

Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020

Axa prioritară 1: Administrație publică și sistem judiciar eficient

Obiectivul specific 1.1 - Dezvoltarea și introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică

Proiect: „PRO Dezvoltare- ONGuri PRO-active în politicile publice vizând dezvoltarea economică și socială” COD SIPOCA 252/ MySMIS 111113

Solicitant: FUNDAȚIA PAEM ALBA

Partener: ASOCIAȚIA CONSULTANȚILOR ȘI EXPERTILOR ÎN ECONOMIE SOCIALĂ ROMÂNIA

Campania de advocacy

Într-un regim democratic, cetățenii participă la decizia publică. Aceasta este o caracteristică definitorie a regimurilor democratice. Advocacy înseamnă influențarea transparentă a deciziei publice și a politicilor publice în favoarea grupurilor legitime de interes. Campania de advocacy reprezintă operaționalizarea democrației participative. Prin intermediul unui astfel de proces, grupurile legitime de interese din societate participă la decizia publică. De regulă, se face advocacy pentru:

- ✓ a informa sau conștientiza publicul larg despre o cauză sau o temă de interes pentru un grup legitim de interese;
- ✓ Pentru a obține sprijin pentru o cauză;
- ✓ Pentru a influența anumite persoane cu putere de decizie;
- ✓ Pentru a schimba o politică publică care afectează interesele unui grup din societate.

Ce este campania de advocacy?

Este un set de acțiuni țintite pentru influențarea decidenților sau a publicului pentru a susține o anumită cauză sau pentru a modifica o politică publică. Campania de advocacy cuprinde o serie de activități care conduc în final la atingerea obiectivului urmărit. În cadrul unei campanii de advocacy întâlnim de regulă următoarele componente:

- ✓ Planificarea strategică;
- ✓ Agenda legislativă;
- ✓ Monitorizarea deciziei publice;
- ✓ Fundamentarea campaniei de advocacy;
- ✓ Surse de documente și resurse în advocacy;
- ✓ Analiza cost / beneficiu a unei reglementări;
- ✓ Documentul de poziție;

- ✓ Elaborarea amendamentelor legislative;
- ✓ Analiza părților interesate;
- ✓ Harta politică a decidenților;
- ✓ Elaborarea și transmiterea mesajelor;
- ✓ Planul de comunicare;
- ✓ Relația cu media;
- ✓ Instrumente de advocacy și lobby online;
- ✓ Managementul campaniei de advocacy;
- ✓ Monitorizarea și evaluarea campaniei de advocacy;

1. Planificarea strategică în advocacy

Strategia este un document important în campania de advocacy care conține: obiective, axe de intervenție, măsuri sau direcții de acțiune. Strategia trebuie însoțită de un plan operațional pentru atingerea obiectivelor. Planul operațional este orientat pe o perioadă mai scurtă de timp decât cel previzionat pentru întregul demers de advocacy.

Rolul planificării strategice este acela de a asigura o atitudine pro activă față de acțiunile decidenților.

Prin intermediul **Planificării strategice** se pun în acord viziunea și nevoile de dezvoltare ale unei organizații cu obiectivele prin intermediul cărora se ating rezultatele dorite. Planificarea strategică implică realizarea unei *diagnoze* a organizației sau coaliției de organizații, *identificarea nevoilor și tendințelor, planificarea viitorului, stabilirea unor obiective de atins.*

1.1. Diagnoza

Diagnoza este necesară pentru a se identifica starea inițială de la care se pornește. Diagnoza se realizează utilizând metoda SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

a) *Punctele tari*, (Strengths), reprezintă acele caracteristici ale organizației care-i oferă avantaje în raport cu concurența. Puncte tari pot fi anumite caracteristici ale organizației, resursa umana de care dispune, anumite situații sau tendințe din societate etc.

b) *Punctele slabe* (Weaknesses) reprezintă caracteristici ale organizației care determină dezavantaje în raport cu concurența. Pot fi de exemplu lipsa personalului calificat, dificultăți financiare, deficit de credibilitate sau notorietate etc.

c) *Oportunitățile* (Opportunities) sunt acele situații care oferă șanse organizației. Ele se regăsesc în mediul extern al organizației.

d) *Riscurile și amenințările* (Threats) se găsesc de asemenea în mediul extern al organizației și reprezintă situații care determină vulnerabilități și pagube organizației în condițiile păstrării cursului inițial de acțiune.

2.2. Identificarea nevoilor și evaluarea tendințelor

Această etapă cuprinde evaluarea nevoilor de dezvoltare ale organizației și identificarea tendințelor economice, politice, sociale și tehnologice care pot afecta evoluția organizației. Pentru această analiză se utilizează analiza PEST.

2.3. Planificarea viitorului

Planificarea viitorului se face în legătură cu viziunea organizației despre starea ideală la care dorește să ajungă în viitor și exprimă direcția de dezvoltare dorită a acesteia. Proiectul de dezvoltare al unei organizații ține cont de misiunea acesteia, natura, cultura și valorile dar și de oportunitățile, constrângerile, punctele slabe, punctele tari sau oportunitățile organizației. Planificarea viitorului organizației trebuie să țină cont de condițiile din societate, forțele din societate, climatul economic, politic și schimbarea nevoilor membrilor organizației.

2.4. Stabilirea unor obiective

Organizația își stabilește niște obiective pe termen scurt (3-5 ani) și pe termen lung (5-10 ani) prin intermediul cărora își satisfac nevoile de dezvoltare. Perioada de timp pentru care organizația își stabilește obiectivele depinde de capacitatea acesteia de a aduna informații relevante pentru fundamentarea acestora și a direcțiilor de acțiune precum și de abilitatea acesteia de prognoză și previziune.

Obiectivele sunt generale și specifice.

-*Obiectivele generale* sunt reduse ca număr și vizează starea ideală la care organizația tinde să ajungă. Ele se stabilesc pentru o perioadă lungă de timp.

-*Obiectivele specifice* reprezintă pașii intermediari pentru atingerea obiectivelor generală. Ei se stabilesc pentru perioade mai scurte de timp.

Stabilirea obiectivelor trebuie să țină cont de cerința SMART. Astfel ele trebuie să fie:

-specifice (specific);

- măsurabile (measurable);
- posibile de atins (achievable);
- Realiste (realistic);
- Încadrate în timp (time).

În același timp, obiectivele stabilite de către organizație trebuie să fie motivante pentru membrii săi.

