

# ÎNDRUMAR PRACTIC

## ”MIȘCĂM LUCRURILE ÎMPREUNA!”

”Cum dezvoltăm Rețele și Parteneriate în formularea și promovarea de politici alternative”

Perioada de elaborare: Ianuarie 2019 - Aprilie 2019

FUNDAȚIA PAEM ALBA  
ACE-ES BUCUREȘTI  
2019



**Acest *Îndrumar practic* - "MIȘCAM LUCRURILE ÎMPREUNA!" este elaborat de către FUNDAȚIA PAEM ALBA și ASOCIAȚIA CONSULTANȚILOR ȘI EXPERTILOR ÎN ECONOMIE SOCIALĂ ROMÂNIA în cadrul proiectului „PRO Dezvoltare - ONGuri PRO - active în politicile publice vizând dezvoltarea economică și socială”, în cadrul ACTIVITĂȚII A6. Dezvoltarea de mecanisme/instrumente inovative de consolidare a dialogului social și civic, Subactivitatea A6.2 Elaborare *Îndrumar practic* - "MIȘCĂM LUCRURILE ÎMPREUNĂ!"**

**Proiectul sus amintit este cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020, Axa prioritară 1 - Administrație publică și sistem judiciar eficient, Obiectiv Specific 1.1: Dezvoltarea și introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică ce optimizează procesele decizionale orientate către cetățeni și mediul de afaceri în concordanță cu SCAP, Cod SIPOCA 252 / MySMIS 111113.**

**Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a uniunii Europene sau a Guvernului României**

## Îndrumar practic

### ”Mișcam lucrurile împreună!”

”Cum dezvoltăm Rețele și Parteneriate în formularea și promovarea de politici alternative”

#### Introducere

##### Cap 1. Importanța parteneriatelor

- Importanța parteneriatelor
- Beneficiile și riscurile parteneriatelor
- Principiile parteneriatelor
- Tipologia parteneriatelor
- Forme de relaționare între sectorul ONG și sectorul guvernamental
- Avantajele colaborării dintre ONGuri și sectorul public
- Parteneriatul public - privat

##### Cap 2. Etapele construirii și funcționării parteneriatelor

- Prezentare generală a etapelor și procesului de construire a parteneriatelor
- Analiza nevoii de dezvoltare de parteneriate
- Identificarea și cooptarea partenerilor
  - Instrument de evaluare preliminară a potențialilor parteneri.
- Definirea relației de parteneriat (acordul de parteneriat)
- Managementul și consolidarea parteneriatului (analiza și reflecție asupra modului de lucru, a progresului realizat, etc).
- Încheierea parteneriatului

##### Cap 3. Rolul parteneriatelor în elaborarea și promovarea politicilor publice

- Etapele unei politici publice și actori interesați
- Exemple

##### Cap 4. Identificarea și analiza factorilor interesați de politica publică

##### Cap 1. Importanța parteneriatelor

Abordarea cu succes a provocărilor din societatea contemporană reclamă contribuția mai multor actori, din mai multe sectoare de activitate care să lucreze împreună într-o manieră constructivă și productivă. Niciun actor singular nu are toate soluțiile pentru toate provocările societății contemporane. În schimb, fiecare actor în parte poate avea o contribuție punctuală care, adăugată contribuției altor actori, poate genera o schimbare socială considerabilă.

Problemele din societatea contemporană, o societate cu cel mai mare grad de complexitate din istorie, reclamă o colaborare a tuturor actorilor sociali (*multi-stakeholder collaboration*) incluzând sectorul public, ONGurile, sectorul de afaceri, comunități locale, organizații internaționale, etc.

Organizațiile izolate, fie ele publice sau private, sunt condamnate la eșec. Acest lucru este valabil atât pentru sectorul de afaceri (unde parteneriatele de tip joint-venture reprezintă forma predilectă de derulare a a programelor de cercetare-inovare) dar și pentru sectorul non-profit (unde formarea de federații sau coaliții reprezintă forma predilectă de implementare a unor programe mai ample) sau sectorul guvernamental (unde parteneriatul public-privat este recunoscut ca formă eficientă de furnizare a unor bunuri și servicii specifice). De altfel, la nivelul managementului public, colaborarea cu celelalte sectoare, inclusiv cu organizațiile societății civile, este o necesitate evidențiată de numeroase studii și paradigme ale administrației publice (ex. a treia cale).

### ***Transformări sociale ce reclamă parteneriatul ca abilitate organizațională esențială:***

#### Multiplicarea actorilor sociali

- Societatea contemporană se caracterizează printr-un grad din ce în ce mai mare de implicare și participare socială atât în sfera economică cât și în sfera guvernării. Acest lucru a dus la creșterea permanentă a actorilor sociali și la o diversificare fără precedent a acestora.

#### Fragmentarea socială

- Departe de a fi un bloc unitar, societățile contemporane reprezintă, mai degrabă, un mozaic multiplu de actori cu particularități și interese diferite. Societatea contemporană este un spațiu al multiculturalității ceea ce face ca managementul colaborații să devină o necesitate de bază în articularea de proiecte și strategii la nivel național sau local.

#### Specializarea funcțională a actorilor sociali

- Globalizarea, parteneriatul și colaborarea națională sau transnațională este răspunsul predilect al organizațiilor, atât publice cât și private, la provocarea globalizării.

#### Complexitatea provocărilor sociale

- Problemele societății contemporane sunt și ele pe măsura complexității societale. Ceea ce înseamnă că la elaborarea și implementare unor soluții conlucrează, sau ar

trebui să conlucreze mai mulți actori sociali, fiecare cu competențe și contribuții complementare.

Preocuparea pentru utilizarea mai eficientă a resurselor

- În condițiile în care asistăm la creșterea numărului actorilor sociali și la o specializare funcțională a acestora, cooperarea devine o practică rentabilă și din punct de vedere economic în condițiile în care permite evitarea utilizării resurselor pentru două sau mai multe inițiative identice. Parteneriatul este o practică necesară pentru evitarea risipei de resurse.

În contextul societății contemporane, succesul oricărei inițiative depinde într-o mare măsură de suportul din partea altor actori sociali. Astfel, ***abilitatea de a atrage și coopta actorii sociali relevanți în sprijinul obiectivelor comune devine o abilitate organizațională fundamentală.*** Organizațiile de succes sunt cele ce au internalizat la nivelul culturii organizaționale valoarea parteneriatului ca modalitate de planificare și implementare a proiectelor. Acest lucru implică, în principal, două aspecte:

- recunoașterea importanței și a necesității de a construi parteneriate ca mod de lucru cotidian
- dezvoltarea capacității de a forma și cultiva colaborarea cu alte organizații din diferite domenii și sectoare de activitate

### Beneficiile și riscurile parteneriatului

La nivelul unui parteneriat, fiecare sector aduce un set diferit de valori, priorități, resurse și competențe. În acest context, provocarea fundamentală este de a aduce împreună aceste contribuții diverse, legate de o viziune comună în vederea atingerii unor obiective împărtășite de toți cei implicați.

Într-un parteneriat, organizațiile aleg să colaboreze pentru că nu pot atinge unilateral obiectivele dorite la un nivel acceptabil de calitate și cu un consum accesibil de resurse sau timp. Cu alte cuvinte, există în mod inevitabil un nivel de interes propriu în decizia unei organizații de a intra în relații de parteneriat. Aceste interese se traduc cel mai ușor prin beneficii.

## Beneficii

Tipurile de beneficii pe care organizațiile partenere le pot obține din angrenarea într-un parteneriat sunt similare pentru toate sectoarele sector, indiferent dacă este vorba despre sectorul de afaceri, sectorul public sau societatea civilă. Astfel de beneficii potențiale includ:

- Accesul la cunoștințe de specialitate complementare competențelor de bază ale organizațiilor.
- Accesul resurse umane.
- Eficacitatea: Crearea de produse și servicii mai adecvate nevoilor și cerințelor sociale.
- Eficiență: Reducerea costurilor de realizare a obiectivelor și evitarea suprapunerii.
- Inovarea: Dezvoltarea unor metode neașteptate / noi de abordare a problemelor vechi și a provocărilor complexe prin accesarea de expertiză complementară.
- Dezvoltarea resurselor umane: Îmbunătățirea competențelor profesionale ale forței de muncă (acesta este de regulă un beneficiu colateral major ce rezultă din colaborarea cu alte organizații).
- Reputație și credibilitate: obținerea unei reputații organizaționale și sporirea credibilității ca urmare a transferului de credibilitate de la parteneri.
- Accesarea de noi oportunități. Parteneriatele de succes reprezintă principala modalitate de a obține alte propuneri de parteneriat pentru alte proiecte inițiate de actualii parteneri.

Deși este esențial ca partenerii să împărtășească un obiectiv comun și să fie de acord cu rezultatele colaborării lor, este de asemenea important ca partenerii să recunoască și să accepte că fiecare organizație parteneră are dreptul să aștepte beneficii specifice proprii fiecărei organizații în parte. La nivelul unui parteneriat regăsim astfel două tipuri de scopuri:

- **un scop comun** ce reprezintă fundamentul colaborării, rațiunea sa de a fi și care ține strict de misiunea fiecărei organizații în parte.
- **scopuri secundare** specifice fiecărui partener. Aceste scopuri vizează cel mai adesea consolidarea propriei organizații prin asigurarea accesului la oportunități de învățare sau la resurse materiale.

Existența unor scopuri particulare, altele decât cele declarative ce stau la baza parteneriatului, este un lucru firesc și este important ca acestea să fie recunoscute și promovate în egală măsură. Ele reprezintă valoarea adăugată a parteneriatelor și reflectă dreptul fiecărui partener de a atinge obiective specifice alături de obiectivele comune.

Parteneriatele de succes au la bază acceptarea conștientă a obiectivelor specifice celorlalți parteneri cu singura condiție ca acestea să nu fie în conflict cu obiectivul comun al parteneriatului.

### Riscuri

Chiar dacă parteneriatul/colaborarea inter-organizațională reprezintă modul predilect de realizare a proiectelor sociale din societatea contemporană trebuie precizat că acest mod de lucru nu este, în mod necesar, o opțiune ieftină, rapidă sau fără risc. Într-adevăr, costurile parteneriatului pot fi ridicate, nu în ultimul rând din cauza timpului necesar pentru a explora, stabili și gestiona relațiile partenere. Partenerii potențiali trebuie să ia în considerare costurile de oportunitate și, de preferință, să stabilească anumite criterii, în funcție de care vor evalua dacă rezultatele parteneriatului merită cu adevărat investițiile pe care le fac.

