



Centrul de inovație și excelență în
domeniul politicilor publice de tineret

Manual de dezvoltare a ONG- urilor de tineret și a partenerilor sociali în vederea formulării și promovării de propuneri alternative la politicile publice inițiate de Guvern

Irina LONEAN
Carmen MARCU
Cosmin CATANĂ

Acest manual este elaborat în cadrul proiectului 112332:

Centrul de Inovație și Excelență în Domeniul Politicilor Publice de Tineret (Centrul INPUT)

Competența face diferența!

Proiectul a fost selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă (POCA), cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European.

Componenta 1: CP2/2017 – *Creșterea capacității ONG-urilor și a partenerilor sociali de a formula politici publice alternative.*

Axa prioritară: *Administrație publică și sistem judiciar.*

Operațiunea: *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.*

Proiectul este coordonat de Fundația Județeană pentru Tineret Timiș (FITT).

Partener în proiect este Universitatea de Vest din Timișoara (UVT).

Autori:

Irina LONEAN

Carmen MARCU

Cosmin CATANĂ

Timișoara 2018

Introducere _____ **1**

Partea I. Organizațiile de și pentru tineret din societatea civilă _____ **2**

1. Societatea civilă, ONG-urile și partenerii sociali – repere _____ **2**

1.1. Societatea civilă și alte sectoare ale societății _____ 2

1.2. Organizații ale societății civile _____ 4

1.3. Organizații neguvernamentale _____ 4

1.4. Parteneri sociali _____ 6

2. Reglementări privind înființarea și funcționarea organizațiilor societății civile _____ **7**

2.1. Înființarea și funcționarea organizațiilor neguvernamentale _____ 7

2.2. Înființarea unei asociații, pas cu pas _____ 7

2.3. Funcționarea unei asociații conform legii _____ 12

2.4. Fundațiile județene pentru tineret _____ 15

2.5. Partenerii sociali _____ 17

3. Managementul resurselor organizațiilor de tineret _____ **19**

3.1. La ce ajută voluntariatul? _____ 19

3.2. Managementul voluntarilor, pas cu pas _____ 20

3.3. Resurse financiare și materiale _____ 27

4. Planificare strategică pentru organizațiile de tineret și dezvoltare organizațională _____ **29**

4.1. Nouă ne place să fim spontani! De ce să planificăm? _____ 29

4.2. Ce este planificarea strategică? _____ 29

4.3. Misiunea și viziunea organizației _____ 31

4.4. Pașii planificării strategice _____ 33

5. Activități și metode specifice pentru organizații de tineret _____ **41**

5.1. Ce este învățarea non-formală? _____ 41

5.2. Cine poate participa sau practica învățarea nonformală? _____ 42

5.3. Ce sunt centrele de tineret? _____ 43

5.4. Cum funcționează centrele de tineret? _____ 44

5.5. Ce tipuri de activități se pot organiza într-un centru de tineret? _____ 46

5.6. Lucru cu tinerii în proximitate și la distanță _____ 47

Partea a II-a. Participarea organizațiilor de tineret la elaborarea politicilor publice _____ **50**

6. Politicile publice și procesul decizional- repere _____ **50**

6.1. Definiția politicilor publice	50
6.2. Ciclul politicilor publice	51

7. Reguli de elaborare a politicilor publice și transparență decizională 66

7.1. Cum se realizează adoptarea unei politici publice și a unui act normativ?	66
7.2. Treptele participării publice	69
7.3. Cum se asigură informarea cetățenilor?	72
7.4. Ce sunt datele deschise?	72
7.5. Ce este transparența decizională?	73

8. Actorii implicați în procesul decizional și analiza factorilor interesați 76

8.1. Cine sunt actorii implicați și factorii interesați?	76
8.2. Principii pentru analiza factorilor interesați	77

INTRODUCERE

Centrul de Inovație și excelență în domeniul politicilor publice de tineret, Centrul INPUT, este înființat în cadrul unui proiect cu finanțare europeană prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020, cu scopul de a formula și promova propuneri de politici publice – alternative la cele inițiate de Guvern – în domeniul tineretului. Centrul INPUT își propune să dezvolte propunerile de politici publice pe baza dialogului structurat care să aducă la aceeași masă persoane din organizații neguvernamentale, parteneri sociali, personal din autoritățile și instituțiile publice locale, regionale și naționale, cetățeni.

Centrul INPUT vine în întâmpinarea unor obiective stabilite la nivel național pentru a crește puterea tinerilor în societate, dar și pentru a crea o administrație publică mai bună pentru cetățeni. Astfel, proiectul prin care este creat centrul are în vedere viziunea de dezvoltare a administrației publice românești exprimată prin Strategia de Consolidare a Administrației Publice 2014-2020, respectiv aceea de a consolida o administrație publică eficientă și receptivă la nevoile societății și o spirală a încrederii în raport cu societatea, în care beneficiarii să se bucure de servicii publice integrate, oportune și de calitate, furnizate, după o testare riguroasă a opțiunilor, de către autorități și instituții publice proactive și receptivă la schimbare. De asemenea, proiectul contribuie la realizarea obiectivelor Strategiei naționale în domeniul politicii de tineret 2015-2020, care se bazează pe două abordări: (a) investiția în tineret, care înseamnă alocarea de resurse sporite pentru dezvoltarea unor domenii ale politicii de tineret care afectează tinerii în viața lor de zi cu zi și (2) creșterea capacității tinerilor, care se referă la promovarea potențialului pe care tinerii îl au pentru reînnoirea societății și contribuirea la valorile și obiectivele Uniunii Europene.

Manualul de dezvoltare a ONG-urilor de tineret și a partenerilor sociali în vederea formulării și a promovării de politici alternative la politicile publice inițiate de Guvern își propune să reprezinte o introducere în două domenii de interes pentru organizațiile de și pentru tineret și partenerii sociali, respectiv:

- (1) dezvoltarea organizațională, începând cu înființarea și continuând cu planificarea strategică a dezvoltării și activitățile și metodele pe care organizațiile societății civile le au în activitățile de tineret și
- (2) participarea societății civile la politicile publice, începând cu prezentare procesului de planificare, adoptare, implementare și evaluare a politicilor publice (ciclu politicilor publice) și continuând cu regulile (reglementările) și cu unele instrumente la dispoziția ONG-urilor și partenerilor sociali pentru a facilita participarea societății civile la luarea deciziilor.

Un al doilea manual, *Manualul de advocacy/lobby în domeniul politicilor pentru tineret, negociere în dialogul civic* include mai multe informații, metode și tehnici specifice pentru ca organizațiile societății civile să inițieze sau să se implice în campanii de advocacy, în lobby sau în dialogul civic.

Dacă lucrezi cu tinerii și/sau cu organizații care desfășoară activități de tineret, fie că sunt organizații neguvernamentale sau instituții publice, aceste două manuale îți se adresează.

PARTEA I. ORGANIZAȚIILE DE ȘI PENTRU TINERET DIN SOCIETATEA CIVILĂ

I. SOCIETATEA CIVILĂ, ONG-URILE ȘI PARTENERII SOCIALI – REPERE

Comunitățile sunt mai sigure, mai liniștite și mai prospere acolo unde societatea civilă este binevenită. (Ben Rhodes)

Autor:
**Irina
LONEAN**

I.1. SOCIETATEA CIVILĂ ȘI ALTE SECTOARE ALE SOCIETĂȚII

Societatea civilă este o noțiune abstractă aplicată la o serie mai lungă de forme de acțiune socială care constituie temelia unei democrații.

În forma cea mai simplă și mai largă, „societatea civilă” se definește prin opoziție cu sectorul politic, guvernamental și al instituțiilor publice, fie ele centrale sau locale, precum și cu partidele politice, sectorul de afaceri și viața privată (familia). Iar rolul fundamental al societății civile este acela de a asigura implicarea cetățenilor în luarea și aplicarea deciziilor publice, nu doar la alegeri, ci și între acestea.

Așadar, se conturează patru sectoare principale ale vieții sociale, separate de viața privată și familie: sectorul public, sectorul politic, sectorul de afaceri, societatea civilă.

(1) **Sectorul public** este format din instituțiile fundamentale ale statului, printre care Parlamentul, Președintele țării, Guvernul, justiția, dar și alte instituții publice de la nivel central, cum sunt ministerele, sau cele de la nivel local, cum ar fi primarul, consiliul local sau cel județean. Acestea au rolul de a elabora¹, adopta², implementa³ și verifica aplicarea deciziilor⁴ care ne afectează și îi interesează pe toți ca membri ai societății și comunităților. Numim generic aceste decizii *politici publice*.

(2) **Sectorul politic** este reprezentat de partidele politice. Ele concurează la alegeri pentru a primi, prin vot democratic, locuri în Parlament sau consiliile locale și județene sau funcțiile de Președinte și primar, pentru a avea dreptul să desemneze miniștri în guvern și pentru a avea o influență directă asupra deciziilor cu aplicabilitate generală, de interes public, a politicilor publice.

(3) **Sectorul de afaceri** este cel al companiilor și firmelor care, în cadrul de politici publice existent, caută să facă

¹ Elaborarea politicilor publice se realizează la nivel național în Parlament sau în Guvern, iar la nivel local de către consiliile județene, cele locale sau primari.

² Adoptarea politicilor publice se realizează la nivel național în Parlament, iar la nivel local de către consiliile județene și cele locale

³ Implementarea politicilor publice se realizează la nivel național de către Guvern, iar la nivel local de președintele consiliilor județene sau de către primar

⁴ Verificarea aplicării deciziilor de politică publică reprezentate de legi se realizează de către județide.

profit oferind, contra cost, bunuri și servicii pentru toți membrii unei societăți. Teoretic, sectorul de afaceri nu caută să influențeze deciziile de interes și cu aplicabilitate generală, ci să le respecte pe cele existente. Cu toate acestea, în prezent, companiile mari joacă un rol tot mai important în influențarea politicilor publice, în special a celor care le pot influența afacerile, dezvoltarea și profitul.

(4) **Societatea civilă** descrie forme de organizare foarte diverse care au în comun faptul că nu doresc să concureze la alegeri, dar se mobilizează pentru a participa la luarea deciziilor și/sau pentru a răspunde la nevoile oamenilor acolo unde politicile publice nu sunt suficient dezvoltate, altfel spus, unde nu există servicii necesare oferite de sectorul public. Organizațiile societății civile sunt structuri de natură privată, dar care acționează public, ce pot fi active fie ca grupuri informale, fie ca persoane juridice, și care sunt independente în raport cu orice autoritate publică. Prin activitatea lor, organizațiile societății civile asigură:

- (a) o informare permanentă a sectoarelor public și politic cu privire la nevoile și dorințele cetățenilor (în plus față de cele exprimate la alegeri),
- (b) posibilitatea unei participări cât mai largi a cetățenilor la decizia publică,
- (c) completarea serviciilor publice și a mediului de afaceri cu alte servicii necesare, răspunzând unora dintre nevoile comunității care nu sunt acoperite în totalitate de alte tipuri de instituții (administrație publică, mediu de afaceri)
- (d) responsabilizarea oficialilor publici și politici pentru deciziile pe care le iau, pentru ca acestea să fie cât mai mult în acord cu nevoile și dorințele cetățenilor,

acesta reprezentând rolul de *watchdog* („câine de pază al democrației”).

Societatea civilă le oferă cetățenilor o cale alternativă, alături de cele ale partidelor politice și lobby-urilor, de canalizare de opinii diverse și de asigurare a unor interese variate în procesul de luare a deciziilor (după cum spune *Codul de bune practici pentru participarea civilă* al Consiliului Europei).

Societatea civilă se deosebește astfel de instituțiile publice, dat fiind că acestea sunt investite de Constituție și legi cu prerogative de putere publică, în timp ce organizațiile societății civile nu au această putere.

Societatea civilă se deosebește de partidele politice deoarece organizațiile societății civile nu caută să obțină puterea politică așa cum fac partidele politice, ci doar să o influențeze.

Societatea civilă se deosebește de mediul de afaceri deoarece nu caută să obțină profit. Adesea, organizațiile societății civile sunt definite ca fiind organizații non-profit. Alte expresii similare celei de „nonprofit” și care pot fi întâlnite ca atribute ale organizațiilor neguvernamentale sunt „nepatrimonial” sau „fără scop lucrativ”.

Ca și în cazul atributului “nonprofit”, nici acestea nu trebuie înțelese la modul absolut. Ele nu înseamnă că, la sfârșitul anului fiscal, organizația nu are voie să mai aibă bani în cont, ci faptul că suma respectivă nu va fi folosită pentru uzul personal al uneia sau mai multor persoane fizice asociate organizației (cum se întâmplă în cazul profitului comercial transformat în dividende pentru patroni

sau asociații). Bani din conturile unei organizații non-profit trebuie să fie destinați desfășurării de activități sau programe pentru atingerea scopului generic de interes public / general al organizației.

Societatea civilă se deosebește de familie prin aceea că acționează în spațiul public pentru interesul public / general, chiar dacă ambele sunt structuri de natură privată.

1.2. ORGANIZAȚII ALE SOCIETĂȚII CIVILE

Există, în teorie, diferite definiții ale conceptului de "societate civilă". Centrul pentru Societatea Civilă de la London School of Economics ⁵, utilizează următoarea definiție de lucru: „Societatea civilă se referă la un set de instituții, organizații și conduite situate între stat, afaceri și familie. Aceasta include organizații non-profit, organizații filantropice, mișcări sociale și politice, alte forme de participare socială și civică”.

Folosind această definiție, sunt organizații ale societății civile:

- **organizații nonguvernamentale** (ONG-uri), care se împart conform legii române în asociații (de minim trei membri), fundații (prin care cel puțin un membru fondator constituie un patrimoniu care să fie utilizat pentru acțiuni de interes civic și public) sau federații (ce reunesc asociații și fundații);
- **sindicate**, care reprezintă interesele angajaților în relația cu angajatorii și cu instituțiile publice, mai ales în domenii care sunt legate de condițiile de muncă,

de obligațiile legate de aceasta, dar și de beneficiile aduse de ea (salarii, concedii, pensii etc.);

- **patronatele**, care reprezintă interesele patronilor în relația cu angajații și cu instituțiile publice;
- **asociațiile profesionale**, cum sunt colegiul medicilor, colegiul psihologilor, colegiul asistenților sociali, barourile de avocați etc.;
- **organizații religioase**;
- **organizații mass media**;
- etc.

Unul dintre elementele specifice pentru organizațiile societății civile este că ele nu caută să facă profit, prin opoziție cu firmele din mediul de afaceri. Totuși, organizațiile mass media pot face excepție de la această regulă. Ele au un rol special în societatea civilă, acela de a informa publicul despre ce se întâmplă în toate sectoarele societății. De aceea, organizațiile media pot să fie înregistrate atât ca ONG-uri, non-profit, cât și ca firme care caută să facă profit.

1.3. ORGANIZAȚII NEGUVERNAMENTALE

În limbajul comun, sensul atribuit adesea noțiunii de „societate civilă” este unul

restrâns, mulți oameni înțelegând prin "societate civilă" doar organizațiile

⁵ Școala Londoneză de Economie, <http://www.lse.ac.uk>

nonguvernamentale. Ele nu urmăresc nici accesul la puterea politică și nici obținerea de profit. Înregistrate oficial ca ONG-uri (asociații și fundații), întâlnim:

- organizații comunitare (community-based organizations), cum sunt consiliile de cartier;
- cluburi civice, care sunt asociații ce încurajează dezbaterile dintre membri și, odată atins un acord general, vizează direct influențarea unor politici publice sau decizii într-un anumit domeniu, de regulă mai restrâns;

Organizațiile neguvernamentale au mare mobilitate în ceea ce privește modul și direcțiile lor de acțiune, dar fiind că ele se adaptează permanent la nevoile grupurilor lor țintă. De aceea se poate spune că organizațiile neguvernamentale reprezintă un “barometru” al comunității.

De exemplu, **Curba de Cultură** organizează activități pentru tinerii din mediul rural. Curba de Cultură este ONG dedicat învățării non-formale, culturii și oportunităților de participare.

Accentul este pus pe îmbunătățirea nivelului de educație și implicarea comunității pentru tinerii care trăiesc în mediul rural din România. Își iau munca în serios, dar fac totul într-un spirit relaxat, spiritual și plin de umor, un spirit tineresc.

Scopul lor principal este de a revitaliza mediul rural. În opinia celor de la Curba de Cultură, schimbarea își găsește locul printre cei mai potriviți să înceapă schimbarea: TINERETUL. Energia și dorința tinerilor de a crea un nou mod de a face lucrurile inspiră activitățile de la Curba de Cultură.

Proiectele lor funcționează ca o inițiativă pilot, abordând aspecte legate

- organizații filantropice, ce au scopul de a sprijini material, și nu numai, persoane vulnerabile și cu nevoi specifice;
- cluburi sociale și sportive, care sunt înființate pentru a oferi un cadru sigur și bine organizat pentru petrecerea timpului liber;
- instituții culturale care promovează și oferă publicului produse culturale;
- mișcări ecologiste;
- etc.

de dezvoltarea rurală, accesul la educație și oportunități mai bune pentru cei care au nevoie de schimbare și o viață mai bună în mediul rural.

Sediul Curbei de Cultură este în comuna Izvoarele, în județul Prahova, lângă Vălenii de Munte.

Curba de Cultură administrează la Izvoarele un centru de tineret care oferă informații, consiliere, coaching, o bibliotecă publică, seri de film și alte activități de timp liber, dar și susținerea intereselor tinerilor în discuție cu autoritățile publice locale și naționale.

Curba de Cultură promovează educația non-formală complementară cu educația formală pentru tineri și urmărește să creeze oportunități de dezvoltare pentru tineri și pentru integrarea lor în comunitățile în care trăiesc.

I.4. PARTENERI SOCIALI

Un rol aparte în societatea civilă au și partenerii sociali: sindicatele și patronatele, reprezentanții angajaților și ai angajatorilor. Aceste organizații asigură, atât prin dialogul dintre ele – dialogul bipartit – cât și prin dialogul lor cu instituțiile publice – dialogul tripartit – reprezentarea intereselor cetățenilor într-un domeniu al societății specific, dar foarte important: relațiile de muncă.

Împreună cu organizațiile neguvernamentale, la nivel național, dar și la nivel european, partenerii sociali (sindicate și patronate), participă la consilii de dialog social în care aceste organizații ale societății civile participă într-o manieră structurată la avizarea

deciziilor de politici publice ale Guvernului României (pentru nivelul național) și ale instituțiilor Uniunii Europene (pentru nivelul european).

Schimbul de informații este procesul cel mai important al dialogului social. El nu implică o discuție sau acțiune reală cu privire la problemele vizate, însă este un punct esențial de pornire către un dialog social de substanță.

Consultarea este un mijloc prin care partenerii sociali nu numai că fac schimb de informații, ci și intră în dialoguri mai amănunțite cu privire la problemele ridicate.



Figura 1. Triunghiul dialogului social

Negocierea colectivă și concertarea politicii pot fi interpretate ca cele două tipuri dominante de negociere între partenerii sociali și instituțiile publice / guvernamentale. Negocierea colectivă reprezintă una dintre cele mai răspândite forme de dialog social și este reglementată în multe țări. Aceasta constă în negocieri între un patronat, un grup de patronate sau reprezentanții patronatelor și reprezentanții sindicatelor, ai angajaților, în scopul stabilirii problemelor legate de salarii și condiții de muncă.

Negocierile colective reușite au ca rezultat acorduri colective. Ele pot fi centralizate la nivel național sau descentralizate la nivel de sectoare, regional, de societate sau unitatea de negociere.

2. REGLEMENTĂRI PRIVIND ÎNFIINȚAREA ȘI FUNCȚIONAREA ORGANIZAȚIILOR SOCIETĂȚII CIVILE

Eu am o problemă cu cuvântul "caritate" pentru că eu cred că ONG-urile, așa acum prefer să le spun, își asumă responsabilitățile morale și sociale pe care ar trebui să și le asume guvernele. (Emma Thompson)

Autor:
**Irina
LONEAN**

2.1. ÎNFIINȚAREA ȘI FUNCȚIONAREA ORGANIZAȚIILOR NEGUVERNAMENTALE

Constituția României prevede că „Cetățenii se pot asocia liber în partide politice, în sindicate, în patronate și în alte forme de asociere” (Art. 40). Așa cum arătam mai sus, printre celelalte forme de asociere, organizațiile neguvernamentale sunt printre cele mai populare și printre cele mai versatile, în sensul că ele sunt o formă de organizare ce se poate adapta pentru a răspunde aproape oricărei nevoi din societate și comunitate.

Organizațiile neguvernamentale sunt reglementate în România de Ordonanța Guvernului (OG) nr. 26/2000 cu privire la asociații și fundații, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 246/2005. Aceasta prevede că cel puțin trei cetățeni pot înființa o asociație. Pentru înființarea unei fundații este necesar ca una sau mai

multe persoane să aloce un patrimoniu (o serie de resurse), în mod permanent și irevocabil, realizării unui scop de interes general sau, după caz, comunitar.

Dacă sunteți tineri și doriți să înființați o organizație de tineret este necesar să parcurgeți o serie de pași. Primul este să alegeți și să rezervați o denumire pentru asociația voastră. Următorul este să elaborați statutul și actul constitutiv, să stabiliți unde va fi sediul asociației și să constituiți un patrimoniu inițial. Toate actele doveditoare privind statutul, constituirea și sediul se depun la judecătoria, de unde se emite o încheiere. Aceasta reprezintă actul de naștere al asociației, pe baza căruia puteți cere și certificat de înregistrare fiscală.

2.2. ÎNFIINȚAREA UNEI ASOCIAȚII, PAS CU PAS

PASUL I – REZERVAREA DENUMIRII

După ce v-ați hotărât la o denumire, e bine să verificați înainte dacă ea este disponibilă, în Registrul National ONG la www.just.ro/registrul-national-ong/. Dat

fiind că este o bază de date foarte mare, este nevoie de un calculator performant și multă răbdare. Dar verificarea prealabilă a numelui salvează timp la înregistrare,

deoarece, dacă numele nu este disponibil, răspunsul de refuz al rezervării denumirii vine în 6 zile.

Procedura presupune plata unei taxe de 5 lei la Trezorerie în contul 20360150 - „Alte venituri” și completarea unei cereri care se poate descărca online sau se poate lua de la ghișeu de la Ministerul Justiției.

Cu dovada plății și cererea completată, mergeți la Ministerul Justiției sau trimiteți aceste documente prin poștă, în original. Eliberarea dovezii disponibilității se face în 6 zile lucrătoare și este valabilă 3 luni. Dacă doriți ca răspunsul să vă fie transmis prin poștă, puteți cere acest lucru, pentru că formularul cererii include această opțiune.

PASUL 2 – STATUTUL ȘI ACTUL CONSTITUTIV

Statutul și actul constitutiv trebuie să fie redactate în concordanță cu OG nr. 26/2000, apoi legalizate la notar sau atestate la avocat. Este necesar ca toți membrii fondatori să fiți prezenți la notar sau avocat.

Tabel 1. Elemente din actul constitutiv și/sau din statutul unei asociații

	Act constitutiv	Statut
<i>Datele de identificare a asociațiilor: numele și domiciliul</i>	DA	DA
<i>Exprimarea voinței de asociere și a scopului propus</i>	DA	DA
<i>Denumirea asociației</i>	DA	DA
<i>Sediul asociației</i>	DA	DA
<i>Durata de funcționare a asociației - pe termen determinat (cu indicarea expresă a termenului) sau, după caz, pe termen nedeterminat</i>	DA	DA
<i>Patrimoniul inițial al asociației (Activul patrimonial nu poate fi mai mic de 200 lei și este alcătuit din aportul în natură și / sau în bani al asociațiilor. În cazul aportului în natură, constând în bunuri imobile, forma autentică a actului constitutiv și a statutului este obligatorie.)</i>	DA	DA
<i>Componența nominală a celor dintâi organe de conducere, administrare și control ale asociației</i>	DA	NU
<i>Persoana sau persoanele împuternicite să desfășoare procedura de dobândire a personalității juridice</i>	DA	NU
<i>Semnăturile asociațiilor</i>	DA	DA
<i>Explicitarea scopului și a obiectivelor asociației</i>	NU	DA
<i>Modul de dobândire și de pierdere a calității de asociat</i>	NU	DA
<i>Drepturile și obligațiile asociațiilor</i>	NU	DA
<i>Categoriile de resurse patrimoniale ale asociației</i>	NU	DA

<i>Atribuțiile organelor de conducere, administrare și control ale asociației</i>	NU	DA
<i>Destinația bunurilor, în cazul dizolvării asociației</i>	NU	DA

Există mai multe surse de informație online pentru aceste documente, dar ele trebuie folosite cu grijă. Dacă puteți, consultați un jurist în care aveți încredere pentru redactarea actului constitutiv sau a statutului, dat fiind că acestea trebuie să includă toate elementele prevăzute de lege, să stabilească aceste elemente cel mai potrivit pentru asociați voastră și, în același timp, să o facă în așa fel încât să vă puteți adapta activitatea la toate grupurile țintă cu care vreți să lucrați.