2.5. Formularea strategiei

Elaborarea strategiei este elementul central al planificării strategice. Ea reprezintă un set de acțiuni inspirate de viziunea de dezvoltare a organizației prin care aceasta își satisface nevoile și evoluează spre starea dezirabilă. Strategia va sugera direcțiile și acțiunile ce vor fi întreprinse. O bună strategie presupune utilizarea judicioasă a resurselor de care dispune organizația pentru atingerea obiectivelor propuse și fără a produce consecințe nedorite.

2.6. Planul de acțiuni și planul operațional

Dacă strategia ne spune ce trebuie făcut, care sunt principalele direcții de acțiune, planul de acțiuni arată cum trebuie făcut, ce acțiuni concrete trebuie întreprinse. Planul de acțiuni cuprinde activitățile concrete ce trebuie desfășurate pentru a fi atinse obiectivele specifice apoi obiectivele generale în perioada de timp previzionată. Un bun plan de acțiune trebuie să satisfacă următoarele cerințe:

- ✓ Acțiunile sunt congruente și sprijină realizarea obiectivului general;
- ✓ Acțiunile sunt realiste și fezabile;
- ✓ Resursele necesare pentru realizarea acțiunilor sunt disponibile la momentul necesar;
- ✓ Acțiunile prevăzute sunt adecvate realizării obiectivelor stabilite;
- ✓ Principalii factori interesați susțin acțiunile și lucrează pentru punerea în practică ale acestora;
- ✓ Dacă acțiunile recomandate reclamă sprijinul unui factor interesat acesta va acorda sprijinul necesar;
- ✓ Acțiunile propuse sunt transparente;
- ✓ Organizația poate evalua impactul acțiunilor desfășurate.

Planul operațional servește ca bază pentru planificarea bugetului.

2.7. Organizarea în timp a acțiunilor

Activitățile din planul operațional se pun într-o succesiune logică. Pentru acesta se utilizează diagrama GANT. Acesta permite vizualizarea diferitelor activități programate și succesiunea lor în timp cu termenele pentru începerea și finalizarea fiecăruia. Exemplu de Grafic GANT:

Acțiunea/ perioada de timp	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A	A	A	A						
B		B	B	B	B				
C			C	C	C				
D		D	D	D	D	D			
E				E	E	E	E		
F									
G									

2.8. Implementarea strategiei

Implementarea presupune mobilizarea resurselor organizației pentru punerea în practică a acțiunilor din Planul operațional și atingerea obiectivelor specifice și generale preconizate. Strategia poate fi revizuită ori de câte ori parametri inițiali în care a fost proiectată se modifică și pun în pericol aplicarea acesteia și atingerea obiectivelor vizate.

2. Agenda legislativă

Agenda legislativa este un document intern al organizației care reflectă interesele acesteia și ale membrilor săi. Acest interes al organizației se exprimă în declarația de politici publice a acesteia sau a coaliției de advocacy.

Punctul de plecare al oricărei proces de advocacy este agenda legislativă. Ea asigură în același timp notorietatea grupului de interese și a organizației sau a coaliției de advocacy în raport cu publicul larg și cu decidenții.

Agenda legislativă a organizației se construiește pornind de la reglementările și legile care obstrucționează activitatea organizației, afectează interesele (legitime) ale grupului de interese. Ea exprimă sub forma unor propuneri de măsuri sau politici publice alternative toate schimbările necesare pentru restabilirea echilibrului și rezolvarea intereselor grupului afectat.

În formularea agendei legislative trebuie să se evalueze în ce măsură problema identificată de grupul de interese:

- ü Este conectată cu misiunea și scopul grupului de interese;
- ü Este relevantă pentru un număr semnificativ de persoane;
- ü Este legată de reglementări, legi sau politici publice;
- ü Este clară;
- ü Are o șansă rezonabilă de succes pe termen scurt;
- ü Poate fi proactivă sau reactivă;
- ü Nu este în opoziție cu interesele unor grupuri puternice, ale legiuitorilor sau cu interesul general.

Pentru că de regulă grupurile de interese indentifică aproape întodeauna mai multe probleme, ele trebuie prioritizate pentru a asigura concentrarea pe cea mai importantă în cadrul procesului de advocacy. Dacă alergăm după mai mulți iepuri există riscul să nu prindem nici unul.

2.1.Structura agendei legislative

La întocmirea agendei legislative se urmăresc următoarele elemente: implicarea liderilor, documentarea prealabilă asupra problemelor, participarea cât mai largă a membrilor la întocmirea acesteia, crearea de grupuri de lucru, consultarea comunității, publicarea și difuzarea documentelor de poziție publică și foarte important, realizarea unei strategii de comunicare publică.

Agenda legislativă trebuie să conțină mai multe elemente, printre care cele mai importante sunt: nota introductivă, declararea problemelor, informații despre organizație.

Nota introductivă, exprimă pe scurt punctul de vedere al organizației cu privire la problemă.

Declararea problemelor, presupune descrierea pe scurt a fiecărei probleme, însoțită de punctele de vedere ale organizației, punctele de vedere opuse și recomandările de măsuri și politici publice.

Prezentarea problemei va conține următoarele elemente:

- scurtă prezentare a problemei;
- Explicitarea motivului pentru care problema este importantă, cum afectează ea sectorul respectiv și ce se întâmplă dacă nu este rezolvată;
- O propunere concretă de rezolvare a problemei;

- Opiniile opozante;
- Date, statistici, rapoarte de cercetare care descriu problema și dinamica acesteia;
- Opțiunile posibile;
- Crezul, viziunea grupului de interese privind rezolvarea problemei.

În agenda legislativă trebuie cuprinse și informații despre organizație / coaliție și membrii grupului de interese. Aceste informații sunt necesare pentru a arăta publicului și decidenților importanța și influența grupului de interese.

3. Monitorizarea deciziei publice

Pornind de la problemele identificate și exprimate în agenda legislativă, organizația sau coaliția de advocacy trebuie să monitorizeze activitatea decidenților publici care au putere de decizie în zona reglementărilor și legilor care afectează interesele membrilor grupului de interese reprezentat de către organizație sau coaliție de advocacy. Activitatea de monitorizare a deciziei publice cuprinde două momente principale: monitorizarea înainte de luarea deciziei de către autoritatea publică, și monitorizarea de după luarea deciziei. În primul caz avem o monitorizare a etapelor luării deciziei iar în cel de al doilea o monitorizare a etapelor de luare a deciziei publice.

Trebuie reținut aici faptul că legea 544 / 2001 obligă instituțiile publice să facă cunoscute proiectele lor de hotărâri înainte de luarea deciziei.

Cele mai mari șanse de influențare a deciziei publice oferă monitorizarea deciziei în faza de luare a deciziei. Transparența decizională, consultarea publică și dialogul social oferă instrumente de participare la decizie în această fază.