Cel mai adesea, principalele riscuri sau limite ale lucrului în parteneriat includ:

#### Pierderea autonomiei

- Acest risc este valabil mai ales în condițiile în care există o discrepanță majoră între parteneri în ceea ce privește puterea de influență asupra proceselor decizionale.

#### Conflicte de interese

- Acest risc apare mai ales în situațiile în care o decizie sau o acțiune potrivită pentru atingerea obiectivelor parteneriatului se află în contradicție cu interesele unuia dintre parteneri.

#### Consum de timp

- Parteneriatul realizat pe baze colaborative este o investiție ce necesită timp și are, de cele mai multe ori, un ritm de progres semnificativ mai mic decât așteptările individuale ale organizațiilor membre.

### Multiplicarea muncii manageriale

- Este valabil mai ales la nivelul echipei de management care, în plus față de gestionarea echipelor de lucru proprii trebuie să aloce timp și pentru procesele de management al partenerilor.

Fluctuații de personal sau schimbarea politicilor de colaborare la nivelul partenerilor.

Viziuni diferite în ceea ce privește modul de lucru

- Este un risc valabil mai ales la nivelul parteneriatelor multisectoriale în condițiile în care organizațiile din cele trei sectoare de bază (public, economic și non-profit) au logici diferite de funcționare (moduri diferite de lucru și culturi organizaționale diferite).

Sector	Cultura organizațională (principiu de funcționare)
Sectorul guvernamental / public	Respectarea regulilor și a procedurilor de lucru.
Sectorul de afaceri	Productivitate și rentabilitate.
Sectorul non-profit	Promovarea nevoilor sociale/comunitare și a incluziunii sociale.

Logica diferită de organizare și funcționare a organizațiilor celor trei sectoare determină adesea dificultăți în cadrul procesului de colaborare ceea ce poate duce la o relație tensionată. Din acest punct de vedere *un parteneriat multisectorial este un spațiu de întâlnire a unor culturi organizaționale diverse*. Acest lucru necesită a fi înțeles de la bun început și asumat ca potențial risc pe parcursul colaborării.

### Principiile parteneriatelor

Orice colaborare dintre două sau mai multe organizații, indiferent de sectorul de care aparțin, pentru a produce rezultate pozitive trebuie să respecte anumite principii și practici de lucru menite să construiască o relație constructivă de lucru în comun.

Aceste principii reprezintă valorile fundamentale ce stau la baza inițierii, construirii și dezvoltării parteneriatelor. Ele reprezintă fundamentul unei bune relaționări.



Cel mai adesea ca valori centrale ale unui parteneriat de succes sunt enunțate următoarele:

- recunoașterea rolului și a importanței partenerilor în realizarea proiectului comun.
- respect reciproc
- onestitate și transparență în cadrul colaborării
- responsabilitate în abordarea rolurilor asumate
- echitate și beneficiu mutual. Într-o relație constructivă de colaborare niciuna dintre organizații nu încearcă să profite pe seama partenerilor sau să-și maximizeze câștigurile în detrimentul partenerilor. Parteneriatul de succes are la bază o relație de tip win-win
- suport reciproc - exprimarea sistematică a disponibilității de sprijin reciproc pentru realizarea obiectivelor parteneriatului

Aceste principii este bine să fie definite la începutul oricărei relații de colaborare ca parte a procesului de construire a parteneriatului.

#### Parteneriatul dintre sectorul ONG și sectorul guvernamental.

Principiul fundamental al parteneriatelor dintre sectorul public și sectorul non-profit este reprezentat de complementaritatea dintre cele două sectoare. De recunoașterea faptului că fiecare sector are anumite limite intrinseci ce pot fi depășite prin cooperare și anumite atuuri ce pot fi superior valorificate prin practica parteneriatului.

Avantajele parteneriatului	
Pentru sectorul public	Pentru sectorul nonprofit
<ul style="list-style-type: none"> <li>- legitimitate</li> <li>- suport social</li> <li>- inovație</li> <li>- complementaritate în furnizarea de servicii</li> <li>- diversificarea serviciilor</li> <li>- acces la o varietate mai mare de fonduri și investiții private în susținerea unor programe publice fie ele locale sau naționale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- impact lărgit (inițiativele ONG sunt locale, de mică anvergură și cu impact punctual)</li> <li>- instituționalizarea bunelor practici și extrapolarea lor la nivel național</li> <li>- finanțare</li> <li>- mai bună deservire a interesului public de către instituțiile publice</li> </ul>

Relația dintre sectorul ONG și sectorul guvernamental poate lua forme extrem de diferite incluzând situațiile de ignorare completă dar și pe cele de conflict deschis sau de colaborare. Din perspectivă istorică, relația dintre cele două sectoare a cunoscut o dinamică determinată în primul rând de contextul politic mai larg dar și de paradigma guvernării ce stă la baza construcției statelor. Paradigma guvernării, ca sistem unitar de concepere și construire a statului este cea care dă sens și recunoașterea socială sectorului nonprofit și îi conferă un rol în articularea și furnizarea bunăstării sociale. Dacă primele paradigme ale guvernării ignorau cu desăvârșire existența sectorului nonprofit și propuneau construcții guvernamentale în absența unei potențiale contribuții din partea acestui sector, în societatea contemporană rolul sectorului nonprofit nu mai poate fi ignorat. Din perspectiva modului de integrare a sectorului nonprofit în conceperea și exercitarea guvernării, paradigmele politice se pot diferenția în două mari categorii:

- a. Paradigme conflictualiste. Percep sectorul nonprofit ca un sector cu o influență nefastă asupra statului și a guvernării. Este paradigma ce a dominat perioada timpurie a construcției statelor moderne când eforturile de emancipare a statelor au pornit de la organizații civile ce militau pentru modernizarea guvernării. În această perioadă (în România este perioada din prima jumătate a secolului XIX când au luat ființă numeroase organizații obștești ce promovau independența și unirea principatelor române) presiunile organizațiilor nonprofit erau percepute ca având un rol critic, subversiv și destabilizator pentru ordinea statală existentă. Comunismul instalat în România după al doilea război mondial este însă probabil cea mai clară exemplificare a paradigmei conflictualiste dintre cele două sectoare. În această perioadă aproape toate ONGurile ce cunoscuseră o înflorire fără precedent în perioada interbelică, au fost desființate (excepție doar organizațiile muncitorești constituite ca anexă a mișcării socialiste). Sectorul nonprofit din comunism a fost integral supus controlului strict al statului și al partidului comunism fiind redus exclusiv la câteva organizații obștești însă cu o participare de masă (în regim obligatoriu).
- b. Paradigme ale cooperării. Potrivit acestor paradigme fiecare sector are limite corectabile prin virtuțile celorlalte sectoare. Cooperarea dintre cele trei sectoare (public, de afaceri și non-profit) este văzută ca principala modalitate de asigurare a bunăstării sociale. Cea mai importantă perspectivă politică este, probabil, paradigma numită “a treia cale” ce militează în mod deschis pentru parteneriatul dintre cele trei sectoare.

Aceste curente de gândire politică pun accent pe necesitatea construirii unei societăți inclusive în care statul este receptiv la necesitățile particulare ale diferitelor grupuri sociale și este dispus la dialog și cooperare cu organizațiile altor sectoare pentru găsirea modalităților optime de asigurare a acestor necesități.

Relațiile sector ONG - sector public (după Esman și Uphoff 1984):

Tip de relație	Particularități
Represiune	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negarea pluralismului politic.</li> <li>- Nu există legături cu sectorul ONG.</li> <li>- Activitatea Gongurilor atent controlată și limitată de către stat.</li> <li>- Relații de putere asimetrice în orice fel de colaborare (colaborarea este inițiată, solicitată și controlată de stat).</li> <li>- Mediu legislativ nefavorabil dezvoltării Gongurilor.</li> </ul>
Rivalitate	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nerecunoașterea sau desconsiderarea pluralismului politic.</li> <li>- Nu există cooperare între sectoare.</li> <li>- Relații de putere asimetrice în orice fel de colaborare.</li> <li>- Sectorul ONG are un mediu legislativ nefavorabil însă nu este blocată radical posibilitatea de înființare și funcționare a Gongurilor.</li> <li>- Statul recunoaște existența sectorului nonprofit însă nu și legitimitatea de a iniția proiecte sau propuneri de politici publice.</li> <li>- Atitudine dominant critică între actorii celor două sectoare.</li> </ul>
Competiție	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperarea este limitată / ne semnificativă. Mediul legislativ este neutru sau ușor nefavorabil Gongurilor.</li> <li>- ONGurile sunt văzute nu ca un „rău” ce trebuie combătut ci ca un competitor ce furnizează sau poate furniza servicii similare.</li> <li>- Atitudinea critică reciprocă dintre organizațiile celor două sectoare generează menținerea stării de competiție.</li> <li>- Competiție mai ales pentru resurse externe (programe de finanțare de la organisme internaționale).</li> </ul>

Contractare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se recunoaște pluralismul politic</li> <li>- Statul recunoaște propriile limite dar și competențele și posibilitățile de producere a bunăstării de către organizațiile sectorului nonprofit.</li> <li>- Relații de putere asimetrice (statul contractează, ONGurile execută).</li> <li>- Mediul legislativ pozitiv pentru sectorul nonprofit, cel puțin în anumite sectoare de activitate.</li> </ul>
Cooperare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recunoaștere și acceptare a sectorului nonprofit și a pluralismului</li> <li>- Există cooperări punctuale</li> <li>- Influența sectorului nonprofit este mică însă în creștere.</li> <li>- Mediu legislativ neutru față de existența sectorului non-profit.</li> <li>- Cooperarea este adesea informală bazată pe furnizarea de informații.</li> </ul>
Complementaritate	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recunoaștere și acceptare a pluralismului instituțional (sectorul nonprofit este recunoscut ca sector legitim cu rol pozitiv în producerea bunăstării sociale).</li> <li>- Legături moderate spre intensive între cele două sectoare.</li> <li>- ONGurile manifestă autonomie fiind capabile să urmărească propriile priorități nu doar pe cele impuse de stat.</li> <li>- Există suport reciproc atât la nivelul furnizării de informații/cunoștințe dar și la nivel de resurse.</li> <li>- Colaborare cu beneficiu reciproc.</li> <li>- Colaborări de pe poziții de egalitate și acceptare/valorizare reciprocă.</li> </ul>
Colaborare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recunoaștere și acceptare a pluralismului instituțional (sectorul nonprofit este recunoscut ca sector legitim cu rol pozitiv în producerea bunăstării sociale).</li> <li>- Conexiuni și colaborări intense între cele două sectoare</li> <li>- Contribuții active ale sectorului nonprofit la articularea de strategii și politici publice.</li> </ul>

