |   |  |                                       |
| Partea interesată...                              |                                 |   |  |                                       |

Tabel 5 - Exemplu de sistematizare a bazei de date a părților interesate

O clasificare amănunțită pe tipologii va permite promotorilor de acțiuni să urmărească sporirea participării civile, să efectueze o preselecție a părților interesate - adică, să includă cât mai multe părți interesate pentru fiecare categorie identificată și pentru subiectele de interes.

Pentru a facilita o abordare sistematică a implicării părților interesate, de fiecare dată când începe un proces participativ, numărul părților interesate care urmează să fie implicate nu trebuie să depășească 30 de unități, luând în considerare faptul că părțile interesate selectate trebuie să fie REPREZENTANTE ale unui număr mai mare de părți interesate. De exemplu, atunci când sunt avuți în vedere operatorii economici, ar putea fi relevantă mai degrabă implicarea camerelor de comerț și asociațiilor profesionale ca reprezentante ale anumitor categorii, decât să se încerce implicarea tuturor membrilor acestor asociații, riscând să se lase pe dinafară diferite persoane și să nu se poată garanta includerea efectivă a tuturor. În plus, principiul represiunii democratice garantează că un reprezentant al unei camere de comerț, de exemplu, este calificat să reprezinte mai degrabă interesele și nevoile tuturor întreprinzătorilor din zonă, decât a 3 întreprinzători individuali, care ar fi mai probabil să pună pe masă doar propriile nevoi individuale.

### 3.4.2 Evaluarea părții interesate

Etapa următoare implică evaluarea fiecărei părți interesate identificate, pe baza relevanței contribuției sale potențiale la procesul de luare a deciziilor și a interesului perceput pe care aceasta l-ar putea avea în a se implica în subiectul în cauză. Evaluarea părții interesate se desfășoară pentru fiecare parte interesată identificată în parte.

Dimensiunile pentru evaluarea acestora sunt aceleași cu cele ale „Evaluării comunității”. În schimb, variabilele sunt împărțite în:

- variabile privind **relevanța**;
- variabile privind **interesul**.

#### 3.4.2.1 Variabile privind relevanța

Având în vedere subiectul în discuție, vă rugăm să evaluați partea interesată pentru fiecare element propus (rând) prin marcarea cu un „x” (de la extrem de negativ la extrem de pozitiv)

| A-RELE VAN TĂ | PARTEA INTERESATĂ – introduceți nume ->                          |  |  |                   | pagP    |              |         |                   |                          |
|---------------|--|--|--|-------------------|---------|--------------|---------|-------------------|--------------------------|
|               | DIMENSIUNI   |  |  | Extrem de negativ | Negativ | nu se aplică | Pozitiv | Extrem de pozitiv | scor pe dimensiune       |
|               | (1) Capital social   |  |  |                   |         |              |         |                   | #VALOARE!                |
| 1             | Capacitatea părții interesate de a implica alte părți interesate |  |  |                   |         |              |         |                   | <b>Valoare ponderată</b> |

|                      |  |  |  |  |  |  |                   |
|----------------------|--|--|--|--|--|--|-------------------|
| 2                    | Nivelul de reprezentativitate al părții interesate dintr-o anumită Categorie                 |  |  |  |  |  | #VALOARE!         |
| 3                    | Nivelul de participare a părții interesate la activitățile societății civile locale          |  |  |  |  |  |                   |
| 4                    | Capacitatea părții interesate de a iniția/influența schimbarea                               |  |  |  |  |  |                   |
| 5                    | Nivelul de recunoaștere a părții interesate în rândul cetățenilor                            |  |  |  |  |  |                   |
| (2) Capital economic |  |  |  |  |  |  | #VALOARE!         |
| 6                    | Capacitatea părții interesate de a acționa în calitate de donator                            |  |  |  |  |  | Valoare ponderată |
| 7                    | Capacitatea părții interesate de a influența alocarea resurselor                             |  |  |  |  |  | #VALOARE!         |
| 8                    | Capacitatea de a facilita accesul la resursele exogene existente                             |  |  |  |  |  |                   |
| 9                    | Capacitatea părții interesate de a oferi sprijin în natură                                   |  |  |  |  |  |                   |
| 10                   | Influența părții interesate asupra pieței muncii   |  |  |  |  |  |                   |
| (3) Capital uman     |  |  |  |  |  |  | #VALOARE!         |
| 11                   | Cunoștințe/competențe ale părților interesate cu privire la subiect                          |  |  |  |  |  | Valoare ponderată |
| 12                   | Conștientizarea părții interesate cu privire la subiect                                      |  |  |  |  |  | #VALOARE!         |
| 13                   | Capacitatea părții interesate de a se implica în dezbaterea publică                          |  |  |  |  |  |                   |
| 14                   | Capacitatea părții interesate de a comunica printr-o serie de mijloace diferite              |  |  |  |  |  |                   |
| 15                   | Capacitatea părții interesate de a accesa locurile publice                                   |  |  |  |  |  |                   |
| (4) Capital politic  |  |  |  |  |  |  | #VALOARE!         |
| 16                   | Încrederea administrației locale față de partea interesată                                   |  |  |  |  |  | Valoare ponderată |
| 17                   | Capacitatea părții interesate de a implica alți actori politici                              |  |  |  |  |  | #VALOARE!         |
| 18                   | Capacitatea părții interesate de a interacționa cu autoritățile locale/alte părți interesate |  |  |  |  |  |                   |
| 19                   | Capacitatea părții interesate de a influența opinia publică                                  |  |  |  |  |  |                   |
| 20                   | Conștiința politică a părții interesate  |  |  |  |  |  |                   |
| SCORUL RELEVANȚEI    |  |  |  |  |  |  | #VALOARE!         |

Figura 11 - Prezentare generală a secțiunii Relevanță din pagina „Identificarea și evaluarea părților interesate” a instrumentului

Aceste variabile determină cât de importantă este pentru autoritatea locală participarea părții interesate, pe baza aceluiași patru dimensiuni de analiză adoptate pentru evaluarea comunității. În mod similar cu procesul de „Evaluare a comunității”, atunci când evaluează relevanța fiecărei părți interesate, autoritățile publice care utilizează instrumentul sunt chemate să identifice, pentru fiecare variabilă, dacă partea interesată ar afecta procesul în cauză:

- Foarte pozitiv
- Pozitiv
- Negativ
- Foarte negativ

După cum s-a văzut pentru „Evaluarea comunității”, cele patru dimensiuni de analiză sunt:

**1. Dimensiunea capitalului social**, concentrându-se astfel asupra nivelului de conectare și a puterii de relaționare a fiecărei părți interesate (și anume, capacitatea acestora de a apela la alte părți interesate în calitate de sursă de încredere). Capitalul social implică, de asemenea, nivelul de recunoaștere a fiecărei părți interesate în cadrul comunității (adică, este clar că o anumită parte interesată acționează în numele unei anumite categorii?). Această dimensiune este modelată, în scopul prezentei analize și pe baza cadrului oferit de C.L.E.A.R. și a celor 8 principii de participare cuprinse în Liniile directe pentru participarea civilă, prin următoarele variabile, astfel cum sunt reprezentate în tabelul „Identificarea și evaluarea părților interesate” din cadrul instrumentului:

|                    |  |  |  |  |  |  |         |
|--------------------|--|--|--|--|--|--|---------|
| (1) Capital social |  |  |  |  |  |  | 0,6     |
| 1                  | Capacitatea părții interesate de a implica alte părți interesate |  |  |  |  |  | Valoare |

|   |   |  |  |  |  |  |                  |
|---|---|--|--|--|--|--|------------------|
|   |   |  |  |  |  |  | <b>ponderată</b> |
| 2 | Nivelul de reprezentativitate al părții interesate dintr-o anumită Categorie        |  |  |  |  |  | <b>0,3</b>       |
| 3 | Nivelul de participare a părții interesate la activitățile societății civile locale |  |  |  |  |  |                  |
| 4 | Capacitatea părții interesate de a iniția/influența schimbarea                      |  |  |  |  |  |                  |
| 5 | Nivelul de recunoaștere a părții interesate în rândul cetățenilor                   |  |  |  |  |  |                  |

Tabel 6 - Variabilele capitalului social în cadrul grilei de evaluare pentru relevanță

Astfel, dacă o parte interesată este considerată ca fiind foarte bine conectată în cadrul unei rețele sau foarte de încredere pe un anumit subiect, acest lucru ar putea fi evaluat ca o calitate care poate afecta „foarte pozitiv” procesul decizional în cauză. Viceversa, o parte interesată care nu participă prea mult și nu a fost niciodată implicată în activități de creștere a gradului de conștientizare sau de comunicare, poate fi considerată „irelevantă” pentru aceste variabile specifice sau chiar capabilă să afecteze „foarte negativ” procesul în cauză, pentru ceea ce privește, de exemplu, un nivel foarte scăzut de recunoaștere în rândul cetățenilor.

**2. Dimensiunea capitalului economic**, axată pe capacitatea părții interesate analizate de a contribui din punct de vedere economic la acest proces, fie ca donator, fie ca multiplicator de resurse, fie ca actor pe piața muncii. Această dimensiune este modelată, în scopul prezentei analize și pe baza cadrului oferit de C.L.E.A.R., de următoarele variabile, astfel cum sunt reprezentate în tabelul „Evaluarea părții interesate” din cadrul instrumentului:

|    |   |  |  |  |  |  |                          |
|----|---|--|--|--|--|--|--------------------------|
|    | (2) Capital economic  |  |  |  |  |  | <b>0,5</b>               |
| 6  | Capacitatea părții interesate de a acționa în calitate de donator |  |  |  |  |  | <b>Valoare ponderată</b> |
| 7  | Capacitatea părții interesate de a influența alocarea resurselor  |  |  |  |  |  | <b>0,3</b>               |
| 8  | Capacitatea de a facilita accesul la resursele exogene existente  |  |  |  |  |  |                          |
| 9  | Capacitatea părții interesate de a oferi sprijin în natură        |  |  |  |  |  |                          |
| 10 | Influența părții interesate asupra pieței muncii                  |  |  |  |  |  |                          |

Tabel 7 - Variabilele capitalului economic în cadrul grilei de evaluare pentru relevanță

Dacă o parte interesată este percepută ca având, de exemplu, o influență ridicată asupra pieței muncii, acest lucru ar putea fi „foarte pozitiv” pentru procesul în cauză, dacă ocuparea forței de muncă este un factor-cheie în cadrul procesului de luare a deciziilor. Capacitatea aceleiași părți interesate de a influența piața forței de muncă ar putea fi apoi evaluată ca fiind „irelevantă” în cadrul analizei specifice, dacă este implicată într-un proces de luare a deciziilor care nici măcar nu atinge chestiunile referitoare la ocuparea forței de muncă/șomaj.