Unele organizații se pot specializa în monitorizarea deciziei publice și prezintă public rapoarte de monitorizare. Ele reprezintă surse bune de informare pentru organizațiile care desfășoară activități de advocacy.

3.1. Structura unui raport de monitorizare

Un raport de monitorizare trebuie să conțină câteva elemente specifice:

1. Prefața

Aceasta va conține scopul propus, echipa de evaluatori și perioada de monitorizare.

2. Sumarul executiv

În sumarul executiv se prezintă pe scurt rezultatele raportului de monitorizare. El are rolul de a răspunde rapid la întrebările posibile ale cititorului și de a atrage atenția asupra conținutului raportului.

3. Informații istorice și de context

Această parte va detalia nevoile specifice ale organizației și ale membrilor grupului de interes, problemele identificate ale acesteia, obiectivele urmărite în procesul de monitorizare, activitățile realizate, bugetul, grupurile țintă (cine sunt decidenții și factorii interesați monitorizați).

4. Evaluarea politicii publice

Aici vor fi descrise activitățile prin care se implementează politica publică curentă, se apreciază măsura în care politica publică evaluată satisface nevoile membrilor grupului țintă, se prezintă rezultatele obținute din implementarea politicii publice evaluate și măsura în care aceasta și-a atins obiectivele urmărite, o analiză cost-beneficiu, o analiză de impact, evaluarea performanței proceselor de implementare, sustenabilitatea pe termen lung a politicii, continuitatea multianuală.

5. Concluzii

În această secțiune se face un sumar al evaluării politicii publice.

6. Recomandări

Se vor cuprinde aici toate recomandările de schimbări la nivelul politicii publice sugerate de rezultatele evaluării acesteia.

În activitatea de monitorizare a politicii publice se vor utiliza indicatori relevanți care descriu acea politică publică. Aceștia trebuie să fie măsurabili. Printre aceștia se regăsesc: indicatori macro-economici, indicatori analitici de eficiență, indicatori de eficacitate, indicatori de calitate a serviciilor.

În colectarea informațiilor se pot utiliza *metode cantitative* sau *calitative*. În primul caz putem avea analize cost-beneficiu, analize cost-eficacitate, anchete sociologice, analize de conținut sau a datelor statistice. În cazul abordării calitative se pot utiliza studii de caz, interviuri cu decidenți, focus-grupuri, observații calitative.

În ce privește tipurile de rapoarte putem avea următoarele tipuri:

1. Rapoarte de monitorizare a promisiunilor electorale din campaniile electorale, a programelor partidelor, a modului cum acestea au fost puse în programul de guvernare și în legislație;

2. Rapoarte de monitorizare a impactului strategiilor de reformă, descentralizare și modernizare a statului;
3. Rapoarte de monitorizare a programelor bugetare multianuale;
4. Rapoarte de monitorizare a progresului în implementarea politicilor publice;
5. Rapoarte de monitorizare a implementării legilor, hotărârilor de guvern, hotărârilor de Consiliu Local;
6. Rapoarte de monitorizare a cheltuirii banilor publici;
7. Rapoarte de monitorizare privind aplicarea legii 544 / 2001 privind accesul la informații de interes public;
8. Rapoarte de monitorizare a respectării drepturilor omului;
9. Rapoarte de monitorizare a activității decidenților politici;
10. Rapoarte de monitorizare a presei;
11. Rapoarte de monitorizare online.

4. Documentul de poziție

Un document esențial în campania de advocacy este *Documentul de poziție*. Acesta exprimă modul în care organizația se poziționează față de o problemă care o interesează. Pentru a fi util în procesul de influențare a deciziei publice, documentul de poziție trebuie să prezinte în mod clar o opinie față de problema abordată, să fie bine redactat, să trezească interesul decidenților, al presei, al publicului larg, să conțină unele controverse astfel încât să devină vizibil, să fie dezbătut, comentat să determine reacții. Ca să poată determina o schimbare, el trebuie de asemenea să sugereze o anumită soluție, un mod de rezolvare al problemei.

Documentul de poziție este o sinteză a demersurilor de documentare, cercetare, monitorizare, evaluare și analiză întreprinse de organizație sau de grupurile interesate ce fac parte din coaliția de advocacy în scopul prezentării decidentului politic, pentru influențarea deciziei acestuia.

Academia de Advocacy din Timișoara

Documentul de poziție este conceput pornind de la identificarea unei probleme pentru membrii unui grup de interese și ajunge la soluția acesteia care să poată fi implementată prin decizii publice sau adoptarea unor modificări legislative.

Deoarece necesită o expertiză specială, elaborarea unui astfel de document este realizată de regulă de experți, think tank-uri, ONG-uri sau firme de lobby.

Scopul realizării unui document de poziție:

- ✓ analizează o problemă de politică publică;
- ✓ sintetizează rezultatele documentării și cercetării aplicate;
- ✓ sintetizează alternativele de acțiune sau non acțiune posibile;
- ✓ propune cea mai buna alternativă de acțiune;
- ✓ aduce argumente și dovezi în favoarea alternativei de acțiune propuse și însușite de organizație;
- ✓ face recomandări decidentului.

(Academia de Advocacy din Timișoara)

4.1. Rolul documentelor de poziție:

- ✓ informează în vederea influențării deciziei, decidenții, stakeholderii, media, experții, comunitatea;
- ✓ chemarea la acțiune a audienței țintă;
- ✓ inventarierea variantelor alternative de politici publice;
- ✓ poziționarea pe o problemă de politici publice;
- ✓ recomandarea argumentată a unei opțiuni de politică publică în scopul luării unei decizii;
- ✓ evaluarea opțiunii decidenților din perspectiva rezultatelor obținute în implementarea unei politici publice;
- ✓ comunicarea cu politicienii, societatea civilă, media, cetățenii;
- ✓ furnizarea de informații, dovezi, argumente în favoarea opțiunilor de politică publică.

(Academia de Advocacy din Timișoara)

4.2. Etapele elaborării unui document de poziție

Întocmirea unui document de poziție este un demers laborios care cuprinde o serie de pași obligatorii:

1. Prezentarea importanței problemei identificate prin agenda legislativă a organizației / coaliției de advocacy;

2. Identificarea variantelor alternative de soluționare a problemei;
3. Organizarea și activarea grupurilor de experți care colaborează pentru elaborarea documentului de poziție: documentarist, analist, cercetător, redactor al documentului, comunicator);
4. Consultarea publică a grupurilor interesate pentru definirea principiilor, criteriilor și valorilor, în funcție de care se selectează soluțiile optime;
5. Etape de cercetare, analiză și documentare;
6. Alegerea soluției optime care este propusă decidentului;
7. Redactarea finală a documentului de poziție.