	<p>cadrul legislativ favorabil sectorului ONG.</p> <p>suport reciproc la nivel de resurse (finanțare guvernamentală pentru proiecte ale Gongurilor).</p> <p>ONGurile sunt văzute ca parteneri activi și importanți în elaborarea și implementarea de strategii și politici locale sau naționale.</p>
--	--

Din acest punct de vedere, pentru multe Gonguri, dezvoltarea de parteneriate cu sectorul public reprezintă un deziderat alimentat de mai multe motivații. Dintre toate particularitățile sectorului guvernamental cele mai atractive par a fi:

- potențialul de a instituționaliza anumite practici de a face sau aborda problemele sociale în maniere pe care nicio altă organizație din alt sector nu o poate face. Este vorba aici de capacitatea de reglementare și impunere prin acest fel, de bune practici în domeniul dezvoltării durabile.
- potențialul de a implementa programe la nivel național. Prin reglementarea de specialitate dar și prin aparatul administrativ de care dispune statul este singurul sector care poate gândi și implementa strategii de impact la nivel național. În absența instituționalizării de către stat, anumite bune practici dezvoltate și experimentate de Gonguri la nivel local sau regional rămân doar bune practici cu un impact mult sub potențialul lor.

În condițiile unui parteneriat stat-ONG avem o complementaritate de doli unde ONGurile inovează și dezvoltă bune practici în varii domenii iar statul, prin capacitatea sa de instituționalizare, preia și extrapolează aceste inovații facilitând implementarea lor la nivel național.

### Parteneriatul public -privat (PPP)

Termenul de "parteneriat" poate fi confuz atunci când se face trimitere la conduita sectorului guvernamental deoarece include o serie de relații de colaborare care sunt reglementate la nivel de lege. Se face o confuzie frecventă între parteneriatele intersectoriale în general și Parteneriatele Public-Privat (PPP). PPP-urile sunt relații formale, contractuale între sectorul privat și cel public în care sectorul privat oferă o investiție inițială în infrastructură sau tehnologie în schimbul unor beneficii ulterioare generate de perceperea unor taxe pentru furnizarea bunului sau serviciului public ce face obiectul contractului de parteneriat.

Parteneriatul Public-Privat, în forma în care este definit de lege, reprezintă doar un tip particular de colaborare între sectorul guvernamental și, de cele mai multe ori, sectorul de afaceri. Conceptul de parteneriat intersectorial este însă cu mult mai larg și include o întreagă gamă de colaborări (formale sau informale) pe o mulțime de domenii de activitate (nu doar investiții în furnizarea de bunuri publice).

Parteneriatul public privat	Parteneriatul intersectorial
Formal (include mereu un contract).	Poate fi informal. Contractul este mai puțin important.
Centrat pe investiția de către partenerii privați în realizarea de bunuri sau servicii de interes public.	Domenii foarte variate de acțiune.
Relația dintre actori este intens reglementată (atât la nivel de lege cât și la nivelul contractului de parteneriat).	Relația dintre actori este slab reglementată.
Se constituie în baza unei proceduri de licitație pentru atragerea de parteneri.	Relația de parteneriat este liber consimțită.
Sunt relații „slab” inclusive în sensul în care colaborarea se reduce, de regulă, la semnarea contractului de parteneriat.	Sunt parteneriate deschise implicării active a unui număr cât mai mare de parteneri / stakeholderi.
Dominate de relații tranzacționale (comerciale).	Accent pe relații orizontale.
Se încheie, de regulă, între stat și sectorul de afaceri.	Poate include organizații din toate cele 3 sectoare organizaționale: public, de afaceri și non-profit.

În România, parteneriatul public - privat este reglementat prin ordonanța de urgență nr. 39/2018 privind parteneriatul public-privat. Potrivit acestui act normativ (art 1, alin 2):

*Parteneriatul public-privat are ca obiect realizarea sau, după caz, reabilitarea și/sau extinderea unui bun sau a unor bunuri care vor aparține patrimoniului partenerului public și/sau operarea unui serviciu public, în condițiile prezentei ordonanțe de urgență.*

Conceptul de parteneriat public-privat, așa cum este definit legal, nu se aplică colaborărilor intersectoriale în domeniul elaborării și promovării de politici publice.

## Cap 2. Etape în construirea parteneriatelor

Construirea unui parteneriat este un proces, adesea de durată, ce necesită o abordare strategică deliberată. Parteneriatele, prin excelență reprezintă inițiative voluntare deliberate construite cu grijă. Sunt entități vii ce au o evoluție proprie ce se construiește ca urmare a interacțiunilor cotidiene ale actorilor pe care îi include. Procesul de dezvoltare și construire a unui parteneriat este adesea un proces lent ce poate implica o investiție substanțială de timp, resurse materiale și umane. Foarte adesea, începutul unui parteneriat, mai ales când vorbim despre parteneriat intersectorial, implică un „conflict” între culturi și practici organizaționale radical diferite (cultura birocrăției publice și cultura organizațiilor nonprofit). Diferența substanțială dintre cultura birocrăției publice și cultura sectorului non-profit poate crea falsa impresie că o colaborare constructivă este imposibilă. Din acest motiv, pe termen scurt parteneriatul poate părea neproductiv și poate produce, în mod real, efecte neglijabile. Pe termen mediu și lung, parteneriatele pot produce însă un impact considerabil.

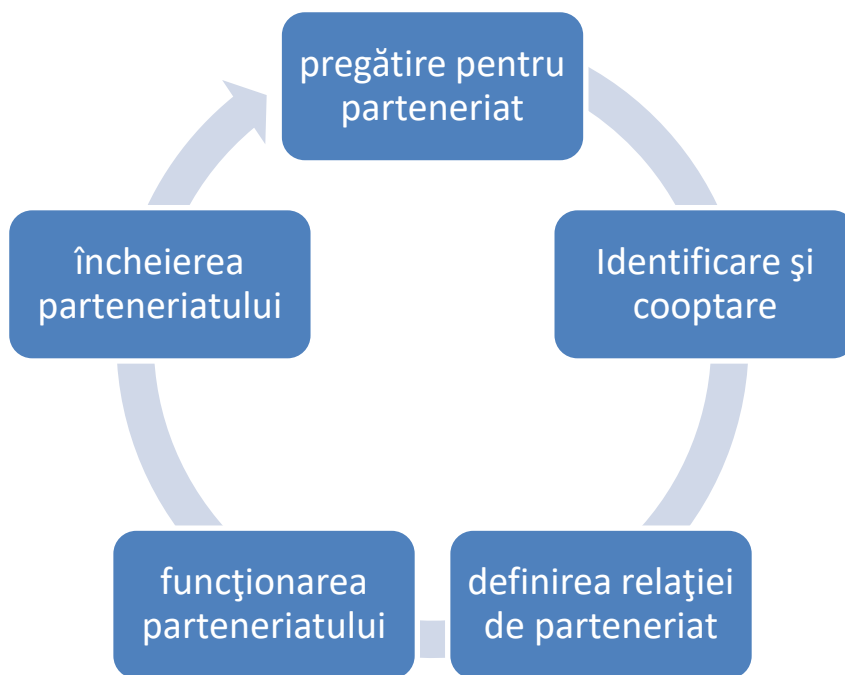
Colaborarea eficientă are nevoie de timp pentru construirea încrederii între actorii implicați, pentru înțelegerea reciprocă a intereselor comune și specifice, pentru cunoașterea și acceptarea diferențelor existente la nivelul culturii organizaționale și a modului de luare a deciziilor. Uneori, toate aceste procese pot dura mai mult decât urgenta impusă de rezolvarea operativă a unor probleme sau oportunități sociale.

Cu toate acestea, una dintre cele mai importante lecții generată de parteneriatele de succes este că o colaborare reușită se bazează pe gestionarea conștientă și atentă a procesului de construire a relației de colaborare dintre organizații.

Această cultivare atentă pornește de la primele etape de identificare a necesității de parteneriate, continuă cu identificarea și cooptarea partenerilor potriviți și se maturizează în cadrul interacțiunilor specifice de implementare a proiectelor comune.

#### Etape ale construirii parteneriatelor:

- Pregătirea organizației pentru parteneriat
- Identificarea și atragerea partenerilor
- Definirea și formalizarea relației de parteneriat
- Funcționarea parteneriatului. Construirea, dezvoltarea și menținerea relației cu organizația/organizațiile partenere
- Încheierea parteneriatului





## 1. Pregătirea pentru parteneriat (partnership readiness)

Aceasta este o etapă realizată integral la nivelul unei singure organizații. În urma acestei etape organizația ajunge să conștientizeze necesitatea de a lucra în colaborare cu o anumită organizație și decide pentru asumarea unui comportament proactiv în identificarea și atragerea de parteneri.

Intrarea într-o relație de parteneriat cu o altă organizație trebuie să fie abordată similar cu procesul de recrutare și selecție a unei persoane. Asta înseamnă că procesul de identificare și atragere de parteneri trebuie să fie:

### Un proces deliberat

- Așa cum nu facem recrutare de personal ad-hoc nici recrutarea de parteneri nu trebuie să se producă ad-hoc ci în urma unei decizii conștiente și ca parte a unui proces deliberat de identificare și atragere de competențe și resurse complementare celor existente deja în organizație.