**3. Dimensiunea capitalului uman**, care se concentrează pe competențele și cunoștințele pe care reprezentanții părților interesate identificate le dețin în domeniul specific de interes pentru procesul în cauză. Dimensiunea capitalului uman implică, de asemenea, capacitatea părții interesate de a-și împărtăși, în mod eficace, propriile cunoștințe/abilități, în beneficiul comunității. Evaluarea acestei dimensiuni presupune, prin urmare, evaluarea fiecăreia dintre următoarele variabile, astfel cum se vede în instrument:

|    |   |  |  |  |  |  |                          |
|----|---|--|--|--|--|--|--------------------------|
|    | (3) Capital uman  |  |  |  |  |  | <b>0,5</b>               |
| 11 | Cunoștințe/competențe ale părții interesate cu privire la subiect               |  |  |  |  |  | <b>Valoare ponderată</b> |
| 12 | Conștientizarea părții interesate cu privire la subiect                         |  |  |  |  |  | <b>0,3</b>               |
| 13 | Capacitatea părții interesate de a se implica în dezbateră publică              |  |  |  |  |  |                          |
| 14 | Capacitatea părții interesate de a comunica printr-o serie de mijloace diferite |  |  |  |  |  |                          |
| 15 | Capacitatea părții interesate de a accesa locurile publice                      |  |  |  |  |  |                          |

Tabel 8 - Variabilele capitalului uman în cadrul grilei de evaluare pentru relevanță

Ca exemplu al acestei secțiuni de evaluare, este posibil ca o parte interesată care ar putea afecta „foarte pozitiv” procesul în cauză în ceea ce privește propria sa conștientizare/cunoaștere a subiectului, să fie evaluată ca fiind „foarte negativ” echipată pentru a se implica în dezbaterile publice. Scorul global al acestei părți interesate pentru capitalul uman ar fi apoi modelat de suma scorurilor fiecărei variabile, ponderat în funcție de importanța acordată dimensiunii respective, pentru procesul în cauză, în cadrul „Evaluarea comunității”.

**4. Dimensiunile capitalului politic**, care evaluează nivelul de încredere al autorității publice față de partea interesată, precum și propria capacitate a părții interesate de a avea o poziție politică în ceea ce privește subiectul în cauză. Pe baza principiului încrederii așa cum este definit de C.L.E.A.R., această dimensiune este astfel structurată în cadrul instrumentului, în următoarele variabile:

| (4) Capital politic |  |  |  |  |  |  | 0,5               |
|---------------------|--|--|--|--|--|--|-------------------|
| 16                  | Încrederea administrației locale față de partea interesată                                   |  |  |  |  |  | Valoare ponderată |
| 17                  | Capacitatea părții interesate de a implica alți actori politici                              |  |  |  |  |  | 0,3               |
| 18                  | Capacitatea părții interesate de a interacționa cu autoritățile locale/alte părți interesate |  |  |  |  |  |                   |
| 19                  | Capacitatea părții interesate de a influența opinia publică                                  |  |  |  |  |  |                   |
| 20                  | Conștiința politică a părții interesate  |  |  |  |  |  |                   |

Tabel 9 - Variabilele capitalului politic în cadrul grilei de evaluare pentru relevanță

Relevanța politică a părții interesate, de obicei, ca relevanță ridicată fie pentru stabilirea priorităților, fie pentru etapele foarte avansate ale procesului decizional. Într-un proces care include necesitatea de a implica alți actori politici pentru a ajunge la un consens, capacitatea părților interesate de a sprijini această implicare ar fi evaluată ca fiind „foarte pozitivă”. Într-o etapă de colectare a feedback-ului și de revizuire, implicarea politică ar putea să nu fie atât de crucială, astfel încât această capacitate a părții interesate ar putea fi considerată ca fiind „irelevantă”, în etapa respectivă. Prin urmare, evaluarea fiecărei părți interesate ar putea depinde, de asemenea, de relevanța pe care aceasta o are nu numai în ceea ce privește un subiect, ci și într-o anumită etapă a procesului.

### 3.4.2.2 Variabile privind interesul

| INTE<br>RES | DIMENSIUNI   | Extrem de negativ | Negativ | nu se aplică | Pozitiv | Extrem de pozitiv | scor pe dimensiune |
|-------------|--|-------------------|---------|--------------|---------|-------------------|--------------------|
|             |  |                   |         |              |         |                   |                    |
|             | (1) Capital social   |                   |         |              |         |                   | #VALOARE!          |
| 1           | Interesul părții interesate de a se implica în crearea de rețele pentru subiectul în cauză                     |                   |         |              |         |                   | Valoare ponderată  |
| 2           | Interesul părții interesate de a reprezenta o anumită categorie pentru subiectul în cauză                      |                   |         |              |         |                   | #VALOARE!          |
| 3           | Interesul părții interesate de a se implica mai mult în activismul societății civile pentru subiectul în cauză |                   |         |              |         |                   |                    |
| 4           | Interesul părții interesate de a iniția/influența schimbarea   |                   |         |              |         |                   |                    |
| 5           | Interesul părții interesate de a-și spori propria recunoaștere în rândul cetățenilor                           |                   |         |              |         |                   |                    |
|             | (2) Capital economic   |                   |         |              |         |                   | #VALOARE!          |
| 6           | Potențial beneficiu economic pentru partea interesată  |                   |         |              |         |                   | Valoare ponderată  |
| 7           | Disponibilitatea părții interesate de a mobiliza resurse   |                   |         |              |         |                   | #VALOARE!          |
| 8           | Disponibilitatea părții interesate de a sprijini accesul la resursele exogene existente                        |                   |         |              |         |                   |                    |
| 9           | Înclinația părții interesate de a oferi sprijin în natură  |                   |         |              |         |                   |                    |
| 10          | Interesul părții interesate de a-și spori propria influență pe piața muncii                                    |                   |         |              |         |                   |                    |

| (3) Capital uman          |   |  |  |  |  |  | #VALOARE!         |
|---------------------------|---|--|--|--|--|--|-------------------|
| 11                        | Interesul părții interesate de a împărtăși/îmbunătăți propriile cunoștințe/competențe pe această temă       |  |  |  |  |  | Valoare ponderată |
| 12                        | Disponibilitatea părții interesate de a împărtăși/crește propria conștientizare cu privire la acest subiect |  |  |  |  |  | #VALOARE!         |
| 13                        | Disponibilitatea părții interesate de a se implica în dezbateră publică                                     |  |  |  |  |  |                   |
| 14                        | Disponibilitatea părții interesate de a comunica printr-o gamă largă de mijloace media                      |  |  |  |  |  |                   |
| 15                        | Disponibilitatea părții interesate de a accesa locuri publice   |  |  |  |  |  |                   |
| (4) Capital politic       |   |  |  |  |  |  | #VALOARE!         |
| 16                        | Încrederea părții interesate față de administrația locală   |  |  |  |  |  | Valoare ponderată |
| 17                        | Interesul politic al părții interesate față de subiect  |  |  |  |  |  | #VALOARE!         |
| 18                        | Disponibilitatea părții interesate de a colabora cu autoritățile locale                                     |  |  |  |  |  |                   |
| 19                        | Interesul părții interesate de a ajunge la un public mai larg   |  |  |  |  |  |                   |
| 20                        | Disponibilitatea părții interesate de a împărtăși/crește propria conștiință politică                        |  |  |  |  |  |                   |
| <b>SCORUL INTERESULUI</b> |   |  |  |  |  |  | <b>#VALOARE!</b>  |

Figura 12 - Prezentare generală a secțiunii privind interesul din pagina „Identificarea și evaluarea părții interesate” a instrumentului

Aceste variabile determină care ar putea fi dorința părții interesate de a-și exercita, în mod efectiv, capacitățile pentru procesul de luare a deciziilor în cauză. Autoritățile publice care utilizează instrumentul, atunci când evaluează interesul potențial al fiecărei părți interesate, sunt chemate să identifice, pentru fiecare variabilă, dacă partea interesată ar fi dispusă să se implice, afectând astfel procesul în cauză:

- Foarte pozitiv
- Pozitiv
- Negativ
- Foarte negativ

Cele patru dimensiuni de analiză le reflectă pe cele identificate pentru evaluarea „Relevanței”. Un scor ridicat pentru dimensiunile relevanței nu implică, în mod necesar, un scor ridicat în dimensiunea în oglindă referitoare la Interes. În acest caz, după cum se descrie în secțiunea 4.2 „Strategii de consolidare a participării”, va fi importantă adoptarea de acțiuni de consolidare a Interesului. În domeniile în care interesul ar putea fi perceput ca fiind foarte ridicat, dar nivelul competențelor/capacităților (adică, Relevanța) a fost evaluat ca fiind deficitar, va fi necesară adoptarea unor strategii de consolidare a capacităților, în vederea asigurării implicării părților interesate care sunt extrem de interesate, pentru a nu crea frustrări și a spori nivelul de încredere reciprocă.