4. 3. Structura documentului de poziție

Structura documentului de poziție este în mare parte asemănătoare cu cea a raportului de monitorizare:

1. Titlul;
2. Cuprinsul;
3. Sumarul executiv;
4. Introducerea;
5. Descrierea problemei:
 - Punctul de vedere al organizației;
 - Dovezile și faptele care susțin propunerea organizației;
 - Conexiunea dintre dovezile și faptele prezentate și propunerea organizației.
6. Opțiunile alternative de soluționare;
7. Concluziile și recomandările;
8. Anexe.

5.1. Elaborarea amendamentelor legislative

Pornind de la opțiunile alternative de soluționare a problemelor conținute de documentul de poziție, organizațiile și coalițiile de advocacy elaborează un set de propuneri de schimbări în legislație și politicile publice care vor fi cuprinse în amendamentele legislative. Aceste propuneri de modificare a legislației vor ține cont de normele de tehnică legislativă pentru elaborarea actelor normative consfințite de Legea 24 / 2000. Propunerile de amendamente trebuie să țină cont de o serie de elemente:

1. Să asigure stabilitatea și eficiența legislativă;
2. Să fie temeinic fundamentate ținând cont de realitățile economico-sociale ce urmează a fi legiferate;
3. Să fie corelate cu legislația națională și comunitară în vigoare cu care este conectată;
4. Să ia în considerare interesul social și economic actual și de perspectivă;
5. Să fie flexibil asigurând pe de o parte stabilitatea și pe de altă parte să se adapteze la evoluțiile economice și sociale;
6. Să organizeze ideile în ordine logică;
7. Să explice înțelesul conceptelor și noțiunilor dacă este defireti de cel comun;
8. Să fie redactate în limbajul juridic specific, clar, fluent fără echivocuri;
9. Să nu folosească teremeni cu încărcătură afectivă;
10. Să țină cont de impactul social, economic, de mediu, legislativ sau bugetar;
11. Să evite paralelismele legislative care instituie aceleași reglementări în mai multe articole sau paragrafe.

Amendamentele legislative vor fi redactate pe baza proiectelor de reglementări după analiza atentă a acestora, făcând referire la pagina și paragraful din legea amendată în modul următor:

-se precizează textul inițial al proiectului de act normativ (articolul, alineatul etc.);

-Propunerea de modificare a acestuia;

-Motivația schimbării propuse.

Model de propunere de amendamente:

Textul inițial al proiectului de act normativ	Textul propus	Motivația
Art.		
Art.		

În cadrul acestui demers, se pot face observații, propuneri și recomandări prin intermediul cărora:

- ✓ Reformulează conținutul unor articole sau alineate din legislația în vigoare sau proiecte legislative;
- ✓ Adăugarea de conținut unor articole sau alineate din proiectele legislative sau legislația curentă;

- ✓ Eliminarea unor articole sau alineate din proiectele legislative sau legislația curentă;
- ✓ Adăugarea sau eliminarea unor cuvinte din conținutul articolelor sau alineatelor proiectelor legislative sau a legislației curente;
- ✓ Realizarea unor corelații între diferitele articole sau alineate din proiectul legislativ sau legislația curentă;
- ✓ Corelarea între proiectul legislativ propus și legislația în domeniu la nivel național sau internațional.

6. Analiza părților interesate

Analiza părților interesate reprezintă următorul pas în demersul de advocacy și cuprinde o evaluare a părților interesate care ne ajută să înțelegem care sunt opoziții și susținătorii demersului nostru și ce avem de făcut pentru a ne atinge obiectivele. Părțile interesate sunt persoane sau grupuri specifice care au în interes în problema abordată în campania de advocacy și în rezultatele urmărite de aceasta. Analiza părților interesate poate conduce la schimbări în agenda legislativă și în demersul de advocacy. Părțile interesate cuprind atât *mediul intern* al organizației care a inițiat demersul de advocacy cât și *mediul extern* al acesteia. În primul caz avem membrii organizației inițiatoare, angajații, voluntarii sau conducerea iar în cel de al doilea avem membrii altor organizații, autorități publice, organizații neguvernamentale sau alte structuri ale societății civile, organizații internaționale. Succesul demersului de advocacy depinde în mare măsură de corectitudinea acestei analize care trebuie să identifice toate părțile interesate fără să omită vreuna și înțeleagă foarte bine interesele acestora.

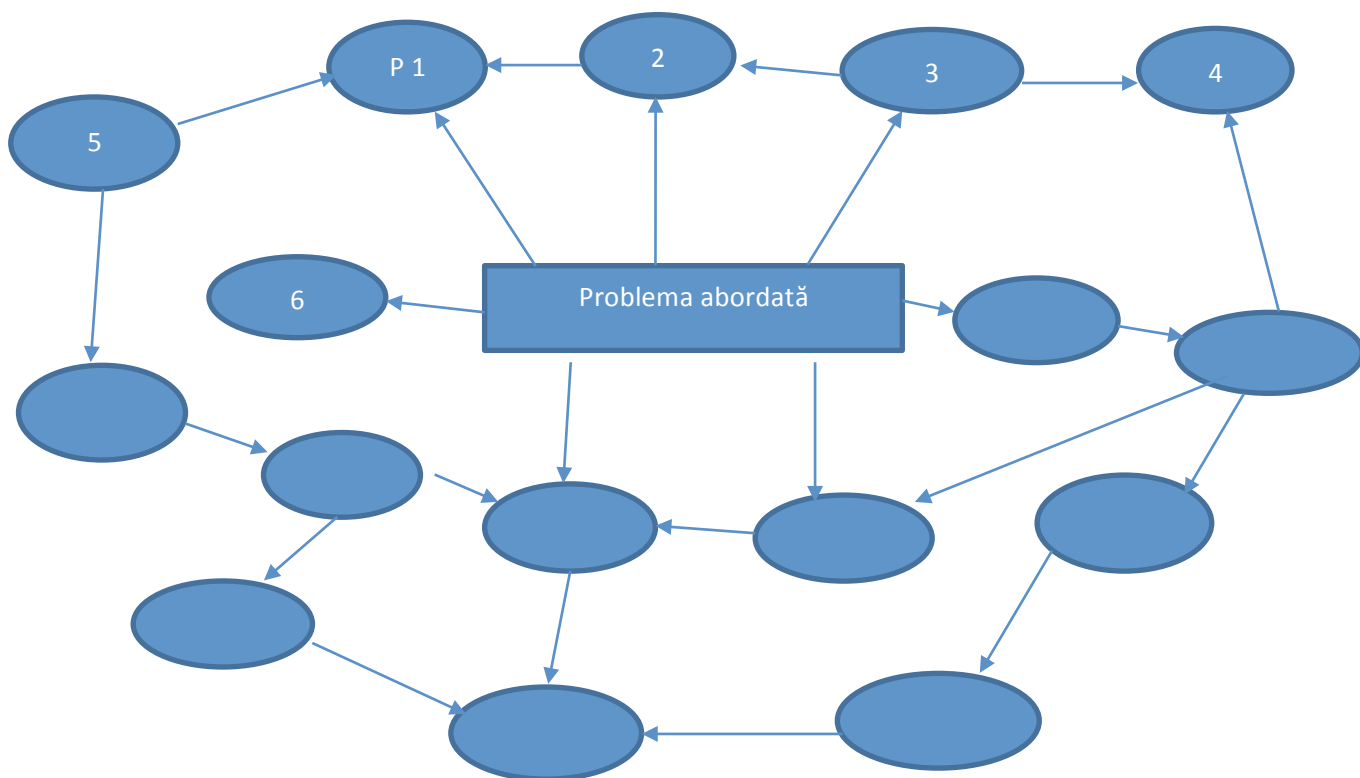
Important de reținut: *advocacy înseamnă lărgirea cercului prietenilor apropiați unei cauze sau problemei abordate* (Edward Priola, consultant CIPE, www.cipe.org).