Dacă actul constitutiv și statutul nu sunt redactate corect, există riscul ca ele să nu fie acceptate de judecător și să nu puteți înregistra asociația înainte de încheierea unor acte adiționale la actul constitutiv și de realizarea corecțiilor la statut. Dacă între timp rezervarea de nume a expirat trebuie să o luați de la capăt.

Tot la acte adiționale la actul constitutiv și

realizarea corecțiilor la statut, ce trebuie din nou depuse la judecătoria, se ajunge și dacă asociația se înregistrează dar constatați pe parcursul activității că lipsesc elemente esențiale de care aveți nevoie - de exemplu, că nu ați menționat toate obiectivele activităților voastre în statut.

Este important de spus la acest pas că o organizație neguvernamentală trebuie să îndeplinească câteva condiții legate de membrii fondatori și de scopul și obiectivele prevăzute în stat pentru a fi considerată organizație neguvernamentală de tineret sau pentru tineret. Acest statut, de ONG de sau pentru tineret, dă acces unei asociații la finanțare în cadrul programelor de tineret și la alte forme de sprijin destinate exclusiv tinerilor și organizațiilor de tineret.

Tabel 2. Condiții pentru ONG-uri de și pentru tineret

	ONG-uri de tineret	ONG-uri pentru tineret
<i>Scopul prevăzut în statut vizează direct domeniul tineretului, iar pentru realizarea acestuia majoritatea obiectivelor asumate sunt adresate tinerilor</i>	DA	DA
<i>Cel puțin două treimi din numărul total al membrilor sunt tineri</i>	DA	NU

PASUL 3 – SEDIUL SOCIAL

OG nr. 26/2000 prevede că asociația trebuie să aibă un sediu. Dacă nu dispuneți

de alt sediu, acesta poate fi locuința unuia dintre voi, membrii fondatori ai asociației.

Pentru a folosi o locuință ca sediu aveți nevoie de o declarație a proprietarului locuinței la notar (poate fi făcută în același timp cu legalizarea la notar a actului constitutiv și a statutului. Mai sunt necesare un contract de închiriere (dacă plătiți chirie) sau un contract de comodat (cedarea gratuită a folosinței, dacă nu plătiți chirie) și de actele de proprietate (cum ar fi contractual de vânzare cumpărare sau certificatul de moștenitor). Toate acestea se depun la judecătoria pentru obținerea personalității juridice.

Actele de proprietate sunt de asemenea necesare și la notarul unde se dă declarația.

Atenție!

- dacă locuința este ipotecată, pentru această operațiune este nevoie și de acordul băncii;
- dacă locuința este într-un bloc de locuințe, sunt judecătorii care vă vor cere acordul vecinilor cu un perete comun de pe palier și de la un etaj mai sus și de la un etaj mai jos și, de asemenea, și acordul asociației de proprietari.

PASUL 4 - PATRIMONIUL INIȚIAL

Patrimoniul inițial nu poate fi mai mic de 200 lei și este alcătuit din aportul în natură și / sau în bani al asociațiilor. În cazul aportului în natură, constând în bunuri imobile, forma autentică a actului constitutiv și a statutului este obligatorie. În cazul aportului în natură pentru patrimoniul inițial este necesară o evaluare oficială a acestuia - deci, poate să fie destul de dificil.

Pentru patrimoniul constituit prin aport în bani, este necesară deschiderea unui cont special la o bancă. Odată constituită

asociația, patrimoniul poate fi transferat într-un cont curent și poate fi utilizat pentru activități.

Pentru constituirea patrimoniului inițial la bancă vor fi necesare o serie de acte, cel puțin actele de identitate ale persoanei sau persoanelor împuternicite să desfășoare procedura de dobândire a personalității juridice și actul constitutiv semnat de toți membrii fondatori. Alte acte pot să fie solicitate de bancă și variază de la o bancă la alta (așa că va fi nevoie să vă interesați direct la bancă).

PASUL 5 - CAZIERELE FISCALE

La dosarul de înregistrare mai trebuie depuse și cazierele fiscale ale membrilor fondatori, deși nu există nicio restricție de asociere pentru persoanele care au cazier fiscal. Totuși, deși documentele sunt necesare, va trebui să mergeți la

administrația financiară a județului sau sectorului în care locuiți (fiecare dintre voi – membrii fondatori ai asociației), va trebui să plătiți o taxă de 20 lei și cazierul fiscal se obține pe loc.

PASUL 6 - DEPUNEREA DOSARULUI LA JUDECĂTORIE

Dosarul cu toate actele obținute în pașii precedenți se depune la judecătoria în circumscripția căreia își are sediul asociația și trebuie să cuprindă:

- cerere tip prin care se solicită acordarea personalității juridice și înscrierea în Registrul Național al ONG
- act constitutiv și statut în 4 exemplare fiecare (3 originale și o copie)
- dovada patrimoniului inițial. În cazul constituirii acestuia în bani această dovadă este extrasul de cont de la bancă
- dovada rezervării denumirii, emisă de Ministerul Justiției, care trebuie să fie valabilă la data pronunțării hotărârii
- dovada sediului: copie a titlului de proprietate, contract de comodat, eventual declarație de sediu
- cazierele fiscale ale membrilor asociației, valabile la data înscrierii dosarului
- taxă judiciară de timbru de 19 lei (se plătește la CEC, în județul sau sectorul în care își are sediul asociația)
- timbru judiciar de 0,3 lei (se plătește la direcțiile locale de taxe și impozite și, în unele localități sau sectoare din București, se poate plăti și la CEC).

Verificați site-ul judecătoriei pentru program, pentru că majoritatea au birou special pentru asociații și fundații, care funcționează cu un program diferit decât registratura generală a judecătoriei.

După depunerea dosarului urmează să se stabilească termenul pentru soluționarea cererii. Acesta variază de la o judecătorie la alta. Termenul se publică pe portalul instanțelor (portal.just.ro) unde puteți căuta dosarul după mai multe criterii (portalul include și un ghid de căutare cu exemple).

La termenul fixat de instanță e bine ca măcar unul dintre membrii fondatori să fie prezent, ideal persoana sau persoanele împuternicite să desfășoare procedura de dobândire a personalității juridice, pentru că este posibil ca instanța să vă ceară să aduceți acte în plus sau să modificați ceva. Dacă dosarul este complet și corect, instanța va rămâne „în pronunțare”, ceea ce înseamnă că va decide în câteva zile. Voi trebuie să urmăriți același portal al instanțelor: portal.just.ro. Decizia se publică pe portal, dar nu se comunică prin poștă.

PASUL 7 – OBTINEREA ÎNCHEIERII JUDECĂTOREȘTI ȘI A CERTIFICATULUI DE ÎNSCRIERE ÎN REGISTRUL ONG

Așa cum spuneam, hotărârea judecătorească nu se comunică. După ce vedeți pe portalul instanțelor hotărârea publicată, așteptați să treacă termenul de recurs de la pronunțare, menționat pe portal. După expirarea acestui termen de recurs hotărârea devine irevocabilă și puteți merge la judecătorie, la același birou la care ați depus actele, să ridicați certificatul de înregistrare în Registrul

O.N.G și copii de pe încheierea judecătorească.

Pentru copiile de pe încheiere vă trebuie taxa judiciară de timbru de 2 lei/exemplar, timbre judiciare de 0,15 lei/exemplar și o copie de pe buletinul persoanei care cere aceste copii. Copiile după hotărârile judecătorești realizate de instanță au aceeași valoare ca și originalul și nu sunt valabile alte copii legalizate după hotărârile judecătorești (asemenea copii

nu pot fi legalizate la notar, ci doar la judecătoria care le-a emis).

PASUL 8 – OBTINEREA CERTIFICATULUI DE ÎNSCRIERE FISCALĂ (CIF)

Pentru a obține Certificatul de înregistrare fiscală, va trebui să depuneți la Administrația Financiară de care aparține sediul un dosar care să conțină copii de pe următoarele documente:

- statut
- act constitutiv
- certificat înscriere în registrul ONG
- încheiere judecătorească
- dovada sediului
- timbru fiscală de 3 lei
- două formulare 010 completate, din care una rămâne la voi (formularul îl găsiți pe site-ul ANAF).

Actele se pot depune și prin poștă cu scrisoare recomandată și certificatul se eliberează în maxim 10 zile.

Tot de la administrația financiară puteți ridica registrul unic de control care se eliberează pe loc și este necesar pentru situația în care primiți controale de la Administrația Finanțelor Publice. Pentru acest registru trebuie: copie după buletinul persoanei care face cererea, copie certificat înregistrare fiscală, cerere completată și 31 lei.

2.3. FUNCȚIONAREA UNEI ASOCIAȚII CONFORM LEGII

În structura unei asociații se regădesc următoarele funcții de conducere (cu un mandat limitat la un număr de ani, conform statutului):

- Adunarea Generală, formată din totalitatea membrilor
- Consiliul director, care poate include un președinte și vicepreședinți.
- Cenzorul sau, după caz, comisia de cenzori

În afară de Adunarea Generală, Consiliul director și cenzor (sau cenzori), modul în care sunt denumite funcțiile de conducere ale asociației sunt decise de membri și precizate în statutul asociației.

Pentru început, membrii fondatori vor ocupa funcțiile de conducere, fiecărui revenindu-i o funcție dinainte stabilită și asupra căreia au căzut în prealabil de acord. Este necesar ca statutul să fixeze

cel puțin funcțiile de președinte (sau o funcție individuală de conducere denumită altfel) – care va reprezenta asociația în relația cu terții și va semna în numele asociației – și de cenzor, funcție cerută de lege.

ATRIBUȚIILE MINIME ALE ADUNĂRII GENERALE

Conform legii, atribuțiile Adunării generale, sunt:

- a) stabilește strategia și obiectivele generale ale asociației pentru atingerea scopului înființării;
- b) aprobă bugetul de venituri și cheltuieli și bilanțul contabil;
- c) alege și revocă membrii consiliului director, cenzorul sau membrii comisiei de cenzori;
- d) aprobă înființarea de filiale;

- e) aprobă modificarea actului constitutiv și a statutului;
- f) aprobă dizolvarea și lichidarea asociației, precum și stabilirea destinației bunurilor rămase după lichidare;
- g) își asumă orice alte atribuții prevăzute în lege sau în statut.

Adunarea generală se întrunește cel puțin o dată pe an și are drept de control permanent asupra consiliului director, cenzorului sau comisiei de cenzori și a oricăror altor structuri de conducere stabilește statutul pentru asociație. Adunarea generală se supune regulilor privind organizarea și funcționarea ei, stabilite prin statut.

În cadrul adunării, acel membru care are un interes personal sau interpus cu interesul unuia sau mai multor membri ai familiei sale, nu va participa la deliberare și nici la votul legat de problema în care el are acele interese.

Hotărârile luate de adunarea generală în limitele legii, ale actului constitutiv și ale

statutului trebuie să întrunească majoritatea absolută (dacă există plenul stabilit prin statut) sau majoritatea simplă a voturilor celor prezenți și sunt obligatorii chiar și pentru membrii asociației care nu au luat parte la adunarea generală sau au votat împotriva.

Acele hotărâri ale adunării generale care sunt contrare legii, actului constitutiv sau dispozițiilor cuprinse în statut, pot fi atacate în justiție de către oricare dintre membrii asociației care nu au luat parte la adunarea generală sau care au votat împotriva și au cerut să se insereze aceasta în procesul-verbal de ședință, în termen de 15 zile de la data când au luat cunoștință despre hotărâre sau de la data când a avut loc ședința, în cazul în care au participat la acesta. Cererea de anulare a respectivei hotărâri se soluționează de către judecătoria în circumscripția căreia asociația își are sediul, hotărârea instanței fiind supusă numai recursului.

CONSILIUL DIRECTOR

Consiliul director are sarcina principală de a pune în executare hotărârile Adunării generale.

El poate fi alcătuit și din persoane din afara asociației, în limita a cel mult o pătrime din componența sa.

Atribuțiile Consiliului director, conform legii, sunt:

- a) poate hotărî schimbarea sediului, dacă această atribuție este prevăzută expres în statut.
- b) prezintă adunării generale raportul de activitate pe perioada anterioară, executarea bugetului de venituri și cheltuieli, bilanțul contabil, proiectul

bugetului de venituri și cheltuieli și proiectul programelor asociației;

c) prin reprezentantul desemnat, în speță Președinte sau Președinte executiv / Prim-vicepreședinte, încheie acte juridice în numele și pe seama asociației,

d) aprobă organigrama și politica de personal ale asociației,

e) îndeplinește orice alte atribuții prevăzute în statut sau stabilite de adunarea generală.

f) prin statut, consiliului director i se stabilește Regulamentul de organizare și funcționare, Consiliul director putând să-și

elaboreze și singur un regulament intern de funcționare.

CONTROLUL FINANCIAR

Cenzorul sau comisia de cenzori sunt prevăzute de lege. Prin Actul constitutiv se poate prevedea numirea unui cenzor sau a unei comisii de cenzori, iar dacă numărul asociaților este mai mare de 15, numirea unui cenzor este obligatorie, el putând fi o persoană din afara asociației.

Dacă asociația nu este obligată să numească un cenzor, fiecare dintre membrii asociației care nu este membru al consiliului director poate exercita această funcție, având astfel dreptul de control.

Pentru asociațiile cu mai mult de 100 de membri înscriși până la data întrunirii ultimei adunări generale, verificarea financiară internă se efectuează de către o comisie de cenzori, alcătuită dintr-un număr impar de membri și din care membrii Consiliului director nu pot face parte.

Este obligatoriu ca cel puțin unul dintre cenzori să fie contabil autorizat sau expert contabil, în condițiile legii.

Adunarea generală aprobă Regulamentul de organizare și funcționare a comisiei de cenzori sau aceasta din urmă poate elabora și singură un regulament intern de funcționare.

Atribuțiile cenzorului sau ale comisiei de cenzori sunt:

a) verifică execuția bugetului de venituri și cheltuieli, realizează bilanțul contabil, aprobă proiectul bugetului de venituri și cheltuieli.

b) întocmește rapoarte financiar-contabile și le prezintă adunării generale;

c) poate participa la toate ședințele consiliului director, fără a avea însă drept de vot;

d) îndeplinește orice alte atribuții prevăzute în statut sau stabilite de adunarea generală.

Asociațiile trebuie să-și organizeze evidența contabilă în partidă dublă, să întocmească bilanță și bilanț.

Din punct de vedere fiscal, organizațiile nonprofit sunt scutite de impozitul pe venit pentru anumite activități și tipuri de venituri: cotizații și taxe de înscriere ale membrilor; contribuțiile membrilor și simpatizanților; taxe de înregistrare; venituri din vize, taxe și penalități sportive sau din participarea la competiții; donații primite prin sponsorizare; dividende și dobânzi din plasarea disponibilităților rezultate din venituri scutite.

În această categorie intră și veniturile pentru care se datorează impozit pe spectacole; resursele din fonduri publice sau din finanțări nerambursabile; veniturile din acțiuni ocazionale precum evenimente de strângere de fonduri cu taxă de participare, serbări, tombole, conferințe; sumele primite din impozitul pe venit datorat de persoanele fizice ș.a.

De asemenea, sunt scutite de impozitul pe profit și veniturile din activități economice realizate până la 15.000 euro pe an, dar nu mai mult de 10% din veniturile totale scutite de impozitul pe profit. Dacă se depășește limita, se plătește impozit pe profit.

2.4. FUNDAȚIILE JUDEȚENE PENTRU TINERET

Conform Legii tinerilor nr. 350/2006, „Fundațiile județene pentru tineret și a municipiului București, constituite în baza prevederilor Decretului-lege nr. 150/1990 privind înființarea fundațiilor pentru tineret, sunt persoane juridice de drept privat și de utilitate publică, autonome, neguvernamentale, nepolitice și fără scop lucrativ, unice la nivelul fiecărui județ și al municipiului București, ale căror adunări generale sunt constituite din reprezentanții organizațiilor neguvernamentale de tineret care își au sediul în unitatea administrativ-teritorială respectivă și care își exprimă adeziunea la scopul acestora.”

Organizarea și funcționarea Fundațiilor județene pentru tineret și a municipiului București sunt stabilite prin Decretul-lege nr. 150/1990 privind înființarea fundațiilor pentru tineret și Legea nr. 146/2002 privind regimul juridic al fundațiilor județene pentru tineret și a municipiului

București, modificată prin Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 166/2002. Este fundamental faptul că acestea reunesc în adunările lor generale organizațiile neguvernamentale de tineret care își au sediul în unitatea administrativ-teritorială respectivă și care își exprimă adeziunea la scopul acestora.

Conform Legii nr. 146/2002, „patrimoniul fundației județene pentru tineret sau a municipiului București este constituit din:

a) imobile - construcții și terenuri -, fonduri bănești și alte active care au aparținut fostei organizații a Uniunii Tineretului Comunist din județul respectiv sau din municipiul București;

b) imobile, precum și fonduri materiale și financiare dobândite în timpul funcționării fundației județene pentru tineret sau a municipiului București.

Fundația Județeană pentru Tineret

Timiș (FITT) își propune să sprijine permanent și în mod constant organizațiile de tineret prin organizarea de cursuri, seminarii, ateliere de lucru, mese rotunde, spectacole, manifestări culturale artistice și orice alte evenimente organizate de tineri sau pentru tineri.

Fundația Județeană pentru Tineret Timiș s-a înființat în 1990, în baza Decretului Lege nr. 150/1990, și a patrimoniul fostului Comitet Județean Timiș al Uniunii Tineretului Comunist din România, în vederea administrării acestuia în folosul tinerilor și a organizațiilor de tineret din județul Timiș.

Principalele preocupări astfel au fost legate de dezvoltarea patrimoniului din Timișoara și Lugoj pentru adaptarea acestuia la nevoile moderne, sprijinirea dezvoltării sectorului neguvernamental de tineret în județul Timiș și cooptarea organizațiilor în procesul democratic de luare a deciziilor în cadrul FITT, precum și dezvoltarea de programe pentru tineret în plan local, regional, național și internațional.

Din 2002 FITT funcționează în baza prevederilor legii 146/2002, care clarifică aspectele legate de organizarea și funcționarea Fundațiilor Județene pentru Tineret.

Fundația Județeană pentru Tineret Timiș - FITT este o organizație umbrelă pentru ONG-urile de tineret din județul Timiș. Cu 30 de ONG-uri de tineret membre și o activitate neîntreruptă din anul 1990, FITT este cel mai important ONG de și pentru tineret din partea de vest a țării.

În ceea ce privește structura organizatorică și procesul de luare a deciziilor, FITT este un model de reprezentare a tinerilor și de procedură democratică, fiind condus de o Adunare Generală în care organizațiile afiliate sunt reprezentate și de un Consiliu de conducere în care toți membrii sunt tineri.

În ceea ce privește infrastructura, FITT își desfășoară activitatea în Casa Tineretului din Timișoara pe care o și deține (un patrimoniu evaluat la aproximativ 3 milioane de euro) și care, în anul 2016 a primit din partea Consiliului Europei **certificatul de calitate pentru Centrele de Tineret (Quality Label for Youth Centres)**, fiind singurul astfel de centru din România și unul dintre cele 11 astfel de entități de pe întregul continent. În anul 2018, această certificare a fost extinsă pentru o perioadă de încă 5 ani (până la finalul anului 2023). Casa Tineretului pune la dispoziția comunității diverse facilități, cum ar fi: săli de seminar, săli de spectacol, hotel, restaurant, ateliere de canto, artă și galerii expoziționale, grădina de concerte, săli de balet, spații de cowork pentru elevi, studenți și tineri, săli de sport, pub, etc. Casa Tineretului este folosită în primul rând pentru desfășurarea de activități cu și pentru tineri.

FITT a implementat ediția pilot a programului **Capitala Tineretului din România** (Timișoara 2016-2017), pentru care a fost premiată de

Ministerul Tineretului și Sportului în cadrul Galei Tineretului din România din data de 11 noiembrie 2017, de la Bacău, și a coordonat aplicația Municipiului Timișoara pentru a deveni **Capitală Europeană a Tineretului în anul 2020** (Timișoara fiind singurul oraș din România aflat în finala competiției, alături de alte 4 orașe europene).

De asemenea, **FITT este membră a** Regional Youth Network, a Rețelei Europene a Centrelor de Tineret (European Network of Youth Centers), a Consiliului Tineretului din România, a Fundației Naționale pentru Tineret, a Grupului Național de Lucru pentru Dialog Structurat, a Culture Action Europe, a Asociației Timișoara Capitală Culturală Europeană 2021 și a Consiliului Consultativ pe Probleme de Tineret de pe lângă Primăria Municipiului Timișoara.

FITT a **găzduit** în anul 2016 **primul Summit al Tinerilor din România**, precum și **Gala Proiectelor pentru Tineret** organizată de Ministerul Tineretului și Sportului.

În plus, din anul 2010, FITT organizează anual Gala Județeană a Proiectelor pentru Tineret, unde sunt premiate cele mai bune proiecte pentru tineret, cei mai activi voluntari, precum și lucrători de tineret din județul Timiș.

Totodată, FITT a fost partener în redactarea **strategiei pentru tineret** a Municipiului Timișoara pentru perioada 2014-2020 și a elaborat strategia pentru tineret a județului Timiș pentru perioada 2017-2021, **adoptată prin hotărârea Consiliului Județean Timiș nr. 311 din data de 19 decembrie 2017**. Pentru acest proiect, FITT a primit din partea Agenției Naționale pentru Programe Comunitare în Domeniul Educației și Formării Profesionale (ANPCDFP) **premiul pentru exemplu de bună**

practică în implementarea unui proiect de dialog structurat.

În plus, FITT a dezvoltat un parteneriat sustenabil și cu Ministerul Tineretului și Sportului din România. FITT se concentrează pe implicarea tinerilor în comunitate și în procesele decizionale, pe dezvoltarea de politici locale și naționale de tineret și pe promovarea valorilor europene în rândul tinerilor.

Programele și activitățile implementate de FITT se întind pe o largă paletă, de la proiecte de promovare a drepturilor omului, la activități sociale pentru tinerii dezavantajați până la programe culturale sau de cetățenie activă și dezvoltarea de politici publice la nivel local și național.

2.5. PARTENERII SOCIALI

Conform Comisiei Europene partenerii sociali (sindicate și patronate) „au un rol unic în guvernarea socială și economică: ei sunt implicați, sub toate aspectele, în problemele pieței muncii: de la condițiile de muncă, dezvoltarea formării profesionale continue la definiția standardelor salariului. În special, ei sunt numiți în vederea conducerii dialogului în numele membrilor lor: angajați și angajatori, care se poate încheia cu acorduri colective pe toate punctele de interes. „Aceasta înseamnă că partenerii

sociali nu reprezintă doar vocea intereselor conducerii și forței de muncă. Ei pot, de asemenea, angaja membrii lor în diverse acțiuni de negociere. Această deosebește dialogul social, un proces mai larg de negocieri colective și consultări, fie bipartit între parteneri sociali autonomi, fie tripartit cu autorități publice, de un dialog civic mai larg cu alte organizații interesate.” (Comunicarea Comisiei COM(2002) 341final, *Dialogul social european, o forță pentru inovare și schimbare*).

SINDICATELE

Legislația care reglementa organizarea și funcționarea sindicatelor a fost adoptată în anul 1991. Conform Legii 54/1991, sindicatele erau organizații constituite în scopul apărării și promovării drepturilor și intereselor profesionale, economice, sociale, culturale și sportive ale membrilor acestora. Legea nr.130/1996 privind contractul colectiv de muncă legitima ca fiind cele mai reprezentative următoarele confederațiile sindicale: Blocul Național

Sindical, Confederația Națională Sindicală Cartel „Alfa”, Confederația Sindicatelor Democratice din România, Confederația Națională a Sindicatelor Libere din România „Frăția” și Confederația Sindicală „Meridian”.

În anul 2011, prin Legea nr.62 a dialogului social, reglementările anterioare au fost abrogate, aceasta preluând reglementarea regimului juridic al sindicatelor.

PATRONATELE

Organizațiile patronale au apărut în România după 1989. Primele asociații patronale au fost create exclusiv în sectorul privat. Pe măsura privatizării întreprinderilor cu capital de stat și a dezvoltării sectorului privat, au fost înființate noi asociații patronale reprezentând interesele comunității private de afaceri. Până în anul 2001, patronatele se puteau constitui în baza unei legi generale cu privire la asociații, fapt care defavoriza acest partener social în raport cu sindicatele. În luna iunie 2001 a fost adoptată legea nr. 356/2001, care definea patronatele ca fiind organizații ale patronilor înființate ca persoane juridice fără scop patrimonial. În raport cu această definiție, se introduce și conceptul de *patron*, care, în Legea 62/2011 a dialogului social care înlocuiește vechile prevederi, este definit ca *persoana juridică*

înmatriculată, persoana fizică autorizată potrivit legii sau persoana care exercită potrivit legii o meserie ori profesiune în mode independent, care administrează și utilizează capital în scopul obținerii de profit în condițiile de concurență și care angajează munca salariată.