Variabilele identificate pentru Interes, împărțite pe dimensiuni, sunt după cum urmează:

**1. Dimensiunea capitalului social**, evaluând astfel, pentru variabilele identificate pentru „Relevanță”, dorința potențială a părții interesate de a-și utiliza capacitățile pentru a se implica în procesul în cauză. Variabilele, astfel cum sunt definite în instrument, sunt:

| (1) Capital social |  |  |  |  |  |  | 0,6               |
|--------------------|--|--|--|--|--|--|-------------------|
| 1                  | Interesul părții interesate de a se implica în crearea de rețele pentru subiectul în cauză |  |  |  |  |  | Valoare ponderată |
| 2                  | Interesul părții interesate de a reprezenta o anumită categorie pentru subiectul în cauză  |  |  |  |  |  | 0,3               |
| 3                  | Interesul părții interesate de a se implica mai mult în activismul                         |  |  |  |  |  |                   |

|   |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
|   | societății civile pentru subiectul în cauză  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Interesul părții interesate de a iniția/influența schimbarea                         |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Interesul părții interesate de a-și spori propria recunoaștere în rândul cetățenilor |  |  |  |  |  |  |

Tabel 10 - Variabilele capitalului social în cadrul grilei de evaluare pentru interes

**2. Dimensiunea capitalului economic**, evaluând astfel interesul economic pe care fiecare parte interesată l-ar putea avea în participarea la procesul în cauză. Chiar și părțile interesate cu o putere economică redusă ar putea fi foarte interesate să participe, astfel încât să obțină, de asemenea, și o influență suplimentară, de exemplu, pe piața muncii. Evaluarea de către autoritatea publică în această privință va trebui să se bazeze pe beneficiile percepute pe care partea interesată le-ar putea obține prin implicare, pe baza cunoașterii nevoilor/problemelor categoriei de părți interesate în cauză. Variabilele dimensiunii economice sunt:

|    |   |  |  |  |  |  |                          |
|----|---|--|--|--|--|--|--------------------------|
|    | (2) Capital economic  |  |  |  |  |  | 0,5                      |
| 6  | Potențial beneficiu economic pentru partea interesată                                   |  |  |  |  |  | <b>Valoare ponderată</b> |
| 7  | Disponibilitatea părții interesate de a mobiliza resurse                                |  |  |  |  |  | <b>0,3</b>               |
| 8  | Disponibilitatea părții interesate de a sprijini accesul la resursele exogene existente |  |  |  |  |  |                          |
| 9  | Predilecția părții interesate de a oferi sprijin în natură                              |  |  |  |  |  |                          |
| 10 | Interesul părții interesate de a-și spori propria influență pe piața muncii             |  |  |  |  |  |                          |

Tabel 11 - Variabilele capitalului economic în cadrul grilei de evaluare pentru interes

**3. Dimensiunea capitalului uman**, în mod similar dimensiunii economice, este asociată (pe lângă disponibilitatea părții interesate de a împărtăși expertiza) cu beneficiul, din punct de vedere al dobândirii de competențe/cunoștințe, pe care partea interesată l-ar putea avea prin participarea la proces. Înțelegerea acestui aspect ar putea fi utilă pentru identificarea eventualelor stimulente relevante pentru încurajarea dorinței de participare a părților interesate extrem de relevante.

|    |   |  |  |  |  |  |                          |
|----|---|--|--|--|--|--|--------------------------|
|    | (3) Capital uman  |  |  |  |  |  | 0,5                      |
| 11 | Interesul părții interesate de a împărtăși/îmbunătăți propriile cunoștințe/competențe pe această temă       |  |  |  |  |  | <b>Valoare ponderată</b> |
| 12 | Disponibilitatea părții interesate de a împărtăși/crește propria conștientizare cu privire la acest subiect |  |  |  |  |  | <b>0,3</b>               |
| 13 | Disponibilitatea părții interesate de a se implica în dezbaterile publice                                   |  |  |  |  |  |                          |
| 14 | Disponibilitatea părții interesate de a comunica printr-o varietate de mijloace media                       |  |  |  |  |  |                          |
| 15 | Disponibilitatea părții interesate de a accesa locuri publice   |  |  |  |  |  |                          |

Tabel 12 - Variabilele capitalului uman în cadrul grilei de evaluare pentru interes

**4. Dimensiunea capitalului politic**, evaluând astfel încrederea pe care partea interesată ar putea-o avea față de autoritatea publică. Aceasta este asociată, de asemenea, cu dorința părții interesate fie de a împărtăși contacte și cunoștințe, fie de potențialul de a-și spori propria conștientizare și înțelegere politică. În acest caz, această disponibilitate se bazează, în cele din urmă, pe nivelul de încredere. Dacă încrederea este scăzută, trebuie să existe un sistem puternic de stimulente pentru ca părțile interesate să se implice la nivel politic.

|    |   |  |  |  |  |  |                          |
|----|---|--|--|--|--|--|--------------------------|
|    | (4) Capital politic   |  |  |  |  |  | 0,5                      |
| 16 | Încrederea părții interesate față de administrația locală               |  |  |  |  |  | <b>Valoare ponderată</b> |
| 17 | Interesul politic al părții interesate față de subiect                  |  |  |  |  |  | <b>0,3</b>               |
| 18 | Disponibilitatea părții interesate de a colabora cu autoritățile locale |  |  |  |  |  |                          |

|    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 19 | Interesul părții interesate de a ajunge la un public mai larg                        |  |  |  |  |  |  |
| 20 | Disponibilitatea părții interesate de a împărtăși/crește propria conștiință politică |  |  |  |  |  |  |

Tabel 13 - Variabilele capitalului politic în cadrul grilei de evaluare pentru interes

Pe măsură ce partea interesată este evaluată pentru fiecare variabilă, în funcție de cunoștințele și percepția autorității publice alese (în calitate de promotor al procesului participativ de luare a deciziilor), scorurile globale ale dimensiunilor sunt ponderate, în mod automat, astfel încât să

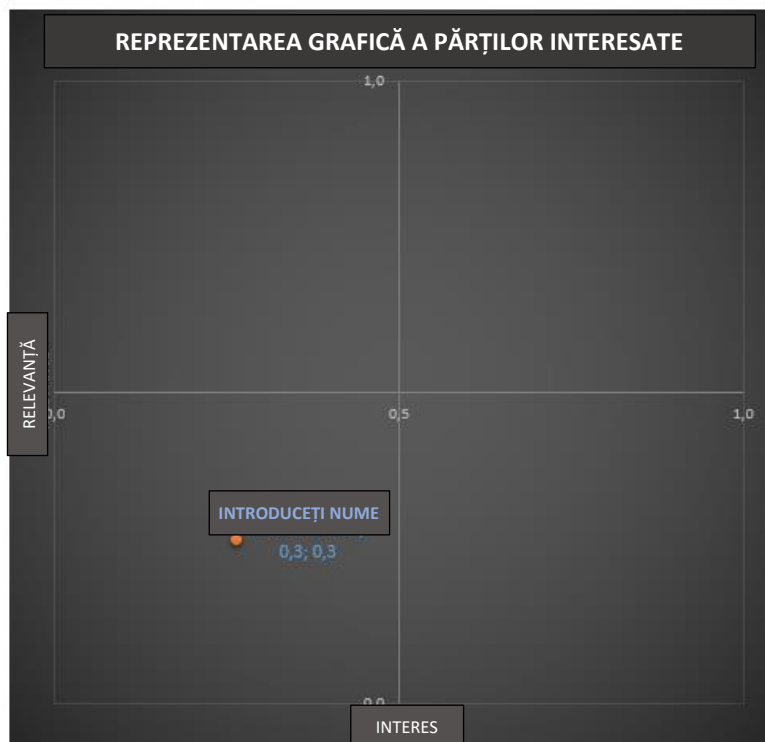


Figura 13 - Reprezentarea grafică a părții interesate în instrument

reflecte relevanța dimensiunii identificate ca fiind cea mai relevantă în „Evaluarea comunității”. Astfel, fiecare parte interesată este evaluată nu numai pe baza propriilor capacități și dorințe de implicare, ci și în raport cu contextul real în care este chemată să se implice.

Astfel, „Evaluarea părții interesate” are ca rezultat 2 scoruri (unul pentru relevanță, unul pentru interes), cuprinse între 0 și 1. Instrumentul reprezintă aceste scoruri, în mod automat, pe un grafic împărțit în 4 cadrane (ca în figura de mai jos). Fiecare cadran reprezintă un nivel diferit de implicare potențială a părții interesate.