### Un proces bazat pe analiza și conștientizarea nevoilor proprii organizații

- Așa cum recrutarea unei persoane se face pentru că avem nevoie de anumite competențe și contribuții la funcționarea organizației și implementarea programelor proprii, tot la fel și recrutarea unui partener se face în baza unei analize de necesitate. Întrebarea esențială care se pune este:

*„Ce fel de resurse / contribuții avem nevoie de la alte organizații pentru a putea implementa cu succes strategiile și proiectele proprii?”*

Căutarea unui partener se face în baza unui „profil organizațional” ce include caracteristicile esențiale pe care ar trebui să le îndeplinească o organizație pentru a contribui cu succes la implementarea propriilor programe în acord cu necesitățile deja identificate. Întrebarea care se pune în această etapă este:

*„Care este profilul organizației ideale cu care ar trebui să intrăm în parteneriat pentru a crește șansele de succes pentru propriile obiective, proiecte sau strategii?”*

Căutarea unui partener se face în mod planificat prin implementarea unui proces de recrutare și atragere a organizațiilor ce corespund profilului organizațional stabilit în această etapă.

Întrebarea esențială în această fază este:

„Cum identificăm și cooptăm partenerii de care avem nevoie?” și are ca rezultat un plan de activități privind identificarea și cooptarea partenerilor potriviți.

#### Obiective:

- recunoașterea necesității de a lucra în parteneriat cu alte organizații pentru atingerea strategiilor și obiectivelor proprii
- realizarea unui profil al partenerului ideal și stabilirea procesului de identificare și cooptare a partenerilor
- decizia de asumare a unui comportament proactiv în căutarea și cooptarea partenerilor potriviți
- elaborarea unui plan de acțiune pentru identificarea și cooptarea partenerilor potriviți

Majoritatea Gongurilor decid intrarea în parteneriate într-o manieră ad-hoc, fără o analiză prealabilă robustă bazată pe evaluarea capacității proprii de atingere a obiectivelor strategice proprii sau în baza unui proces deliberativ superficial. Rezultatul este adesea reprezentat de un parteneriat neproductiv sau care produce rezultate substanțial mai puține decât cele necesare organizației. Dat fiind efortul necesar pentru constituirea și menținerea unui parteneriat investirea acestor resurse într-un partener nepotrivit este o investiție proastă. de aceea trebuie să ne asigurăm că efortul de parteneriate se face cu **partenerul potrivit**.

Parteneriatele produc efecte maxime doar în condițiile în care necesitatea lor este clar documentată și legată de anumite obiective sau priorități strategice ale propriei organizații dar care nu pot fi atinse la un nivel acceptabil de calitate sau cantitate cu resurse proprii.

Stabilirea necesității de a construi un parteneriat cu o altă organizație este un demers simplu ce presupune 3 pași pornind de la faptul că **ORICE PARTENERIAT TREBUIE SĂ CONTRIBUIE LA ATINGEREA UNOR OBIECTIVE ORGANIZAȚIONALE prin asigurarea unor resurse de care nu dispunem sau pe care nu le putem dezvolta în timp util:**

- a. Stabilirea priorităților sau a obiectivelor strategice ale organizației

- b. Analiza resurselor necesare și defalcarea lor pe 3 categorii:
- resurse existente în cadrul organizației
  - resurse ce pot fi atrase fără un acord de parteneriat (scriere de proiecte, campanii de fundraising, recrutarea de personal suplimentar, etc)
  - resurse ce pot fi asigurate mai rapid și mai bine prin cooperarea cu o altă organizație. Este vorba despre acele resurse ce nu pot fi dezvoltate în interiorul organizației în timp util, la niște costuri rezonabile sau la nivelul de calitate necesar pentru atingerea obiectivelor
- c. stabilirea resurselor sau a contribuției așteptate de la partenerul sau partenerii ideali

Analiza resurselor necesare pentru atingerea obiectivelor propuse și a modalității de asigurare a acestora.		Resurse necesare pentru atingerea obiectivelor organizației	
		Există în organizație	NU există în organizație
Resursele pot fi dezvoltate/atrase în interiorul organizației	DA	Utilizarea resurselor existente și perfecționarea/dezvoltarea lor la un nivel cantitativ și calitativ superior.	Strategie de atragere sau dezvoltare de resurse în interiorul organizației. Investiția pentru dezvoltarea internă a acestor resurse este accesibilă organizației.
	NU	resursele greu de dezvoltat sunt resurse strategice ce necesită a fi apărate și securizate.	PARTENERIAT

## Stabilirea profilului partenerului ideal.

În efortul de căutare și atragere a partenerului potrivit trebuie să știm ce căutăm. Acest lucru presupune realizarea unui profil al organizației partenere ideale cu sublinierea resurselor pe care acesta ar trebui să le dețină și cu care să contribuie la obiectivele propuse. În general, profilul unui partener potențial trebuie să includă:

- Competență organizațională în domeniul de activitate vizat. Organizația are un portofoliu de proiecte în domeniul de interes al proiectului propriu.
- Expertiză la nivelul resurselor umane existente în cadrul organizației. Organizația dispune de resurse umane cu expertiză în domeniul vizat. Nu se ia în calcul aici potențialul organizației de a recruta experți externi ci existența efectivă a unei echipe de experți care lucrează în cadrul organizației.
- Resurse financiare. organizația dispune de resurse financiare/materiale suficiente pentru a susține un efort de durată pentru construirea și operarea unui acord de parteneriat.
- Notorietate. Organizația se bucură de apreciere la nivel social și de recunoaștere pentru calitatea și seriozitatea modului de asumare și realizare a sarcinilor în diferite proiecte.
- Disponibilitate de acțiune/intervenție la nivelul grupurilor țintă vizate de propria strategie. Strategia de acțiune a organizației este complementară strategiei proprii în ceea ce privește grupurile țintă vizate.
- Experiență în lucru în parteneriat. Organizația are experiență anterioară în lucrul cu alte organizații.
- Disponibilitate de lucru în parteneriat. Conducerea organizației manifestă deschidere și disponibilitate pentru lucrul în parteneriat cu alte organizații.

Din perspectiva parteneriatelor ce au ca scop elaborarea unei propuneri de politică publică stabilirea profilului ideal al partenerilor trebuie să țină cont de rolul pe care aceștia îl pot juca în elaborarea și promovarea propunerii de politică publică. Din această perspectivă, un potențial partener poate juca unul sau mai multe din următoarele roluri:

- analiza de nevoi și fundamentarea necesității de elaborare sau revizuire a unei politici publice (stabilirea agendei)

- determinarea instituției responsabile de asumare a unui demers de elaborare/revizuire a politicii publice (stabilirea agendei instituționale)
- elaborarea de propuneri privind conținutul politicii publice
- promovarea propunerii de politică publică
- aprobarea sau validarea propunerii de politică publică
- implementarea politicii publice

*Data fiind importanța existenței unei rețele cât mai extinse de parteneri pentru promovarea cu succes a unei propuneri de politică publică, identificarea și analiza potențialilor parteneri va fi tratată într-un capitol separat (informații suplimentare în cap. IV).*

## 2. Identificarea și cooptarea partenerilor

Această etapă are ca obiectiv recrutarea celor mai potriviți parteneri pentru atingerea obiectivelor pe care ni le propunem și presupune două etape majore și anume:

- a. stabilirea unui plan de acțiune pentru identificarea și cooptarea partenerilor potriviți
- b. realizarea unui **studiu de fezabilitate** privind pregătirea și disponibilitatea actorilor interesați de a coopera pentru redactarea și promovarea unei politici publice.

Această etapă presupune deja realizarea **primului contact** cu viitorii parteneri și de aceea este esențial de clarificat:

- modul în care ne prezentăm ( cine suntem)
- ceea ce propunem (proiectul propus/inițiativa pentru care se solicită implicarea partenerului)
- ceea ce oferim
- ceea ce solicităm

Din acest punct de vedere, prospectarea mediului organizațional pentru identificarea și atragerea de parteneri este un efort de marketing în care modul în care ne prezentăm joacă un rol esențial în construirea încrederii de care este nevoie pentru a demara un proces colaborativ cu beneficii mutuale pentru toți actorii implicați.

## Stabilirea planului de acțiune pentru identificarea și atragerea de parteneri.

Această etapă presupune elaborarea unui plan de activități care să permită ca, într-un anumit interval de timp, să se ajungă la identificarea și cooptarea partenerilor.

În general, planul de activități pentru identificarea și atragerea partenerilor include următoarele activități:

Activitate	Responsabil	Timp de realizare
Elaborare document de intenție privind lucrul în parteneriat.		2zile
Identificarea partenerilor potențiali funcție de profilul identificat în etapa anterioară . Activitatea poate include: <ul style="list-style-type: none"> <li>- documentare (desk-research)</li> <li>- consultări cu alte organizații și solicitarea de recomandări de organizații cu care ar fi de dorit/util de colaborat pentru atingerea obiectivelor propuse</li> </ul>	2 zile	
Evaluarea preliminară a potențialilor parteneri și ierarhizarea lor funcție de criteriile de selecție rezultate din profilul ideal al organizației partenere. Se va stabili o listă scurtă (short-list de 3-5 organizații) al partenerilor posibili		5 zile
Contactarea partenerilor potențiali (vizită la sediul acestora, discuții telefonice sau schimburi de email) pentru explorarea interesului și a disponibilității pentru încheierea unui parteneriat.		10 zile
Decizie internă privind organizația/organizațiile cu care se va încerca construirea parteneriatului.		2 zile
Contactarea organizației selectate pentru continuarea eforturilor de construire a parteneriatului		-

Elaborarea documentului de intenție privind necesitatea de a lucra în parteneriat pentru implementarea unui anumit proiect este, în esența sa, un document de prezentare ce include atât

prezentarea propriei organizații cât și așteptările de la potențialii parteneri. Structura minimală a unui astfel de document include câteva elemente după cum urmează:

- a. prezentarea propriei organizații
- b. prezentarea proiectului/inițiativei pentru care se caută parteneri.
- c. contribuția așteptată a partenerilor la implementarea proiectului
- d. caracteristicile/profilul partenerilor

### **Studiu de fezabilitate privind pregătirea și disponibilitatea actorilor interesați de a coopera pentru redactarea și promovarea unei politici publice**

Această etapă implică o analiză a contextului instituțional specific domeniului/politicii publice care ne interesează cu accent pe actorii implicați și pe disponibilitatea acestora de a coopera pentru elaborarea și promovarea unei propuneri de politică publică. În urma unui astfel de demers se poate lua o decizie informată cu privire la strategia sau tactica de urmat pentru elaborarea cu succes a unei politici publice. Acest studiu de fezabilitate permite un răspuns la câteva întrebări și anume:

- a. este mediul organizațional pregătit pentru o revizuire a politicilor publice din domeniul vizat?
- b. există la nivelul actorilor suficientă înțelegere cu privire la necesitatea elaborării/revizuirii politicii publice?
- c. există disponibilitate de acțiune pentru elaborarea și promovarea unei propuneri de politică publică
- d. există suficienți actori interesați pentru construirea unui parteneriat în domeniul vizat

Funcție de concluziile acestui „studiu” de evaluare a actorilor relevanți se pot alege strategii diferite de acțiune funcție de gradul de pregătire pentru o nouă politică publică (*instituțional readiness*).