Vechea lege a contractului colectiv de muncă nr. 130/1996, legitima ca cele mai reprezentative următoarele 8 confederații patronale: Confederația Națională a Patronatului Român; Confederația Patronală din Industria României; Consiliul Național al Patronilor din România; Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România; Patronatul Național Român; Uniunea Generală a Industriașilor din România; Uniunea Generală a Industriașilor din România U.G.I.R. 1903; Uniunea Națională a Patronatului Român.

3. MANAGEMENTUL RESURSELOR ORGANIZAȚIILOR DE TINERET

Voluntariatul este cel mai bun exemplu de democrație. Votăm la alegeri, dar când te oferi voluntar, votezi în fiecare zi pentru comunitatea în care vrei să trăiești. (Marjorie Moore, Minds Eye Information Service, SUA)

Autor:
**Carmen
MARCU**

3.1. LA CE AJUTĂ VOLUNTARIATUL?

Dintotdeauna managementul resurselor în organizațiile non-guvernamentale a constituit o provocare: există o fluctuație relativ mare de personal, în special în ONG-urile de / pentru tineret. Putem spune că sustenabilitatea acțiunilor depinde în mare parte de puterea fundamentală și anume: oamenii care lucrează sau activează în organizație, alături de procese coerente cum ar fi strategii sau procese operaționale amintite în alte capitole ale acestui manual. Managementul resurselor umane ar trebui să fie o prioritate pentru toate organizațiile. Un ONG ar trebui să fie capabil să atragă, să dezvolte și să rețină angajați sau colaboratori calificați și dedicați pentru că aceștia constituie cheia succesului, iar managementul resurselor umane din ong-uri se aseamănă foarte mult cu cel din companii, cu anumite diferențe și cu probleme specifice sectorului.

Conform studiului dezvoltat de FDSC: România 2017 – *Sectorul neguvernamental: profil, tendințe provocări*, structura de management și modelul decizional la nivelul unei organizații de / pentru tineret nu se diferențiază substanțial de alte tipuri de organizații. Cu toate acestea, există o diferență majoră și anume că în structurile

de management ale organizațiilor de tineret sunt reprezentanți exclusiv sau parțial tineri, condiție esențială pentru încadrare conform Legii tinerilor nr.350/2006.

Astfel, regăsim în aproape toate organizațiile un consiliu director, departamente și responsabili pentru aceste departamente sau directori de proiect, angajați și / sau colaboratori și / sau voluntari.

Un aspect regăsit tot în studiul menționat mai sus în ceea ce privește organizațiile de / pentru tineret este acela că structura este mai puțin ierarhică în cazul organizațiilor de tineret în timp ce structura organizațiilor pentru tineret este mai formală, aspect ce reiese în special din complexitatea activităților întreprinse. Așadar trebuie să fim atenți la felul în care ne asigurăm că predăm informația și istoricul organizației de la o generație la alta.

În cazul organizațiilor studentești desfășurarea de activități, inclusiv procesul decizional, depinde de structura anului școlar universitar. Se dovedește mult mai greu păstrarea de persoane în poziții decizionale, având un fenomen de fluctuație ridicat. Acest fapt poate aduce mari provocări în implementarea unui proces sistematic de management al

membrilor, a documentelor, iar focusul este mai mult pe acțiuni pe termen scurt. Partea benefică pentru organizațiile studențești este că au acces rapid și cu succes ridicat în atragerea de voluntari și membri.

Activitățile cel mai des organizate de către sectorul neguvernamental de / pentru tineret sunt evenimentele și proiectele pe termen scurt, uneori chiar și mediu. Astfel, conform Barometrului Liderilor ONG 2016, 41% din totalul respondenților organizații de tineret sau care lucrează exclusiv / majoritar cu tineri au organizat peste 8 evenimente / proiecte în anul 2015.

Voluntarii joacă un rol esențial în activitatea și serviciile oricărei organizații și instituții, având în vedere faptul că serviciile acestora sunt din ce în ce mai frecvent și mai intens solicitate, în timp ce resursele alocate sau pe care acestea reușesc să le atragă sunt de multe ori la limită.

Cheia succesului în a reuși să atragi și să menții voluntarii cei mai potriviți constă în realizarea unui bun management al voluntarilor, iar recomandarea este ca sistemul de management de voluntari să fie agreat de toți cei care sunt în

managementul organizației. În România, voluntariatul este reglementat prin legislația în vigoare - Legea Voluntariatului 78/2014 - care presupune respectarea anumitor termeni și totodată întocmirea obligatorie a unor documente cum ar fi contractul de voluntariat, fișa voluntarului, fișa de siguranță și protecție, completarea și păstrarea unui registru al voluntarilor etc. Pe unele dintre acestea le veți regăsi pe platforma online a Centrului INPUT, și dacă doriți să aflați mai multe detalii despre cum să le completați corect sau alte documente puteți contacta Federația VOLUM – Federația Organizațiilor care Sprijină Dezvoltarea Voluntariatului în România (www.federatiavolum.ro), fondată în 2010, și care alături de cei peste 80 membri ai săi este implicată într-un proces de advocacy permanent cu privire la respectarea acestei legi și la crearea de resurse pentru voluntariat în țară. De asemenea, puteți participa direct la sesiunile de formare în managementul voluntarilor, traininguri locale sau naționale pe care Fundația Județeană pentru Tineret Timiș le organizează periodic.

3.2. MANAGEMENTUL VOLUNTARILOR, PAS CU PAS

3.2.1. PREGĂTIREA ORGANIZAȚIEI PENTRU IMPLICAREA VOLUNTARILOR

Pregătirea organizației se referă la crearea, înainte de a primi voluntari în organizația noastră, a unor pași importanți pentru a ne asigura că aceștia se simt bine primiți și motivați să se implice în activități. Politicile și procedurile de lucru cu voluntarii sunt

echivalentul regulamentului intern al organizației. Politicile și procedurile de lucru cu voluntarii reglementează principalele aspecte ale implicării voluntarilor în organizație, de la modul cum se ia decizia implicării voluntarilor până la stabilirea frecvenței cu care se

face recrutarea și descrierea în detaliu a fiecărui pas al managementului voluntarilor. Existența unui astfel de instrument într-o organizație care implică în mod constant voluntari asigură, pe de o parte, informarea unitară și uniformă a voluntarilor, pe de altă parte, un management cursiv al voluntarilor, stabilind parcursul voluntarului în organizație, alocând responsabilități și stabilind modalitățile de evaluare a implicării voluntarilor și procedurile de soluționare a conflictelor. Acest document trebuie înmănat întregului personal al organizației care intră în contact cu voluntarii și fiecărui voluntar la intrarea în organizație și trebuie să răspundă principalelor întrebări legate de locul și

rolul voluntarilor în organizație și de modul în care aceștia se implică în activitatea de zi cu zi.

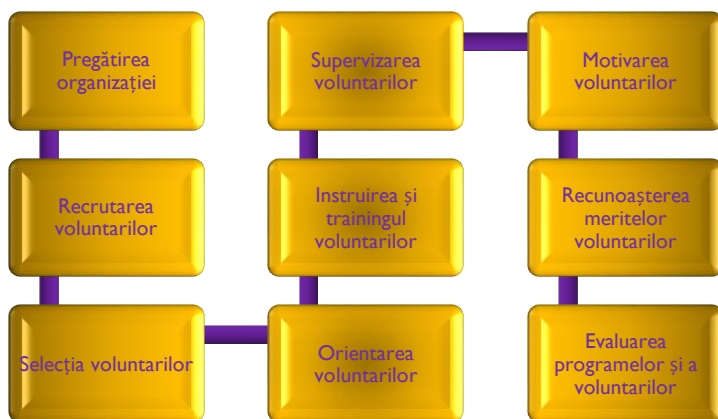
Pașii în pregătirea organizației sunt:

- declararea voluntariatului ca o valoare a organizației;
- analiza nevoilor organizației în ceea ce privește implicarea de voluntari;
- elaborarea unui set de politici / proceduri interne cu privire la implicarea voluntarilor în organizație;
- numirea / angajarea unui coordonator de voluntari;
- redactarea documentelor necesare;
- alocarea unui buget pentru implicarea voluntarilor.

Pro Vobis – Centrul Național de Resurse pentru Voluntariat, cu o experiență de peste 20 ani în crearea de resurse pentru implicarea voluntarilor și dezvoltarea de activități de voluntariat, ne propune un management în 9 pași, urmărind un model anglo-saxon de management al voluntarilor.

Figura 2. Pași în managementul voluntarilor

Sursa: Pro Vobis – Centrul Național de Resurse pentru Voluntariat



3.2.2. RECRUTAREA VOLUNTARILOR

Recrutarea voluntarilor este procesul prin care organizația atrage și invită oamenii să se implice în activități de voluntariat. Provocarea principală a acestui proces este aceea de a atrage nu doar suficienți voluntari, ci și cei mai potriviți pentru activitățile desfășurate. Cu siguranță procesul de recrutare și selecție ne va aduce forțe proaspete și idei noi în organizație.

Recrutarea voluntarilor seamănă foarte mult cu o campanie de publicitate. Organizația promovează beneficiile activităților de voluntariat și ale programelor pe care le derulează cu scopul de a determina oamenii să devină activi, implicându-se în aceste activități și programe. În acest punct este important

să comunicăm corect valorile noastre și tipurile de activități, cu atât mai mult dacă printre acestea se numără expunerea publică a voluntarilor în acțiuni de propunere / modificare de politici publice. Nu întotdeauna cei care cred și susțin la nivel personal anumite valori își doresc să se expună. Acest lucru desigur că poate fi din lipsă de informare și este exact ceea ce ne dorim să schimbăm în rândul tinerilor, și anume, să se implice în comunitate și în dialogul structurat pentru a-și crea o viață mai bună. Pentru a ne asigura că tinerii înțeleg oportunitatea se recomandă ca în anunțul de recrutare să oferim câteva detalii cu privire la activități și beneficiile acestora, ce tip de competențe își vor dezvolta.

3.2.3. SELECȚIA VOLUNTARILOR

Activitatea de selecție a voluntarilor este strâns legată de activitatea de recrutare. Pentru a avea succes, este bine ca cele două activități să fie planificate împreună, pentru a reuși recrutarea voluntarilor de care organizația are nevoie la un moment dat și pe care îi va putea integra cu succes în activitățile desfășurate.

Recrutarea și selecția voluntarilor se face ținând cont de reconfigurarea rolurilor voluntarilor în organizație pentru a ne putea orienta aceste activități către grupurile cele mai potrivite de potențiali voluntari. Procesele de recrutare și selecție se aseamănă cu cele dintr-o companie, cu excepția ofertei unui onorariu.

Rolurile voluntarilor în organizație trebuie să țină cont de anumite criterii pentru a ne îndrepta către succesul activităților:

- așteptările organizației de la voluntari;
- potențialele așteptări ale voluntarilor de la organizație;
- beneficiarii activităților în care vor fi implicați voluntarii;
- așteptările acestora de la voluntari și de la organizația care le oferă servicii.
- evaluarea nevoii de voluntari în organizație;
- clarificarea rolurilor pe care voluntarii le pot avea în organizație;
- stabilirea profilului voluntarilor necesari pentru buna îndeplinire a activităților propuse și pentru oferirea de servicii de calitate beneficiarilor;
- stabilirea detaliilor organizatorice ale procesului de selecție.

3.2.4. ORIENTAREA VOLUNTARILOR

Orientarea se referă la modalitatea prin care voluntarul se poate familiariza cu organizația și activitățile concrete ale acesteia și, totodată, pentru a cunoaște posibilitățile de instruire existente. Sesiunea de orientare sau sesiunea de bun

venit reprezintă procesul prin care noii voluntari reușesc să acumuleze cât mai multe informații legate de organizația în care doresc să fie voluntari, înainte de a începe activitatea.

3.2.5. INSTRUIREA ȘI TRAININGUL

Instruirea sau trainingul oferite de organizație vor crește performanța în cadrul activităților de voluntariat. Aceste procese ne asigură pe viitor că voluntarul va fi pregătit pentru activitățile noastre. Informațiile și competențele dezvoltate pe parcursul acestor sesiuni de instruire sunt unul dintre beneficiile pe care le oferă organizația voluntarilor săi. Sesiunile

de instruire trebuie să fie bazate pe nevoile de învățare ale voluntarilor pentru a se integra cu succes în activitățile organizației. Acesta este momentul prielnic să dezvoltăm mai mult intențiile organizației de implicare în procesele decizionale și modul în care alegem să o facem.

3.2.6. SUPERVIZAREA ȘI MONITORIZAREA VOLUNTARILOR

Acest pas important se referă la funcția de sprijin oferit de organizație prin coordonatorul de voluntari sau de activități. Eficiența voluntarilor crește și în funcție de interacțiunea cu ceilalți voluntari, dar, mai ales cu supervisorul. Feedback-ul constant, întâlnirile periodice, consultanța sau mentoratul cresc semnificativ satisfacția în muncă a voluntarilor. În cazul implicării în procese decizionale, uneori acțiuni de stradă, marșuri, proteste, alteori dezbateri, mese rotunde, cafenele publice, trebuie să asigurăm integritatea celor implicați. E bine să conștientizăm că se pot întâlni cu oponenți și că acest lucru îi poate afecta,

de aceea se recomandă nu doar o pregătire foarte bună în avans, ci și un feedback constant. În timp ce supervizarea are o funcție de sprijin pentru adaptarea continuă a voluntarilor la provocările întâlnite în activități, monitorizarea este o funcție de control prin care menținem evidențele cu privire la orele de participare la activități, tipuri de rezultate (afișe lipite, chestionare completate etc.), numărul de beneficiari cu care a interacționat voluntarul și multe alte dimensiuni pe care vrem să le măsurăm sau să evaluăm.

3.2.7. MOTIVAREA VOLUNTARILOR

Motivarea voluntarilor este un pas deosebit de important și adesea este un punct slab al organizațiilor sau creează blocaje. În această etapă ne ocupăm de crearea tuturor condițiilor pentru desfășurarea optimă a activității voluntarilor. Pentru a-i putea motiva, coordonatorul de voluntari trebuie să țină cont de complexitatea și diversitatea motivelor pentru care un voluntar optează pentru o cauză sau organizație. Dincolo de

teoriile motivaționale, e bine să rețineți un lucru: motivarea este un proces continuu încă de la felul în care ne pregătim, recrutăm și selectăm, felul în care interacționăm, la orientare, momentul de instruire și formare, felul în care îi sprijinim. Nu există o formulă magică, doar o constantă căutare și racordare la nevoile voluntarilor, ținând cont și de scopurile activităților noastre de implicare în viața comunității.

3.2.8. RECUNOAȘTEREA VOLUNTARILOR

Recunoașterea meritelor voluntarilor este o etapă importantă a managementului voluntarilor și este un semn al profesionalismului cu care este tratată implicarea voluntarilor în activitățile unei organizații. De la simplele “mulțumesc” și “te rog”, până la recunoașterea lor în gale publice există numeroase metode în care să ne exprimăm recunoașterea pentru ceea ce fac voluntarii. Oferirea de materiale promoționale, un loc într-un training național sau internațional, reprezentarea organizației în întâlniri formale și multe altele aduc bucurie și valorizare muncii voluntarilor. Dincolo de aceste gesturi, voluntarii vor primi în mod obligatoriu un certificat de voluntariat numit VolunPass, eliberat de pe platforma dedicate www.hartavoluntariatului.ro.

Organizațiile trebuie să fie pregătite să întocmească un astfel de certificat care recunoaște experiența și competențele dezvoltate pe parcursul stagiului de voluntariat. Ne putem imagina ce competențe și-ar putea dezvolta prin implicarea în dialogul structurat: analiza

situațiilor pe anumite subiecte, vorbitul în public, redactarea de documente/ politici publice, lucrul în echipa, forța de argumentare, etc. Acestea îi pot servi ulterior la angajare, mai ales dacă ne referim la persoanele tinere.

Cel mai cunoscut eveniment de recunoaștere publică este Gala Națională a Voluntarilor, organizată de Federația VOLUM în luna decembrie a fiecărui an, încă din 2011. Categoriile la care putem face referire în mod deosebit în acest manual sunt: categoria *Tineret* și categoria *Activism civic și drepturile omului*. În primele ediții ale galei se adunau cu greu exemple de implicare și activism civic, însă, de la an la an, proiectele și voluntarii premiați au fost mult mai ușor de găsit prin faptul că s-au făcut mai vizibili și că au dorit să își promoveze cauza într-un astfel de eveniment. De asemenea, pentru voluntarii din județul Timiș, Fundația Județeană pentru Tineret Timiș organizează în fiecare an, din anul 2010, Gala Proiectelor de și pentru Tineret. Aceasta este organizată de Ziua

internațională a voluntariatului (5 decembrie), dintre categoriile premiate

fiind *Voluntarul anului* și *Coordonatorul de voluntari al anului*.

3.2.9. EVALUAREA VOLUNTARILOR ȘI A PROGRAMELOR DE VOLUNTARIAT

Evaluarea este unul dintre principiile unui program stabil de voluntariat, constituind o modalitate de a măsura rezultatele și de a demonstra eficiența activităților de voluntariat. Totodată, este un instrument

pentru motivarea viitorilor voluntari și pentru creșterea și îmbunătățirea programelor. Nu doar oamenii învață din experiență, ci și organizațiile ar trebui să o facă.

3.2.10. LEGĂTURA DINTRE MANAGEMENTUL VOLUNTARILOR ȘI IMPLICAREA VOLUNTARILOR ÎN CAMPANII DE PROMOVARE DE POLITICI PUBLICE

Majoritatea ong-urilor cresc pornind de la ideile unor oameni voluntari care s-au axat pe o problemă și au inventat sau au aplicat modalități creative de a o aborda. Multe dintre aceleași ong-uri au devenit suficient de independente și au intrat în zona de finanțare care uneori le poate îndepărta de la soluționarea problemei pentru care au fost create.

Fie că folosim termeni ca *cetățenie activă*, *angajament civic*, *cauză socială*, *implicare în procesul decizional*, *dialog structurat*, ne referim la faptul că un individ sau un grup doresc să facă o schimbare. Iar aceasta este o oportunitate enormă ce nu trebuie ratată. Trebuie să valorificăm diversitatea perspectivelor oferite de voluntari. Ei nu sunt doar ca personalul plătit - și acesta este exact punctul! Împreună cu mâinile și inimile, advocacy implică și voluntarii, folosind ideile și vocile lor.

Proiectăm roluri specifice de advocacy pentru voluntari? Când pregătim voluntari, includem astfel de abilități despre cum să le vorbim în mod constructiv și convingător?

Coordonatorii de voluntari se confruntă cu unele probleme etice în mobilizarea voluntarilor ca avocați. Este un principiu al unei societăți libere și pluraliste pe care voluntarii / cetățenii pot să o răsucească în funcție de raportarea lor la problemă. Deci, cum încurajăm voluntarii să fie implicați în procese de advocacy fără a exercita o influență nejustificată asupra poziției lor? Pe de altă parte, cum educăm voluntarii să aleagă poziții care să consolideze misiunea finală a organizațiilor noastre?

Angajarea voluntarilor în advocacy oferă o "cale de carieră" legitimă pentru voluntari. Se vorbește despre un "continuum" al serviciului în care voluntarii încep prin implicarea directă în posturile de voluntari și în cele din urmă avansează la o înțelegere inteligentă a cauzelor unei probleme și cum să acționăm în mod activ pentru a face schimbări sociale reale. Implicarea lor în campanii de advocacy, promovare și susținere a unor cauze este uneori un semn de recunoaștere a abilitățile lor avansate.

lată provocarea: Pe măsură ce toți ceilalți sunt plătiți pentru a-și desfășura activitatea ca de obicei, cum asigurăm mediul în care voluntarii sunt motivați?

Mai des însă, lucrurile pe care voluntarii le fac, implică filosofia socială și convingerile politice.

Acțiunile de îngrijire a persoanelor vulnerabile, fie bătrâne sau tinere, înfometate sau în ne cazuri, acordă prioritate îngrijirii altora. Unii își exprimă motivații religioase pentru astfel de voluntariat, dar oricine este angajat în servicii umanitare dorește ca politica publică să acționeze pentru a atenua foamea, lipsa de adăpost, lipsa îngrijirii medicale și toate celelalte lucruri pe care mulți le numesc "plasa de siguranță socială".

Acordarea de timp pentru curățarea sau monitorizarea stării mediului provine de la îngrijorarea privind politicile inadecvate de protecție a mediului sau inadecvata punere a lor în aplicare.

Voluntariatul în numele unei instituții artistice performante sau culturale demonstrează modul în care oamenii apreciază importanța acestui element al vieții.

Bineînțeles că știm că există multe motive pentru care oamenii se oferă voluntar, de la distracție la explorare a carierei sau chiar la un sentiment al datoriei. Nu toți voluntarii sunt conștienți de natura politică a serviciului lor și chiar pot fi surprinși să afirme acest lucru.

Ce s-ar întâmpla dacă am fi apelat în mod intenționat la motivațiile politice ale voluntarilor potențiali? În loc să recrutăm în principal prin exprimarea nevoilor

organizațiilor și clienților noștri, am putea pune munca noastră într-o perspectivă mai largă a comunității. Uitați-vă la abordarea sugerată în aceste trei exemple:

1. *Credeți că nu facem educația o prioritate suficient de mare? Deveniți astăzi implicați pentru a vă asigura că elevii și profesorii primesc sprijinul pe care îl simțiți că merită. În calitate de tutore la domiciliu, veți ajuta copiii câte unul și veți crește corpurile de voluntari a căror prezență transmite un mesaj către legislatori că alegătorii au grijă de școlile noastre!*
2. *Crezi că este prea multe infracțiuni în rândul tinerilor? Faceți voluntari să fiți un antrenor și ajutați adolescenții să aleagă terenul de baschet și nu instanțele pentru minori!*
3. *Preocupat de inegalitatea opțiunilor de asistență medicală? Asigurați-vă că toată lumea primește îngrijirea preventivă la care are dreptul. Oferiți-văi voluntar echipei noastre de tensiune arterială în vecinătatea dumneavoastră!*

Dorința de a lucra pentru schimbare motivează și angajații nonprofit și pe cei guvernamentali. Dar, odată cu plata salariilor, angajații trebuie să facă ceea ce este cerut de locul de muncă. Voluntarii au mai multa libertate (daca doresc să o foloseasca). Prin asocierea cu organizația voastră, voluntarii trebuie să accepte, de asemenea, responsabilități ca parte a efortului colectiv. Dacă acest lucru devine prea limitator, în cele din urmă voluntarii pot pleca, chiar și pentru a-și forma propria organizație, dacă sunt atât de motivați.

Nu sunt suficiente organizații care să încurajeze sau să pregătească voluntarii să fie antrenați în procese publice de advocacy. O metodă ar fi să organizați întâlniri periodice - opțional, desigur, pentru acei voluntari care sunt interesați - în care personalul explică problemele actuale care necesită sprijin din partea comunității. Apoi, cereți voluntarilor să vorbească cu prietenii și colegii lor, încercând să ofere perspective bazate pe date și fapte concrete. Da, poate părea ceva mai dificil în era internetului în care există un nivel ridicat al fenomenelor de *fake news* (știri false) și *hate speech* (discursul instigator la ură), însă cu atât mai mult oamenii au nevoie de informare nu doar online. Și dacă nu vă promovați cauza în rândul resurselor umane pe care le aveți la dispoziție, s-ar putea să profițe și să o facă alții.

Faceți voluntarii conștienți de propunerile de legislație care ar trebui să fie protestatate sau sprijinite. Invitați și alte idei. Dar țineți cont de faptul că voluntarii pot să nu fie de acord cu poziția pe care organizația voastră o are asupra tuturor problemelor. Acest tip de rezistență poate fi incomod pentru conducere, dar vă poate ajuta să luați în considerare toate părțile unui argument. Dacă susțineți

democrația, țineți cont că aceasta le dă cetățenilor dreptul de a acorda în mod liber timp, energie și pricepere cauzelor care i-au convins.

Pentru a implica tinerii în procesele decizionale sau în activități de dialog structurat, luați în considerare câteva întrebări:

- Organizația voastră recunoaște opinia politică demonstrată prin diverse acțiuni și luări de poziție? Cât de mult este determinată de contribuții de voluntariat?
- Vorbiți vreodată despre poziția voastră cu privire la anumite cauze în care vă anagajați împreună cu voluntarii și membrii?
- Găsiți modalități prin care voluntarii sau tinerii membri din organizație să fie mai eficienți și conectați cu publicul și decidenții?
- Când recrutați angajați sau voluntari, o faceți ținând cont de o perspectivă "politică"?
- V-ați confruntat cu rezistența voluntarilor sau a membrilor la o politică organizațională prin care unii dintre ei consideră că s-a schimbat direcția în care acționează organizația? Cum a fost rezolvată sau cum ați rezolva o astfel de situație?