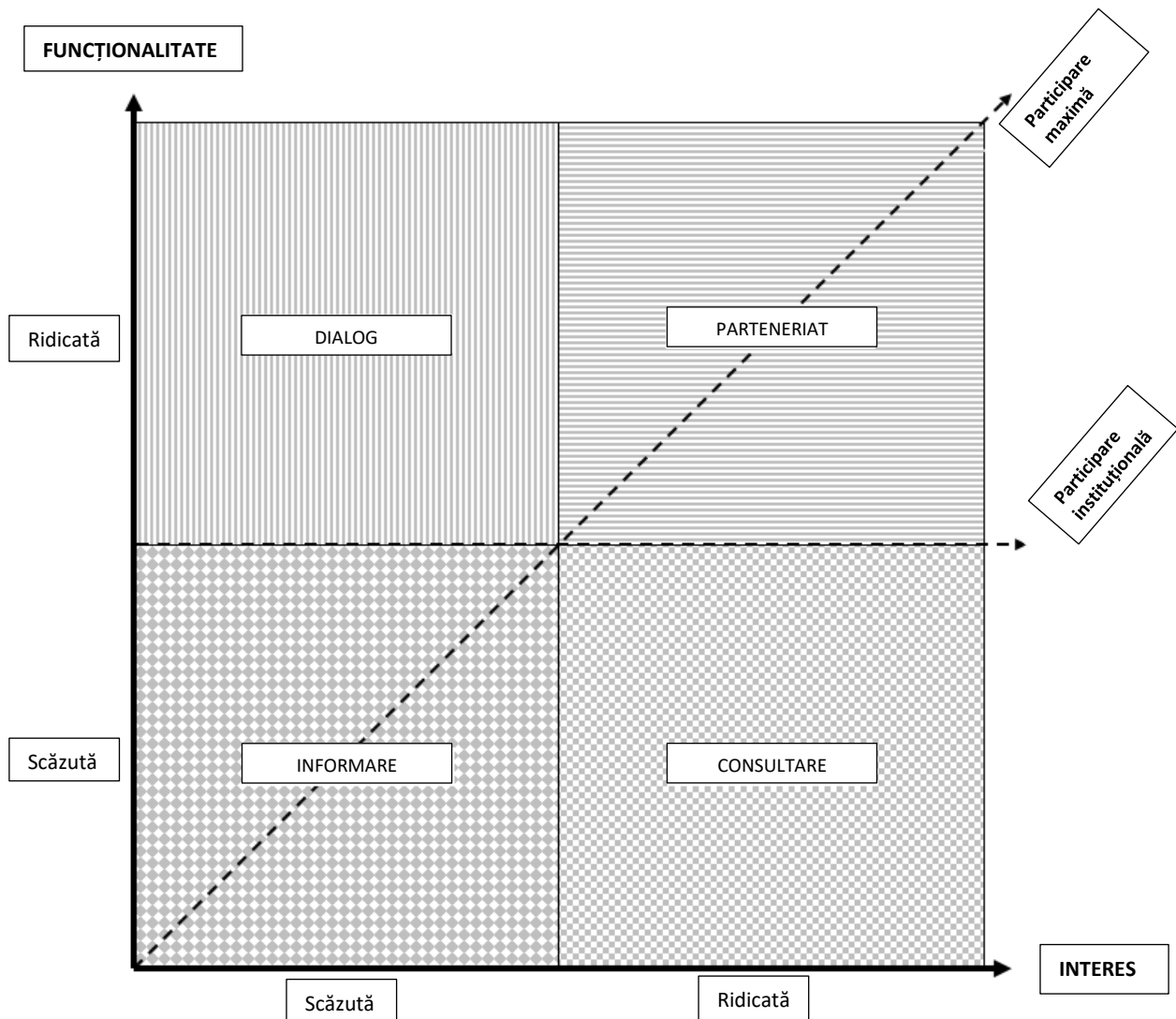


Figura 14 - Taxonomie pentru identificarea părților interesate

Graficul (taxonomie) este generat din intersecția a două dimensiuni:

- gradul de interes perceput al actorului (de către autoritatea publică ce promovează procesul participativ) pentru subiectul în cauză (axa x, orizontală);
- gradul de funcționalitate perceput de autoritatea publică cu privire la funcționalitatea părții interesate pentru subiectul în cauză (axa y, verticală).

Trecând la o lectură orizontală din partea de jos a diagramei, cele patru tipuri identificate și nivelurile/ variabilele relative, sunt:

| Tipologia de implicare | Niveluri variabile de implicare               |
|------------------------|---|
| Informare              | ↓ Interes scăzut al <i>părții interesate</i>  |
|                        | ↓ Relevanță scăzută percepută                 |
| Consultare             | ↑ Interes ridicat al <i>părții interesate</i> |
|                        | ↓ Relevanță scăzută percepută                 |
| Dialog                 | ↓ Interes scăzut al <i>părții interesate</i>  |
|                        | ↑ Relevanță ridicată percepută                |

|             |   |
|-------------|---|
| Parteneriat | ↑ Interes ridicat al <i>părții interesate</i> |
|             | ↑ Relevanță ridicată percepută                |

Tabel 14 - Tipologii și niveluri de implicare a părților interesate

Linia punctată etichetată „Participare instituțională”, care se află la intersecția celor patru cadrane, reprezintă acel nivel de participare obligatorie și, prin urmare, neflexibilă în raport cu parametrii de funcționalitate percepuți sau cu gradul de interes. Mai exact, aceasta reprezintă acele tipuri de implicare a actorilor instituționali care trebuie să fie implicați (prin lege sau prin configurații instituționale) în procesul decizional, indiferent de interesul lor cu privire la un anumit subiect sau de gradul de contribuție pe care promotorul consideră că îl pot avea.

## 4 STRATEGIILE

Deoarece instrumentul reprezintă partea interesată analizată pe grafic, într-unul dintre cele 4 cadrane sau la intersecția acestora, este important să se înțeleagă implicațiile fiecărui nivel de participare (adică, fiecare cadran) și acțiunile relevante care trebuie puse în aplicare la nivelul respectiv, cu părțile interesate care urmează în fiecare categorie, pentru a pune în aplicare, în mod eficace, participarea la niveluri fezabile pentru cea mai largă gamă de părți interesate.

### 4.1 STRATEGII DE IMPLEMENTARE A PARTICIPĂRII

Procesul decizional este compus din șase faze diferite<sup>14</sup>, după cum urmează:

- Stabilirea priorităților, adică definirea priorităților actuale pentru subiectul în cauză, pe baza unei evaluări a nevoilor;
- Redactarea, adică elaborarea unei versiuni preliminare a politicii/strategiei, pe baza evaluării nevoilor, efectuată;
- Decizia, adică etapa de definire a politicii/strategiei;
- Punerea în aplicare, adică transformarea deciziei în practică prin acțiuni;
- Monitorizarea, adică urmărirea evoluției etapei de implementare și a impactului acesteia asupra grupurilor țintă cărora li se adresează;
- Ajustarea politicilor, adică integrarea informațiilor colectate în timpul activității de monitorizare într-o îmbunătățire a politicii în cauză.

Pentru părțile interesate care se încadrează în fiecare cadran, implicarea în proces poate fi prevăzută pentru toate etapele procesului de luare a deciziilor. Desigur, pentru fiecare cadran, strategiile și acțiunile implementate pentru a permite părților interesate să participe sunt diferite. Prezenta secțiune ilustrează obiectivele pentru fiecare cadran, pentru fiecare fază a procesului de luare a deciziilor. În plus, sunt sugerate potențiale strategii și metodologii de punere în aplicare, pentru implicarea efectivă a părților interesate în fiecare cadran.

#### 4.1.1 Cadranul 1 - Informare

Părțile interesate care se încadrează în acest cadran sunt caracterizate de un interes, precum și relevanță, percepute ca scăzute în ceea ce privește subiectul în cauză. Cu toate acestea, este esențial ca informațiile să fie întotdeauna furnizate tuturor participanților la un proces decizional, în conformitate cu principiul deschiderii și transparenței din Liniile directoare ale CoE din 2017 pentru participarea civilă. În toate etapele procesului de luare a deciziilor, toate informațiile relevante trebuie să fie prezentate într-un limbaj clar și ușor de înțeles și într-un format adecvat și accesibil (atât în mediul online, cât și offline), fără obstacole administrative nejustificate și, în principiu, în mod gratuit, în conformitate cu principiile datelor deschise. Acest lucru este valabil atât pentru părțile interesate specifice care se încadrează în acest cadran în urma evaluării, cât și pentru populație, în general.

În mod specific, pentru diferitele etape ale procesului de luare a deciziilor, este importantă:

---

14 ISIG. (2015). Experiența europeană a participării cetățenilor la guvernarea transfrontalieră, Consiliul European: Strasbourg. Disponibil la <https://rm.coe.int/1680686b1b> (accesat ultima dată în februarie 2017), p.12-13

- Stabilirea priorităților: asigurarea intermedierei cunoștințelor și creșterea gradului de conștientizare cu privire la metodologia utilizată pentru stabilirea priorităților, actorii implicați, precum și principalele subiecte avute în vedere;
- Elaborarea: asigurarea transparenței, astfel încât toate documentele relevante și publice (și anume, nu cele criptate în scopuri de securitate) să fie disponibile pentru consultare;
- Decizia: asigurarea furnizării prompte a informațiilor privind decizia luată;
- Punerea în aplicare: asigurarea unei gestionări transparente în toate procedurile implementate;
- Monitorizarea: asigurarea transparenței indicatorilor și criteriilor utilizate, precum și a oportunităților de a transmite administrației publice feedback cu privire la îmbunătățirile necesare.
- Ajustarea politicii: asigurarea faptului că feedback-ul este furnizat tuturor, detaliind modul în care feedback-ul și evaluările experților au fost integrate în noua definiție a politicii.

În ceea ce privește obligația de deschidere și transparență pentru publicul larg, ar putea exista modalități diferite de punere în aplicare eficace a nivelului de informare a participării.

După cum s-a stabilit deja prin instrumentul C.L.E.A.R.<sup>15</sup>, acțiunile puse în aplicare, în conformitate cu principiile participării civile, ar putea include:

- Deschiderea ședințelor către public;
- Publicarea ordinilor de zi, a rapoartelor și a altor materiale relevante online, pe site-ul autorității publice sau pe rețelele sociale;
- Realizarea de broșuri și afișe care să fie difuzate în zonele de întâlnire ale comunității, astfel încât să se asigure și informarea cetățenilor cu acces limitat sau fără acces la internet sau fără competențe digitale;
- Realizarea de documente, precum și de informații privind evenimentele publice în limba oficială, precum și în orice limbă minoritară prezentă în cadrul comunității, astfel încât informațiile să fie diseminate către un public cât mai larg posibil.

În ceea ce privește părțile interesate specifice identificate prin „Identificarea și evaluarea părților interesate” ca aparținând cadranelor „informare”, ar putea fi identificate strategii de informare mai specifice, cum ar fi:

- Actualizări privind evoluția procesului de luare a deciziilor prin buletine informative dedicate, trimise prin e-mail sau la adresa poștală;
- Invitații speciale de participare la evenimente de prezentare publică;
- Informații dedicate privind aspecte ale subiectului în cauză, care ar putea fi orientate mai precis către interesele specifice ale părților interesate.

#### 4.1.2 Cadranelor 2 - Consultare

Părțile interesate care se încadrează în acest cadran sunt caracterizate de un interes ridicat perceput, dar un nivel scăzut de relevanță în ceea ce privește subiectul în cauză. Implicarea părților interesate prin consultare permite autorităților publice să colecteze opiniile acestora în diferite etape ale procesului de luare a deciziilor.