Analiza părților interesate prezintă niște limite, prin forța lucrurilor, aceasta nu poate surprinde decât o fotografie de moment. Există o dinamică a intereselor diferitelor grupuri și organizații din societate și prin urmare, analiza părților interesate trebuie repetată în momente diferite.

Analiza părților interesate se realizează în trei secvențe diferite: *întocmirea hărții părților interesate* (stakeholders mapping), *identificarea categoriilor, grupurilor interesate* și *analiza părților interesate*.

Harta părților interesate

Harta părților interesate reprezintă acțiunea de cartografiere a tuturor actorilor interesați de problema vizată de campania de advocacy. Actorii interesați pot fi instituții, organizații sau indivizi. Harta părților interesate va face vizibile relațiile dintre actorii interesați de problemă. Harta părților interesate poate avea o structură asemănătoare cu cea de mai jos:



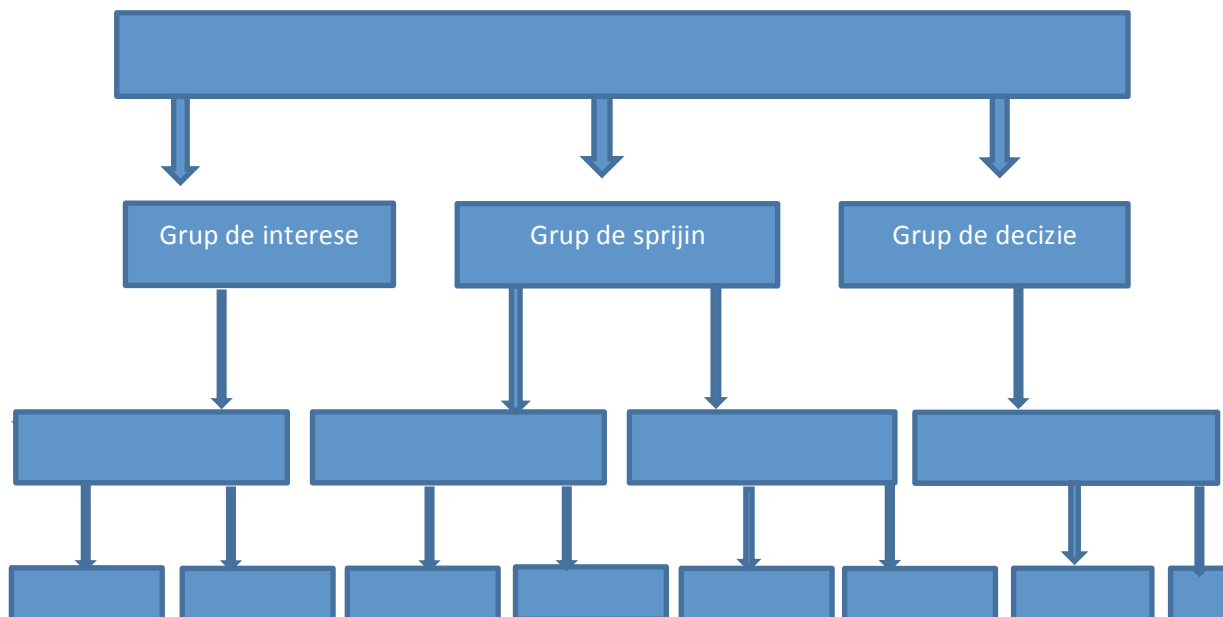
Identificarea categoriilor de apartenență a părților interesate

După cartografierea părților interesate și identificarea relațiilor dintre ele urmează gruparea acestora în categorii. Categoriile utilizate sunt: *grup de interese*, *grup de sprijin* și *grup de decizie*. Aprecierea apartenenței la una din aceste categorii a părților interesate este sarcina

echipei de advocacy în funcție de relevanța și rolul acestora în cazul campaniei derulate. Încadrarea corectă a părților interesate este critică pentru succesul campaniei de advocacy.

Atenție: Este foarte probabil ca unele dintre părțile interesate să aparțină la mai multe categorii în același timp sau ca acesta apartenență să se schimbe în timp.

Tipologia părților interesate:



Analiza părților interesate

Acesta este operația prin intermediul căreia echipa de advocacy face judecăți cu privire la modul în care fiecare parte interesată se poziționează în raport cu problema care face obiectul campaniei de advocacy. Poziționarea părților interesate este determinată de modul în care acestea percep efectul asupra lor a variantei de soluționare a problemei alese de echipa de advocacy.

<i>Părțile interesate</i>	<i>Avantaje (beneficii percepute)</i>	<i>Dezavantaje (prejudicii percepute)</i>
1		
2		
n		

Această analiză (realizată în perioada de pregătire și planificare a campaniei de advocacy) permite echipei de advocacy să identifice potențialii aliați, oponenții dar și pe cei neutri care

pot fi atrași în susținerea demersului. Odată identificate pozițiile factorilor interesați, se poate organiza activitatea de transmitere a mesajelor: alegerea țintelor, alegerea canalelor de transmitere a mesajelor, conceperea mesajelor etc.