Analiza mediului instituțional și al gradului de pregătire/receptivitate pentru un demers colaborativ de revizuire a unei politici publice implică câteva dimensiuni esențiale și anume:

	Mare	Medie	Mică
<p>a. conștientizarea problemelor din domeniul vizat</p> <p>Măsura în care actorii publici și privați din domeniul vizat recunosc existența unor probleme în domeniul vizat.</p>		accent pe analiza și documentarea problemelor din domeniul vizat	
<p>b. conștientizarea necesității unei reglementări ca modalitate de rezolvare a situațiilor problematice</p> <p>Măsura în care actorii din domeniul vizat apreciază că, pentru rezolvarea problemelor, este nevoie de o reglementare la nivel de politici publice.</p>		Analiză cauzală cu sublinierea necesității de revizuire a strategiilor și reglementărilor din domeniu.	
<p>c. disponibilitate de cooperare pentru elaborarea și promovarea unei propuneri de politică publică</p> <p>Măsura în care actorii publici și privați din domeniul vizat manifestă disponibilitate de a coopera pentru articularea și promovarea unei propuneri de politică publică.</p>		Comunicare pentru construirea încrederii în parteneri și în șansele de reușită ale demersului de elaborare a unei propuneri de politică publică	

Această etapă presupune implementarea planului de identificare, evaluare și atragere de parteneri și implică, în primul rând, un efort de colectare de informații despre organizațiile relevante pentru domeniul nostru de interes și despre potențialii parteneri astfel încât să se poată lua o decizie informată cu privire la partenerii potriviți. În general, există trei moduri de colectare de informații și anume:

Desk research:

- Presupune colectarea de informații prin analiza documentelor disponibile: site web de prezentare, rapoarte de activitate, rapoarte de proiect ale proiectelor similare cu cel pentru care căutăm parteneri.



### Recomandări de la alte organizații:

- comunicare directă cu potențialii parteneri: email, telefon sau vizite reciproce. De dorit ca vizita să se realizeze la sediul organizațiilor vizate pentru colectarea de informații suplimentare privind echipa organizației.

Demararea unui proces de identificare de parteneri ne plasează într-o situație de „leadership” în domeniul de activitate vizat și reprezintă, în sine, o comunicare publică cu privire la strategiile și intențiile de acțiune ale organizației noastre. Acest proces este și trebuie abordat ca un proces de promovare a propriei organizații ce implică nu doar o cunoaștere a ceea ce ne dorim de la partenerii potențiali ci și o cunoaștere a propriei organizații (puncte tari, puncte slabe, priorități strategice, etc.). În discuțiile cu potențialii parteneri este de așteptat să apară întrebări cu privire la propria noastră organizație. Este necesar ca aceste întrebări să fie anticipate și să existe un răspuns onest pregătit. Întrebările probabile din partea potențialilor parteneri poți viza:

- a. membrii organizației (cine suntem?)
- b. misiunea organizației (cu ce ne ocupăm?)
- c. istoricul organizației (ce am făcut/ce experiență avem?)
- d. finanțatorii organizației
- e. strategia organizației (ce ne propunem să facem?)
- f. competențele organizației (puncte tari și contribuția proprie la funcționarea parteneriatului)
- g. necesitatea parteneriatului (puncte slabe și de ce avem nevoie de un partener)
- h. experiență în lucrul cu alte organizații (posibile recomandări din partea altor organizații cu care am lucrat în trecut).

Dincolo de scopul central al primului contact cu potențialii parteneri (de a afla cât mai multe informații despre experiența și disponibilitatea de implicare a organizației într-un parteneriat ce vizează elaborarea/revizuirea unei politici publice) trebuie înțeles faptul că mai există o un obiectiv care, dacă este atins, poate genera un plus de suport pentru cooperare. Acest obiectiv este *construirea încrederii în noi în calitate de inițiatori și promotori ai parteneriatului.*

Construirea încrederii are mai multe dimensiuni ce implică:

- a. încredere individuală: încredere în persoana ce inițiază contactul și reprezintă organizația aflată în căutarea unui partener. Include și încredere în expertiza și pregătirea profesională a inițiatorilor demersului de construire a parteneriatului pentru elaborarea sau revizuirea politicii publice.
- b. încredere organizațională: încredere în organizația ce inițiază propunerea de parteneriat, în experiența și capacitatea profesională de a obține rezultatele scontate.
- c. încredere la nivel de proces: procesul propus pentru articularea și promovarea propunerii de politică publică este capabil să inspire încredere în șansele de reușită.

Încrederea interpersonală și interinstituțională alături de încrederea în procesul propus reprezintă fundamentul oricărei relații de colaborare. Lipsa încrederii, în oricare din formele sale generează reticență și rezistență la schimbările propuse sau cu privire la șansele de reușită ale parteneriatului. Încrederea, ca liant al parteneriatului și condiție a unei colaborări de succes este necesar a fi construită în permanentă pe toată durata colaborării cu începere din prima întâlnire.

#### Recomandări privind primul contact cu potențialii parteneri:

- Începeți cu o prezentare a propriei persoane și a organizației pe care o reprezentați.
- Descrieți domeniul de interes care face obiectul propunerii de politică publică. Insistați asupra necesității de elaborare/revizuire a politicii publice fără o „blamare” a celor pe care îi considerați responsabili dar neinteresați de acest domeniu important.
- Enunțați faptul că sunteți în proces de prospectare a potențialilor parteneri și că decizia urmează a se lua ulterior.
- Nu faceți o ofertă de parteneriat la primul contact.
- Scopul primei vizite/primului contact este de a facilita cunoașterea reciprocă astfel încât ambele organizații să poată lua o decizie informată cu privire la dezirabilitatea intrării într-o relație de parteneriat.

Colectați informații prelabile despre organizația respectivă înainte de realizarea primului contact.

- Lansați propunerea de organizare unei noi întâlniri la care să expuneți concluziile dumneavoastră cu privire la „disponibilitatea actorilor interesați din domeniul vizat de a coopera pentru inițierea unui proces de elaborare și promovare a unei politici publice”.

## Grilă de evaluare a partenerilor potențiali

Organizație:.....

Adresă:

Reprezentant:

Descriere succintă:

a. misiunea organizației

b. experiență anterioară în domeniul în care avem nevoie de resurse/expertiză.

Criterii de evaluare

Criteriu	1	2	3	4	5
1. Misiunea organizației este consonantă cu propunerea de parteneriat / domeniul vizat de politica publică					
2. Strategia organizației este consonantă cu propunerea de parteneriat/ domeniul vizat de politica publică					
3. Experiență organizațională relevantă pentru domeniul ce face obiectul propunerii de politică publică					
4. Dispune de resurse umane cu experiență relevantă în domeniul politicii publice					
5. Dispune de resurse materiale relevante/necesare					
6. Reputație/notorietate					
7. Conexiuni și relații la nivelul decidenților sau a altor actori în domeniul vizat de politica publică					
8. Organizația recunoaște existența problemelor la nivelul domeniului vizat de politica publică					
9. Organizația apreciază că rezolvarea problemelor se poate face, cel puțin parțial, prin adoptarea de noi reglementări.					
10. Disponibilitate de implicare activă în procesul de elaborare și promovare a politicii publice					
11. Deschiderea pentru cooperare și lucru în parteneriat					
12. Conducerea organizației manifestă interes/susținere pentru propunerea de parteneriat					
Punctaj total					

### 3. Definirea și formalizarea relației de parteneriat

După identificarea organizațiilor care ar fi de dorit să intre într-un proces colaborativ de elaborare și promovare a unei politici publice pasul următor este abordarea directă a acestor organizații cu o propunere fermă de parteneriat. Această etapă implică definirea obiectivelor parteneriatului, a etapelor de parcurs dar și a rolului și responsabilităților tuturor organizațiilor participante. În general, indiferent dacă se ajunge sau nu la semnarea unui acord formal de parteneriat (parteneriatele pot funcționa și informal) este bine ca în această etapă să se clarifice:

- a. obiectul parteneriatului (trebuie definit și planificat asemenea unui proiect)
- b. etapele de implementare a activităților
- c. activitățile demersului
- d. rolurile și responsabilitățile părților implicate
- e. durata parteneriatului
- f. definirea așteptărilor reciproce de la parteneriat și de la partener
- g. definirea valorilor ce guvernează parteneriatul
- h. recunoașterea și definirea avantajelor și obiectivelor secundare urmărite de fiecare partener (ex. consolidarea imaginii, dobândirea de noi competente, etc)

Este vorba aici despre un demers participativ de elaborare a proiectului ce face obiectul acordului de parteneriat. Acest demers trebuie derulat ținând cont de faptul că trebuie să contribuie în mod categoric la construirea încrederii între organizațiile partenere. Este, din acest punct de vedere și un demers de team-building în sensul în care sarcina (definirea proiectului de elaborare și promovare a unei politici publice) este o oportunitate pentru:

- aprofundarea cunoașterii reciproce
- setarea și testarea regulilor relației de parteneriat
- construirea încrederii între actorii implicați

### 4. Funcționarea parteneriatului.

Această etapă presupune implementarea planului de activități. Din perspectiva managementului colaborativ este important de asigurat un demers care să permită construirea, dezvoltarea și

menținerea relației cu organizația/organizațiile partenere. Modul de lucru colaborativ impune o serie de exigențe în ceea ce privește:

- a. realizarea la timp a rolurilor asumate. Întârzierile în realizarea sarcinilor generează neîncredere și pot afecta negativ climatul de cooperare la nivelul partenerilor.
- b. realizarea sarcinilor la un nivel calitativ superior. Calitatea produselor/activităților derulate reprezintă principalul mijloc de construire a încrederii în capacitatea profesională a organizațiilor partenere.
- c. transparență și comunicare sistematică. Pentru menținerea unei relații constructive este necesar ca partenerii să fie în permanentă informați cu privire la demersurile realizate, întârzieri posibile, dificultăți întâmpinate, soluții adoptate

Pentru optimizarea modului de lucru colaborativ este de dorit ca periodic (cel puțin la fiecare 6 luni) să existe o ședință de lucru care să vizeze tocmai optimizarea modului de lucru în cadrul parteneriatului.