În mod specific, pentru diferitele etape ale procesului de luare a deciziilor, este importantă:

<sup>15</sup> Instrumentul C.L.E.A.R. versiunea finală [CDLR(2008)42], p.20

- Stabilirea priorităților: implicarea părților interesate într-o procedură de evaluare a nevoilor, astfel încât să se colecteze opiniile și percepțiile acestora cu privire la un anumit subiect;
- Redactarea: asigurarea integrării opiniilor colectate de la părțile interesate prin evaluarea nevoilor realizată în timpul stabilirii Priorităților;
- Decizia: asigurarea posibilității ca părțile interesate să ofere feedback cu privire la decizia luată și să primească răspunsuri/explicații;
- Implementarea: oferirea posibilității ca părțile interesate să conteste procesul de punere în aplicare, prin formularea de obiecții sau să solicite clarificări privind metodologiile și procedurile adoptate;
- Monitorizarea: oferirea posibilității ca părțile interesate să ofere feedback cu privire la procedura de punere în aplicare, oferind idei, sugerând modificări, evidențiind obstacolele;
- Ajustarea politicii: asigurarea integrării observațiilor de monitorizare primite de la părțile interesate în redefinirea politicii în vederea îmbunătățirii acesteia.

Instrumentele relevante pentru implementarea efectivă a strategiei de „Consultare” ar putea fi:

- Deschiderea unui chestionar online pentru a colecta nevoile și feedback-ul părților interesate;
- Crearea de oportunități de colectare a datelor non-online pentru părțile interesate care nu au acces la internet sau nu au competențe digitale (de exemplu, punerea la dispoziție a chestionarului de evaluare a nevoilor și a formularelor de feedback disponibile pe suport de hârtie la primărie și în alte locuri de întâlnire publice);
- Asigurarea faptului că părțile interesate relevante sunt conștiente de instrumentele și oportunitățile de colectare a datelor online și offline (prin trimiterea de buletine informative prin e-mail sau prin poștă);
- Organizarea de reuniuni dedicate cu părțile interesate pentru a permite colectarea directă de date/feedback.

În ceea ce privește metodologiile care urmează să fie utilizate pentru reuniunile dedicate colectării datelor, această secțiune oferă două opțiuni: brainstorming și world café.

#### 4.1.2.1 *Brainstorming*

Brainstorming-ul este o tehnică creativă de grup care urmărește să stimuleze ideile și înțelegerea cu privire la un anumit subiect. Aceasta este utilizată, în general, în fazele inițiale ale unui proces participativ, pentru a permite colectarea de idei și percepții diferite, fără restricțiile unui cadru mental limitat.

Brainstorming-ul funcționează foarte bine pentru grupuri de până la 15 participanți. Pentru mai mult de 15 participanți, este recomandabil să se împartă grupul în grupuri de lucru mai mici, pentru a permite o facilitare ușoară.

Atmosfera de lucru a unui brainstorming este una informală, care permite gândirea creativă. O încăpere spațioasă și luminoasă ajută participanții să se simtă confortabil. Este recomandabil ca grupul să lucreze în jurul unei mese rotunde (adică, la care nimeni să nu se afle în capul mesei și toți sunt, și fizic, la același nivel).

Participanții pot sta, de asemenea, în picioare (sesiunile de brainstorming sunt destul de rapide, maxim 20 de minute pe sesiune) și pot lucra în jurul unui poster amplasat pe un perete gol.

Organizatorii trebuie să asigure un set de note autoadezive (post-it) și un marker negru pentru fiecare participant.

Brainstorming-ul se desfășoară în conformitate cu următoarele etape procedurale:

1. În fiecare grup de lucru, un facilitator solicită participanților să își noteze propriile idei pe nota lor autoadezivă (acestea pot fi nevoi, percepții, probleme etc.) cu privire la subiectul discutat. Fiecare participant își scrie propria notă autoadezivă în tăcere, având grijă să folosească markerul și nu pixul (astfel încât toate notele autoadezive să fie vizibile simultan pe poster) și să folosească câte 1 notă autoadezivă pentru 1 idee/concept și să nu înghesuie toate ideile pe o singură notă autoadezivă. Această etapă de lucru individual, în liniște, durează 5 minute.
2. Facilitatorul invită toți participanții să își lipească notele autoadezive pe perete sau pe foaia de hârtie dedicată. Apoi, acesta le cere participanților să lucreze în tăcere și să mute notele autoadezive pentru a forma categorii, și anume, categorii de note autoadezive care sunt conectate prin aceeași temă. În cazul în care un participant consideră că nota sa autoadezivă trebuie să fie într-o poziție diferită de cea aleasă de un alt membru al grupului, acesta o poate muta acolo unde i se pare relevant, fără a cere clarificări sau a-și explica motivele. Această fază durează 5 minute și se încheie atunci când se termină mutarea notelor autoadezive și când pe perete sau pe poster sunt vizibile categoriile identificate. Facilitatorul solicită apoi grupului să lucreze împreună pentru a găsi titluri pentru fiecare dintre categorii, astfel încât să identifice domeniile tematice.
3. Odată ce grupul a denumit categoriile de note, facilitatorul moderează o dezbatere menită să definească prioritatea categoriilor. În ceea ce privește subiectul în cauză, care este cea mai relevantă temă (categorie) în opinia grupului? Această fază durează între 5 și 10 minute și încheie sesiunea de brainstorming.

În cazul în care participanții lucrează în mai multe grupuri, este recomandabil să se organizeze o sesiune plenară finală, în timpul căreia fiecare grup poate informa ceilalți participanți cu privire la activitatea și perspectivele sale. Facilitatorul poate decide apoi să modereze o dezbatere între participanți.

Observațiile și datele colectate în timpul acestui proces trebuie să fie utilizate de autoritatea publică pentru a informa procesul de luare a deciziilor, indiferent dacă acesta se află în faza de stabilire a priorităților sau dacă este deja pregătit să integreze feedback-ul privind punerea în aplicare și acțiunile de ajustare.

**Notă importantă pentru facilitatori:** liniștea prezentă în primele două etape de punere în aplicare a unei sesiuni de brainstorming este un element foarte important pentru a garanta succesul procedurii. Lucrând în tăcere, fiecare participant are șansa de a-și împărtăși propria idee, în formă scrisă, pentru a o vedea integrată în următorul proces de stabilire a priorităților. În cazul în care brainstorming-ul se desfășoară prin dezbateri deschise încă din faza inițială, există riscul ca participanții cu o mai mare carismă și o capacitate crescută de a vorbi în public să inhibe posibilitatea ca participanții mai tăcuți sau introvertiți să se exprime. Întrucât obiectivul brainstorming-ului este de a permite o proliferare a ideilor, această dinamică de grup care conduce la dominarea celui mai extrovertit afectează, în mod necesar, procesul, impunând doar câteva idei și limitând capacitatea de exprimare a altor perspective. Astfel, rolul facilitatorului în acest proces este esențial, pentru a se asigura că fiecare are dreptul la un spațiu dedicat, liniștit, pentru a aduna și scrie idei, astfel încât toți să aibă șansa de a-și exprima opinia.

#### 4.1.2.2 *World café*

Metoda world café urmărește să stimuleze conversațiile informale pe teme de interes între diferitele părți interesate, permițând schimbul reciproc și productiv al ideilor. Aceasta poate fi utilizată în etapa

inițială a unui proces participativ sau la o a doua întâlnire după o primă colectare de date realizată prin brainstorming.

World café funcționează foarte bine pentru grupuri mari, începând de la 15 și până la 100 de participanți. Părțile interesate implicate se adună în jurul unor „mese de lucru” unde sunt chemați să dezbătă 5-10 participanți în același timp.

Atmosfera de lucru a unei world café este informală, simulând-o aproape pe cea a unei cafenele reale, unde oamenii se pot întâlni și discuta. În ceea ce privește world café, este recomandabil să se utilizeze o încăpere spațioasă și luminoasă. Sala trebuie să fie dotată cu mese rotunde, capabile să găzduiască de la cinci la opt participanți fiecare. Pentru a încuraja atmosfera de dezbatere informală, pot fi puse la dispoziție carafe cu apă, cafea, ceai și cești, pe care fiecare participant să le poată duce la masă și să le poată savura în timp ce lucrează.

Organizatorii trebuie să furnizeze pentru fiecare masă markere și note autoadezive, precum și postere pentru scris. În plus, este nevoie de un facilitator care să modereze dezbaterea la fiecare masă de lucru.

World café se desfășoară în conformitate cu următoarele etape procedurale:

1. În timpul fazei pregătitoare, organizatorii se gândesc la cel puțin 3 întrebări orientative pentru care ar dori să primească o contribuție din partea participanților, pe tema în cauză. Un sfat ar fi acela de a solicita identificarea problemelor percepute de părțile interesate cu privire la subiectul respectiv, a eventualelor resurse deja existente pentru a face față acestor probleme și a nevoilor suplimentare pentru a depăși obstacolele.
2. La world café, participanții ar fi rugați să se așeze la mesele disponibile în sală, asigurându-se că fiecare masă găzduiește între 5 și 10 persoane. La fiecare masă, un facilitator va ura bun venit participanților și va modera dezbaterea. După ce toți participanții s-au așezat (în mod ideal, ar fi bine ca la fiecare masă să se afle reprezentanți ai diferitelor categorii de părți interesate), facilitatorul lansează prima întrebare pentru dezbatere. Timp de 20 de minute, toate mesele dezbătă aceeași întrebare. Facilitatorul ia notițe pe nota autoadezivă sau pe afiș, pentru a păstra memoria grupului.
3. La sfârșitul primei sesiuni, toate mesele se opresc din lucrul simultan. Facilitatorul și un membru pe grup (care va fi „memoria” mesei) rămân așezați, în timp ce toți ceilalți participanți migrează la alte mese.
4. Odată ce toți sunt din nou așezați, începe a doua sesiune de 20 de minute. Aceasta este prezentată de persoana „memorie”, care îi pune la curent pe noii veniți cu privire la opiniile mesei referitor la prima întrebare de lucru. Apoi, facilitatorul prezintă a doua întrebare de lucru și le cere participanților să dezbătă pe baza opiniilor exprimate de masa respectivă în cadrul primei sesiuni.
5. La sfârșitul celei de-a doua sesiuni, se repetă aceeași procedură de migrare. Acest lucru se face pentru fiecare întrebare de lucru. Astfel, numărul de „ture de masă” va fi egal cu numărul de întrebări de lucru.