Analiza părților interesate continuă cu *evaluarea nivelului de interes* pentru problema abordată în campania de advocacy, *resursele disponibile*, *capacitatea de mobilizare a resurselor* și *poziția specifică față de problemă*. Datele obținute se aranjează într-un tabel de forma următoare:

<i>Partea interesată</i>	<i>Nivelul interesului față de problemă</i>	<i>Resurse disponibile</i>	<i>Capacitatea de mobilizare a resurselor</i>	<i>Poziția specifică față de problemă</i>
Cine este, date de identificare	Ridicat, scăzut, detalii despre natura acestuia	Ce fel de resurse deține, detalii	Cum și în ce măsură își poate mobiliza resursele.	Aliat, oponent, neutru, explicații

O atenție sporită trebuie acordată resurselor de care dispune partea interesată. Informațiile trebuie organizate după modelul de mai jos:

<i>Tip de resursă</i>	<i>Explicație</i>
Informații	Ce informații deține partea interesată și ce capacitate de procesare a informațiilor are?
Economice	Ce fel de resurse economice deține, cum pot fi ele utilizate?
Credibilitate, prestigiu	Care este credibilitatea /prestigiul de care se bucură partea interesată? Este utilă asocierea cu ea?
Legitimitate / autoritate	Ce poziție are partea interesată în structura de putere? Are capacitatea de a exercita influență asupra decidentului?
Coerciție	În ce măsură acțiunile părții interesate pot fi controlate? De la ce punct se pierde controlul iar grupul devine violent?

Toate resursele deținute de către părțile interesate sunt necesare în campania de advocacy și ne ajută să alegem cea mai potrivită strategie și să planificăm activitățile.

8. Harta politică a decidenților

Succesul unei campanii de advocacy necesită organizarea informațiilor despre decidenți astfel încât să avem o bună orientare cu privire la arhitectura structurii de putere, interlocutorii relevanți și relațiile dintre factorii de putere.

Harta politică a decidenților este un instrument de organizare a informațiilor despre decidenți, a relațiilor dintre aceștia și alți actori importanți sau grupuri de interese legitime prin transpunerea acestora într-un format matricial a sistemului relațional de la nivelul factorilor publici și politici și a altor factori cheie de influențare (Academia de Advocacy din).

Important: Datele cu privire la decidenți însă se schimbă în timp și harta politică a decidenților trebuie revizuită periodic.

Harta politică a decidenților ne permite să „vedem” o serie de aspecte ale relațiilor de putere cum sunt:

- nivelul sprijinului pentru puterea politică;
- nivelul sprijinului pentru opoziția politică;
- capacitatea puterii politice de a pune în practică politici și programe;
- nivelul de autoritate exercitat de către putere;

Toate aceste informații ne ajută să vedem care sunt posibilitățile de intervenție în campania de advocacy și direcțiile potrivite de acțiune.

Important de reținut este faptul că puterea politică pentru a putea rămâne la putere trebuie să păstreze un sprijin important. Fără acest sprijin, puterea nu are autoritate și nu poate să își pună în practică deciziile. Păstrarea sprijinului și implicit a capacității de a governa implică un cost important pentru puterea politică. Prin urmare, având în vedere nevoia de sprijin a puterii politice, grupurile legitime de interese din societate pot influența decizia publică oferind în schimb susținere.

Cum putem utiliza harta politică a decidenților?

Harta politică a decidenților ne poate ajuta să vizualizăm modul în care se structurează relațiile de sprijin și opoziție ale părților interesate în raport cu puterea politică. Pentru alegerea strategiei optime de influențare datele obținute trebuie să fie cât mai corecte și bine reprezentate în matrice și interpretate corect. Matricea de reprezentare a hărții politice a decidenților are în centrul său puterea politică.

Criterii de organizare a informațiilor pe harta politică a decidenților:

-Principalul factor de decizie se plasează în centrul hărții (primăria, Consiliul Județean, Guvernul etc.);

-Actorii politici se plasează pe axa orizontală la stânga sau la dreapta în funcție de poziția față de factorul de putere, opoziție sau susținere, stânga sau dreapta;

-Pe axa verticală se ordonează:

a) grupuri de presiune externe: organizații internaționale diverse: FMI, organismele UE etc;

b) actori sociali: ONG-uri reprezentative pentru diferite grupuri din societate: antreprenori, fermieri, profesori, etc;

c) grupuri de presiune: ONG-uri diverse, sindicate, organizații profesionale etc;

Un model de construcție a hărții politice a decidenților:

	Opoziție		Sprijin			Opoziție	
	<i>Antisistem</i>	<i>Opoziție legală</i>	<i>Sprijin logistic</i>	<i>Sprijin ridicat</i>	<i>Sprijin ideologic</i>	<i>Opoziție legală</i>	<i>Antisistem</i>
	Factorul de decizie (Primărie, Consiliul Județean, Guvern)						
Actori externi							
Poziția sectorului							
Sector social							
Partide politice							
Grupuri de presiune							

(Sursa: Academia de Advocacy Timișoara)

Cum evaluăm informațiile de pe harta decidenților politici?

Ne interesează să evaluăm în primul rând nivelul de sprijin pentru factorul de decizie. Există 4 nivele de sprijin:

1. *Sprijin ridicat.*

Acesta vine din partea grupurilor care au susținut accesarea la putere a factorului de decizie. Acestea au cele mai mari beneficii, cele mai mari riscuri în cazul pierderii puterii de către factorul de decizie și în același timp cel care are cel mai mare influență asupra deciziilor acestora.

2. *Sprijin moderat*

Sprijinul moderat este acordat de către grupurile care susțin factorul de decizie dar care au beneficii și riscuri mai mici și un grad de loialitate mai redus. În aceeași măsură și gradul de influență a factorului de decizie este mai redus.

3. *Opoziție legală*

Opoziția legală este reprezentată de grupurile aflate în competiție cu puterea. Ea este compusă de regulă de partidele politice de opoziție dar și de grupuri de interese legitime care pot funcționa ca grupuri de presiune. Părțile interesate care fac parte din opoziție sunt importante deoarece ele reprezintă alternativa la ”putere” și pot juca rolul de factor de constrângere pentru putere și grupurile care susțin puterea.

4. *Grupurile antisistem*

Acestea sunt grupurile aflate în opoziție cu puterea și care în același timp nu fac parte din sistemul politic. Pot fi la rândul lor partide politice sau grupuri de interese legitime.

Important: factorul de decizie este interesat să satisfacă în primul rând interesele grupurilor care-i asigură un sprijin ridicat pentru ași păstra autoritatea.