3.3. RESURSE FINANCIARE ȘI MATERIALE

Chiar dacă ai auzit vreodată comentarii de genul *dar de ce le trebuie bani organizațiilor dacă majoritatea implică voluntari sau nu cumva vor să facă profit, unde se duc banii?*, ei bine, toate organizațiile au nevoie și de resurse financiare pe lângă cele materiale și

umane. Toate procesele din organizație legate de management și contabilitate, materiale promoționale, transport pentru cei implicați, întreținerea și chiria spațiilor, consumabile, plata experților sau a celor angajați permanent pentru a asigura antrenarea de voluntari în diverse

activități și campanii, TOATE acestea necesită bani. Faptul ca avem de-a face cu domeniul non-profit nu înseamnă cu nu avem cheltuieli.

Întrebarea care intervine în acest moment este *de unde poate accesa o organizație resurse financiare?* Sunt câteva modalități de a crește bugetul unei organizații:

- Cotizațiile membrilor din organizație. Dacă ne referim la asociații, atunci luăm în considerare cotizațiile persoanelor fizice. Dacă ne referim la federații și, uneori fundații, ne referim la persoanele juridice membre în această structură.
- Donațiile individuale
- Sponsorizări din partea firmelor și a companiilor
- Strângere de fonduri (evenimente, campanii cu diverse tematici)
- Scriere de proiecte – fonduri de la instituții de stat sau private, fonduri locale, naționale, europene sau internaționale.

Să luăm exemplul proiectului prin care am dezvoltat acest manual. Este un proiect aplicat în cadrul Programului Operațional de Capacitate Administrativă (cofinanțat de Uniunea Europeană din Fondul Social European), în anul 2017, care a primit finanțare după finalizarea procesului administrativ și de contractare în anul 2018 și se desfășoară până în toamna anului 2019. În funcție de dificultatea și uneori de suma accesată, este nevoie să ai (fie în organizație fie dispuse să îți fie alături la momentul depunerii) persoane

cu experiență în înțelegerea, abordarea și scrierea de proiecte.

Alte tipuri de finanțări, cum ar fi ERASMUS+, permit celor care aplică să știe în termen de 4 luni de la termenul limită de depunere a candidaților dacă au primit finanțarea sau nu. Până în anul 2020 inclusiv poți accesa cu încredere fondurile ERASMUS+ pentru Tineret, iar dacă te gândești să contribui la dezvoltarea Dialogului Structurat cea mai potrivită este *Acțiunea Cheie 3* unde poți depune proiecte în care tinerii împreună cu decidenți participă la întâlniri și dezbateri pentru propunerea sau modificarea de politici publice de tineret, fie că sunt simple hotărâri de consiliu, fie că sunt strategii de tineret, fie că sunt modificări de legi cu privire la domeniul tineretului.

După ce o organizație s-a asigurat că are resurse financiare, va trebui să fie atentă la felul în care le manageriază. Este foarte important să își mențină la zi contabilitatea, să existe un control intern (un loc sigur unde se țin banii cash, să se urmărească atent bugetul și să fie planificat, să existe personal autorizat și cu experiență sau cel puțin cu competențe în domeniul financiar) și ca responsabilul legal să cunoască detaliile, iar la finalul anului sau al proiectului să întocmească rapoarte exacte cu privire la cheltuieli și să dea dovadă de transparență: să pună la dispoziția membrilor, colaboratorilor și finanțatorilor datele din raport.

4. PLANIFICARE STRATEGICĂ PENTRU ORGANIZAȚIILE DE TINERET ȘI DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ

4.1. NOUĂ NE PLACE SĂ FIM SPONTANI! DE CE SĂ PLANIFICĂM?

Întotdeauna am vrut să știu care va fi următoarea provocare, chiar dacă asta ar fi fost în detrimentul spontaneității. A fost mai important să-mi structurez viața și să evit haosul. (Angela Merkel)

Autor:
**Cosmin
CATANĂ**

În momentul în care scriu aceste rânduri tocmai am terminat de scris strategia propriei mele organizații pentru perioada 2019 – 2022. Știu, pare dubios să te gândești atât de departe în timp. Mai ales că am fost – o perioadă – adeptul lui *carpe diem*, încercând în mod deliberat să nu planific lucruri și să mă las disponibil pentru absolut orice experiență mi-ar fi ieșit în cale. Însă o organizație nu poate fi tratată ca propria persoană.

De organizația ta depind tot felul de oameni și structuri, mai ales tinerii cu care tu ai ales să lucrezi. Organizația ta, tocmai pentru că este o sumă de oameni care lucrează pentru aceeași cauză, are nevoie de o direcție clară, de o imagine clară a lucrurilor pe care vrei să le schimbi și de o serie de pași clari pe care trebuie să-i faci pentru a ajunge acolo.

În ultimii ani, organizațiile de tineret au început să facă schimbări importante în societatea românească (vezi bugetele participative de la Cluj, Timișoara și Baia Mare, propunerea pentru noua Lege a Tinerilor etc.) În afară de schimbări legislative, organizațiile de tineret

reprezintă principalul jucător de pe piața românească a serviciilor de petrecere a timpului liber adresate tinerilor și principalul furnizor de servicii de educație nonformală sau alternativă pentru tineri. Cu toate acestea, lucrurile nu au devenit mai ușoare pentru organizațiile de tineret, ba din contră – mediul în continuă schimbare în care operează organizațiile de tineret reflectă foarte bine și mediul intern al organizațiilor – atitudinile, valorile, practicile și oamenii sunt în continuă schimbare.

Câteva dintre problemele interne cu care s-ar putea să te întâlnești în activitatea ta din organizație sunt schimbarea numărului de membri sau a background-ului acestora, lipsa resurselor de toate tipurile, practici de slabă calitate în relația cu membrii sau cu staff-ul sau cel mai adesea – lipsa unei direcții în activitățile organizației.

Organizația ta și oamenii care lucrează cu și pentru ea au nevoie de claritate. Iar planificarea strategică oferă această claritate.

4.2. CE ESTE PLANIFICAREA STRATEGICĂ?

Strategii cu adevărat pricepuți nu intră niciodată în criză de timp. Ei vor fi întotdeauna clar intenționați și nu vor părea niciodată ocupați.

(Miyamoto Musashi, *Cartea celor cinci inele*)

Planificarea strategică este, de fapt, un set de instrumente pentru a te asigura că lucrurile nu vor deraja total la un moment dat în organizația ta. Planificarea strategică este un set de concepte, proceduri și instrumente care au rolul de a te ajuta și de a-i ajuta pe ceilalți din organizația ta să își îndeplinească sarcinile și să ia deciziile corecte. Cum *care decizii corecte?* - acelea care vor face ca organizația ta să-și îndeplinească misiunea și să genereze schimbarea pe care o vrei în comunitatea ta.

Într-adevăr, planificarea strategică poate fi definită ca un *efort disciplinat pentru a produce decizii și acțiuni fundamentale care vor da formă și vor ghida ceea ce o organizație de tineret este, ce face și de ce o face.* (Bryson, 2004)

În ultimii șaiszeci de ani, planificarea strategică a devenit unul dintre factorii cheie în business-ul global, ajutând directori și manageri de companii, de la mici la mari, să facă față schimbărilor organice ale societății.

În ultimii patruzeci de ani, planificarea strategică a devenit o practică standard și pentru organizații nonprofit și organizații publice tocmai datorită succesului pe care l-a avut în organizațiile comerciale. Organizațiile de tineret nu sunt însă organizații comerciale, iar una dintre greșelile tipice în sectorul nonprofit este adoptarea unor măsuri și instrumente din sectorul comercial, fără a ține seama de diferențe.

În cazul organizațiilor de tineret (și nu numai) trebuie să ții seama de valorile, principiile și modul de lucru al fiecărei organizații pentru a putea dezvolta un proces de planificare strategică. De asta am pregătit pentru tine o serie de întrebări la care să răspunzi înainte de a începe:

- Planificarea strategică ia timp. *Am timpul necesar la dispoziție pentru a iniția și mai ales pentru a termina acest proces?*
- Planificarea are nevoie de resurse. *Vrem să investim în asta?*
- Planificarea strategică are nevoie de asumare din partea tuturor din echipă. *Este toată lumea disponibilă pentru proces? I-am luat pe toți în considerare?*
- Procesul de planificare are nevoie de coordonare. *Avem persoanele potrivite să coordoneze procesul?*
- Schimbarea generează rezistență. Este răspunsul cel mai comun al oamenilor la schimbare. *Cum îi aducem pe toți la un acord comun?*

Dacă ai răspunsurile potrivite pentru toate întrebările de mai sus, putem merge mai departe.

Procesul planificării strategice este un proces participativ (toată lumea din organizație trebuie implicată în formularea de propuneri) care va urmări să:

- identifice și să răspundă la problemele fundamentale cu care se confruntă organizația ta
- adreseze problematica subiectivă a scopului organizației și a valorilor, adesea

În competiție, care influențează misiunea și strategiile

- pună accent pe importanța tendințelor externe organizației și a forțelor externe care vor influența organizația și misiunea organizației
- fie realistă politic și să ia în considerare nevoile, interesele și preferințele actorilor interni și mai ales externi
- se bazeze pe implicarea activă a tuturor membrilor, în special a celor cu responsabilități de management

- determine asumarea planurilor de acțiune de către persoanele cheie din organizație
- fie orientată către acțiune și către dezvoltarea unor planuri clare de acțiune și
- fie focalizată pe implementarea unor decizii care să poziționeze organizația pentru un avantaj viitor. (Bryson, 2004)

4.3. MISIUNEA ȘI VIZIUNEA ORGANIZAȚIEI

Începutul este cea mai dificilă parte a ceea ce avem de făcut. (Platon, Republica)

Misiunea organizației este motivul pentru care organizația există. Declarația de misiune a organizației este însă un text pe care îl va putea citi oricine și va ști care este rostul organizației tale în comunitatea în care lucrezi. Trebuie să fie ușor de înțeles și de reținut pentru că, cel mai probabil, va fi folosit de voluntarii și staff-ul organizației pentru a răspunde la întrebarea *ce faceți voi cu organizația?* și pentru că va trebui să explice, oricui întreabă, motivul pentru care ai fondat organizația.

În scrierea de proiecte există *testul mătușii*. El poate fi aplicat cu succes și pentru verificarea misiunii unei organizații. Dacă textul misiunii poate fi ușor înțeles de o persoană care nu are nicio legătură cu domeniul, cu tine sau cu echipa organizației, înseamnă că declarația de misiune a organizației este suficient de clară și de simplă.

Pentru a scrie declarația de misiune ar putea să fie suficient să răspunzi la

întrebarea *de ce existăm?* Cu toate acestea, această abordare directă pentru definirea scopului unei organizații poate fi dificilă. Începe cu cea mai importantă schimbare pe care vrei să o generezi, problema principală pe care organizația ta vrea să o rezolve.

Declarația de misiune va include întotdeauna două elemente principale. În primul rând, un verb în forma de infinitiv care va numi o schimbare de stare - *a crește, a elimina, a scădea, a preveni*. În al doilea rând va include identificarea problemei sau a situației pe care vrei să o schimbi, de exemplu *recunoașterea drepturilor membrilor comunității, promovarea contribuției tinerilor*. Aceste două elemente aduse împreună pot formula foarte clar misiunea organizației tale, de exemplu - *să crească* [verbul la infinitiv] numărul de tineri implicați în programe comunitare [problema].

Identifică problema principală. De exemplu, *tinerii care sunt în sistemul de*

protecție, de detenție, fără adăpost, au nevoi speciale sau sunt foarte săraci. De cele mai multe ori ei devin victime ale unor comportamente violente, ale lipsei de educație sau ale consumului de droguri.

Ce s-ar întâmpla dacă problemele acestea ar dispărea? Dacă ai reuși să lucrezi cu serviciile sociale și de protecția copilului și cu serviciile medicale. Cum îi va afecta pe tineri? Scrie declarația de misiune!

Uite câteva exemple de misiuni ale unor organizații de tineret:

Misiunea Cercetășiei în societatea românească este de a contribui la educarea tinerilor printr-un sistem de valori bazat pe o Promisiune și o Lege, de a ajuta la construirea unei lumi mai bune, în care oamenii sunt împliniți ca indivizi și joacă un rol constructiv în societate. (Organizația Națională Cercetașii României, 2018)

Scopul CTR este de a acționa pentru apărarea și promovarea drepturilor tinerilor români din țară și din străinătate, precum și în vederea creșterii participării active a acestora la viața comunităților lor. CTR sprijină și susține interesele comune ale membrilor săi la nivel local, regional, național, european și internațional. (Consiliul Tinerilor din România, 2018)

Inovăm și susținem modele de educație prin experiență, care-i împuternicesc pe tineri să se dezvolte pe sine, comunitatea și lumea în care trăiesc! (Fundația Noi Orizonturi, 2018)

Viziunea organizației este ca o fotografie a unui viitor posibil către care organizația ta, prin misiunea ei, contribuie și își investește toate resursele pentru atingerea acestei realități.

La fel ca și declarația de misiune a organizației, declarația de viziune a organizației începe cu o discuție despre viitorul posibil. Toți membrii consiliului director și angajații / staff-ul ar trebui să fie prezenți la o redefinire a viziunii organizației. Dacă ești la început și este prima dată când faceți asta, toți cei care te vor ajuta în organizație trebuie să fie prezenți la un brainstorming inițial.

Stabilește o perioadă de timp – tangibilă – pentru care vrei să definești viziunea. Poate să fie o perioadă de cinci sau zece ani. Nu stabili o perioadă prea scurtă – va trebui să reiei procesul odată ce perioada s-a terminat. Nu stabili o perioadă prea lungă – motivația colegilor tăi și a ta poate scădea la gândul că rezultatele vor apărea foarte târziu.

O serie de întrebări pe care le poți pune pentru a formula declarația de viziune a organizației:

- cum arată comunitatea în absența problemei pe care organizația ta vrea să o rezolve?
- care este situația persoanelor pe care vrei să le susții?
- care este poziția organizației tale în comunitate acum, la finalul perioadei pe care o acoperă viziunea?
- cum funcționează organizația acum?

Mai jos poți găsi declarația de viziune, foarte bine structurată, a unei organizații de tineret:

Vedem cercetășia în România ca pe o mișcare pozitivă, unită, deschisă tuturor, parte a Mișcării Scout prin valorile și principiile pe care se bazează. Vedem cercetășia urmărind realizarea Misiunii sale, susținută de o organizație cu structuri democratice, reprezentative, eficiente și simple la toate nivelele, având resurse suficiente și un management de

calitate. Vedem cercetășia ca pe un actor relevant în societatea românească, care contribuie la educarea copiilor și tinerilor din România și oferă alternative durabile provocărilor actuale, bazându-se pe valorile și principiile cercetășești. Vedem cercetășia ca pe o Mișcare puternică,

construită de tineri implicați, care lucrează împreună pentru propria lor dezvoltare și sunt sprijiniți de către adulți dornici și capabili să-și asume un rol educativ.

(Organizația Națională Cercetășii României, 2018)

4.4. PAȘII PLANIFICĂRII STRATEGICE

PASUL 1. STABILEȘTE ELEMENTELE DE BAZĂ PENTRU PLANIFICARE STRATEGICĂ

Stabilește o serie de lucruri clare, pentru a-ți simplifica și ușura munca.

- *Cine va fi implicat?* Unele organizații au un număr redus de membri. Este indicat să fie toată lumea prezentă în procesul de planificare strategică. Poți invita și alte persoane interesate de organizație sau prieteni ai organizației. În cazul organizațiilor cu un număr mare de membri, va fi mai dificil să-i implici pe toți în aceeași timp. La întâlniri trebuie să fie prezenți membrii consiliului director (board) și decidenții organizației.
- *Cum fac asta?* *Ce metode să folosesc?* Există o varietate de metode de planificare strategică, în funcție de autori

și de domeniul în care se operează. O metodă care servește organizațiilor de tineret poți găsi mai jos.

- *Cât durează?* În funcție de dimensiunea organizației și de persoanele implicate în proces, poate să dureze între câteva zile și câteva luni. O planificare bună a procesului poți face după ce stabilești cu cine vei lucra și cine te poate ajuta.
- *De ce resurse ai nevoie?* *Online sau offline?* În funcție de numărul de persoane implicate, de ce sală vei avea nevoie? *Consumabile?* Atunci când este posibil, încearcă să aduci un consultant extern sau un facilitator. Va fi un avantaj major faptul că nu face parte din organizație.

PASUL 2. VIZIUNEA ȘI MISIUNEA – DEZVOLTARE SAU REVIZUIRE

Stabilirea planului strategic se va face întotdeauna conform misiunii și viziunii organizației. În situația în care organizația nu are o declarație de misiune și viziune, poți urma pașii și instrucțiunile de mai sus.

În situația în care misiunea și viziunea organizației au nevoie de o revizuire, poți urma instrucțiunile de mai sus pentru a stabili o nouă declarație de misiune și / sau de viziune a organizației.

PASUL 3. ANALIZEAZĂ MEDIUL INTERN ȘI EXTERN

Organizația există într-o comunitate, într-un mediu economic, social și politic. Mediul în care organizația își desfășoară

activitatea influențează activitățile și rezultatele organizației. Planificarea strategică impune o analiză cât mai

obiectivă a mediului extern organizației și a modului în care organizația poate răspunde schimbărilor mediului extern.

Mediul intern al organizației reprezintă o altă provocare. Acesta trebuie și el analizat și înțeles.

Figura 3. Analiza SWOT. O analiză a unor factori interni și externi organizației, pozitivi și negativi

	POZITIV	NEGATIV
INTERN	Puncte tari	Puncte slabe
	<ul style="list-style-type: none"> • La ce suntem buni / cei mai buni? • Ce abilități specifice avem? • Ce resurse financiare avem? • Ce conexiuni avem? 	<ul style="list-style-type: none"> • La ce nu suntem atât de buni? • Ce ne lipsește? • Care este poziția noastră financiară? • Ce conexiuni ar trebui să avem, dar nu le avem?
EXTERN	Oportunități	Amenințări
	<ul style="list-style-type: none"> • Ce schimbări din mediul extern putem exploata? • Care sunt punctele slabe ale concurenților noștri pe care le putem utiliza în avantajul nostru? • Ce tehnologie ne-ar putea fi disponibilă? • Ce zone s-ar putea deschide pentru noi? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ce legislație nouă ne poate aduce prejudicii? • Ce schimbări sociale ne-ar putea amenința? • Cum ne-ar afecta ciclul economic?

Pentru această analiză îți propun două instrumente - **Analiza SWOT** – o analiză a unor factori interni și externi organizației și **Analiza PESTEL** – care analizează factorii de mediu extern care pot avea impact asupra organizației. Pentru procesul de planificare strategică nu trebuie decât să răspunzi la întrebările de mai jos, tipice fiecărui instrument.

Figura 4. Analiza PEST. O analiză a unor factori interni și externi organizației, pozitivi și negativi. Analizează factorii de mediu extern care pot avea impact asupra organizației. Care dintre acești factori poti influența organizația ta?

Factorii Politici	<ul style="list-style-type: none"> • Cum arată climatul politic al țării sau al zonei în care operează organizația ta? • Este stabil / instabil, conservator / extremist / liberal? • Ai o colaborare facilă cu autoritățile?
Factorii Economici	<ul style="list-style-type: none"> • Care sunt modificările economice pe care le aștepți? • Care este salariul minim pe economie? • Se vor schimba ratele de schimb valutare?, Economia este în general în creștere sau recesiune? • Care sunt măsurile fiscale pentru ONGuri?

Factorii Sociali	<ul style="list-style-type: none"> • Există modificări demografice (distribuția pe vârste, statut marital, migrație, schimbarea stilului de viață) și culturale în comunitatea ta? • Cum te vor afecta aceste schimbări?
Factorii Tehnologici	<ul style="list-style-type: none"> • Care este penetrarea internetului în comunitatea ta și în comunitățile în care locuiește grupul tău țintă? • Ce aplicații există care ar putea face ce faceți voi? Sau de care vă puteți folosi? • Ce tip de social media este folosit în comunitatea ta?
Factorii de Mediu	<ul style="list-style-type: none"> • Care sunt schimbările climatice în zonă și cum influențează viața de zi cu zi? • Sunt schimbări în calitatea apei / aerului / vieții în general? Cum afectează acestea viața în comunitate?
Factorii Legislativi	<ul style="list-style-type: none"> • Ce modificări legislative sunt prevăzute? Cum te afectează și cum vei răspunde la ele? • Cum se schimbă politicile de sprijin în domeniul în care activezi? • Care este cadrul legal general și specific în domeniul tău? • Cum arată birocrăția specifică domeniului tău? Dar în comunitatea ta?

PASUL 4. STABILEȘTE PRIORITĂȚILE STRATEGICE

După ce faci analiza tuturor factorilor care pot influența activitatea organizației tale, a venit momentul să îți prioritizezi munca. Asta înseamnă că eforturile tale vor avea o finalitate concretă planificată și că nu vor fi irosite în milioane de sarcini mici care să nu aibă sens împreună în momentul în care tragi linie.

Acesta este, de fapt, momentul în care planul strategic va începe să capete o formă concretă. Este una dintre cele mai satisfăcătoare faze, venind după ce ai analizat mediul intern și extern, cadre legislative și alte lucruri care, la momentul respectiv, nu răspundeau la întrebarea *Dar eu vreau să FAC lucruri, de ce nu pot să FAC CEVA ACUM?* Ei bine, prioritățile strategice vor spune exact unde vrei să ajungi cu lucrurile pe care le vei face în organizația ta.

Așa cum atunci când vrei să mergi de la Cluj la Oradea, nu vei face o pauză de masă la Constanța (cu toate că poți să faci și asta dar, chiar dacă e cool, nu e eficient), tot așa prioritățile strategice îți vor stabili destinațiile pentru a-ți atinge viziunea. Da, este momentul să mergi înapoi la declarația de misiune și de viziune și să îți amintești cum vrei să arate comunitatea și organizația ta peste câțiva ani.

Care sunt lucrurile pe care trebuie să le facă organizația ta pentru a sprijini comunitatea ta să ajungă acolo? Care sunt lucrurile pe care trebuie să le faci tu pentru ca organizația ta să arate așa cum ai văzut-o în viitor?

O sugestie de listă de categorii prioritare pentru organizația ta, indiferent de domeniul în care activezi, este:

- Staff-ul și voluntarii, implicarea experților externi

- Nivelul de resurse materiale și fonduri disponibile
- Reputația organizației și valoarea socială a serviciilor pe care le oferă
- Numărul de clienți serviți / tineri implicați în activități (paralela dintre *tineri* și *clienți* o vom discuta în capitolul următor)
- Calitatea programelor oferite
- Numărul programelor oferite

- Eficiența conducerii / managementului organizației
(adaptare după Migliore et al., 1994)

Un exemplu de prioritate strategică este “oferirea de spații sigure din punct de vedere fizic, psihic și spiritual pentru petrecerea timpului liber al tinerilor pentru a facilita dezvoltarea lor personală cu accent pe dezvoltarea abilităților non-cognitive”.

PASUL 5. SCRIE OBIECTIVELE STRATEGICE

Ați discutat până acum despre direcțiile în care se va îndrepta organizația. Lucrurile ar trebui să fie acum foarte clare despre destinațiile pe care ți le-ai propus. A venit vremea să vezi care sunt pașii intermediari pentru fiecare dintre prioritățile pe care le-ai propus și stabilit.

Obiectivele sunt lucrurile acelea pe care trebuie să le îndeplinești, unul câte unul, pentru a-ți atinge strategia, pentru a ajunge în poziția în care vrei să ajungă organizația ta. Obiectivele sunt niște efecte sau rezultate intermediare pe care trebuie să le obții pentru a-ți atinge prioritățile strategice.

Obiectivele sunt și ele niște instrumente și trebuie tratate ca atare. Adică tehnic, clar și cu responsabilitate. Și SMART. S-ar putea să-ți amintești de regula asta și când vei scrie primele proiecte pentru organizație ☺

Pe scurt, SMART înseamnă **Specific** - adică trebuie să fie concis și să conțină toate

elementele care să genereze înțelegerea schimbării pe care vrei să o produci. Dacă după ce citești lucrurile sunt în continuare vagi trebuie să reformulezi, **Măsurabil** - adică trebuie să incluzi niște indicatori clari care să poată fi măsurați – *un om, doi oameni, 300 de tineri, 1000 de ore etc, de Atins* - adică trebuie să poți atinge rezultatele sau efectele pe care le-ai propus cu echipa pe care o ai la dispoziție, la calitatea pe care o vrei, cu bugetul pe care îl ai și în timpul și contextul pe care le ai la dispoziție, **Relevant** - adică obiectivul tău trebuie să se încadreze clar în prioritatea strategică a organizației și **încadrat în Timp** - adică trebuie să menționezi perioada în care îți propui să îndeplinești obiectivul.

Stabilește pentru fiecare prioritate cel puțin un obiectiv!

Acum asumarea este completă. Următorul pas este definirea activităților, resurselor și a responsabililor pentru fiecare obiectiv.