La final, facilitatorii invită toate „memoriile” meselor să informeze toți participanții cu privire la narațiunea dezvoltată de fiecare masă, în urma întrebărilor orientative. Facilitatorul poate decide apoi să modereze o dezbatere în rândul participanților în cadrul unei sesiuni plenare.

Opiniile și datele colectate în timpul acestui proces trebuie să fie utilizate de autoritatea publică pentru a dezvolta în continuare ideile generate în timpul sesiunii de world café și, în orice caz, pentru a informa procesul de luare a deciziilor, asigurându-se că sunt integrate opiniile părților interesate,

fie sub formă de nevoi (pentru stabilirea priorităților), fie sub formă de feedback-uri (pentru monitorizare și ajustarea politicilor).

**Notă importantă pentru facilitatori:** rolul facilitatorilor unei world café este mai activ decât în cazul unui brainstorming. De fapt, echilibrul vocilor care, în timpul unui brainstorming, este garantat de tăcere și de posibilitatea de a scrie pe note autoadezive, în cazul unei world café, trebuie asigurat de către facilitator. Facilitatorul trebuie să ferească dinamica grupului de jocurile de putere și să se asigure că toți se simt liberi să vorbească. Facilitatorul trebuie să fie extrem de concentrat și angajat, acționând în același timp într-un mod foarte relaxat, astfel încât participanții să se simtă confortabil. Astfel, este recomandabil să se apeleze la un facilitator profesionist pentru a asigura succesul unui astfel de eveniment participativ.

#### 4.1.3 Cadranul 3 - Dialog

Părțile interesate care se încadrează în acest cadran se caracterizează printr-un interes scăzut perceput, dar un nivel ridicat de relevanță în ceea ce privește subiectul în cauză. Implicarea părților interesate prin dialog permite autorităților publice să beneficieze de competențele părților interesate, asigurând în același timp un feedback constant, astfel încât să crească nivelul de interes și să mențină implicarea părților interesate. Dialogul diferă de consultare deoarece implică o comunicare bilaterală constantă între autoritatea publică și părțile interesate. În cadranul consultării, dorința de implicare provine, în principal, de la părțile interesate, iar organizatorii procesului se asigură că părțile interesate au posibilitatea de a-și exprima opiniile. Dimpotrivă, în cadranul dialogului, autoritatea publică este cea care simte cel mai adesea necesitatea de a include capacitățile și competențele părților interesate în procesul decizional, creând astfel stimulente și ocazii pentru un schimb reciproc cu partea interesată.

În mod specific, pentru diferitele etape ale procesului de luare a deciziilor, este importantă:

- Stabilirea priorităților: implicarea părților interesate în definirea priorităților, pe baza cunoștințelor și/sau a influenței lor asupra subiectului în cauză;
- Redactarea: asigurarea faptului că există un proces multilateral de revizuire a documentelor pregătite ca proiect al strategiei/politicii;
- Decizia: asigurarea faptului că părțile interesate aprobă decizia luată și etapele definite pentru implementare;
- Implementarea: implicarea părților interesate în acțiunile de punere în aplicare, pe baza competențelor/rolurilor acestora în cadrul societății civile și al sectorului economic;
- Monitorizarea: implicarea părților interesate prin solicitarea feedback-ului acestora cu privire la diferite etape/metodologii ale procesului și procedurilor de implementare;
- Ajustarea politicii: implicarea părților interesate în revizuirea politicii, luând în considerare sugestiile de îmbunătățire ale acestora atunci când se redefinește strategia de ameliorare.

Instrumentele relevante pentru implementarea efectivă a strategiei „Dialog” (pe lângă strategiile de Informare și Consultare care ar putea fi, de asemenea, aplicate) ar putea fi:

- Organizarea de interviuri aprofundate dedicate cu părțile interesate relevante;
- Organizarea de reuniuni cu părțile interesate pentru a permite schimbul direct de informații, colectarea de date și furnizarea de clarificări, dacă este necesar. Un exemplu de metodologie care urmează să fie adoptată este prezentat în alineatul următor.

#### 4.1.3.1 Grupuri de reflecție

Grupul de reflecție este o metodologie de reuniune participativă care permite colectarea de date aprofundate și dezbaterăa unei probleme specifice. Nu este recomandabil pentru fazele preliminare ale unui proces de luare a deciziilor, cum ar fi stabilirea priorităților (mai bine deservite de implementarea unei metodologii world café), dar ar putea fi foarte util pentru a revizui redactarea politicii sau pentru a lucra la ajustarea politicii după monitorizare.

Reuniunile grupurilor de reflecție funcționează foarte bine pentru grupurile de până la 10 -15 participanți, astfel încât să permită o analiză aprofundată a subiectului în cauză. Atmosfera grupului de reflecție este foarte profesională.

Cu toate acestea, pentru ca participanții să se simtă confortabil, este important ca încăperea să fie luminoasă. Participanții sunt așezați în jurul unei mese, pentru a dezbate subiectul în cauză. Materialele utile pot fi notele autoadezive, markerule și posterule, deși în cadrul grupului de reflecție mai degrabă facilitatorul este cel care menține fluxul discuției, luând notițe pe un flipchart. Acest lucru permite părților interesate să se concentreze doar asupra subiectului pe care îl dezbate, fără să fie nevoite să țină evidența fluxului în notițele lor. În acest scop, ar putea fi recomandabil ca facilitatorul să fie sprijinit de o persoană care ia notițe și care ar putea redacta procesul-verbal al reuniunii în sprijinul notițelor facilitatorului, folosite pentru a păstra evidența dezbaterii.

Un grup de reflecție poate dura 1 sau chiar 2 ore, deoarece implică o analiză destul de aprofundată a ideilor și propunerilor prezentate.

Grupul de reflecție se desfășoară în conformitate cu următoarele etape procedurale:

1. Este recomandabil ca organizatorii să pregătească întrebări orientative relevante înainte de reuniune cu privire la specificul subiectului în cauză pentru care sunt necesare expertiza și punctul de vedere al părților interesate;
2. În timpul grupului de reflecție, facilitatorul preia conducerea dezbaterii, solicitând fiecărui participant să se prezinte și să își prezinte rolul și competențele cu privire la subiectul dezbătut;
3. Prima întrebare orientativă este prezentată participanților, iar aceștia încep dezbaterăa pe baza competențelor și a cunoștințelor lor privind subiectul respectiv. Spre deosebire de brainstorming sau de world café, în timpul unui grup de reflecție, părțile interesate acționează pe baza rolului și cunoștințelor lor reale, deoarece informațiile pe care le împărtășesc trebuie verificate în raport cu resursele reale și oportunitățile fezabile;
4. Facilitatorul este atent ca toate întrebările orientative să fie abordate, asigurându-se că în timpul reuniunii toate subiectele sunt analizate. În timp ce facilitează dezbaterăa și îi încurajează pe toți să ia cuvânt, facilitatorul ia notițe pe un flipchart, astfel încât acestea să fie vizibile pentru ca toți să le poată comenta;
5. Pentru a încheia reuniunea, facilitatorul sintetizează informațiile colectate pentru ca toată lumea să fie de acord cu acestea și modifică notele pe baza feedback-ului primit din partea părților interesate, pentru a se asigura că totul a fost înțeles așa cum a fost intenționat de către participanți.

**Notă importantă pentru facilitatori:** deși un facilitator nu trebuie să fie, în mod necesar, un expert în ceea ce privește subiectul în cauză, este recomandabil ca acesta să posede un anumit nivel de competență privind chestiunea respectivă. De fapt, grupurile de reflecție sunt reuniuni foarte profesionale, în cadrul cărora, pentru a obține încrederea participanților, este importantă interacțiunea la un nivel ridicat de profesionalism, dând dovadă de o înțelegere a subiectelor în cauză.

#### 4.1.4 Cadranul 4 – Parteneriat

Părțile interesate care se încadrează în acest cadran sunt caracterizate de un interes ridicat perceput, precum și de un nivel ridicat de relevanță și competență cu privire la subiectul în cauză. Prin urmare, nu este necesar să se stimuleze interesul acestora de a participa, ci este mai degrabă important să se creeze mecanisme adecvate de participare încorporate, cum ar fi comitete dedicate sau reuniuni periodice programate.

Pentru diferitele faze ale procesului de luare a deciziilor, este importantă:

- Stabilirea priorităților: implicarea părților interesate în definirea priorităților, pe baza cunoștințelor și/sau influenței lor asupra subiectului în cauză, solicitându-le să implice și alte părți interesate relevante, consultându-le, de asemenea, cu privire la metodologia care urmează să fie utilizată pentru colectarea datelor;
- Redactarea: asigurarea că redactarea se face în cooperare. Partea interesată poate fi, de asemenea, implicată în redactarea părților din proiect care sunt relevante pentru competența sa;
- Decizia: asigurarea faptului că decizia este luată în comun cu părțile interesate, de exemplu în cadrul unui comitet permanent dedicat;
- Implementarea: implicarea părților interesate în acțiunile și metodologiile de punere în aplicare, făcându-le responsabile pentru anumite domenii ale fazei de implementare;
- Monitorizarea: implicarea părților interesate în definirea metodologiei de monitorizare, precum și în acțiunile de monitorizare (acest lucru ar putea fi realizat și prin crearea unui comitet de lucru dedicat);
- Ajustarea politicii: cooperarea cu părțile interesate în revizuirea politicii.