### **Model de agendă pentru analiza și optimizarea lucrului în parteneriat.**

**Obiectiv principal:** analiza și identificarea modalităților de optimizare a modului de lucru în cadrul parteneriatului

**Obiective secundare:**

- aprofundarea cunoașterii reciproce
- consolidarea relațiilor dintre parteneri
- construirea încrederii dintre parteneri

**Participanți:** reprezentanți ai tuturor partenerilor implicați în activitățile derulate. Este utilă participarea personalului de execuție nu doar a persoanelor cu rol de reprezentare.

Teme de discuție-analiză	Propunere de abordare
<b>Introducere (15 minute)</b>	prezentarea scopului ședinței, a participanților, a agendei și a regulilor de desfășurare
Definirea criteriilor de analiză a unui parteneriat de succes (20 minute lucru pe grupuri mici + 20 minute discuții în plen pentru stabilirea listei de caracteristici a parteneriatului de succes)	<p>Lucru pe grupuri mici (4-5 persoane) pentru a răspunde la întrebarea „Ce înseamnă un parteneriat de succes”.</p> <p>La prezentarea în plen se realizează o listă de criterii agreeată de întreg grupul. astfel de criterii pot fi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>obiectiv clar</li> <li>roluri și responsabilități clare la nivelul partenerilor</li> <li>bună planificare a activităților ce urmează a fi implementate</li> <li>realizarea rolurilor asumate la timp și la un nivel superior de calitate</li> <li>comunicare sistematică între parteneri</li> <li>sprijin reciproc acordat celorlalte organizații</li> </ol>
Evaluarea parteneriatului (10 minute)	Pornind de la lista de criterii de definire a unui parteneriat de succes participanții sunt rugați să evalueze (nu prea bine, OK, foarte bine) parteneriatul în ansamblul său. Se recomandă utilizarea unei foi de flipchart pe care se scriu criteriile de evaluare iar participanții să lipească postituri în dreptul calificativului pe care îl acordă.
Soluții de optimizare (20 minute lucru în grupuri mici + 20 minute prezentarea concluziilor și discuții în plen)	<p>Pe grupuri mici, participanții pot fi rugați să discute și să propună răspunsuri la două întrebări:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>aspecte ce merg bine și ar trebui menținute/continuate.</li> <li>aspecte ce ar trebui îmbunătățite pentru ca parteneriatul să funcționeze mai bine</li> </ol>
Încheiere	

## 5. Încheierea parteneriatului

Încheierea parteneriatului este o etapă firească în evoluția oricărei colaborări. Dacă a fost un parteneriat de succes (relațiile de cooperare au fost constructive și au fost atinse rezultatele scontate) este foarte posibil ca parteneriatul să continue într-o formă diferită și pentru un alt obiectiv (diferit sau complementar cu obiectivul inițial).

**Încheierea parteneriatului reprezintă de asemenea o oportunitate de consolidare a învățării. La finalizarea unui demers de lucru colaborativ, indiferent dacă planificați un proces structurat pentru a explora "lecțiile învățate", membrii parteneriatului se vor gândi individual la ceea ce a funcționat, ce nu a funcționat, la ce putea fi făcut diferit, etc. Deoarece acest lucru se întâmplă deja la un nivel individual, această predispoziție către analiză și reflecție se poate folosi pentru a închide parteneriatul într-un mod care permite participanților să structureze lecțiile învățate. Se recomandă astfel realizarea unei ședințe de lucru de încheiere a parteneriatului (partnership closure)**

Funcție de modul de finalizare a parteneriatului se pot întâlni patru situații specifice și anume:

Situații posibile la încheierea unui proiect sau a unui parteneriat		Obiectivele parteneriatului au fost atinse?	
		DA	NU
Activitățile planificate au fost implementate/finalizate	DA	Încheiere	Finalizare proiect Proiectul a fost implementat, activitățile au fost finalizate însă nu s-a obținut rezultatul scontat.
	NU	Oprire. Continuarea parteneriatului devine irelevantă	Înteruperea parteneriatului. Motivele pot fi diverse și pot include conflicte sau incompatibilități la nivelul partenerilor

De precizat că cele mai multe parteneriate în care a existat o colaborare de succes ajung să se continue cu noi proiecte sau parteneriate. În această situație parteneriatul cunoaște o transformare nu o încheiere.

### Cap 3. Etapele unei politici publice si actori interesați.

Procesul de realizare a politilor publice sunt compuse in general din șase etape după cum urmează:

1. **Identificarea problemei** - Prima etapa este formata din identificarea problemei, un grup de oameni, o singura persoana sau oricare alta entitate atrag atenția asupra unei situații care le provoacă neplăceri sau atrag atenția asupra unor modificări care pot duce la îmbunătățirea vieții cetății.

Nu orice situație devine o problema de politica publica:

- situațiile nu se transforma in probleme decât in măsura in care sunt percepute ca atare, articulate si aduse in atenția autorităților; acest tip de acțiune este utilizat frecvent de oficialități, parlamentari aflați in „căutarea” unor probleme;
- situație devine problematica daca se identifica cu un domeniul de intervenție a statului, pentru care o soluție guvernamentală este posibilă. Este foarte probabil ca autoritățile sa ignore o problema daca aceasta nu este dublata de soluția aferentă. Uraganele si cutremurele, catastrofele naturale nu pot constitui probleme datorita caracterului imprevizibil al acestora, însă distrugerile provocate constituie o problema de politica publica si numeroase programe pentru atenuarea distrugerilor provocate de aceste fenomene naturale au fost inițiate in alte tari in baza acestor fenomene.

2. **Stabilirea agendei de politica publica** - O data ce autoritățile au luat la cunoștința despre problema semnalata, aceasta poate sa se introducă sau nu in agenda de politica publica. Daca aceasta este trecuta in agenda de politica publică atunci este luata in considerare de către oficiali care pot reprezenta puterea publica sau puterea politica.

3. **Formularea cadrului de politica publica** - Când o anumita problema ajunge in atenția



unei anumite autorități nu înseamnă neapărat ca aceasta problema este și rezolvată sau transpusă într-o politică publică. O instituție, o autoritate publică trebuie să preia problema și să aloce resurse pentru un program în vederea transpunerii ei într-o politică publică.

Categoriile de politici publice pot fi :

- legi sau alte reglementări (măsură de schimbare instituțională)
- măsuri de schimbare organizațională
- măsuri de întărire a capacității instituționale, fără a antrena o schimbare organizațională
- programe și proiecte
- inovații la programe și proiecte

Politicile publice trebuie să fie elaborate în următoarele condiții:

- să corespundă nevoilor și obiectivelor formulate în strategia în care se integrează
- să fie aplicate de către persoane cu roluri și atribuții clare
- să fie în concordanță cu resursele financiare, cerințele de investiții și prioritățile fixate în strategia în care se integrează
- să se aplice în termenul fixat în strategie (potrivit planului de acțiune în care sunt incorporate)
- să fie corelate cu alte programe și proiecte

4. **Adoptarea unei politici publice** - Reprezintă toate eforturile ce vor fi făcute pentru ca un program să fie acceptat ca program guvernamental, această etapă cuprinde faza de negociere care este bazată pe interesele părților. Acesta este un moment important în care se poate schimba viziunea inițială a politicii publice.

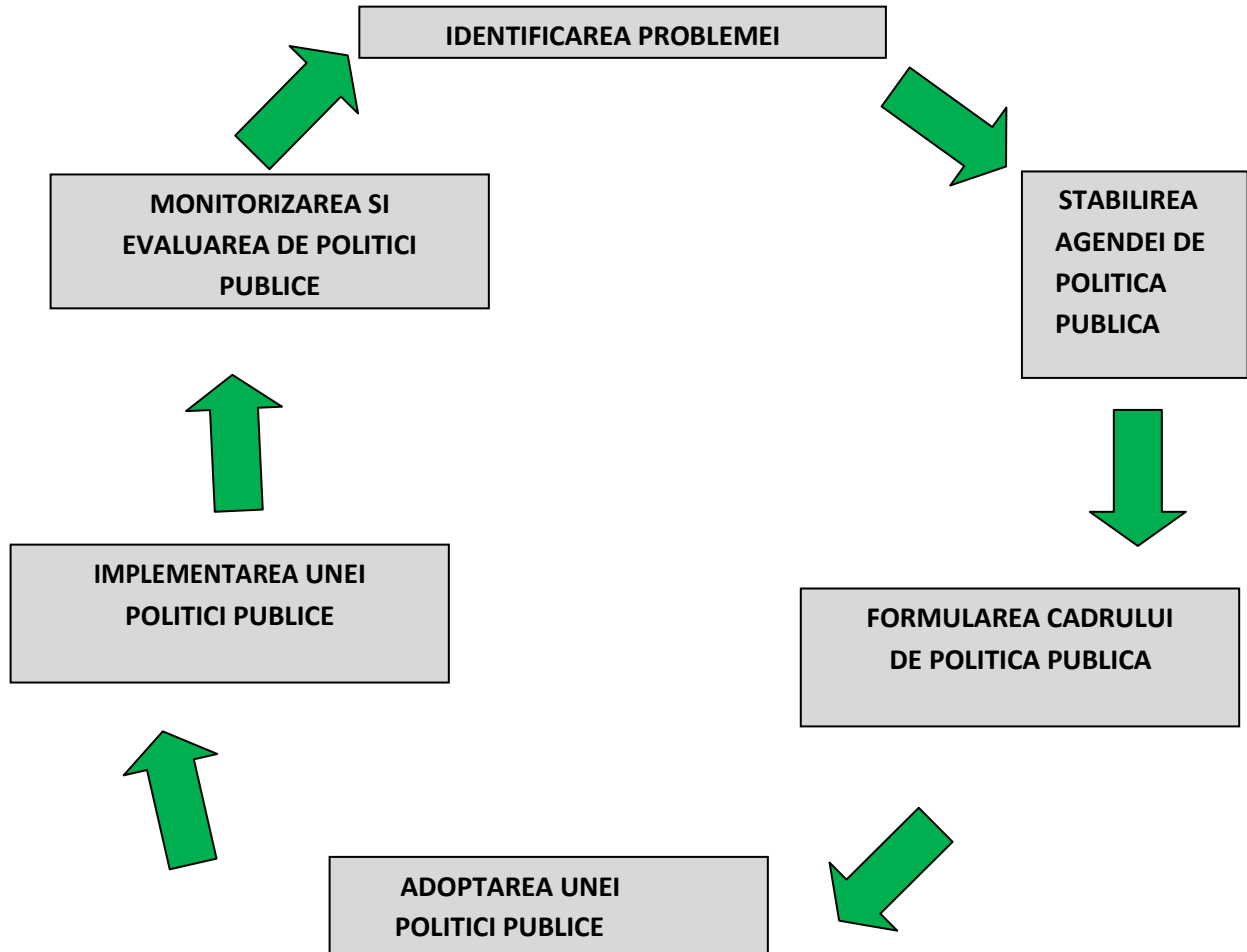
5. **Implementarea unei politici publice** - este un stadiu critic de realizare a unei politici publice și cea mai importantă etapă. Aici rolul administrației este decisiv. Scopul final al guvernării și al politicilor publice este să asigure prosperitatea și competitivitatea într-un mod sustenabil din punct de vedere economic, bunăstarea socială, ordinea și siguranța publică și protecția mediului înconjurător. Politicile publice trebuie să fie accesibile, inteligibile și legitime din punct de vedere social.