PASUL 6. SCRIE PLANUL STRATEGIC

Ca lucrurile să fie clare pentru toată lumea din organizație – și ca să poți prezenta Consiliului Director spre aprobare planul

strategic - trebuie scris planul pe hârtie. Ideile și gândurile nu pot fi urmate de

toată lumea decât dacă sunt cunoscute și înțelese.

Pentru a-ți veni în ajutor am făcut un tabel pe care nu trebuie decât să-l completezi cu toate rezultatele muncii tale de până acum. Îl vei găsi mai jos într-un model de tabel.

Ca să poți prezenta însă planul strategic al organizației tale unei varietăți de oameni și instituții nu va fi suficient să le arăți tabelul. Va trebui să crezi un document care să conțină toate detaliile și elementele de care am discutat până

acum. O sugestie pentru capitolele acestui document este:

- Introducere
- Misiunea și viziunea organizației
- Istoricul și profilul organizației
- Probleme principale și priorități strategice
- Obiectivele strategice ale organizației
- Impactul previzionat al implementării strategiei

(adaptare după Allison și Kaye, 2015)

Tabel 3. Model tabelar care să te ajute să completezi planul de activități al strategiei organizației tale.

Prioritatea strategică	Obiectiv strategic	Activitate	Rezultate așteptate	Monitorizare	Resurse necesare	Echipe / persoane responsabile
PS 1	OS 1.1					
	OS 1.2					
	OS 1.3					
PS 2	OS 2.1					
	OS 2.2					
	OS 2.3					

Nu uita!

- Lectura acestui document trebuie să fie ușoară. Nu este o lucrare academică. Nu folosi un limbaj dificil.
- Oamenii reacționează foarte bine la imagini. O serie de tabele sau de grafice vor susține foarte mult înțelegerea planului.

Am conceput pentru tine un buget minimal al organizației. Toate categoriile sunt doar pentru exemplificare, nu este o listă în afara căreia nu pot exista alte lucruri.

Tabel 4. Model de buget

Venituri	Proiectat	Realizat
Donații	RON 15,000.00	RON 5,000.00
Sponsorizări (doar cele contractate)	RON 15,000.00	RON 20,000.00
Granturi proiecte	RON 200,000.00	RON 160,000.00
Activitate economică	RON 15,000.00	RON 10,000.00
Dobânzi	RON 0.00	RON 300.00
Balanță venituri	RON 245,000.00	RON 195,300.00
Excedent proiectie	-RON 49,700.00	
Costuri recurente (lunare)		
chirie sediu	RON 3,000.00	RON 3,000.00
utilități sediu	RON 3,600.00	RON 2,000.00
salarii (incl. taxe)	RON 108,000.00	RON 125,000.00
contracte mentenanță	RON 5,000.00	RON 6,000.00
telecomunicații	RON 3,000.00	RON 1,500.00
găzduire prezență online	RON 1,200.00	RON 1,200.00
leasing operațional auto	RON 17,856.00	RON 17,859.00
carburant	RON 3,600.00	RON 3,000.00
Costuri programe		
onorarii experți	RON 25,000.00	RON 22,000.00
Voluntari (alimente, training, instructaj SSM, PSI etc.)	RON 10,000.00	RON 10,000.00
închiriere echipamente	RON 5,600.00	RON 4,000.00
costuri călătorie	RON 15,000.00	
organizarea Adunării Generale	RON 5,000.00	RON 3,500.00
neprevăzute	RON 6,000.00	RON 6,000.00
Balanță cheltuieli	RON 211,856.00	RON 205,059.00
Rezultatul exercițiului financiar	-RON 9,759.00	

PASUL 7. PUNE PLANUL ÎN APLICARE

Partea cea mai plăcută și, în același timp, mai dificilă din planificarea strategică este implementarea planului. Un plan bun, care a luat în calcul toți factorii de care ți-am spus mai sus, va avea rezistență minimă. Dacă ai implicat în designul strategiei toți oamenii ce îți sunt alături în organizație și prietenii din afara organizației, vei avea un sprijin extraordinar să-l pui în aplicare.

Monitorizează aplicarea planului. Asigură-te că indicatorii de implementare (rezultate, efecte, numere, date limită, procese) sunt realizați la timp. Boardul și partenerii respectă o organizație și un staff care-și ține cuvântul și-și respectă planurile.

Nu uita să informezi membrii organizației, boardul și partenerii strategici despre îndeplinirea priorităților strategice și despre realizările organizației. Și mai ales,

nu uita să sărbătorești cu colegii tăi și cu membrii organizației victoriile pe care ți le aduce un plan bine implementat.

Cashflow-ul este un instrument care trebuie folosit lunar pentru managementul financiar al organizației dar trebuie alcătuit și pentru fiecare proiect în parte. Ai un exemplu mai jos:


Tabel 5. Model calcul al fluxului de numerar (cashflow)

Cashflow Proiect Mic						
	Notembrie	Decembrie	Ianuarie	Februarie	Martie	Aprilie
Sold luna precedentă	RON 3,777	RON 3,577	RON 3,577	RON 1,877	-RON 448	-RON 1,410
Intrări						
Avans finantare						
Lichidare finantare (Doar după depunerea raportului)						1,108
Total Inflow	RON 0	RON 0	RON 0	RON 0	RON 0	RON 1,108
Balanță intrări	RON 3,777	RON 3,577	RON 3,577	RON 1,877	-RON 448	-RON 303
Cheltuieli						
Promoționale			950.00			
Consumabile birou						
Consumabile cursuri						
Costuri suplimentare cursuri (RATB, METROU, Taxe intrare)	200.00					
Expozitii			600.00	1,100.00		
Conferinta de presa si 6 intalniri				175.00	175.00	
Protocol expozitii si intalniri			150.00	150.00	150.00	
Expert 1					637.50	
Materiale diseminare				900.00		
Altele						
Subtotal	RON 200	RON 0	RON 1,700	RON 2,325	RON 963	RON 0
Balanță final lună	RON 3,577	RON 3,577	RON 1,877	-RON 448	-RON 1,410	-RON 303

PASUL 8 EVALUEAZĂ

Evaluarea implementării este un alt pas al planificării strategice. Nu doar completează procesul de planificare strategică, dar îți va aduce în permanență

noi informații pe baza cărora vei putea rafina și îmbunătăți planul operațional. Suntem obișnuiți să ne crispăm când auzim cuvântul *evaluare*. Pentru că suntem obișnuiți ca evaluarea să aducă



numai critici și pedepse, laudele de multe ori lipsesc. Evaluarea în interiorul organizației însă este un pas fără de care echipa și serviciile organizației nu se pot dezvolta. Evaluarea permite inovației să intre în organizație și să aducă noi și noi

metode și soluții pentru a face față provocărilor. **Evaluarea este un proces pozitiv!** Încearcă să argumentezi și să pui accentul acesta atunci când faci, împreună cu colegii tăi, evaluarea programelor și a strategiei organizației tale.

5. ACTIVITĂȚI ȘI METODE SPECIFICE PENTRU ORGANIZAȚII DE TINERET

Spune-mi și am să uit. Explică-mi și am să-mi amintesc. Implică-mă și am să învăț. (Benjamin Franklin)

Autor:
**Cosmin
CATANĂ**

5.1. CE ESTE ÎNVĂȚAREA NON-FORMALĂ?

Învățarea non-formală a devenit parte a discursurilor internaționale despre politici publice în domeniul educației la finalul anilor '60. Atunci a fost legată în principal de conceptul de învățare pe tot parcursul vieții și definită ca *recunoașterea importanței educației, învățării și formării care se întâmplă în afara instituțiilor educaționale recunoscute.*

În anii '70 au fost asociate cu învățarea non-formală 4 caracteristici:

- Relevanța vis-a-vis de nevoile grupurilor dezavantajate
- Atenție concentrată pe categorii specifice de persoane
- Concentrată pe obiective de învățare foarte clare
- Flexibilitate în metode și organizare

Astăzi recunoaștem învățarea non-formală ca fiind principalul element de lucru în lucrul cu tinerii, cu toate că nu toate activitățile de tineret trebuie să fie de învățare non-formală, la fel cum nu toate activitățile de învățare non-formală sunt activități de tineret.

Conform Legii Educației Naționale nr. 1/2011, **învățarea în contexte nonformale** este considerată ca fiind

învățarea integrată în cadrul unor activități planificate, cu obiective de învățare, care nu urmează în mod explicit un curriculum și poate diferi ca durată. Acest tip de învățare depinde de intenția celui care învață și nu conduce în mod automat la certificarea cunoștințelor și competențelor dobândite.

Consiliul Europei consideră că învățarea non-formală ar trebui să fie:

- Voluntară
- Accesibilă oricui (în mod ideal)
- Un proces organizat cu obiective clare de învățare
- Participativă
- Centrată pe formabil / participant
- Generatoare de abilități de viață și să pregătească participanții pentru cetățenie activă
- Bazată pe implicarea individului și grupului într-o manieră colectivă
- Orientată pe proces și cu o abordare holistică
- Bazată pe experiențe și acțiuni concrete
- Organizată pe baza nevoilor și intereselor de învățare ale participanților / formabililor

Putem face, deci, o categorizare și comparație a celor trei sisteme de învățare, în tabelul de mai jos:

	Educația formală	Învățarea non-formală	Învățarea informală
Scop	<ul style="list-style-type: none"> Cunoștințe generale Bazătă pe referințe (diplome) Abordare generală Scop academic – cea mai înaltă distincție / poziție este cea de profesor universitar Programată 	<ul style="list-style-type: none"> Abordare foarte specifică Nu se bazează pe referințe Centrată pe experiență, abilități și atitudini Programată 	<ul style="list-style-type: none"> Nu există scop Nu este programată
Durată	<ul style="list-style-type: none"> Cicluri lungi de formare (4 ani) Cicluri pregătitoare Este ca o slujbă cu normă întreagă 	<ul style="list-style-type: none"> Durată scurtă Cicluri scurte de formare recurentă Timpul necesar nu este normă întreagă 	<ul style="list-style-type: none"> Durată foarte scurtă Nu există cicluri de formare Este instantă
Conținut	<ul style="list-style-type: none"> Standardizat de la centru (Ministerul Educației) Centrat pe cunoștințe și viața academică Criteriile de admitere determină clientela 	<ul style="list-style-type: none"> Individualizat Centrat pe nevoile participanților Centrat pe practică Clientela determină criteriile de admitere 	<ul style="list-style-type: none"> Nu există un control al conținutului Centrarea învățării este pe abilități de viață Nu are obiective de învățare Nu are criterii de admitere
Sistem de livrare / predare	<ul style="list-style-type: none"> Bazăt pe o instituție Izolată de mediul înconjurător Structură rigidă Centrat pe profesor Folosește multe resurse 	<ul style="list-style-type: none"> Bazăt pe mediul înconjurător (nu pe natură) În strânsă legătură cu comunitatea Flexibil Centrat pe formabil (student / elev / participant) Economie de resurse 	<ul style="list-style-type: none"> Nu există un sistem Se întâmplă în familie sau între prieteni Nu folosește resurse
Control	<ul style="list-style-type: none"> Extern / ierarhic 	<ul style="list-style-type: none"> Auto-guvernare Democratic 	<ul style="list-style-type: none"> Autocratic – persoana decide Nu există control (de cele mai multe ori)

5.2. CINE POATE PARTICIPA SAU PRACTICA ÎNVĂȚAREA NONFORMALĂ?

Pentru a putea participa la o activitate de învățare non-formală nu trebuie decât să vrei. Să îți dorești să înveți – în general – ceea ce activitatea îți propune. În ultimii ani, în Europa, majoritatea participanților

la activități de învățare non-formală sunt tineri.

Oricine poate participa la o activitate de învățare non-formală!

Pentru a organiza însă o activitate de învățare non-formală, trebuie să faci o

serie de pași înainte ca activitatea să pornească.

În primul rând, trebuie să faci o analiză a comunității sau a grupului pentru care îți propui să faci această activitate. *Care sunt nevoile și interesele de învățare?* Apoi trebuie să faci profilul grupului cu care vei lucra. *Care sunt experiențele la care vor reacționa cel mai bine? Sunt activi sau mai curând obișnuiți să reflecteze?* Apoi trebuie să-ți stabilești niște metode de evaluare pentru rezultatele învățării.

Atenție! Evaluarea în activități de învățare non-formală este făcută de participanți / formabili și nu de facilitator!

Pentru orice activitate de învățare non-formală există niște standarde de calitate, stabilite de și pentru Departamentul de Tineret al Consiliului Europei. Cele mai multe se aplică însă tuturor activităților de învățare non-formală:

- Analiză de nevoi relevantă;
- Obiective de învățare concrete, tangibile și evaluabile;
- Definirea competențelor și a rezultatelor de învățare ale participanților;
- Relevanța cu privire la programele și prioritățile Consiliului Europei (sau ale

altor instituții (acest standard se aplică doar în proiectele finanțate sau sprijinite în alt fel de Consiliul Europei);

- Timp adecvat alocat procesului de pregătire;
- Echipă competentă de facilitatori;
- Integrarea învățării interculturale (pentru activitățile cu componentă internațională, interetnică sau interconfesională);
- Recrutarea și selecția adecvată a participanților (selecția trebuie să asigure transparență, oportunități egale și obiectivitate);
- Folosirea consistentă a principiilor de învățare non-formală: centrare pe participant, orientată spre acțiune și bazată pe valori;
- Documentarea procesului și a rezultatelor (ceea ce noi numim *evidence based learning*);
- Un proces serios și deschis de evaluare;
- Condiții optime pentru desfășurarea activității (ca principiu general, succesul unei activități nu ar trebui să depindă niciodată de dotările existente).

5.3. CE SUNT CENTRELE DE TINERET?

Am luat decizii pe care acum le regret. Le-am considerat întotdeauna experiențe de învățare... Sunt om, nu perfectă, la fel ca oricine altcineva. (Queen Latifah)

Centrele de tineret sunt acele spații fizice (ele există!, sub forma unor clădiri!) pregătite pentru tineri și destinate lor, în care tinerii pot găsi îndrumare, consiliere, oportunități de dezvoltare personală și de petrecere a timpului liber și oportunități de învățare. Centrele de tineret asigură aceste servicii în mod gratuit pentru tineri (în câteva state europene există practica cotizației de membru pentru accesul la

servicii) prin intermediul Lucrătorilor, al Liderilor sau al Specialiștilor de Tineret (personal angajat sau voluntar). Centrele de Tineret sunt niște spații **sigure** dedicate tinerilor în care, sub supravegherea unor adulți pregătiți profesional, ei pot experimenta și învăța fără existența riscurilor.

Din păcate nu-ți pot oferi o definiție legală a centrului de tineret pentru că în

România anului 2018 centrele de tineret sunt încă o nebuloasă legislativă. În 2007 intră în vigoare Legea nr. 333/2006 privind înființarea centrelor de informare și consiliere pentru tineri. După cum vezi, noțiunea de Centru de Tineret nu se regăsește în titlul legii. Nici în corpul ei. Ministerul Tineretului și Sportului (în momentul acesta Ministerului Tineretului și Sportului prin deconcentratele sale – Direcțiile Județene pentru Sport și Tineret, autoritățile locale și organizațiile

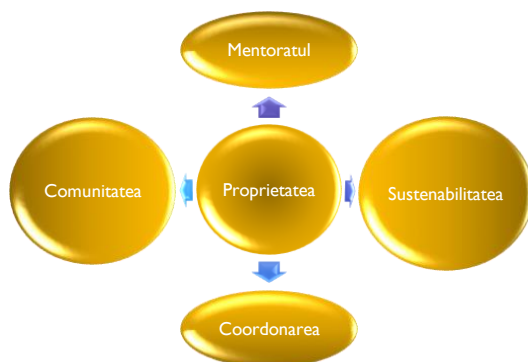
neguvernamentale înființează și derulează programe de *Centru de Tineret*) definește Centrul de Tineret după cum urmează: „proiect în cadrul Programului de centre de tineret - P1, care implică dezvoltarea unui set de activități / servicii specifice pentru tineri, în funcție de nevoile și interesele identificate ale tinerilor, într-o locație determinată, cu caracter permanent, asigurate preponderent de consilieri, lucrători și lideri de tineret, precum și de alte persoane.

5.4. CUM FUNCȚIONEAZĂ CENTRELE DE TINERET?

Trecând peste aspectele juridice și administrative ale unui centru de tineret (personalitate juridică sau nu – nu e întotdeauna necesară, centrul putând fi gestionat de o instituție sau asociație), spuneam mai sus că centrele de tineret sunt dedicate tinerilor. Un centru de

tineret va organiza și promova activități cu și pentru tineri. Ca un centru de tineret să aibă succes – fie el în mediul urban sau rural românesc – el trebuie să aibă 5 ingrediente cheie: proprietatea, mentoratul, coordonarea, comunitatea, sustenabilitatea.

Figura 5. Elementele cheie pentru funcționarea unui centru de tineret



5.4.1. PROPRIETATEA TINERILOR

Aici nu vorbim despre forma legală de proprietate ci despre sentimentul de proprietate pe care tinerii îl au asupra Centrului. Este sau nu Centrul **al lor**? Sentimentul de proprietate vine cu responsabilitatea pentru Centru și pentru ce se întâmplă în el și cu

responsabilitatea participării la deciziile care se iau în Centru. Regulamentele interne făcute de tineri sunt un alt semn pozitiv al proprietății tinerilor asupra spațiului. Chiar dacă de cele mai multe ori regulamentele sunt făcute de Lucrătorii de Tineret, stabilirea unei relații de comunicare și coordonare comună în care tinerii sunt consultați și direct implicați în luarea deciziilor este extrem de importantă.

Dacă pereții sunt văruiți sau pictați de tineri, ar putea însemna că ei au proprietatea spațiului. Doar dacă decizia asupra văruii sau pictării pereților aparține în totalitate tinerilor, abia atunci proprietatea va fi a lor.

5.4.2. MENTORAT

Mentorii sunt acele persoane care oferă exemple și îndrumare celorlalți. Sunt multe cazuri în care coordonatorii de centre devin un fel de familie extinsă a tinerilor, oferindu-le sprijin și o ureche confidențială tinerilor care trec prin momente grele. Atenție! Rolul lucrătorului de tineret nu este să devină familia tinerilor! Rolul lucrătorului din

Centru este să fie la dispoziția tinerilor atunci când aceștia au nevoie și să fie ușor abordabili. Să fie printre tineri.

Mentoratul le poate oferi tinerilor sprijinul de care au nevoie pentru a începe o activitate pentru care nu au suficientă încredere în sine, le poate oferi modele atunci când acestea lipsesc și inspirație pentru pasiuni în dezvoltare ale tinerilor.

5.4.3. COORDONARE EFICIENTĂ

Coordonarea eficientă a resurselor existente și capacitatea de a mobiliza resurse este mult mai importantă decât abundența acestora. Unul dintre factorii de succes aici este, de fapt, abilitatea centrului de a face inițiativele proprii să fie sprijinite de comunitate.

Coordonarea centrului poate fi sarcina Consiliului Director, a unui Director angajat sau a unui grup de tineri care să

gestioneze programele Centrului pe o perioadă determinată de timp. Aici nu există o regulă a succesului, în afară de implicarea tinerilor în luarea deciziilor la toate nivelurile. Deci, chiar dacă nu ai un Consiliu Director puternic și experimentat, poți încredința Centrul tinerilor, pe o anumită perioadă de timp. Resursele imaginative și creativitatea lor sunt nelimitate!

5.4.4. CONECTARE LA COMUNITATE

Centrele de tineret depind de cele mai multe ori de sprijinul comunității locale pentru a funcționa bine. Fie că e vorba de resurse materiale (nu neapărat bani) sau de voluntari locali pentru diferite evenimente, comunitatea este o resursă importantă a centrului de tineret. O relație de schimb este întotdeauna binevenită – de exemplu, tinerii dintr-un centru de tineret din Marea Britanie îndepartează în fiecare an zăpada depusă la monumentul eroilor din oraș. Implicarea tinerilor în sprijinul direct al

comunității este un mod dovedit de a împuternici (empower) tinerii și de a porni implicarea cetățenilor în comunitățile proprii, importantă în procesul de reînnoire al fiecărei comunități. (Warner și Langlois, 2002)

Centrele de tineret vor reuși să stabilească această legătură cu comunitatea și adulții din comunitate folosind următoarele instrumente:

- găzduirea întâlnirilor din comunitate
- dezvoltarea de parteneriate tineri-adulți la nivelul boardurilor

- deschiderea centrului către public pentru a vedea centrul în acțiune
- găzduirea de programe de tip after-school
- folosirea rețelelor de coordonatori adulți sau voluntari

În centrul acestui concept stă, de fapt, ideea că cetățenii, businessurile locale și celelalte organizații trebuie să își asume responsabilitatea pentru tinerii din comunitate și pentru nevoile și interesele lor.

5.4.5. ENERGIE SUSTENABILĂ

Probabil te-ai gândit la un strat serios de panouri fotovoltaice pe acoperișul Centrului, nu-i așa? Eu nu mă gândeam chiar la asta ☺

De cele mai multe ori, în spatele unui Centru de Tineret se află o persoană care împinge proiectele, îi motivează pe ceilalți și atrage sprijin din exterior. Să înveți cum

să stapânești și să dozezi această energie asigurându-te că nu va intra în Burn-Out este ultimul ingredient cheie al unui Centru de succes. Energia trebuie regenerată și gestionată responsabil, fie că este vorba de un singur om sau de câțiva care trag ca centrul să funcționeze.

5.5. CE TIPURI DE ACTIVITĂȚI SE POT ORGANIZA ÎNTR-UN CENTRU DE TINERET?

Câtă vreme sunt legale, morale și nu îngrașă... (Autor necunoscut)

Posibilitatea activităților organizate într-un sau de un Centru de Tineret este limitată doar de imaginație și câteodată de resursele pe care la ai la dispoziție sau pe care le poți mobiliza.

Regula de aur aici este că activitățile trebuie să răspundă întotdeauna nevoilor și intereselor tinerilor și nu intereselor lucrătorilor.

Am să revin aici la ideea pe care am început-o în capitolul anterior, anume aceea a beneficiarilor ca clienți. Dacă vei privi Centrul tău de Tineret ca pe un business (unde generarea de profit este înlocuită de generarea de rezultate de învățare în rândul tinerilor) sustenabil, care trebuie să se acordeze cu piața și să scoată în piață produse și servicii competitive, dacă vei privi beneficiarii

activităților de tineret ca pe clienții businessului tău, vei adapta în permanență serviciile pe care le oferi – activitățile de tineret – la nevoile și cererea din piață – nevoile și interesele tinerilor. Calitatea activităților tale este dată de analiza pe care o vei face în piață înainte de a lua decizia asupra activității și de atenția pe care o vei acorda la organizare. Astfel, vei avea garanția că produsele și serviciile tale vor fi niște produse de succes.

Activitățile pot face parte dintr-un program de lungă durată sau pot fi activități punctuale organizate de Lucrători sau de tineri. O serie de idei de program de activități:

- **Viață sănătoasă** – o serie de întâlniri regulate ale tinerilor cu subiecte de

discuție despre alimentație, sport, consumul de substanțe etc. Întâlnirile pot conține ateliere de gătit, activități sportive, excursii etc.

- **Meditații** – două ore pe săptămână în care tinerii din clase superioare sau studenții îi ajută pe cei din clase mai mici la teme și la studiu individual.

- **Club de carte** – întâlniri bilunare, funcționează ca un club de lectură

- **Explorări** – întâlniri lunare ale tinerilor pentru pregătirea și organizarea de excursii în munți sau în împrejurimi.

- **Club de Impro** – sesiuni de training regulate conduse de un facilitator cu experiență în Teatru de Improvizatie apoi întâlniri regulate ale tinerilor, cu finalitate concretă – un show de impro pentru toți tinerii centrului.

- **Pregătire pentru job** – o serie de întâlniri regulate cu discuții pe tema absenteismului și responsabilității la slujbă, efortul în echipă, comunicare și feedback. Programul se adresează tinerilor care se pregătesc pentru primul job.

- **Let's talk cinema!** – proiecții săptămânale de film de colecție și de

autor, urmate de discuții și debriefing pe tematica filmului.

- **Petrecere a timpului liber** – Lan party!, jocuri video, proiecții de film comercial la alegerea tinerilor, boardgames, jocuri în grădina etc.

Și o serie de activități punctuale:

- **Arte și meșteșuguri** – cărți poștale, felicitări, grafitti, pictură pe față sau pe sticlă, împletirea părului, păpuși pentru teatru etc

- **Arte** – teatru, muzică, dans, producție video

- **Jocuri de tot felul** – jocuri de echipă, jocuri non-competitive, jocuri de grup, escape rooms, quiz-uri etc.