Instrumentele relevante pentru implementarea efectivă a strategiei „Parteneriat” (pe lângă strategiile de informare, consultare și dialog care ar putea fi, de asemenea, aplicate) ar putea fi:

- Crearea unor comitete specializate de redactare, monitorizare sau ajustare a politicilor, care să implice părți interesate specifice pentru domeniul lor de competență și de interes;
- Semnarea de acorduri multilaterale de cooperare cu părțile interesate, care să specifice distribuția rolurilor și a responsabilităților în timpul procesului de luare a deciziilor;
- Organizarea de sesiuni de lucru dedicate pentru dezvoltarea de priorități, obiective și strategii aprofundate în cadrul procesului de luare a deciziilor în cauză. Un exemplu în acest sens ar putea fi organizarea unui AECS, astfel cum este detaliat în alineatul de mai jos.

##### 4.1.4.1 AECS - Atelier european de conștientizare a scenariilor

Tehnica AECS a fost elaborată în cadrul Programului de Inovare al Comisiei Europene în 1994, ca o acțiune pilot menită să încurajeze procesele participative inovatoare la nivelul întregii Europe. După o implementare de succes în cadrul inițiativelor privind problemele de mediu (de ex., Agenda 21), AECS a fost implementată ulterior într-un context mai larg al problemelor de dezvoltare locală. AECS implică necesitatea unei planificări și organizări atente și, prin urmare, este cea mai potrivită pentru implicarea părților interesate care cooperează deja cu autoritatea locală în cadrul unui comitet sau al unui acord instituționalizat.

Aceasta se desfășoară, de obicei, în grupuri de 24-32 de participanți, din diferite categorii de părți interesate. Grupul este împărțit în continuare în grupuri mai mici, de 6-8 participanți, care lucrează în sesiuni paralele. În acest scop, ar putea fi recomandabil să existe o sală mare pentru sesiunile plene, permițând apoi grupurilor să lucreze în săli dedicate, mai mici. Fiecare sală de lucru separată trebuie să aibă o masă (în mod ideal, rotundă) și note autoadezive, markere, flipchart-uri, pe care

grupul să lucreze. AECS presupune implicarea unui monitor național specializat, precum și a unui număr de facilitatori egal cu numărul de grupuri de lucru paralele care urmează a se constitui.

AECS se desfășoară pe parcursul a 2 zile de lucru, timp în care participanții lucrează la scenarii și strategii viitoare privind subiectul în cauză. Atmosfera trebuie să încurajeze comunicarea și dialogul deschis, astfel încât ar putea fi utilă organizarea de pauze de cafea, prânzuri comune etc., pentru a permite participanților să se familiarizeze unii cu alții și în afara timpului strict de lucru.

Un AECS este organizat după cum urmează:

1. Participanții trebuie să fie informați în prealabil cu privire la conținutul specific al atelierului de lucru, pentru a fi pregătiți și informați, în mod corespunzător;
2. În prima zi, un facilitator AECS prezintă obiectivele și metodologiile atelierului de lucru. Acesta prezintă, de asemenea, diferite scenarii viitoare potențiale privind subiectul discutat;
3. Apoi, fiecare grup de lucru (format din 6-8 persoane, pentru fiecare categorie de părți interesate) se deplasează împreună cu un facilitator într-o sală de lucru dedicată, pentru a elabora soluții creative la provocările imaginate drept consecințe ale scenariilor propuse. Această parte a activității se numește „crearea viziunii” și poate dura întreaga primă zi de lucru: fiecare grup de lucru desfășoară o sesiune de brainstorming și dezbate implicațiile scenariilor, scriind pe postere, note autoadezive, realizând grafice etc., cu sprijinul facilitatorului;
4. La sfârșitul primei zile, toți participanții se reunesc în sala de plen și fiecare grup detaliază activitatea desfășurată în ziua precedentă. Dezbateră în plen începe, cu scopul de a realiza o analiză comparativă a diferitelor viziuni. La sfârșitul dezbaterii plenare, participanții au identificat elementele pe care viziunile lor le au în comun, ca punct de plecare pentru a doua zi de lucru;
5. A doua zi începe cu participanții reuniți în sesiunile lor de lucru paralele, unde fiecare grup lucrează la viziunea comună identificată la sfârșitul zilei precedente (*Care ar putea fi soluțiile la acele provocări?*) *Care sunt resursele care trebuie utilizate? Sinergiile necesare? Principalii actori care trebuie implicați?*);
6. Apoi, toți participanții se reunesc din nou în plen, unde își prezintă activitatea și identifică din nou elementele comune tuturor grupurilor de lucru, selectând cele mai bune idei și cele mai relevante teme de acțiune;
7. Monitorul AECS național coordonează redactarea recomandărilor pentru factorii de decizie cu privire la subiectul în cauză și pregătește un raport privind reuniunea în scopuri de transparență.

**Notă importantă pentru facilitatori:** este important ca participanții să se simtă în largul lor și să dispună de toate instrumentele pentru a participa, în mod eficace, la dezbateri. Prin urmare, informațiile și materialele corespunzătoare trebuie să fie trimise tuturor în avans, pentru a permite părților interesate să se pregătească, iar procesul decizional să beneficieze de o dezbateri și o activitate informate. Din același motiv, este foarte important ca, la scurt timp după reuniune, recomandările pentru procesul decizional să fie redactate și trimise tuturor participanților pentru o revizuire comună, astfel încât să se asigure că au fost captate toate elementele-cheie.

## 4.2 STRATEGII DE SPORIRE A PARTICIPĂRII

Participarea nu este un proces static. Acesta este în continuă evoluție, deoarece obiectivul unei autorități publice trebuie să fie întotdeauna acela de a crește nivelul și posibilitățile pentru ca un număr cât mai mare de părți interesate să contribuie la procesul decizional. Figura de mai jos arată posibilitatea ca părțile interesate situate într-un cadran să treacă în cadranul următor, dacă nivelul lor de relevanță (așadar competențele/expertiza) sau de interes crește. Această secțiune detaliază

câteva potențiale acțiuni care pot fi puse în aplicare pentru a facilita această mișcare circulară în cadrul graficului, permițând un grad mai mare de participare civilă în cadrul comunității.

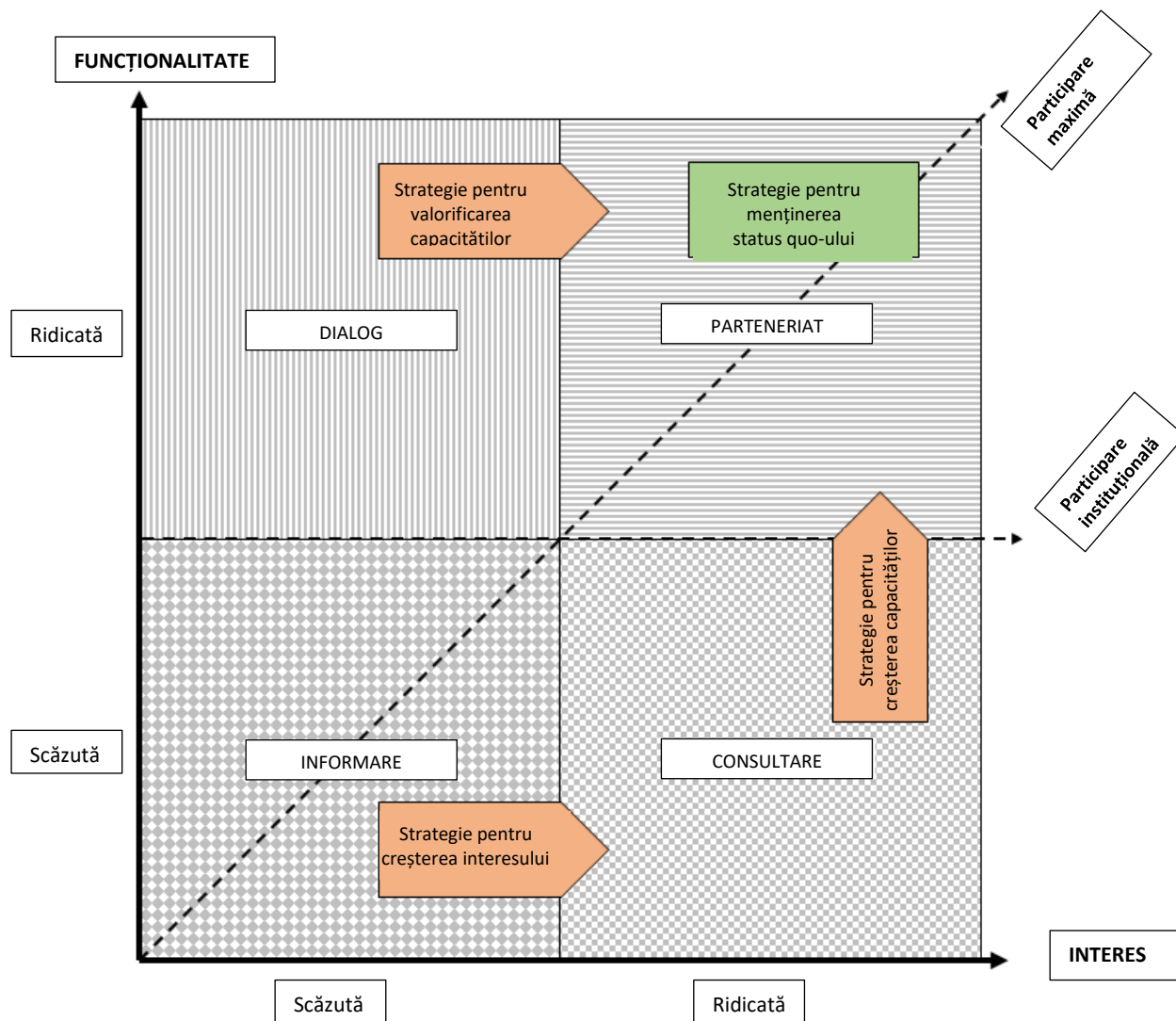


Figura 15 - Strategii pentru creșterea nivelului de participare a părților interesate

#### 4.2.1 Strategia 1 – De la informare la consultare

Strategia urmărește creșterea interesului părților interesate față de subiectele aflate pe agenda politică a autorității publice, astfel încât să stimuleze contribuțiile și feedback-ul părților interesate, în toate etapele procesului de luare a deciziilor, de la stabilirea priorităților la ajustarea politicilor, chiar dacă relevanța acestora pentru autoritatea publică rămâne scăzută.