Implementarea este strâns legat de relațiile dintre organizațiile guvernamentale, centrale și locale. În plus, deoarece implementarea unei politici publice este o problemă care depășește granițele sectorului public, reușita acesteia materializându-se în bunăstarea socială la nivel național, o atenție deosebită se impune a fi acordată relațiilor dintre instituțiile guvernamentale, neguvernamentale și private. Printre factorii care determină eșecul unei politici publice pot fi enumerați: rezistența locală la liniile directoare centrale, condițiile financiar-economice, situația defavorabilă a pieței pe termen scurt, obiective clare ale politicii respective și lipsa de coordonare dintre diferitele politici publice. Implementarea politicilor publice este un proces dinamic care are ca punct central o multitudine de actori, fiecare având propriile scopuri, informații și mijloace de exercitare a puterii (Maarse, 1983; Bressers, 1983).

O anumită politică publică poate esua datorită unui complex de factori, ca exemple enumerăm:

- municipalitățile responsabile cu implementarea nu au fost suficient motivate;
- numărul funcționarilor publice s-a dovedit insuficient;
- normele de aplicare au apărut cu întârziere;
- solicitanții nu au înțeles aranjamentele de subvenționare;
- societatea nu o sprijină suficient politica elaborată;
- declarațiile funcționarilor publici superiori au creat confuzii în mass-media.

6. **Monitorizarea și Evaluarea de politici publice** - scopul este determinarea eficienței unei politici publice. Se analizează modul în care diversele activități au condus la îndeplinirea scopurilor propuse inițial. Calitatea politicilor publice, poate fi evaluată prin raportarea la eficiență, la capacitatea de a răspunde nevoilor identificate la nivelul unei comunități.



Pentru înțelegerea procesului politicilor publice este nevoie de o împărțire în etape a acestuia și identificarea clară a poziției și rolurilor pe care le au decidenții politici și personalul tehnic din diferite instituții guvernamentale.

Rolurile funcționarilor publici și ale politicienilor în cadrul procesului de formulare a politicilor publice:

POLITICIENI	FUNCTIONARI PUBLICI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilirea agendei de politici publice</li> <li>- Conturarea cadrului general al politicilor</li> <li>- Stabilirea priorităților</li> <li>- Evaluarea propunerilor de politici publice</li> <li>- Realizarea analizelor politice</li> <li>- Coordonarea unor discuții sociale</li> <li>- Consultarea societății / a grupurilor țintă / a electoratului</li> <li>- Luarea deciziilor</li> <li>- Atribuirea de sarcini funcționarilor publici</li> <li>- Asumarea răspunderii politice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colectarea de informații</li> <li>- Realizarea analizelor</li> <li>- Elaborarea soluțiilor</li> <li>- Evaluarea impactului</li> <li>- Elaborarea propunerilor de politici publice</li> <li>- Consultarea factorilor implicați, a grupurilor țintă, a instituțiilor din administrația publică</li> <li>- Prezentarea argumentelor</li> <li>- Planificarea</li> <li>- Asigurarea implementării</li> <li>- Controlarea procesului și a rezultatelor</li> <li>- Organizarea evaluării</li> <li>- Raportarea</li> <li>- Asumarea răspunderii profesionale</li> </ul>

De multe ori, oficialii care răspund de anumite politici sunt și cei care trebuie să reprezinte politica pe parcursul tuturor procedurilor de consultare. Din acest motiv,

aceștia trebuie să dețină foarte bune abilități de prezentare și argumentare, precum și abilități de moderare și facilitare a întâlnirilor.

Procesul de formulare a politicilor publice este un demers tehnic și profesional, asigurat de specialiștii de la nivelul administrației centrale (funcționarii publici), precum și de cercetători independenți, în vederea asigurării unei argumentări cuprinzătoare și structurate, precum și o fundamentare solidă a tuturor informațiilor care țin de posibilele alternative și decizii.

Politicile pot fi și trebuie să fie considerate un instrument direct care să permită clasei politice atingerea anumitor obiective specifice incluse în programele de guvernare sau care se impun pe parcursul guvernării. Din acest motiv, analiza politicilor publice ține de competența funcționarilor publici care trebuie să aibă cunoștințe de specialitate, precum și cunoștințe profesionale în domeniu. Calitatea, obiectivitatea și corectitudinea analizei țin de răspunderea profesională a funcționarilor publici și a specialiștilor din domeniul administrației.

Pentru a se înțelege rolul procesului politicilor publice în administrație, este necesară realizarea unei distincții între conceptele de **politica publică** și **politica**. În procesul de formulare a politicilor publice, apar uneori contradicții cu privire la rolul funcționarilor publici și a decidenților politici. Neînțelegerile se pot transforma uneori în acuzații de imixtiune în politica la adresa funcționarilor publici.

Pe de altă parte, funcționarii publici pot privi uneori cu suspiciune întreg procesul de formulare a politicilor publice, considerând că nu ar fi datoria lor să lucreze la formularea acestora, ci a politicienilor. Depășirea acestor contradicții este primul pas ce trebuie făcut pentru a putea progresa în procesul de formulare a politicilor publice.

Distincția politică și politici publice este prezentată prin definițiile preluate din *Strategia pentru îmbunătățirea sistemului de elaborare, coordonare și planificare a politicilor publice la nivelul administrației publice centrale*, Hotărârea de Guvern nr. 870/24.07.2006.

## Actori si institutii:

Politicile publice sunt realizate de către subsistemele politicilor, care sunt alcătuite din toți actorii care au legătura cu o anumita problema publica. Ca actori putem identifica atât actorii din cadrul statului (ministere, comisii, agenții descentralizate, etc.), cat si cei care fac parte din societate (sindicate, ONG - uri, grupuri de presiune, etc.).

- Oficialii aleși - politicienii care care participa la etapele unei politici publice pot fi împărțiți in:
- Executivul
- Legislativul
- Funcționarii publici
- Grupurile de interes
- Organizațiile de cercetare
- Mass Media

## EXEMPLE PROPUNERI DE POLITICI PUBLICE

### A. Duty-free

#### Formular

1. Instituția inițiatoare Ministerul Finanțelor Publice
2. Formularea problemei

Statele membre ale Uniunii Europene au adoptat reglementari care stabilesc ca activitatea de comercializare in regim duty- free este permisa numai prin magazine amplasate in aeroporturi si porturi cu tranzit internațional, pentru calatorii care se îndreaptă spre o destinație in afara Uniunii Europene.

In cadrul sesiunilor Subcomitetului de asociere Romania - Uniunea Europeana pe probleme de Vama, Impozitare, Droguri si Spălarea banilor, au fost luate in discuție de către experții comunitari situația magazinelor duty-free din Romania, prilejuri cu care s-a solicitat României sa se alinieze la practica comunitara si totodată sa dea curs favorabil Recomandării din 16 iunie 1960 a Consiliului de Cooperare Vamala potrivit căroro magazinele duty-free pot funcționa numai in aeroporturi, porturi maritime si la bordul aeronavelor care efectuează curse in trafic internațional de pasageri.

Din analiza datelor si informațiilor deținute de către Ministerul Administrației si Internelor si de către Agenția Națională de Administrarea Fiscală din cadrul Ministerului Finanțelor Publice, rezulta faptul ca exista persoane fizice si juridice care încalcă legislația privind comercializarea de mărfuri in regim duty-free, introducând si punând in libera circulație pe teritoriul României produsele in cauza, in mod fraudulos, fără plata taxelor vamale, accizelor si taxei pe valoarea adăugată. Aceste produse sunt ulterior valorificate in piețe, târguri, oboare sau societăți comerciale, fără documente de proveniența, prejudiciind astfel bugetul statului cu sume importante de bani.

Analizând lista de mărfuri care pot fi comercializate in regim duty-free se constata ca majoritatea acestor produse au o cerere ridicata pe piața interna, introducerea lor in Romania prin diferite metode de eludare a legislației vamale, alimentând piața subterana si existenta pe piața financiara a banilor negri.

Prin Planul de acțiune semnat de Ministerul Administrației si Internelor si Ministerul Finanțelor Publice in luna martie 2005 au fost demarate acțiuni de limitare a evaziunii fiscale, subliniindu-se necesitatea reanalizării cadrului legal existent in materie de comercializare a mărfurilor in regim duty-free.

In prezent activitatea de comercializare a mărfurilor in regim duty-free se desfășoară in conformitate cu prevederile Ordonanței de urgenta a Guvernului nr. 104/2002 privind regimul vamal al mărfurilor comercializate in regim duty-free, aprobata cu modificări prin Legea nr.132/2003 si a actelor normative date in aplicarea acesteia, in baza autorizațiilor emise de Ministerul Finanțelor Publice.