Părțile prezente pe harta decidenților politici se ordonează de asemenea după poziționarea față de factorul de decizie, valori, ideologii sau alte elemente comune. Acest lucru este important din perspectiva posibilității de a face coaliții sau de a colabora. În acest scop, harta va conține

toți factorii de decizie care contribuie la adoptarea politicii publice în cauză. Sunt incluși și factorii importanți de influență chiar dacă aceștia nu participă la decizie în problema vizată de campania de advocacy. Fiecare dintre factorii de decizie este evaluat și plasat pe harta decidenților politici în funcție de nivelul de sprijin sau de acces la putere. Analiza hărții politice a decidenților urmărește două obiective majore:

1. Care este nivelul de sprijin pentru fiecare factor / parte interesată?
2. Cine sunt susținătorii și contestatarii în problema vizată de campania de advocacy?

În primul caz ne interesează să determinăm cât de mult sprijin există pentru factorul de decizie, cât de loial este acest sprijin, unde se situează factorii care oferă sprijin, ce fel de sprijin are puterea.

În cazul celui de al doilea obiectiv urmărim să aflăm informații despre susținători și contestatarii: cine sunt susținătorii, unde se situează ei, cine sunt contestatarii, unde se situează contestatarii, există potențial de coalizare pentru susținători sau contestatarii etc.

Utilizarea cu succes a hărții politice a decidenților în procesul de advocacy depinde de acuratețea datelor culese, poziționarea corectă a factorilor de decizie și interpretarea corectă a informațiilor.

Comunicarea în campania de advocacy

Comunicarea eficientă cu audiența țintă este esențială pentru succesul campaniei de advocacy. Astfel câștigarea suportului public pentru diferite cauze ale grupurilor legitime de interese depinde în mare măsură de campania de comunicare. Campania de comunicare implică transmiterea de mesaje către *decidenți*, *lideri de opinie* și *influenceri* și are ca scop *influențarea comportamentului* acestora. Prin urmare, pentru ași atinge scopurile propuse în cadrul campaniei de advocacy, organizația sau coaliția de organizații trebuie să își elaboreze o strategie de comunicare. Strategia de comunicare a organizației sau a coaliției care inițiază campania de advocacy este elaborată în concordanță cu obiectivele propuse și cu viziunea despre modul de rezolvare a problemei exprimată în documentul de poziție. Ea va ține cont de mediul în care activează, de constrângeri, oportunități și de resursele de care dispune.

Elaborarea mesajelor

Principală sarcină în ce privește comunicarea în cadrul unei campanii de advocacy este dezvoltarea unui mesaj adecvat audienței țintă. Mesajul unitar și coordonat este ceea ce

asigură coerența campaniei de comunicare și eficiența campaniei de advocacy. Mesajele pot avea următoarele roluri:

- ✓ convingerea unor personaje cheie să adopte o anumite acțiune sau chiar să adere la soluția propusă în cadrul campaniei de advocacy;
- ✓ mobilizarea unui grup;
- ✓ atragerea de aliați.

Mesajele trebuie transmise publicului, board-ului, membrilor organizației, partenerilor, susținătorilor, sponsorilor, aliaților, decidenților, experților în politici publice, mass-media. Alegerea temelor și testarea mesajelor înainte de lansarea lor publică este importantă pentru succesul campaniei de comunicare. Astfel, mesajele elaborate trebuie să fie trimise mai întâi partenerilor, aliaților, susținătorilor pentru a fi acceptat apoi ele trebuie testate pe un grup de stakeholderi, jurnaliști apropiați urmărind reacțiile acestora, identificând neclaritățile și utilizând observațiile, sugestiile acestora pentru a reformula mesajele.

Lansarea publică a mesajelor trebuie făcută ținând cont de agenda publică, prioritățile legislative ale guvernului în sesiunea legislativă curentă sau cu agenda legislativă a parlamentului. Alegerea momentului lansării unui mesaj public se face în urma monitorizării tendințelor din societate prin analiza barometrelor de opinie, analiza de conținut a publicațiilor și emisiunilor TV. În felul acesta putem identifica momentul când subiectul conținut de mesajul pregătit de organizație sau coaliția de organizații se poate bucura de cea mai mare susținere publică. Nu este importantă doar acoperirea media a subiectului de interes pentru initiatorii campaniei de advocacy ci și atitudinea ziariștilor față de acesta. Este necesar și monitorizarea mesajelor oponentilor pentru a evalua șansele de câștig în disputa dintre cele două. Nu trebuie să uităm faptul că există în permanență o competiție pentru mesaje pentru atragerea interesului media, pentru difuzare și astfel pentru a ajunge la liderii de opinie.

Cum ne construim mesajele?

Conceperea unui mesaj trebuie să țină cont de trei elemente:

- a) cui ne adresăm

În funcție de grupul țintă vizat se formulează mesaje specifice astfel încât acestea să poată fi receptate și înțelese cât mai bine.

- b) În ce context comunicăm?

Contextul de comunicare este important în transmiterea mesajelor, există practici diferite pentru fiecare. De exemplu dacă mesajul este transmis mediei pentru difuzare va trebui să conțină suficiente detalii pentru a fi înțelese problema, soluțiile propuse și motivul pentru care acestea sunt cele mai potrivite.

c) Ce dorim să comunicăm?

În cadrul unei campanii de advocacy, scopul comunicării este acela de a câștiga suportul unui grup țintă pentru o modalitate de rezolvare a unei probleme. Pentru ca mesajul să atragă atenția este necesar să fie prezentat într-o formă neașteptată, inedită, interesantă, chiar șocantă. Mesajul poate fi introdus de exemplu prin intermediul unei povești emoționante care să impresioneze publicul și să creeze o emoție publică.

Pentru a construi mesajul trebuie să avem în vedere următoarele:

- Cum vrem să reacționeze receptorul mesajului? Ce să facă?
- De ce ar trebui receptorul să susțină mesajul, să se identifice cu el? Ce motive ar putea avea?
- Mesajul vorbește despre problemă sau și despre soluție?
- Cine este afectat de problema abordată?
- Cine va beneficia de soluția propusă?
- Ce impact va avea soluția propusă?
- Cum puteți reprezenta vizual mesajul pentru ca acesta să aibă un impact mai puternic?
- De ce este importantă rezolvarea problemei abordate pentru subiecții țintă ai mesajului? Ce anume au de câștigat din asta?

La ultima întrebare putem avea în vedere faptul că pentru decidenți în general contează voturile și banii. Din acest motiv, dacă rezolvarea problemei în maniera propusă de către campania de advocacy conduce la obținerea de voturi sau contribuie la reducerea costurilor ea va fi susținută de către decident.