- **Sporturi** – sporturi tradiționale și netradiționale, competiții sportive

- **Ateliere gastronomice** – pizza, clătite, prăjituri, decorare torturi, cocktailuri non-alcoolice

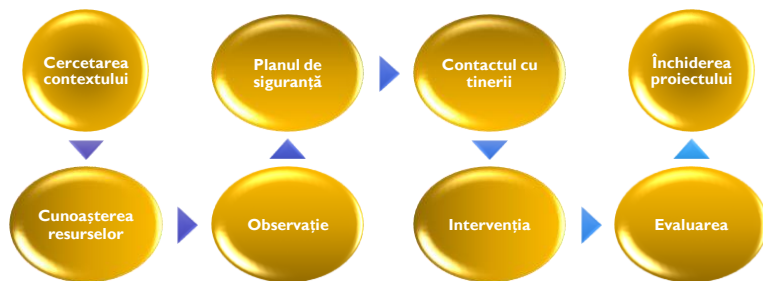
- **Activități centrate pe provocări de zi cu zi** – consumul de alcool și substanțe, sex și sexualitate, identitate de gen, anti rasism, anti bullying, probleme de mediu, cetățenie globală etc.

5.6. LUCRU CU TINERII ÎN PROXIMITATE ȘI LA DISTANȚĂ

Lucrul cu tinerii în proximitate și la distanță se referă la acele activități de lucru cu tinerii care nu se desfășoară într-o clădire sau un spațiu al centrului de tineret, ci în acele locuri în care sunt tinerii. Ambele tipuri de lucru livrează educație informală, non-formală și socială și adresează pe loc orice probleme se ivesc, așa cum sunt ele prezentate de

tineri sau percepute de Lucrător. Din moment ce Lucrătorii nu au un spațiu fizic în care să aibă control sau putere, relația dintre tânăr și Lucrător este în întregime voluntară și în continuă negociere.

Figura 6. Pași în planificarea lucrului cu tinerii în proximitate și la distanță



Tipul acesta de lucru cu tinerii este foarte fluid și trebuie urmărit un proces logic pentru fiecare proiect de intervenție:

1. Cercetarea contextului

a. Obținerea de informații locale – zona, istoria recentă, alte activități de lucru tinerii

b. Tendințe și statistici – populația tânără, cifre despre criminalitate, educație, religie, vârste etc.

2. Cunoașterea resurselor locale

a. Oameni și instituții cheie (consilieri, grupuri în comunitate, ONGuri, școli, poliția) – Ce fac ei? Care este viziunea lor asupra tinerilor?

b. Bază materială și alte servicii – petrecerea timpului liber, căminul cultural, cluburile și cercurile, servicii de sănătate, educație, voluntariat. Ce există în zonă? Care sunt serviciile la care tinerii au acces?

3. Observație

a. Care sunt parcurile din zonă, terenurile nefolosite, magazinele, mall, locurile de întâlnire, cafenelele? Ce tipuri de locuințe există în zonă? Unde sunt amplasate locuințele?

4. Planul de siguranță

a. Evaluarea securității – atât pentru Lucrători cât și pentru tineri. Există dovezi clare că se vând sau consumă droguri în

zonă? Există conflicte de zonă de influență (războaie de teritoriu)? Există grupuri organizate?

5. Contactul inițial cu tinerii

a. Ce informații pot oferi tinerii despre zonă? Ar fi de acord cu intervenția Lucrătorului? Acesta este o oportunitate foarte bună să pui întrebări și să ascuți cu atenție!

b. Oferă informații despre proiect – cine va fi acolo, când și ce pot oferi Lucrătorii. Aceasta este ocazia de a te asigura că tinerii sunt complet și corect informați.

6. Intervenția – construirea relațiilor cu tinerii

a. Cunoaște atât indivizii cât și grupurile. Care sunt părerile lor, viziunea lor asupra realității? Cum se simt în comunitate? Care sunt nevoile și interesele lor? Ce griji au?

b. Dă informații despre ce resurse sunt disponibile la centrul de tineret și cum pot fi accesate.

c. Ia informații despre cum poți susține tinerii acolo unde ei sunt fără a fi nevoiți să vină la Centru.

d. Fă o listă de contacte. Cere-le permisiunea să-i contactezi mai departe pentru activitățile pe care le-ai prezentat.

7. Evaluare constantă

a. Schimbă lucrurile care nu au funcționat

b. Măsoară și raportează rezultatele de învățare

c. Documentează (scrie despre) schimbările comportamentale pe care le vezi la tineri și în percepția celorlalți oameni despre tineri.

8. Închiderea proiectului

a. Cum vei închide activitățile din proiect și în același timp să te asiguri ca tinerii vor ști

b. că pot apela în continuare la Lucrători, și la cine?

c. Care au fost schimbările pentru tineri?

d. Comunitatea vede altfel tinerii? Cum?

e. Ce recomandări ai pentru viitoare proiecte cu tinerii în zona asta?

PARTEA A II-A. PARTICIPAREA ORGANIZAȚIILOR DE TINERET LA ELABORAREA POLITICILOR PUBLICE

6. POLITICILE PUBLICE ȘI PROCESUL DECIZIONAL- REPERE

Cele mai politice decizii pe care le poți lua sunt direcțiile în care le spui oamenilor să privească. Cu alte cuvinte, ceea ce arăți oamenilor, zi de zi - în fiecare zi, este politic... Și lucrul care îl poate îndoctrina cel mai tare este să îi arăți în fiecare zi că nu se poate schimba nimic. (Wim Wenders)

Autor:
**Irina
LONEAN**

6.1. DEFINIȚIA POLITICILOR PUBLICE

Prin politică, în general, se înțelege o decizie a unei autorități publice legitime alese care se adoptă într-un cadru formalizat, conform unor proceduri de lucru dinainte stabilite.

În limba română (ca de altfel în toate limbile romanice), există însă o dificultate în folosirea expresiei „politică publică” căci termenul „politică” ne trimite imediat la ceea ce în mod obișnuit numim așa: *activitatea partidelor politice și a oamenilor politici, a parlamentului, guvernului, parlamentului*; ne gândim la campaniile electorale, la declarațiile politice etc. Aici avem însă în vedere altceva. În limba engleză există două cuvinte pentru a vorbi despre lucruri pentru care noi avem numai unul: există cuvântul *policy*, tradus în română prin *politică publică* și există cuvântul *politics*, tradus în română prin *politică* sau având legătură cu politicul.

Sintagma *politică publică*⁶ poate fi utilizată cu referire la următoarele elemente:

- un domeniu al activităților autorităților publice;
- un set de obiective și programe derulate de guvern într-un anumit moment;
- legislație sau un pachet de norme aprobate în legătură cu o anumită problemă;
- produsul activității guvernamentale;
- impactul activității guvernului asupra societății.

Ne aflăm în fața unei politici publice în momentul în care o autoritate publică, centrală sau locală, urmărește prin intermediul unui program de acțiune coordonat să modifice mediul economic, social, cultural al actorilor sociali.

Pentru o cât mai bună clarificare a noțiunii de *politici publice*, prezentăm în

⁶ Până prin anii 1960, știința politică nu era interesată în mod special de studiul a ceea ce se întâmplă în interiorul guvernului și de studiul mecanismelor guvernării. Studiile de specialitate prezentau extensiv procesul electoral, organizațiile politice, analiza conceptelor cadru în știința politică etc. După anii 1960 crește interesul pentru a afla ce se petrece în interiorul guvernului, se intensifică preocuparea pentru creșterea eficienței deciziilor în materie de alocare a fondurilor publice și de aici interesul pentru

studierea manierei în care se iau deciziile politico-administrative. Din anii 1980 începe să se discute tot mai mult în termeni de *reformă a guvernării*, accentul căzând pe creșterea performanței în gestionarea banului public, pe îmbunătățirea relației între Stat și Cetățean, între Guvern și Societatea Civilă. (Mihaela Lamburu - Politici Publice și Administrație, București, 2006, pag. 4)

continuare câteva definiții formulate în literatura de specialitate:

- În opinia lui Thomas Dye, politicile publice sunt „tot ceea ce un guvern decide să facă sau să nu facă”⁷
- William Jenkins definește politicile publice ca fiind „un set de decizii interrelaționate, luate de un actor politic sau de un grup de actori, privind o serie de scopuri și mijloacele necesare pentru a le atinge într-o situație dată.”
- Conform lui James Anderson, politicile publice sunt „un curs al acțiunii urmat de un actor sau mai mulți actori politici, cu un scop, în încercarea de a rezolva o problemă”.

Din analiza celor prezentate mai sus rezultă că noțiunii de „politici publice” îi sunt proprii mai multe **trăsături**, după cum urmează:

- politicile publice reprezintă un set de decizii de corelare a acțiunilor planificate cu obiectivele propuse;

- politicile publice sunt adoptate de către autoritățile sau instituțiile publice cu competență în această direcție;
- politicile publice mobilizează resurse pentru a genera anumite rezultate sau schimbări în societate sau, cu alte cuvinte, presupun alocarea de resurse financiare, materiale și de personal pentru susținerea acțiunilor planificate;
- politicile publice urmăresc o finalitate sau un obiectiv, mai general sau mai specific, care este orientat către satisfacerea anumitor interese și este purtătorul anumitor valori;
- politicile publice reprezintă un ansamblu de măsuri sau acțiuni concrete, organic legate între ele;
- politicile publice se înscriu într-un context general de acțiune, fără să fie vorba de simple măsuri disparate, ce țin de activitatea curentă a instituției în cauză.

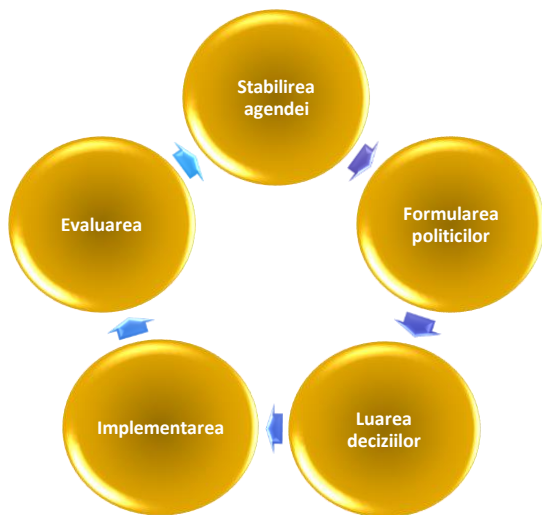
6.2. CICLUL POLITICILOR PUBLICE

Procesul de realizare a politicilor publice este complex și implică dimensiuni, mecanisme și actori într-o rețea. Unul dintre cele mai cunoscute mijloace de a-l face mai ușor de înțeles e acela de a împărți procesul în mai multe etape distincte. Ciclul unei politici este șirul acestor etape ale procesului de inițiere, elaborare și punere în aplicare a unei politici publice.

În general, această împărțire a procesului pe etape nu este realizată în practică exact așa cum este arătat în teorie, multe dintre etape fiind întrepătrunse sau intercalate. Dar ciclul politicilor publice este în continuare un model utilizat de prezentare și înțelegere a proceselor presupuse de inițiere, elaborare și punere în aplicare a unei politici publice și face prezentarea procesului politic mai intuitivă și mai clară.

⁷ Dye, Thomas R. "Understanding Public Policy" 1998, Prentice-Hall.

Figura 7. Ciclul politicilor publice



Principalele etape din ciclul politicilor publice sunt:

- **STABILIREA AGENDEI** – etapă care privește procesul prin care problemele ajung în atenția publicului și a instituțiilor guvernamentale. Este momentul în care se ia decizia de a decide ceva nou într-un domeniu: **decizia de a decide**;
- **FORMULAREA POLITICILOR** – etapă care privește procesul prin care sunt definite, evaluate, acceptate sau respinse politici

alternative de soluționare a unei probleme aflate pe agendă. Este momentul în care se **formulează** mai multe opțiuni de decizie;

- **LUAREA DECIZIILOR** - procesul prin care instituțiile guvernamentale adoptă o anumită alternativă pentru soluționarea unei probleme. Este momentul în care se **optează** pentru una dintre deciziile posibile;
- **IMPLEMENTAREA** - procesul prin care instituțiile guvernamentale sau locale (după caz) **aplică** politica, fac trecerea de la decizie la practică;
- **EVALUAREA** - procesul prin care rezultatele politicilor sunt monitorizate și evaluate, concluziile acestei etape conducând la identificarea de noi probleme sau abordarea aceleiași probleme și din alte unghiuri, astfel încât procesul o ia de la capăt cu stabilirea unei noi agende.⁸

ETAPA I. STABILIREA AGENDEI

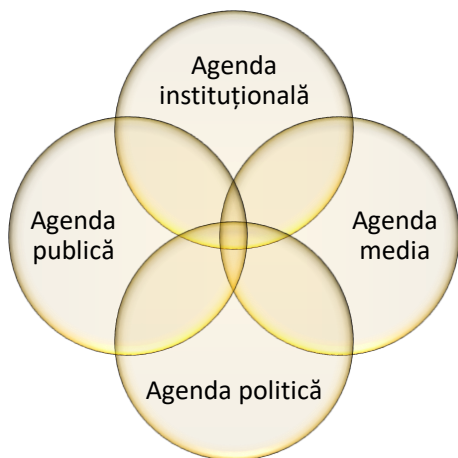
Stabilirea agendei este procesul prin care problemele ajung în atenția decidenților: guvern – în cazul problemelor naționale – sau autorități locale – în cazul problemelor locale.

Există mai multe tipuri de agende. **Agenda publică** include toate problemele percepute de membrii unei comunități, **agenda instituțională** include problemele

pe care instituțiile publice intenționează să le rezolve, **agenda politică** include problemele pe care actorii politici (oamenii politici și partidele) își propun să le rezolve, **agenda media** este formată din problemele care sunt reflectate de mass media (televiziuni, radio, ziare tipărite sau online, bloggeri etc.).

⁸ Howlett, Ramesh, 1995: p.11

Figura 8. Tipuri de agende de importanță pentru politicile publice

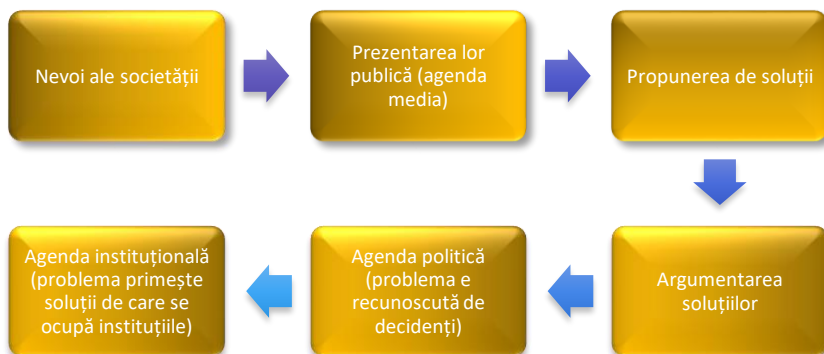


Politicile publice utile sunt deciziile luate la intersecția dintre agenda publică, agenda politică și agenda instituțională. Dacă problema este pe agenda publică, înseamnă că ea este o problemă reală care trebuie rezolvată. Dacă problema se află pe agenda politică, înseamnă că există voința persoanelor cu putere de decizie (decidenți) de a o rezolva. Dacă problema este pe agenda instituțională, se vor elabora planuri detaliate pentru punerea în aplicare a politicii.

O parte foarte importantă din participarea societății civile și mai ales a organizațiilor neguvernamentale la elaborarea politicilor publice este activitatea de influențare a agendei publice, politice, media și instituționale, astfel încât problemele pe care ONG-ul le cunoaște să fie cunoscute și publicului și decidenților și să se caute o rezolvare la ele. Această activitate se numește advocacy.

Există patru faze principale ale procesului de stabilire a agendei, pe măsură ce problemele trec din agenda publică, în agenda instituțională: problemele sunt mai întâi inițiate, sunt specificate apoi soluțiile lor, sunt dezvoltate argumente în sprijinul problemelor propuse, și dacă au succes, problema intră în agenda politică și ulterior pe agenda instituțională.⁹

Figura 9. Evoluția unei probleme pe agenda politicilor publice



⁹ R. Cobb, J.K. Ross, M.H. Ross, „Agenda Building as a comparative Political Process” în *American Political Science Review* 70 (1976), p. 127

Uniunea Europeană încurajează participarea tinerilor la stabilirea agendei instituționale și politice prin susținerea unor proiecte de dialog structurat prin intermediul programului de finanțare Erasmus+.

„Dialogul structurat este o discuție pe anumite teme între tineri și factorii de decizie, cu scopul de a garanta că părerea tinerilor sunt luate în considerare în procesul de elaborare a politicilor europene care îi vizează.

La nivel european, subiectele de discuție sunt decise de către miniștrii tineretului din statele membre; ulterior, un comitet reunind reprezentanți ai țărilor care dețin președinția UE, ai Comisiei Europene și ai Forumului European al Tineretului răspunde de coordonarea procesului și elaborează seturile de întrebări la care tinerii din toată Europa sunt invitați să răspundă de două ori pe an. Seturile de întrebări sunt apoi utilizate ca bază pentru consultările organizate de grupurile naționale de lucru în fiecare stat membru. De obicei, acestea sunt conduse de consilii ale tinerilor și includ și alte părți interesate. Unele organizații internaționale de tineret își consultă membrii și își prezintă părerea cu privire la seturile de întrebări. Rezultatele consultărilor naționale și sugestiile venite din partea organizațiilor internaționale de tineret sunt reunite în documente de referință și sunt utilizate în cadrul conferințelor UE pentru tineret, la care participă reprezentanți ai tinerilor și factori de decizie care au astfel ocazia de

a lucra împreună și de a transmite Uniunii Europene un mesaj comun. Conferințele UE pentru tineret au loc de două ori pe an și sunt găzduite de țara care deține președinția UE. Această țară va promova recomandările conferinței și le va prezenta Consiliului Uniunii Europene pentru a garanta că acestea sunt reflectate în rezoluțiile Consiliului sau în concluziile adoptate de miniștrii tineretului din UE. Recomandările conferinței sunt folosite și de Comisia Europeană în cadrul procesului de elaborare a politicilor viitoare.”¹⁰

La nivel național, organizațiile de și pentru tineret și alte structuri eligibile în cadrul programului Erasmus+ pot să solicite finanțare și să implementeze proiecte de dialog structurat ca „instrument folosit de tineri pentru a-și face vocea auzită cu privire la modul în care trebuie să fie elaborate și puse în aplicare politicile de tineret la nivel european, prin interacțiunea cu factorii de decizie (locali, regionali, naționali, europeni). În acest sens, sunt finanțate proiecte prin care se organizează întâlniri, conferințe, consultări sau evenimente care promovează participarea activă a tinerilor prin interacțiunea acestora cu decidenții, făcându-și astfel vocea auzită.”¹¹ Pot fi organizate activități de dialog structurat cum ar fi conferințele, consultările, reuniunile naționale și transnaționale, alte evenimente doar cu tineri sau reunind tineri și reprezentanți ai instituțiilor decidente.

¹⁰ *Postul european pentru tineret*, https://europa.eu/youth/eu/article/115/19787_ro

¹¹ *Website-ul Agenției Naționale pentru Programe Comunitare în Domeniul Educației și Formării Profesionale Continue*, <https://www.erasmusplus.ro/dialog-structurat>

ETAPA 2. FORMULAREA POLITICILOR

Un prim element fundamental pentru o politică publică de succes îl reprezintă 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 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.

Formularea politicilor publice desemnează activitatea prin care o cerere sau o problemă înscrisă pe agenda guvernamentală se transformă în alternative pentru acțiune, în soluții posibile dintre care se va alege în etapa de luare a deciziilor.

Această fază, numită și *fază de elaborare*, include diverse activități care se diferențiază între ele în teorie, dar care, în fapt, se pot suprapune sau chiar confunda. Formularea încorporează atât planificarea rațională, cât și reacții subiective, marja de opțiuni reducându-se la ceea ce factorii de decizie pot accepta sau nu, așa cum poți vedea mai departe în acest manual, unde am prezentat modelele teoretice de luare a deciziei și felul în care decizia se ia în practică în unele exemple.

În esență, procesul constă în a determina care acțiuni sunt posibile și care nu. Responsabilii politici și din administrația publică fac studii pentru a înțelege mai bine problema, pentru a identifica

obiectivele și poibilitățile concrete de acțiune, pentru a descoperi factorii care cauzează problema, dar și cei care pot să sprijine sau să încurce realizarea în practică a acțiunilor propuse.

Formularea politicilor publice presupune și o activitate de investigare a problemei, de căutare a opțiunilor și alternativelor. Consecințele, avantajele și inconvenientele, efectele induse și efectele urmărite sunt anticipate și explicate. Se pune întrebarea de a ști dacă trebuie să se acționeze sau nu și care ar fi rezultatele acțiunii sau lipsei de acțiune. Dacă o autoritate nu reușește să înțeleagă ce se întâmplă, problemele complexe sunt caricaturizate, există date a căror relevanță și finalitate trebuie verificate, există cuplaje cauză-efect care seamănă cu istoria oului și a găinii. Investigația nu merge de la sine.

Analiza sau diagnosticul situației existente pot fi realizate pornind de la următoarele aspecte:

- identificarea grupului-țintă ce va fi afectat de această politică, analiza caracteristicilor principale ale acestui grup și a relațiilor dintre acest grup și agenții publici și partenerii privați;
- inventarierea acțiunilor conduse de către autoritățile publice, analiza coerenței și a legăturilor dintre acestea, a conflictelor de logică și de interese dintre actorii participanți, studierea analizelor de evaluare anterioare;
- identificarea efectelor mediului extern asupra fenomenelor observate la populația vizată;
- punerea în evidență a interacțiunilor

majore dintre cetățeni, autorități publice și mediul extern;

- analiza necesității și relevanței acțiunii publice în jocul acestor mecanisme, altfel încât să știm dacă este o idee bună ca o politică publică să fie formulată pentru rezolvarea respectivei probleme.

Pe baza acestei analize ar trebui să fie formulate alternative de rezolvare a

problemelor, respectiv alternative de politici publice:

- Fiecare variantă trebuie să explice clar modul în care va rezolva problema;
- Fiecare variantă trebuie să fie însoțită de o estimare a necesarului de resurse (financiare, umane, de timp);
- Fiecare variantă trebuie să fie însoțită de o estimare a impactului așteptat asupra grupului-țintă.

De exemplu, pentru politica publică vizând creșterea ocupării și nivelului de competențe în rândul tinerilor, pot fi avute în vedere mai multe variante de soluționare a problemei tinerilor neangajați, care nu sunt nici înscriși la școală, nici la formare profesională (tineri NEET). Aceste variante includ o serie de măsuri de prevenire și o serie de măsuri active de ocupare. Pentru aceste tipuri de măsuri poate fi identificat impactul așteptat privind succesul sau insuccesul intervențiilor, ca și resursele necesare, pe baza studierii unor experiențe anterioare, așa cum se vede în tabelul de mai jos.

Măsuri	Succes	Observații	Resurse necesare
Prevenirea situației tinerilor NEET			
Srijin financiar	✓	Rată mare de succes dovedită pe termen scurt	Resurse financiare care se vor transfera direct către beneficiari
Educație vocațională	✓	Succes dovedit pe termen lung	Resurse financiare pentru organizarea de programe Profesori și formatori Promovarea programelor de educație vocațională
Consiliere în carieră	✗	Măsurile nu sunt suficiente de țintite pentru a genera rezultate	Resurse financiare pentru organizarea de programe Consilierii experimentați Promovarea programelor de consiliere
Cursuri de recuperare (inclusiv programe A Doua Șansă)	✓	Succes dovedit pe termen lung	Resurse financiare pentru organizarea de programe Profesori și formatori Promovarea programelor educaționale
Programe comunitare	✓	Adaptabilitate foarte mare la grupul țintă	Resurse financiare pentru finanțarea unor ONG-uri, organizații comunitare și de tineret
Măsuri active de ocupare (sprijinirea angajării tinerilor NEET)			
Formare profesională	✓/ ✗	Trebuie adaptate la cerințele pieței muncii locale	Resurse financiare pentru organizarea de programe Profesori și formatori Promovarea programelor de formare

		Pot descuraja participarea la educație / crește abandonul școlar	
Orientare profesională Informare Consiliere Mediere pe piața muncii	✓	Condiția este oferirea de servicii personalizate și adaptate	Resurse materiale pentru organizarea consilierii Consilierii experimentați Promovarea programelor de consiliere și mediere
Subvenții acordate la angajare	✓/ X	Pot fi nesustenabile Pot stopa creșteri salariale pe termen mediu și lung	Resurse financiare care se transferă la angajatori
Programe de muncă în sistemul public	X	Nu demonstrează succes pe termen mediu și lung	Resurse financiare pentru plata noilor angajați. Acestea se recuperează pe baza muncii angajaților Mobilizarea de rețele administrative
Sursa: Britton, J. et. al., 2011; Caliendo, M., și R. Schmidl, 2016; Ministerul Fondurilor Europene, Evaluarea intervențiilor POCU în domeniul ocupării forței de muncă. Evaluarea contribuției POCU la creșterea ocupării în rândul tinerilor NEETS. Raport de evaluare 2015			

Există mai multe procese prin care se pot genera soluții viabile la o problemă, atunci când decidentul își ia timpul necesar pentru această etapă, anume:

- Brainstorming (de regulă, în interiorul echipei care este responsabilă cu soluționarea problemei - în cazuri concrete, echipa poate fi formată din: consilieri, experți, parteneri de coaliție, colegi de partid etc.);
- Tehnica Delphi – constă în consultarea unui grup de experți în domeniul de referință a problemei aleasă pe baza unui

chestionar, care măsoară opiniile acestora asupra problemei analizate;

- Consultări cu persoane, organizații din afara instituției publice care inițiază politica publică – de regulă, acestea sunt utile mai ales atunci când definirea problemei este făcută de factorul cu putere de decizie, care însă nu cunoaște toate soluțiile posibile pentru rezolvarea acesteia;
- Studierea modului în care alții au rezolvat probleme similare (modelul *best practice*).