### 3. Denumirea politicii

- Comercializarea marfurilor in regim duty-free si duty-paid

### 4. Scop

- Alinierea la practica comunitara in domeniul comercializarii marfurilor in regim duty-free si duty-paid

### 5. Obiective

- Limitarea evaziunii fiscale
- Reducerea criminalitatii organizate si a coruptiei

### 6. Beneficiari

- Calatorii care parasesc teritoriul Romaniei, avand destinatie internationala;
- Reprezentantele diplomatice si personalul acestora;

- Comunitatile locale din zonele de grana care sunt afectate de criminalitatea organizata;
- Bugetul de stat;
- Magazinele duty-paid (magazine amplasate in aeroporturile internationale, pe fluxurile de plecari externe,dupa locurile stabilite pentru efectuarea controlului vamal, prin care este permisa comercializarea de marfuri cu amanuntul, in regim duty-paid) (beneficiari indirecti).

B.

1. Instituția inițitoare

- MINISTERUL FINANTELOR PUBLICE

2. Formularea problemei

- Nivelul prea mare al contributiilor anuale ale institutiilor de credit la Fondul de garantare avand in vedere stabilitatea actuala a sistemului bancar

3. Denumirea politicii

- Asigurarea stabilitatii sistemului bancar si protejarea deponentilor

4. Scop

- Reducerea efortului financiar al institutiilor de credit

5. Obiective generale/ obiective specifice

Obiectiv general: Asigurarea unui nivel optim al contributiei institutiilor de credit la

Fondul de garantare in vederea mentinerii stabilitatii sistemului bancar

Obiective specifice:

- reducerea cotei de contributie a bancilor;
- influenta pozitiva din punct de vedere fiscal determinata de reducerea cheltuielilor cu deductibilitatea cotei de contributie a institutiilor de credit

6. Beneficiari: bancile, deponentii

7. Variante de soluționare:

Varianta 1

Finantare ex ante - acumularea resurselor destinate platii compensatiilor (rambursarii depozitelor in limita plafonului de garantare) se realizeaza inainte ca o institutie de credit sa fie declarata in faliment.



### Impact Economic

- asigura in prealabil fondurile necesare, permitand efectuarea rapida a platii fara riscuri pentru celelalte institutii de credit - plata contributiei se face de catre toate institutiile de credit, inclusiv de catre cele care intra in faliment -pentru institutiile de credit, mentinerea in continuare a efortului financiar actual, cu consecintele implicite -pentru bugetul Romaniei, neinregistrarea de efecte pozitive cu - privire la cresterea impozitelor datorate de institutiile de credit

### Impact Social

- pentru populatie, mentinerea la acelasi nivel a costurilor cu contributiile nu stimuleaza economisirea

### Varianta 2

Finantare ex post - spre deosebire de prima varianta, resursele destinate platii compensatiilor se constituie numai dupa ce o institutie de credit participante la schema de garantare este declarata in faliment

### Impact Economic

- frecventa mai redusa decat finantarea ex ante
- costuri reduse de operare
- institutia de credit care intra in faliment nu participa la constituirea fondurilor necesare platii compensatiilor catre deponentii sai
- -pentru institutiile de credit, elimina efortul financiar, ceea ce determina diminuarea costurilor cu astfel de cheltuieli si stimularea economisirii populatiei - pentru bugetul Romaniei, sumele aferente impozitelor ar fi mai mari

### Impact Social

- pentru populatie, are un impact direct prin diminuarea increderii deponentilor avand in vedere principalele caracteristici ale acestui tip de finantare; indirect, stimuleaza economisirea populatiei prin eliminarea costurilor institutiilor de credit aferente cheltuielilor cu contributiile, respectiv posibilitatea cresterii dobanzilor bonificate de acestea pentru depozitele atrase
- compensarea deponentilor nu este prompta

## Cap 4. identificarea și analiza factorilor interesați de politica publică

*Existența unei rețele cât mai extinse de parteneri pentru elaborarea și promovarea unei propuneri de politică publică este unul din factorii esențiali ce pot contribui la succesul unei astfel de inițiative.*

În vederea construirii unei astfel de rețele de suport instituțional este necesară realizarea unei analize a factorilor interesați. Acesta este un demers esențial care permite cunoașterea mediului instituțional și politic privind un anumit domeniu de politică publică dar (cine sunt instituțiile interesate de acest domeniu, care este poziția lor în privința propunerii de politică publică, care este disponibilitatea și puterea lor de intervenție, etc).

Obiectivele analizei factorilor interesați:

- a. identificarea organizațiilor publice sau private ce ar putea sprijini efortul de elaborare și promovare a propunerii de politică publică.
- b. identificarea „campionilor” politicii publice, a acelor organizații ce joacă un rol central în domeniul vizat de politica publică și, fără a căror implicare și susținere șansele de reușită ale demersului sunt reduse.
- c. identificarea eventualelor bariere/blocaje de ar putea interveni.
- d. definitivarea tacticilor de abordare a factorilor interesați pentru maximizarea șanselor de a obține un sprijin activ din partea acestora.

Cel mai adesea, analiza factorilor interesați implică completarea unui profil al instituțiilor/organizațiilor interesate de domeniul ce face obiectul politicii publice pentru stabilirea următoarelor aspecte:

- legătura cu domeniul ce face obiectul politicii, interesul privind problema ce ar urma să fie abordată prin propunerea de politică publică.
- cunoștințele deținute cu privire la problemă și la demersul de elaborare a politicii publice
- resurse deținute și care ar putea fi utilizate pentru implementarea proiectului (resurse materiale, informații, resurse umane, resurse tehnologice, etc)
- capacitatea de mobilizare de resurse (inclusiv resurse umane și instituționale)
- poziționarea față de propunerea de politică publică.

Analiza modului de poziționare a unui actor față de o inițiativă se poate face pe o scală de 5 trepte ce include:

- a. susținător activ. Este de acord cu propunerea de politică publică și este dispus să își utilizeze resursele și puterea de influență pentru promovarea acesteia.
- b. susținător pasiv. Este de acord cu propunerea de politică publică dar NU este dispus să își utilizeze resursele și puterea de influență pentru promovarea acesteia.

- c. neutru
- d. opozant pasiv. NU este de acord cu propunerea de politică publică dar NU manifestă o opoziție deschisă față de aceasta sau față de promotorii ei.
- e. opozant activ. NU este de acord cu propunerea de politică publică și manifestă o opoziție deschisă față de aceasta sau față de promotorii ei.

Matrice de analiză a factorilor interesați		POZIȚIONARE: Este în favoarea sau împotriva propunerii de politică publică	
		În favoare	Împotrivă
ACTIVISM: este dispus să își utilizeze resursele și influența pentru a promova sau bloca propunerea de politică publică?	DA	Susținător activ	Opozant activ
	NU	Susținător pasiv	Opozant pasiv

Din perspectiva etapelor de elaborare a unei politici publice, pentru fiecare etapă este nevoie de o anumită compoziție a parteneriatului menită să maximizeze mobilizarea resurselor necesare pentru demararea procesului de elaborare a propunerii de politică publică dar și promovarea acesteia.

Etapă	Scop	Caracteristici parteneri
Stabilirea agendei / definirea priorităților și introducerea domeniului pe agenda instituțională în vederea elaborării unei politici publice.	Introducerea problemei pe agenda publică și asumarea ei de către instituțiile publice cu rol de reglementare.  Se urmărește demonstrarea necesității unei intervenții și promovarea problemei astfel încât instituția responsabilă să își asume un demers de elaborare și promovare a unei politici.	ministerul de resort  partide politice  organizații active în domeniul vizat de politica publică (au rol de promovare a necesității unei reglementări).
Formularea politicii	Analiza și elaborarea propunerii (analiza, identificarea de alternative, selectarea soluției și redactarea propunerii).  Scopul este definirea corectă a problemei și identificarea cauzelor acesteia, deoarece tot parcursul ulterior al procesului politicii publice depinde invariabil de acest moment. Atunci când nu avem o imagine clară asupra problemei, este bine să	Ministerul inițiator  Instituții cu rol de implementare  Institut de cercetare  organizații ale societății civile ce pot sprijini demersul  Orice alte organizații ce dețin cunoștințe/informații despre

	<p>provocăm discuții cu toți potențialii actori (stakeholderi) implicați, să analizăm datele disponibile (cantitative și calitative). O problemă slab structurată sau ale cărei cauze nu au fost corect depistate poate duce la un eșec al politicii publice.</p>	<p>domeniul ce face obiectul propunerii de politică publică.</p>
<p>Redactarea proiectelor de acte normative</p>	<p>redactarea efectivă a propunerii</p>	<p>Ministerul de resort</p> <p>Instituții cu rol de implementare</p> <p>Institut de de cercetare</p> <p>organizații ale societății civile ce pot sprijini demersul</p> <p>Orice alte organizații ce dețin cunoștințe/informații despre domeniul ce face obiectul propunerii de politică publică.</p>
<p>Promovarea propunerii de politică publică</p>		<p>Ministerul de resort</p> <p>Partide politice</p> <p>Instituții cu rol de implementare</p> <p>Institut de cercetare</p> <p>organizații ale societății civile ce pot sprijini demersul</p> <p>Orice alte organizații ce dețin cunoștințe/informații despre domeniul ce face obiectul propunerii de politică publică.</p>

## Bibliografie:

John Clark - The Relationship Between the State

and the Voluntary Sector, <http://www.gdrc.org/ngo/state-ngo.html>

Adil Najam The four c&#39;s of NGO-Government relations: Complementarity , confrontation, cooperation, co-option , 2000

Jennifer M. Coston , A Model and Typology of Government-NGO Relationships, 1998,

Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly

Petra Kuenkel, Jade Buddenberg, Elisabeth Kuehn, Sabine Heckmann - TOWARDS A

REFERENCE FRAMEWORK FOR EFFECTIVE PARTNERING, Collective Leadership Institute, March 2016

Aminata Sillah - NGO - Government Collaboration: An Uneasy Alliance,

[https://www.academia.edu/26203312/NGO\\_Government\\_Collaboration\\_An\\_Uneasy\\_Alliance](https://www.academia.edu/26203312/NGO_Government_Collaboration_An_Uneasy_Alliance)

Thoenig, Jean-Claude, „Les politiques publiques, Tome 4, Traité de Science Politique”, Presses Universitaires de France, Paris, 1989

Anderson, James E., „Public Policy Making: An Introduction”, 1996, Princeton, NJ, 1994

Secretariatul General al Guvernului, Unitatea de Politici Publice, Manual pentru elaborarea propunerii de politici publice, 2007

Miroiu, Adrian, Introducere în analiza politicilor publice, Editura Paideia, București, 2001