Acțiunile orientate către acest obiectiv se referă la creșterea gradului de conștientizare și furnizarea de informații specifice părților interesate, cum ar fi:

##### Planul de comunicare

- Elaborarea unui plan de comunicare dedicat, care rezultă dintr-o profilare precisă a categoriilor de părți interesate identificate ca potențiale grupuri țintă. Acest profil poate include interesul specific, cele mai utilizate canale de comunicare etc.;
- Elaborarea unei identități grafice coordonate pentru tema în cauză (logo, elaborarea de modele pentru broșuri, prezentări etc.)

- Crearea de profiluri pe rețelele sociale (Facebook, Twitter) pentru inițiativa/subiectul în cauză, astfel încât să se colecteze comentarii și din partea părților interesate/cetățenilor;
- Actualizarea inițiativelor referitoare la subiectul respectiv pe site-ul instituțional;
- Crearea unei liste de corespondență dedicate (rezultată din cartografierea părților interesate) pentru a trimite buletine informative dedicate părților interesate, pe categorii de interes/activități;
- Planificarea de conferințe de presă și comunicate de presă periodice pentru informarea și oferirea de actualizări părților interesate și publicului cu privire la subiect.

#### **Organizarea de zile ale porților deschise dedicate**

- Zilele porților deschise pentru creșterea gradului de conștientizare cu privire la subiect, eventual în timpul unor evenimente care reunesc deja multe părți interesate diferite pe teme lor de interes;
- Inițiative în școli pentru creșterea gradului de conștientizare cu privire la acest subiect;
- Invitații dedicate reprezentanților categoriilor de părți interesate la dezbateri pe teme privind eventualele lor domenii de interes.

#### **4.2.2 Strategia 2 - De la consultare la dialog**

Părțile interesate care sunt deja interesate de un anumit subiect sunt adesea foarte dispuse să se implice, în mod activ, și să își vadă opiniile incluse în procesul de luare a deciziilor. Prin urmare, este important ca autoritățile publice să evite frustrarea acestor părți interesate angajate și să investească în consolidarea capacităților acestora, astfel încât să le crească competențele și să poată contribui în continuare la elaborarea politicilor.

#### **Consolidarea capacităților și formarea:**

- Organizarea de zile de formare deschise privind modalitățile și instrumentele de participare, adresate tuturor părților interesate care și-au exprimat interesul de a se implica mai mult în viața publică;
- Deși resursele unei autorități locale ar putea permite întotdeauna formarea gratuită a părților interesate, sprijinul ar putea fi oferit de acele părți interesate care se află deja în „parteneriat” și sunt dispuse să sprijine economic inițiativa sau să administreze ele însele formarea, datorită competențelor lor deja ridicate. De asemenea, ar putea fi solicitate fonduri UE, cum ar fi cele ale programelor EACEA, deoarece acestea sprijină inițiativele menite să încurajeze cetățenia activă;
- Dezvoltarea unei platforme online pentru partajarea de feedback și schimburi între omologi pentru toate părțile interesate: i) promotorii proiectului/inițiativei (de ex., municipalitatea), ii) părțile interesate „partenere” (adică, părțile interesate care se încadrează în tipologia Parteneriatului) și iii) părțile interesate „implicate” (adică, părțile interesate care se încadrează în „Tipologia consultării”), pentru a stimula schimburile între omologi pe platformă între cele două tipologii de părți interesate, pentru un schimb de cunoștințe și experiență.

#### **4.2.3 Strategia 3 - De la dialog la parteneriat**

Pentru a stimula interesul părților interesate „calificate”, este importantă implicarea acestora în dialoguri individuale și în rețele, în vederea identificării stimulentele relevante pentru a le include în continuare în calitate de parteneri în procesul de luare a deciziilor.

#### **Implicarea individuală**

- Organizarea de reuniuni individuale cu părțile interesate relevante, pentru a crește gradul de conștientizare al acestora cu privire la subiect și pentru a analiza interesul lor potențial de a se implica în continuare în proces.

#### **Implicarea grupurilor**

- Organizarea de evenimente de creare de rețele, cum ar fi dineuri, prânzuri, evenimente de creștere a gradului de conștientizare, pentru ca diferite părți interesate să se reunească și să facă schimb de opinii și idei cu privire la subiectul în cauză;
- Organizarea de evenimente de creare de rețele care să includă, de asemenea, și părțile interesate din cadranul „Parteneriat”, astfel încât să se încurajeze dialogul cu actorii care sunt deja foarte implicați în viața publică;
- Înființarea de consilii consultative dedicate fiecărui subiect de interes, asigurând faptul că reuniunile nu sunt prea frecvente, astfel încât să nu se pună o povară excesivă asupra membrilor consiliului, dar și alocarea unei responsabilități specifice pentru fiecare dintre acestea, în revizuirea procesului de elaborare.

#### **4.2.4 Strategia 4 - Consolidarea parteneriatului**

Părțile interesate care se încadrează deja în cadranul „Parteneriat” sunt hotărâte să se implice. Cu toate acestea, este foarte importantă menținerea implicării acestora, asigurând că sunt sprijinite, în mod adecvat, în rolul și eforturile lor.

#### **Comitete:**

- Înființarea de comitete permanente implicate în subiectul în cauză - stimulând cooperarea în cadrul unei abordări pe termen lung (și anume, în mod permanent, dincolo de valorificarea experiențelor inițiativelor specifice).

#### **Relaționare**

- Organizarea de evenimente de creare de rețele, pentru a permite membrilor diferitelor comitete să se reunească, să facă schimb de idei și să creeze contacte, ca un stimulent pentru participarea lor, ca o sursă de dezvoltare personală și profesională.

#### **Buget**

- În cazul în care părțile interesate din cadrul comitetelor au multe obligații de lucru și de deplasare, ar putea fi relevant să se prevadă un buget special pentru a acoperi cel puțin cheltuielile de deplasare ale acestora, astfel încât să nu fie excluse din „Parteneriat” acele părți interesate care nu își pot permite să participe la toate reuniunile.



## 5 REFERINȚE

Conferința OING-urilor Consiliului Europei, Codul de Bune Practici pentru Participarea Civilă, 2019. Disponibil la: <https://rm.coe.int/code-of-good-practice-civil-participation-revised-301019-en/168098b0e2>

Consiliul Europei, CDLR (2008). Instrumentul C.L.E.A.R. <https://www.coe.int/en/web/good-governance/toolkits>

Consiliul Europei, CM(2017)83, Liniile directoare pentru participarea civilă la procesul de luare a deciziilor politice. Disponibil la: <https://rm.coe.int/guidelines-for-civil-participation-in-political-decision-making-en/16807626cf>

Consiliul Europei, CM/Rec(2018)4. Recomandarea Comitetului de Miniștri către statele membre privind participarea cetățenilor la viața publică locală (21 martie 2018). Disponibil la: [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectId=09000016807954c3](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016807954c3)

Consiliul Europei, *Experiența europeană a participării cetățenilor la guvernarea transfrontalieră*. (2015) Gorizia: ISIG, Disponibil la: <https://rm.coe.int/1680686b1b>

Pellizzoni, L. (2008). Politiche pubbliche e nuove forme di partecipazione in «Partecipazione e Conflitto» – 2008, n. 0, pp. 93-116. Disponibil la: [https://dispes.units.it/sites/dispes.units.it/files/all\\_pers/Politiche%20pubbliche%20e%20nuove%20forme%20di%20partecipazione.pdf](https://dispes.units.it/sites/dispes.units.it/files/all_pers/Politiche%20pubbliche%20e%20nuove%20forme%20di%20partecipazione.pdf)

### Alte materiale consultate

Consiliul Europei, (2014). Manual privind eliminarea obstacolelor în calea CTB. Disponibil la: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/transfrontier-cooperation>

Consiliul Europei și ISIG: EDEN. <https://www.coe.int/en/web/good-governance/toolkits>

Consiliul Europei, CDDG (2016) GT-SC(2016)2. Participarea civilă la procesele de luare a deciziilor - prezentare generală a standardelor și practicilor în statele membre ale Consiliului Europei. Disponibil la: <http://rm.coe.int/doc/09000016806fa094>

Consiliul Europei, CM/Rec (2001)19E. Recomandarea Comitetului de Miniștri către statele membre privind participarea cetățenilor la viața publică locală (6 decembrie 2001). Disponibil la: [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectId=09000016804f513c](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016804f513c)

Consiliul Europei, (2012). *Set de instrumente pentru cooperarea transfrontalieră*. Strasbourg: Consiliul Europei, <https://www.coe.int/en/web/good-governance/toolkits>

De Fatima, & Amante, (2010). Strategii discursive locale pentru construcția culturală a frontierei: cazul frontierei portughezo-spaniole. Revista de studii privind zonele de frontieră, volumul 25, nr.1/2010.

MFAR, ICEIDA și UNU-FTP, *Părțile interesate și analiza părților interesate în managementul ciclului de proiect*.

*Scurt curs de formare în managementul ciclului de proiect pentru subdiviziunile MFAR din Sri Lanka.*  
Disponibil la:  
[http://www.unuftp.is/static/files/short\\_courses/pcm\\_sri\\_lanka07/D2\\_L3\\_Stakeholder\\_Analysis.ppt](http://www.unuftp.is/static/files/short_courses/pcm_sri_lanka07/D2_L3_Stakeholder_Analysis.ppt)

Shimaski, J. și Wolfe, S. (2010). *Producția culturală și negocierea frontierelor: introducere la dosar.*  
Revista de studii privind zonele de frontieră, volumul 25, nr.1/2010.

Stafanik. (2009) *Conservarea transfrontalieră: Securitatea, societatea civilă și colaborarea transfrontalieră.* Revista de studii privind zonele de frontieră, volumul 24, nr.2/2009.



Centrul de Expertiză pentru Guvernarea pe Mai Multe Niveluri  
<https://www.coe.int/en/web/good-governance/centre-of-expertise>