Când folosim mesaje pozitive și când folosim mesaje negative?

În funcție de scopul campaniei de advocacy putem utiliza mesaje pozitive sau negative: Astfel, dacă campania de advocacy își propune să susțină adoptarea unei măsuri (legislative) sau politici publice care satisface interesele grupului legitim de interese se utilizează mesajele pozitive.

Dacă dimpotrivă, scopul campaniei de advocacy este acela de a bloca adoptarea unei inițiative legislative care afectează membrii grupului legitim de interese, folosim mesaje negative.

Cum putem folosi media pentru campania de advocacy?

Pentru ca un subiect să ajungă pe agenda media el trebuie să răspundă unor criterii de interes pentru aceasta. Nu toate subiectele ajung să fie preluate și difuzate de către media. Din acest motiv în cadrul unei campanii de advocacy trebuie să înțelegem cum funcționează media pentru a ne putea transmite mesajele. De regulă media este interesată de subiectele cu potențial de scandal public, spectaculoase, cele care implică conflicte între persoane publice, cele de interes local, drame umane sau istorii exemplare. Din acest motiv, în elaborarea mesajelor folosite în campaniile de advocacy trebuie să:

- utilizăm cazuri exemplare relevante pentru cauza adoptată;
- să facem apel la sentimente prezente în publicul țintă;
- să invocăm lucrurile, valorile în care publicul crede;
- să apelăm la convingerile oamenilor;
- să utilizăm mai mult emoțiile decât argumentele logice;
- să prezentăm fapte relevante;
- să îndemnăm la acțiuni clare și decizii simple.

Mesajele transmise trebuie să fie individualizate în raport cu altele prezente în spațiul public. Astfel trebuie să ne preocupăm de următoarele aspecte:

- ce ne deosebește de oponenți;
- ce ne apropie de susținători;
- de ce trebuie să fim luați în seamă;
- cum să ne susținem punctul de vedere;
- care este experiența noastră în domeniu.

Mesajele transmise trebuie să fie personalizate, trebuie să facem referire la oameni reali afectați, la povești relevante care trezesc emoții.

Care sunt canalele de transmitere a mesajelor?

În funcție de cine este publicul țintă ne alegem canalele de comunicare potrivite. Putem alege și combina dintr-o multitudine:

<i>Nr. crt.</i>	<i>Mijloc de transmitere a mesajelor</i>	<i>Nr. crt.</i>	<i>Mijloc de transmitere a mesajelor</i>
1	Campanii de presă	11	Filme de prezentare
2	Comunicate de presă	12	Mesaje pe WattsApp, rețele de socializare.
3	Conferințe de presă	13	Alerte legislative
4	Editoriale	14	Campanii de email
5	News-lettere	15	Reclame
6	Discursuri la evenimente	16	E-zine
7	Bloguri	17	Comentarii
8	Website	18	Word of mouth, lansarea mesajelor din ”gură în gură”
9	Networking: întâlniri și discuții față în față cu decidenți, blogări etc.	19	Organizarea de evenimente publice
10	Postări pe rețele de socializare	20	Difuzarea de fluturași

Planul de comunicare în advocacy

Atingerea obiectivelor campaniei de advocacy necesită un plan de comunicare prin intermediul căruia, organizația sau coaliția își face cunoscută misiunea, scopurile urmărite, beneficiile implementării schimbărilor propuse și activitățile pe care le va desfășura. În contextul de comunicare de astăzi, foarte competitiv, felul în care îți transmiți mesajele și eficiența acestora sunt foarte importante pentru a obține efectul dorit la nivelul publicului țintă. Pentru aceasta trebuie identificate și evaluate toate căile de a ajunge la publicul țintă. Fiecare categorie de public țintă trebuie evaluată, construite instrumentele de comunicare adecvate și alese canalele de comunicare potrivite.

Planul de comunicare implică adoptarea unor hotărâri la nivelul organizației sau coaliției de advocacy cu privire la cine raspunde de comunicare, care este scopul comunicării, care sunt conținuturile mesajelor ce vor fi transmise, cine sunt țintele comunicării, ce canale de transmitere se vor folosi, care sunt efectele scontate ale comunicării, în ce momente se va comunica, cum se monitorizează campania și cum sunt evaluate efectele acesteia.

În funcție de resursele disponibile și cerințe, în campania de comunicare se implică de regulă, membrii conducerii, personal specializat, jurnaliști sau lideri de opinie din rândul susținătorilor, experți independenți, alte organizații.

Demararea procesului de comunicare implică în prealabil analiza caracteristicilor publicului țintă pentru a putea adapta mesajele la acestea. Analiza publicului țintă presupune determinarea la nivelul fiecărui grup:

- nivelul de cunoaștere a subiectului (ce știu despre acesta);
- în ce măsură doresc să afle informații despre subiectul campaniei de advocacy?;
- care este atitudinea membrilor grupului țintă despre modul de rezolvare a problemei abordat în campania de advocacy? Sunt favorabili? Sunt neutri sau împotriva?;
- ce putere de influență are audiența?
- ce ar putea determina audiența să participe la dialog?
- cum putem deveni credibili în rândul acestora?

Campania de comunicare va stabili care cor fi instrumentele de comunicare ce vor fi utilizate pentru fiecare categorie de grup țintă. După alegerea instrumentelor va fi adoptat un calendar al activităților de comunicare în care acestea vor fi utilizate. Printre instrumentele de comunicare se pot regăsi:

Articole de revistă	Invitații	Editoriale de opinie
Scrisori personale	Ședințe sau întâlniri de lucru	Participarea la emisiuni TV sau radio
Discursuri publice	Conferințe de presă	Vizite organizate la sediul organizației sau pe teren
Interviuri	Contacte personale	Scrisori către redactori
Sondaje de opinii	Conferințe online	Hărți, schițe sau grafice
Discuții față în față	Conferințe de presă	Postări și discuții pe rețele de socializare

Pagini de internet	Articole de specialitate	Campanii de mesaje pe posta electronică
Broșuri, pliante sau afișe	Anunțuri plătite în ziare	Campanii de mesaje pe telefon

Pentru a ne asigura că mesajul ajunge la publicul țintă și produce efectele scontate trebuie să folosim un portofoliu de instrumente adaptate la caracteristicile membrilor grupului țintă. Pentru a implementa în bune condiții planul de comunicare este important să organizăm ședințe de lucru responsabili din organizație sau coalitție. Aceste ședințe au rolul de a iniția sau menține comunicarea în interior sau în exterior cu rețeaua de suporteri și aliați.