ETAPA 3. LUAREA DECIZIILOR

Laurea deciziilor ar trebui să reprezinte selectarea celei mai potrivite dintre alternativele formulate în pasul anterior din ciclul politicilor publice.

Există două teorii principale cu privire la modelul de luare a deciziilor: modelul

rațional și modelul **incremental**.¹² **Modelul rațional** are mai curând un caracter normativ; altfel spus, el vizează felul în care ar trebui să fie luate deciziile pentru ca acestea să fie acceptate ca „raționale”. **Modelul incremental** are mai

¹² Teoriile care au ca obiect modul în care se iau deciziile sunt importante pentru ca ne permit să înțelegem relațiile complexe în care se produc și se aplică politicile publice. Pe baza lor vom putea să

abordăm cazuri concrete și să examinăm comportamentul actorilor politici, precum și multiple probleme și situații în care este nevoie să se ia decizii pe tot parcursul ciclului politicilor publice.

curând un caracter descriptiv: el spune mai bine decât cel rațional cum se iau

realmente deciziile în fiecare etapă a ciclului politicilor publice.

MODELUL RAȚIONAL

Modelul rațional care a fost formulat de H. Simon (1945), presupune parcurgerea următoarelor etape:

- Formularea problemei;
- Investigația situației prezente;
- Elaborarea unei game de soluții potențiale;
- Evaluarea cunoștințelor pentru fiecare dintre variantele considerate;
- Alegerea soluției optime;
- Punerea în practică a soluției;
- Verificarea modului de implementare a soluției;
- Evaluarea rezultatelor obținute.

Pentru o implementare corectă a acestui model, se impun a fi luate în considerare următoarele aspecte:

- Importanța existenței tuturor informațiilor necesare și disponibilitatea acestora;

MODELUL INCREMENTAL

Modelul incremental introdus de către Lindblom în 1959, se bazează pe experiența cotidiană, oferind o idee despre modalitățile practice de luare a deciziilor. Ideea centrală a lui Lindblom este că deciziile asupra politicilor publice se caracterizează prin negociere, compromis între cei implicați în procesul decizional; alternativele alese exprimă, prin urmare, nu atât ceea ce este ideal de decis, cât mai degrabă ceea ce apare ca fiind politic fezabil, aplicabil. Modelul pornește de la următoarele considerente:

- informațiile necesare luării deciziilor nu sunt complete;

- În procesul decizional nu trebuie să fie implicați mai mulți actori, acest proces este centralizat;

- Imaginea asupra tuturor posibilităților trebuie să fie complet clară.

Tendențele utilizării modelului rațional în proiectarea politicilor publice au fost limitate pe măsură ce a devenit tot mai evident faptul că:

- Guvernul trebuie să implice în luarea deciziilor și factori de interes relevanți, deoarece nici guvernul și nici grupurile de interes nu au putere absolută;
- Politica este rezultatul negocierilor dintre diferitele grupuri de interes, iar aceste interese trebuie echilibrate.

Cu privire la modelul rațional, putem concluziona spunând că este caracteristic problemelor simple și certe.

- obiectivele și mijloacele nu sunt separate, selectându-se numai câteva obiective / mijloace;

- există mai mulți actori implicați (mai multe organizații);

- soluția aleasă trebuie să întrunească consensul fără a fi, în mod obligatoriu, cea mai bună;

- procesul de luare a deciziei este neomogen, rezolvarea problemei făcându-se pas cu pas;

- impactul deciziilor luate pas cu pas este foarte important pe termen lung.

Potrivit modelului incremental, decidenții:

- țin seama numai de acele scopuri, obiective care diferă incremental (= foarte puțin) de *status quo*/situația actuală;
- țin seama de un număr limitat de consecințe prevăzute ale alternativelor considerate;
- modifică scopurile în funcție de alternativele disponibile; și invers, ajustează alternativele disponibile la scopurile propuse;
- reformulează continuu problema cu care se confruntă (scopurile propuse, alternativele) pe măsură ce obțin informații noi;
- analizează și evaluează alternativele printr-un șir de pași marunți; ca urmare, alegerile sunt modificate continuu în timp, mai degrabă decât făcute doar la un moment dat al procesului;
- remediază continuu problemele sociale existente, mai degrabă decât să le rezolve complet la un anumit moment;
- împărtășesc responsabilitatea analizei, evaluării, alegerii cu multe grupuri din societate, astfel încât procesul de elaborare a politicilor publice este fragmentat (= împărțit între diferiți actori sociali).

Dupa Lindblom, decidenții produc politicile printr-un proces de „comparații succesive limitate” cu decizii anterioare – anume cele care sunt cele mai familiare. În

timp ce, potrivit modelului rațional, se pornește iarăși și iarăși de la chestiunile fundamentale. Există două motive principale pentru care deciziile nu se îndepărtează foarte mult de cele deja practicate (de *status quo*):

i. deoarece negocierea implică distribuirea unor resurse limitate între participanți diferiți, e mai ușor să se continue o schemă dată de distribuire decât să se impună valori noi, cu propuneri radical noi. Că lucrurile stau așa, se observă poate cel mai bine atunci când se ia în considerare cel mai important instrument de distribuire a resurselor pe care îl au la îndemână decidenții politici: bugetul de stat. În România, de pildă, dacă vom compara bugetele elaborate de diferitele guverne în cursul anilor trecuți, vom observa mici diferențe, chiar dacă ideologiile oficiale ale guvernelor din acele perioade au fost foarte diferite.

ii. Procedurile de formare și aplicare a politicilor se bazează mult pe activitatea administrației publice, a aparatului birocratic. Dar aceasta tinde să promoveze practicile existente, deoarece forța administrației publice stă în rutina stabilită pentru realizarea oricărei activități. Inovarea este descurajată și se continuă aranjamentele existente.

MODELUL DIAGNOSTIC

Modelul Hoogerwerf – diagnostic. Acest model încorporează elemente specifice abordărilor rațională și incrementală. Modelul este asociat rezolvării problemelor certe, indiferent dacă sunt simple sau complexe. Modelul se bazează pe o cantitate suficientă de informații și

experiență a managementului entităților implicate în elaborarea și implementarea strategiilor de dezvoltare a problemelor. Utilizarea modelului diagnostic este posibilă și în cazul problemelor incerte, cu condiția efectuării unor modificări a căror amplitudine variază în funcție de context.

Fundamentul acestei abordări este concepția cu privire la proiectarea unei politici publice. În acest sens, procesul de

proiectare a unei politici publice trebuie să fie rațional și legitim, să se bazeze pe argumente juicioase și acceptabile.

Procesul de modificare a Legii tinerilor, început în decembrie 2015 și încă nefinalizat în octombrie 2018, este un exemplu de elaborare incrementală a unei politici publice. Legea tinerilor nr. 350/2006 este o lege cadru care stă la baza multor politici publice din domeniul tineretului, dar în special a celor sociale. În acest sens, legea conține un capitol dedicat stimulării participării tinerilor la viața comunității și participării sociale a tinerilor.

Procesul de modificare a legii a identificat – prin consultări cu tinerii – faptul că o serie de drepturi ale tinerilor stipulate de acest capitol nu sunt puse în aplicare așa cum și-ar fi dorit tinerii. De-a lungul ultimilor trei ani propunerile de modificare a legii tinerilor au inclus câteva zeci de variante, mergând de la mici

amendamente ale textului de lege până la propunerea unei legi cu totul nouă.

Cu toate acestea, cea mai mare parte din reglementările prezente în capitolul „Stimularea participării tinerilor la viața comunității și protecția socială a tinerilor” au rămas neschimbate.

Acest lucru se explică prin modul în care Ministerul Tineretului și Sportului, inițiatorul legii tinerilor:

(1) a integrat doar limitat în propunerile legislative informațiile din analizele realizate cu privire la nevoile tinerilor

(2) a putut negocia cu alte ministere implicate în asigurarea protecției sociale a tinerilor, cum sunt Ministerul Muncii și Justiției Sociale și Ministerul Finanțelor Publice (responsabil de finanțare) schimbări față de drepturile de protecție socială pe care tinerii le aveau anterior.

ETAPA 4. IMPLEMENTAREA POLITICILOR PUBLICE

Odată ce s-a obținut acordul tuturor factorilor decizionali asupra variantei de soluționare a problemei preferate și adoptate, aceasta trebuie făcută cunoscută tuturor celor implicați, pentru ca aceștia să își asume rolul pe care îl au de jucat în implementarea politicii.

În unele cazuri, este nevoie ca în etapa de implementare să se realizeze modificări instituționale și să se mobilizeze noi resurse: financiare, umane, de infrastructură.

De exemplu, o nouă politică privind centrele de tineret va presupune asigurarea de resurse de infrastructură, reprezentând clădirile unde se vor afla centrele de tineret în sine, asigurarea de resurse financiare pentru amenajarea și

întreținerea clădirilor, asigurarea de resurse umane formate din lucrători de tineret și consilieri pentru tineri și poate organizarea acestor profesioniști într-o instituție nouă numită chiar centru de tineret.

De asemenea, cel mai adesea, implementarea politicilor publice presupune și colaborarea dintre mai multe instituții și organizații.

De exemplu, în cazul politicii de informare și consiliere a tinerilor implementată în anii 2006-2018, centrele de informare și consiliere pentru tineri sunt structuri pe care le administrează Direcțiile Județene pentru Sport și Tineret (DJST) din fiecare județ. Totuși, pentru a ajunge la mai mulți tineri cu programe de calitate mare, în unele județe, cum ar fi Maramureș, centrul de informare și consiliere pentru tineri este administrat de DJST în parteneriat cu un ONG, Asociația pentru

Dezvoltare prin Educație, Informare și Susținere – DEIS.

În alt județ din țară, DJST Sibiu colaborează cu Primăria Comunei Rășinari pentru administrarea centrului de tineret. Primăria pune la dispoziție sediul, în căminul cultural, plătește întreținerea și a dotat centrul de informare și consiliere pentru tineri cu calculatoare, iar DJST asigură personalul și organizează programele.

Figura 10. Mijloace de implementare și factori de influență a politicilor publice



În practică, poate exista o diferență destul de mare între dispozițiile stabilite de către factorii de decizie în etapa anterioară – LUAREA DECIZIEI - și procesele concrete care se derulează pe teren. Această distanță este dată de resursele alocate, claritatea reglementărilor și colaborarea între diferiții actori implicați.

De asemenea, modul în care persoanele din instituțiile care trebuie să implementeze politicile publice, modul în care ele sunt comunicate către public și modul în care beneficiarii politicilor publice reacționează influențează efectele și performanța politicilor publice.

De exemplu, dacă un centru de informare și consiliere pentru tineri oferă un program de învățare a programării de website-uri, acest program poate să aibă foarte mare succes dacă formatorii propun un curs interactiv programat în week-end (când tinerii nu au programul ocupat de școală sau facultate), dacă programul este promovat prin Facebook și/sau în școli/universități locale, astfel încât informația să ajungă la cât mai mulți tineri și dacă tinerii sunt interesați de programarea de website-uri. Dacă una dintre aceste condiții nu este

Îndeplinită, atunci este posibil ca foarte puțini tineri să se înscrie sau ca foarte puțini tineri să dobândească competențe utile de programare.

Gama de instrumente care pot fi utilizate în implementarea politicilor publice este extrem de variată. Atunci când o autoritate publică decide să facă sau să nu facă ceva, ea trebuie să aleagă dintre mijloacele sau dispozitivele reale pe care le are la dispoziție. Diferiți cercetători au încercat să identifice tipurile de instrumente administrative care pot fi utilizate și să le clasifice după diferite criterii.

O primă categorie o reprezintă **instrumentele voluntare**, care presupun un grad cât mai mic de implicare a statului, în care obiectivul dorit este îndeplinit de o manieră voluntară. Astfel, organele administrative pot decide să nu se implice în rezolvarea unei probleme de interes public (non-decizie), considerând că aceasta poate fi soluționată mai bine de către familie, comunitate, organizații voluntare (ONG-uri) sau de către piață. Utilizarea lor este avantajoasă din punctul de vedere al costurilor pe care le implică, al conformității cu normele culturale și libertatea individuală, dar și al favorizării legăturilor cu familia sau comunitatea.

La polul opus se află **instrumentele obligatorii**, care presupun cel mai mare grad de coerciție și care constau în direcționarea acțiunilor persoanelor fizice sau juridice în limitele constituționale, și care acordă o putere neînsemnată de decizie indivizilor, grupurilor sau organizațiilor implicate. Acestea cuprind: reglementările, întreprinderile publice sau furnizarea directă a unor bunuri sau servicii de către organele administrative.

Între aceste două categorii se află **instrumentele mixte**, care combină caracteristicile instrumentelor voluntare și celor obligatorii. Printre acestea se numără răspândirea de informații și influențarea persoanelor fizice sau juridice de către organele administrative, subvenționarea unor activități, instituirea unor impozite și taxe, care pot modifica comportamentul contribuabilului, inducându-i un anumit tip de comportament sau pot descuraja comportamentele nedorite (consumul de alcool, tutun, poluarea etc)

De exemplu, o politică de dezvoltare a competențelor lucrătorilor de tineret se poate implementa prin mai multe tipuri de intervenții care presupun o implicare mai mare sau mai mică a instituțiilor publice, după cum este prezentat în tabelul de mai jos.

Tipri de măsuri		Reglementarea faptului că orice ONG de tineret trebuie să angajeze un lucrător de tineret certificat	Certificarea unor programe de formare a lucrătorilor de tineret și promovarea lor	Acordarea de finanțări pentru formarea lucrătorilor de tineret	Organizarea unor programe de formare în parteneriat între MTS și ONG-uri	Organizarea de programe de formare pentru lucrători de tineret de către MTS
Nivelul de implicare a statului	+++					✓
	++				✓	
	+			✓		
	-		✓			
	---	✓				

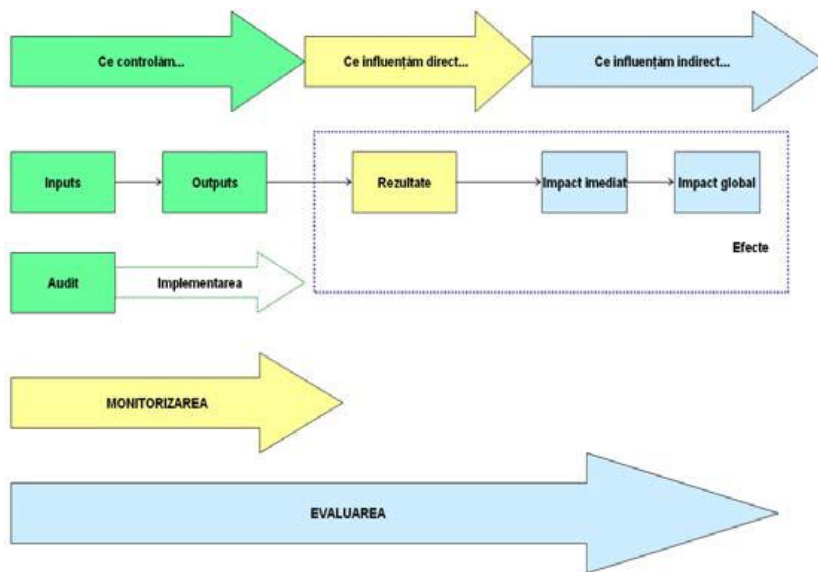
ETAPA 5. EVALUARE POLITICILOR PUBLICE

Monitorizarea și evaluarea sunt două tipuri de acțiuni ce se derulează simultan cu implementarea politicii publice. Practic, monitorizarea asigură corespondența obiectivelor stabilite cu acțiunile propuse spre implementare, iar evaluarea cuantifică rezultatele obținute în urma implementării și furnizează bazele următorului ciclu de politici publice – după cum se poate vedea din modelul circular, o problemă poate fi repusă oricând pe agendă, într-o altă formă, în funcție de

evoluția și performanța politicii publice inițiale.

Monitorizarea și evaluarea privesc atât mijloacele folosite în procesul de implementare, cât și rezultatele ca atare. În această etapă se măsoară atât eficiența (maximizarea rezultatelor – numite și *outputs* în raport cu resursele investite – numite și *inputs*), cât și eficacitatea politicii publice (raportul dintre obiectivul rezultatelor obținute și obiectivul ce trebuia atins).

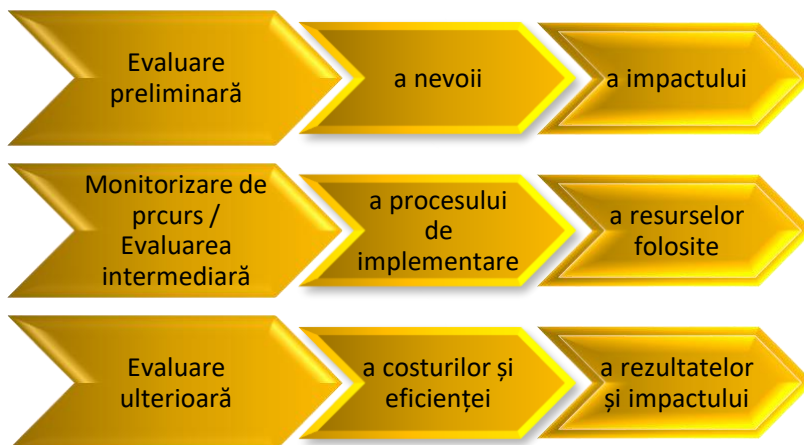
Figura 11. Monitorizarea și evaluarea și relația lor în ciclul politicilor publice



Sursa: Marius Profiroiu, Elena Iorga, Manual de Politici publice, Editura economică, București, 2009

În general, termenul de evaluare semnifică emiterea unor judecăți de valoare asupra unei acțiuni, identificarea și măsurarea efectelor acesteia. Evaluarea poate fi descrisă drept o analiză independentă a unei intervenții publice, în funcție de rezultatele, impactul și nevoile pe care respectiva intervenție intenționează să le satisfacă.

Figura 12. Ierarhia/ordinea etapelor de evaluare



Monitorizarea și evaluarea se realizează în 3 momente în timp față de adoptarea și implementarea politicilor publice astfel:

- **Evaluarea preliminară**, sau *ex-ante*, privește evaluarea nevoii de politică publică, mai exact înțelegerea problemei care trebuie rezolvată și de asemenea include o serie de cercetări pentru anticiparea, predicția cât mai exactă a impactului care poate fi așteptat;
- **Monitorizarea de parcurs**, în timpul implementării politicii publice, urmărește înregistrarea resurselor folosite pentru implementare, astfel încât, dacă este nevoie să mai aloce resurse: financiare, umane, materiale sau informații sau dacă există resurse nefolosite care pot să fie mai bine valorificate;
- **Evaluarea intermediară**, sau formativă, realizată în timpul implementării politicii publice, urmărește dacă procesele stabilite, relațiile reglementate și facilitate de politică publică se desfășoară conform așteptărilor și dacă este nevoie de modificări, reformulări ale politicii publice, pentru obținerea rezultatelor așteptate.
- **Evaluarea ulterioară**, sau *a-posteriori* sau *sumativă*, se poate realiza la finalul

implementării unei politici publice sau la un moment prestabilit în implementarea politicii publice, dar cu atenție doar la pașii deja parcurși în implementare. Adesea această evaluare urmărește obținerea unui răspuns la următoarele întrebări:

- *Care sunt rezultatele (produsele) obținute în urma acțiunii guvernamentale?*
- *Care sunt efectele și impactul generate pe teren de politicile publice?*
- *Care este raportul dintre efectele obținute și mijloacele utilizate în acest sens?*

În realizarea evaluărilor actorii politicilor publice pot să utilizeze un număr mare de metode de cercetare și fiind recomandat ca ei să aleagă cele mai potrivite metode și cele pentru care au resursele necesare. Printre aceste metode se numără: analiza cost-beneficiu, sondajele, analiza datelor statistice, inclusiv cele de la institutele naționale de statistică, interviuri cu persoanele implicate în formularea, aprobarea și implementarea politicii publice, studiile de caz, analiza articolelor din presă, dar și a misiunilor radio și TV.

7. REGULI DE ELABORARE A POLITICILOR PUBLICE ȘI TRANSPARENTĂ DECIZIONALĂ

Lipsa transparenței duce la pierderea încrederii și la un sentiment puternic de nesiguranță. (Dalai Lama)

Autor:
**Irina
LONEAN**

7.1. CUM SE REALIZEAZĂ ADOPTAREA UNEI POLITICI PUBLICE ȘI A UNUI ACT NORMATIV?

Legile din România prevăd o serie de reglementări cu privire la elaborarea documentelor de politică publică, diferite de la un timp de document la altul. Astfel, există reguli detaliate despre cum se elaborează și adoptă documentele de politică publică, care sunt planificări privind intervențiile într-un anumit domeniu ale guvernului și care au în vedere mai multe variante de soluționare a problemei pe care o abordează, prezentând pentru fiecare dintre aceste variante o evaluare preliminară a impactului anticipat și a variantelor de soluționare. Formularul în care se scrie o propunere de politică publică este fixat de Hotărârea Guvernului (HG) nr. 775/2015 pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la nivel central.

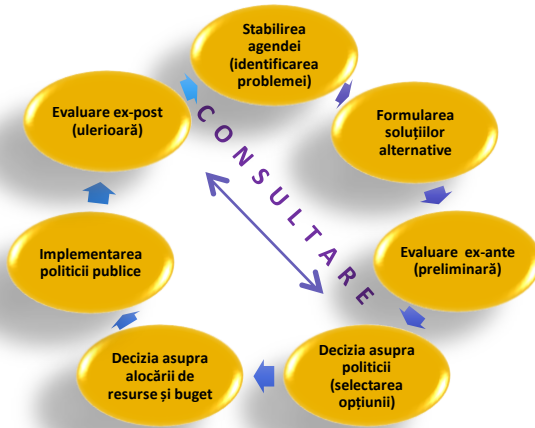
Aceste documente pot să pară destul de complexe, tehnice și plictisitoare, dar sunt foarte importante pentru pași următori pe care trebuie să îi facă instituțiile publice în

elaborarea, adoptarea și implementarea politicilor publice. Iar HG 775/2015 prevede faptul că selectarea unei posibile soluții – din mai multe soluții formulate – pentru problema identificată prevede faptul că instituția care propune politica publică, de regulă un minister din guvern, trebuie să facă două lucruri fundamentale:

- Consultarea publicului pentru a vedea care este cea mai bună soluție, sau soluția preferată;
- Analiza preliminară a impactului și resurselor necesare, pentru a înțelege care sunt consecințele și costurile adoptării soluției preferate.

Având în vedere aceste activități, ciclul politicilor publice poate fi transformat, cu un accent mai mare pe partea de consultare și evaluare, pentru ca politicile publice să fie bazate pe informații corecte și să răspundă la nevoile și aspirațiile cetățenilor (și, în cazul politicilor de tineret, nevoile și aspirațiile tinerilor).

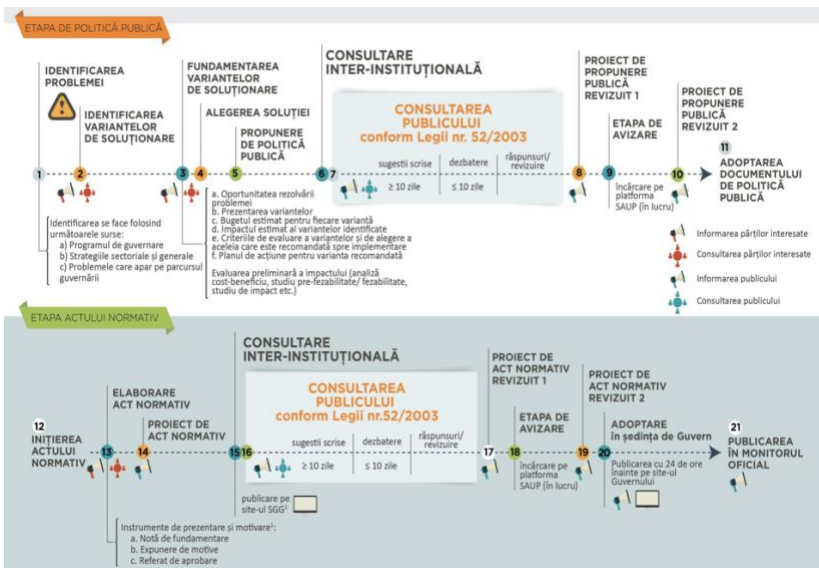
Figura 13. Ciclul politicilor publice cu accent pe consultare și evaluare



Sursa: Briggs, Peterson & Smits, 2006

Modul concret de implicare în consultarea a ONG-urilor, inclusiv a ONG-urilor de și pentru tineret este descris mai pe larg în alte capitole ale acestui manual și în alte materiale ale proiectului nostru. Acest capitol prezintă însă care sunt obligațiile stabilite de legi pentru instituțiile publice care inițiază politici publice.

Figura 14. Etapele de elaborare a unei politici publice și a unui act normativ



Scopul nostru în acest capitol este ca voi, tineri și reprezentanți ai ONG-urilor de și pentru tineret și ai altor organizații sau instituții care lucrează cu tinerii, să știți care sunt drepturile voastre și care sunt obligațiile instituțiilor care formulează politici publice și decid supra lor. Astfel spus, acest capitol vă spune care este minimul de consultare pe care îl puteți cere cu cea mai mare vehemență de la ei conform legii.

Conform legilor procesul de adoptare a documentelor de politică publică și a actelor normative care stau la baza implementării politicilor publice este unul complex care presupune realizarea de consultări cu societatea civilă, dar și de consultări între instituții (interinstituționale).

La nivel instituțional, principalele autorități implicate în procesul de formulare a politicilor publice sunt:

- Parlamentul – reprezintă forul legislativ;
- Consiliul Legislativ – este o structură specifică a Parlamentului care îndosariază proiecte legislative pentru a sistematiza, unifica și coordona întreaga legislație și care actualizează oficial legislația română;
- Consiliul Economic și Social – care avizează proiectele de acte normative cu impact economic sau social, este format din reprezentanți ai partenerilor sociali: sindicate și patronate și din reprezentanți ai societății civile (ONG-uri)

- Secretariatul General al Guvernului (SGG) – e o structură din cadrul Guvernului care are responsabilitatea de a asigura dezvoltarea operațiilor tehnice implicate în procesul de guvernare și de a rezolva problemele organizaționale, juridice, economice și tehnice ale activității guvernamentale. SGG are autoritate în ceea ce privește observarea procedurilor legate de prepararea, elaborarea, îndosarierea și prezentarea proiectelor legislative înaintate guvernului, precum și a procedurilor de acceptare a acestor proiecte prin structura sa specializată, Direcția de Politici Publice. Funcționarea acestor instituții / structuri este determinată de acte normative specifice care conțin, de asemenea, mențiuni privind procesul de formulare a politicilor în România.
- Ministerele – sunt instituțiile care inițiază cele mai multe politici publice și acte normative, fiind cele care stabilesc ce probleme să abordeze, care sunt soluțiile posibile și care sunt soluțiile cu care trebuie să meargă mai departe.
- Consiliile interministeriale permanente – ce asigură coerența fundamentării și implementării politicilor guvernamentale din domeniul respectiv.
- Consiliile consultative de ONG-uri constituite pe lângă ministere, dacă există – care asigură o dezbateră publică mai aprofundată a proiectelor.

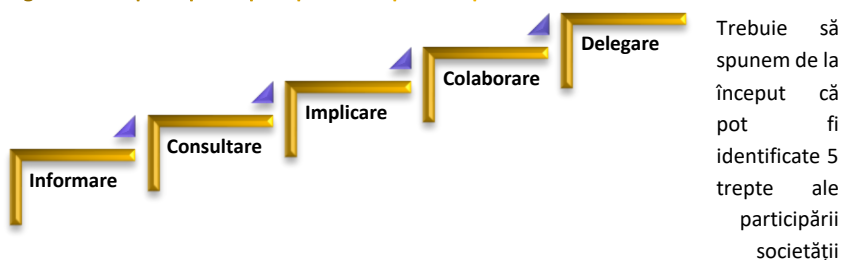
De exemplu, în cazul elaborării legii tinerilor / tineretului, proiectul de lege a fost:
1. inițiat de Ministerul Tineretului și Sportului (MTS),

2. discutat cu alte ministere în Consiliul interministerial pentru educație, cultură, cercetare, tineret, sport și minorități,
3. discutat cu reprezentanții ONG-urilor de și pentru tineret în ședințele Consiliului Consultativ pe Probleme de Tineret,
4. transmis pentru consultare interinstituțională – celorlalte ministere, care au avut timp de 30 de zile să transmită sugestii,
5. publicat pentru consultare publică – cu cetățenii, inclusiv tinerii – pentru o perioadă de 30 de zile, perioadă în care oricine a putut să transmită sugestii și comentarii,
6. analizat în cadrul unui eveniment de dezbatere publică organizat de MTS,
7. transmis la alte 11 ministere pentru avizare, proces prin care ministerele au solicitat unele modificări dacă cele solicitate în perioada de consultare interinstituțională nu au fost integral luate în considerare,
8. trimis la Consiliul Legislativ care a făcut observații privind unele formulări ale articolelor,
9. trimis la Secretariatul General al Guvernului care a înscris proiectul pe agenda Ședinței de Guvern,
10. aprobat în Ședința de Guvern, de Guvernul în ansamblul său, condus de Prim-Ministru,
11. trimis la Senat, una dintre camerele Parlamentului, care, după reluarea procesului, l-a dezbătut în comisii,
12. proiectul urmează să fie adoptat de Senat și trimis la Camera Deputaților, cealaltă cameră a Parlamentului, spre dezbatere și adoptare,
13. după ce proiectul va fi adoptat pe rând atât de Senat cât și de Camera Deputaților legea tinerilor / tineretului va fi trimisă spre promulgare de către Președinte și va intra în vigoare.

7.2. TREPTLE PARTICIPĂRII PUBLICE

ONG-urile au la îndemână o serie de resurse legislative și de participare pentru influențarea deciziei publice conform voinței publice, dar aceste resurse nu pot fi aplicate dacă instituțiile publice refuză să implice societatea civilă sau aleg să implice insuficienți actori, nereprezentativi raportat la gama de efecte pe care respectivele politici le pot genera etc. Pe de altă parte, în plus față de prevederile legale minime, este o bună practică să fie organizate cât mai multe consultări și cât mai deschise și inclusive, cu participarea celei mai largi diversități de păreri și puncte de vedere posibil.

Figura 15. Treptele participării publice la politicile publice:



Trebuie să spunem de la început că pot fi identificate 5 trepte ale participării societății

civile la stabilirea agendei publice, formularea politicilor și alternativelor, luarea deciziilor asupra alternativelor preferate de politici publice și alocarea de resurse și buget pentru implementarea politicilor. Aceste trepte ale participării societății civile la politicile publice sunt: informarea, consultarea, implicarea, colaborarea și delegarea.

	Informare	Consultare	Implicare	Colaborare	Delegare
Poziția instituțiilor publice	„Vă ținem la curent”	„Vă ținem la curent, vă ascultăm sugestiile și îngrijorările și vă comunicăm cum au fost influențate deciziile de participarea publică”	„Lucrăm cu voi pentru a ne asigura că problemele și îngrijorările voastre se reflectă direct în alternativele dezvoltate și vă comunicăm cum au fost influențate deciziile de participarea publică”	„Ne adresăm vouă pentru a primi sfaturi directe și sugestii inovative pentru formularea soluțiilor și încorporăm sfaturile și recomandările voastre în luarea deciziei, în cea mai mare măsură posibilă”	„Vom pune în practică ceea ce decideți voi”

Metode	<i>Comunicate publice</i> <i>Afișe</i> <i>Broșuri</i> <i>Buletine informative</i> <i>Comunicare prin radio/TV local</i> <i>Site-uri de web</i> <i>Prezentări publice</i> <i>Rapoarte anuale</i>	<i>Solicitarea de comentarii</i> <i>Focus grupuri</i> <i>Chestionare</i> <i>Condici de sugestii</i> <i>Întâlniri publice</i> <i>Audieri publice</i>	<i>Grupuri de lucru</i> <i>Audieri publice</i> <i>Vot deliberativ</i>	<i>Comitete consultative cetățenești</i> <i>Audieri publice</i> <i>Construirea consensului</i> <i>Referendum</i>	<i>Vot direct</i> <i>Referendum</i> <i>Jurii cetățenești</i> <i>Decizii delegate</i>
---------------	--	--	---	---	---

Dintre aceste trepte, doar primele 2 sunt reglementate, astfel:

- Treapta de informare este reglementată de Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public;
- Treapta de consultare este reglementată de Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională.

Implicarea cetățenilor în politicile publice este parte a idei de guvernare deschisă care înseamnă realizarea unui dialog permanent între cetățeni și persoanele care iau decizii în legătură cu politicile publice, adesea prin intermediul organizațiilor societății civile.

Figura 16. Conceptul guvernării deschise și principiile sale



Sursa: Ministerul pentru Consultare Publică și Dialog Civic (MCPDC) și Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (MDRAP)

7.3. CUM SE ASIGURĂ INFORMAREA CETĂȚENILOR?

Conform Legii nr. 544/2001, liberul acces la informații de interes public trebuie asigurat:

- ✓ de orice autoritate, instituție publică sau regie autonomă care utilizează resurse financiare publice și care își desfășoară activitatea pe teritoriul României
- ✓ pentru orice informație produsă sau gestionată de instituțiile sau autoritățile publice
- ✓ pentru „orice informație care privește activitățile sau rezultă din activitățile unei autorități sau instituții publice, indiferent de suportul, forma sau modul de exprimare a informației”
- ✓ din oficiu, pe site-ul instituțiilor publice sau la o cerere, care nu trebuie motivată, către orice persoană. Cererea se poate face la telefon, în scris sau prin e-mail.

Informațiile publice din oficiu conform legii și care ar trebui să fie prezente pe website-ul oricărei instituții publice sunt:

- organizarea și funcționarea autorității / instituției publice;
- datele de identificare (denumire, adresă, numere de telefon, fax, adrese electronice);
- structura organizatorică;
- sursele financiare, bugetul, bilanțul contabil;
- programele și strategiile proprii;

- liste cu documentele de interes public și cu categoriile de documente produse și / sau gestionate;
 - căile de atac la dispoziția solicitantului de informații care nu le primește sau le primește greșit sau incomplet
- Orice alte informații care sunt puse la dispoziția publicului sunt binevenite.

Informații exceptate de la accesul public sunt:

→ informațiile din domeniul apărării naționale, siguranței și ordinii publice, dacă fac parte din categoria informațiilor clasificate

→ informațiile privind deliberările autorităților, precum și cele care privesc interesele economice și politice ale României, dacă fac parte din categoria informațiilor clasificate

→ informațiile privind activitățile comerciale sau financiare, dacă publicitatea acestora aduce atingere dreptului de proprietate intelectuală ori industrială, precum și principiului concurenței loiale.

→ informațiile cu privire la datele personale

→ informațiile privind procedura în timpul anchetei penale sau disciplinare

→ informațiile privind procedurile judiciare

→ informațiile a căror publicitate prejudiciază măsurile de protecție a tinerilor.

7.4. CE SUNT DATELE DESCHISE?

De asemenea, Guvernul și-a asumat implementarea unei inițiative de informare chiar mai ambițioase: publicarea datelor deschise.

Conform definiției asumată și de Guvernul României: „datele publice deschise sunt acele date puse la dispoziție de către autoritățile publice și care sunt liber de

accesat, reutilizat și redistribuit. Ca principale caracteristici, datele deschise sunt procesabile (pot fi prelucrate prin mijloace automate) și sunt furnizate într-un format deschis (asupra căruia nicio entitate nu deține control exclusiv) și sub o licență deschisă (care permite folosirea liberă a datelor, fără ca acestea să fie

limitate prin drepturi de proprietate intelectuală - drepturi de autor, drept sui-generis cu privire la bazele de date, mărci sau secrete comerciale)".

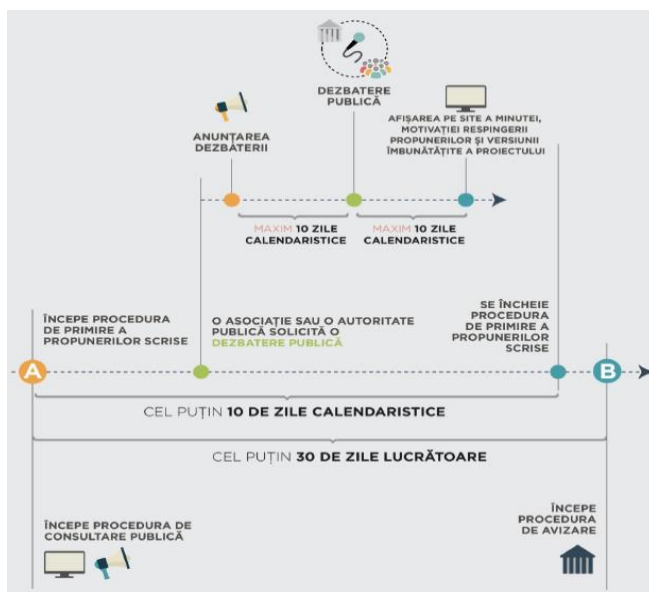
Deocamdată pe platforma data.gov.ro se regăsesc datele deschise publicate de instituțiile publice. Acestea nu sunt însă complete încă.

7.5. CE ESTE TRANSPARENȚA DECIZIONALĂ?

Conform prevederilor Legii nr. 52/2003, este supus dezbaterii publice orice act administrativ cu caracter normativ, adică orice act cu aplicabilitate generală emis sau adoptat de o autoritate publică, oricare ar fi nivelul la care se face reglementarea (art. 3). Cu alte cuvinte, cu excepția actelor administrative cu un caracter individual (acte ce vizează în mod

explicit anumite persoane, clar individualizate), se supun consultării publice toate actele normative, indiferent de categoria sau ierarhia lor (inclusiv ordinele emise de ministru / președinte de agenție / prefect în exercitarea atribuțiilor sale, precum și hotărârile adoptate de consiliu local și dispozițiile emise de primari).

Figura 17. Porcesul de consultare publică conform Legii nr. 52/2003 privind transparența decizională



Sursa: Ministerul pentru Consultare Publică și Dialog Civic (MCPDC) și Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (MDRAP)

Consultarea publică conform Legii nr. 52/2003 presupune mai multe etape:

ETAPA 1. PUBLICAREA PROIECTULUI DE ACT NORMATIV

Anunțul referitor la elaborarea unui proiect de act normativ va fi adus la cunoștința publicului cu cel puțin 30 de zile lucrătoare înainte de supunerea sa spre avizare.

Autoritățile/instituțiile publice vor avea, pe site-ul propriu, o secțiune dedicată publicării proiectelor de acte normative

spre dezbatere publică, care poate fi denumită „Transparență decizională”.

În interiorul perioadei menționate, instituția publică trebuie să stabilească o perioadă de cel puțin 10 zile calendaristice pentru a primi în scris propuneri, sugestii sau opinii cu privire la proiectul de act normativ supus dezbaterii publice.

ETAPA 2. COLECTAREA OPINIILOR ȘI A SUGESTIILOR

În practică, cea mai des întâlnită metodă este prin indicarea unei adrese de e-mail la care să fie transmise opiniile / sugestiile / recomandările.

ETAPA 3. CONSULTAREA PUBLICĂ SUB FORMA UNEI DEZBATERI PUBLICE

Conform Legii nr. 52/2003, autoritatea publică are obligația de a organiza o dezbatere publică cu privire la un proiect de act normativ, dacă acest lucru este solicitat de o organizație legal constituită sau de o altă autoritate publică. Este recomandabil ca autoritățile / instituțiile publice, în procesul de inițiere de acte normative, cu impact deosebit sau de interes în societate să inițieze consultări publice pentru a valida propunerile din respectivul act normativ. Acest mod de lucru dovedește o dorință reală de

realizare a unui proces decizional participativ.

Data dezbaterii publice se va stabili în intervalul termenului legal de de 30 de zile lucrătoare care precede transmiterea proiectului spre avizare, preferabil alocând suficient timp ulterior dezbaterii pentru a permite modificările acceptate în textul actului normativ, dar nu mai târziu de 10 zile calendaristice de la anunțarea ei. Anunțul privind organizarea dezbaterii publice trebuie să fie publicat în același loc în care a fost publicat anunțul privind consultarea și proiectul de act normative.

ETAPA 4. PUBLICAREA MINUTEI DEZBATERII PUBLICE

În urma dezbaterii, responsabilul de aplicarea Legii nr.52/2003 redactează o minută a dezbaterii. Minuta - documentul scris în care se consemnează în rezumat punctele de vedere exprimate de participanții la o dezbatere publică. Minutele dezbaterilor publice vor primi

număr de înregistrare și vor fi arhivate și transmise tuturor participanților prin e-mail, în maxim 10 zile calendaristice de la derularea dezbaterii.

În funcție de opțiunea instituțională, discuțiile pot fi consemnate într-un proces verbal care să transcrie cu acuratețe

luările de cuvânt sau o sinteză care să puncteze opiniile, argumentele, întrebările și răspunsurile formulate.

ETAPA 5. ETAPELE POST-DESPATERE

După finalizarea perioadei de consultare și, dacă s-a organizat, după dezbateră publică, propunerile colectate sunt înaintate structurii de specialitate în vederea analizării lor.

Autoritățile / instituțiile publice sunt obligate să justifice în scris, motivat,

nepreluarea recomandărilor / propunerilor formulate și înaintate în scris de cetățeni și asociațiile legal constituite. Obligația de răspuns individual este prevăzută atât în Legea nr. 52/2003, cât și în O.G. nr.27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor.

8. ACTORII IMPLICAȚI ÎN PROCESUL DECIZIONAL ȘI ANALIZA FACTORILOR INTERESAȚI

Procesul de schimbare politică nu se termină în ziua de Alegeri. Tinerii au nevoie să fie implicați în continuare, să fie atenți la discursul public și să îi facă responsabili pe lideri pentru deciziile pe care le iau. (Patrick Murphy)

Autor:
**Carmen
MARCU**

8.1. CINE SUNT ACTORII IMPLICAȚI ȘI FACTORII INTERESAȚI?

Putem defini factorii sau actorii interesați ca fiind orice organizație, grup sau individ care are un interes, este influențat - afectat sau poate influența pozitiv sau negativ rezolvarea problemei / promovarea schimbării dorite. Poate să fie un interes direct sau indirect sau faptul că sunt afectați de problemă sau faptul că au capacitatea de a influența rezolvarea sau nerezolvarea problemei. Rezumând, factorii interesați sunt toți cei care pot afecta sau sunt afectați de o anumită problemă.

Să luăm un exemplu din zona finanțării activităților de tineret de la bugetul consiliului local / județean, să ne imaginăm că organizația ta împreună cu alte grupări, vă propuneți să determinați autoritatea să emită o hotărâre de consiliu cu un anumit conținut în favoarea acordării de finanțare pentru activitățile de tineret așa cum Legea Tinerilor (350/2006) susține. În acest caz, factorii interesați ar putea fi:

- Președintele Consiliul Local, în calitate de factor de decizie. Acesta este cel pe care va trebui să îl convingeți și puteți începe prin a aborda un consilier din cabinetul său care are atribuții în domeniul tineretului;

- Alte instituții care ar putea avea un cuvânt de spus, fie în favoarea, fie în defavoarea propunerii făcute de voi;
- Alte organizații sau companii care ar putea fi influențate pozitiv sau negativ de propunerea voastră. Poate că în funcție de specificul activităților de tineret la nivel local puteți convinge mai multe lume să vă fie alături în demersurile voastre. Mai mult decât atât, în funcție de nevoie tinerilor din zonă, poate vă doriți finanțare pentru a reduce un fenomen (șomaj, abandon școlar prin propunerea de activități de susținere) sau pentru a crește un altul (angajabilitatea, competențele antreprenoriale în rândul tinerilor, comportamente pentru o viață sănătoasă, etc)
- Tinerii în calitate de beneficiari finali (în cazul nostru)
- Mass media. Este foarte important ca în etapa de promovare și advocacy subiectul să poată fi formulat atractiv pentru media;

Poți începe simplu să te gândești la o listă de organizații, autorități, instituții, grupuri, persoanele implicate. După ce ești sigur că aceasta este lista și o confrunți cu alți colegi din domeniu, mai departe este nevoie de o analiză detaliată a

actorilor pe care i-ai găsit. Poți folosi o metodă simplă pentru a desena o hartă a actorilor interesați de rezolvarea problemei/ realizarea obiectivelor, identificând modul în care pot influența / afecta realizarea obiectivelor propuse. Cei care au un nivel de interes mai mare, sunt reprezentați mai aproape de problemă /schimbarea dorită, în timp ce aceia care au o influență mai mare pot fi reprezentați prin cercuri mai mari.

Ce anume vei urmări pentru toți actorii identificați? Propunem câteva puncte importante înainte de a începe redactarea documentelor și mai ales a promovării poziției voastre.

- actorii care sunt afectați, preocupați de problematica vizată de politica publică sau care pot influența, pozitiv sau negativ, realizarea schimbării dorite prin procesul de advocacy (rezolvarea unei probleme / elaborarea, implementarea, monitorizarea unei politici publice) poziția / percepția față de situația actuală, practic cu cine comunicăm;

Când valorile sunt clare pentru tine și organizație, atunci luarea unei decizii devine un process ușor de pus în practică. La fel și în cazul celor care s-ar putea

implica alături de noi sau ar fi împotriva demersurilor noastre, și ne concentrăm să aflăm de ce:

- nevoia și dorința pentru implicare: factori interesați care sunt sau pot deveni actori activi în procesul de advocacy, influențând - pozitiv sau negativ, realizarea schimbării dorite;
- interesul real pentru schimbare sau motivele de rezistență - cum pot fi ei afectați de realizarea
- schimbării/ pozitiv sau negativ;
- resursele și puterea pe care o pot aduce pentru a influența schimbarea;
- coerența comportamentului;
- nivelul de încredere.

După ce ne asigurăm că avem răspunsurile corecte, verificate pe cât posibil cu actorii interesați, pornim către construirea mesajelor în așa fel încât să rezoneze cu interesele celor cu care trebuie să comunicăm. În etapa de de advocacy factorii interesați trebuie grupați, în funcție de puterea pe care o au, dar și de interesul pentru cauza voastră. Tot procesul de comunicare cu aceștia ar trebui construit în funcție de puterea și interesul pe care aceștia le au sau nu le au.

8.2. PRINCIPII PENTRU ANALIZA FACTORILOR INTERESAȚI

Revenim la ideea listei de mai sus. Faceți o listă lungă cu toți aceia care pot să afecteze sau care pot fi afectați de problema pe care o abordați și discutați cu cât mai multe persoane pentru a vă asigura că nu uitați un pion important.

Recomandarea specialiștilor de la CeRe (Centrul de Resurse pentru Participare

Publică) – este să răspundeți la următoarele întrebări:

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

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

Această analiză este utilă pe tot parcursul procesului de advocacy, dar este cu atât mai importantă în etapa de planificare a strategiei, a felului în care vei aborda actorii interesați, cum vei crea mesajele,

ce momente prielnice promovării și susținerii cauzei vei identifica.

Principii în elaborarea analizei

- analiza factorilor interesați trebuie făcută în grup, implicând persoane cu experiență și percepții
- diferite, pentru a reduce doza de subiectivism
- actorii își pot schimba poziția, interesul și nivelul de motivație pe parcursul derulării procesului: nu există nici dușmani, nici suporteri permanenți, comunicarea cu ei trebuie să fie continuă
- deși prin această analiză identificăm atât indivizi, organizații, cât și grupuri, trebuie să ținem cont că, pe parcursul procesului de advocacy, vom interacționa cu oameni, iar unii dintre ei pot avea poziții diferite față de poziția identificată pentru instituția pe care o reprezintă

Figura 18. Pași în lucrul cu factorii interesați



8.2.1. CATEGORIILE DE FACTORI INTERESAȚI

- Grupul de sprijin al cauzei / schimbării: grupul pe care ONG-ul îl reprezintă și în numele căruia a inițiat procesul de advocacy (poate fi un grup, membrii unei comunități, o categorie socială sau chiar întreaga societate). În această categorie sunt incluși cei afectați direct de o problemă / situație și cei îngrijorați de aceasta problemă / situație, chiar dacă nu sunt afectați direct sunt implicați direct în rezolvare ei și în promovarea schimbării.

- Aliații: indivizi, instituții / organizații / rețele, deschiși să ofere sprijin la cerere
- Decidenții /public țintă: cei care au puterea de decizie asupra schimbării dorite și pe care dorim să-i influențăm. Trebuie să avem în vedere că multe din decizii nu sunt individuale, ci de grup și că în această categorie sunt incluse:
 - Public țintă principal – persoanele și/sau instituțiile publice, actorii politici cu autoritatea de decizie; putem însă diferenția pe cei care își asumă/semnează decizia față de cei

care pregătesc și formulează decizia, iar uneori aceștia din urmă sunt adevărații decidenți)

- Public țință secundar – persoanele și/sau instituțiile publice, cei care nu sunt implicați direct în procesul de luare a deciziei dar pot influența publicul țință principal; aici sunt incluși și cei care pot avea o influență negativă și cei cu o influență pozitivă
- Ținte de acces – cei care pot facilita accesul către țintele primare

- Oponenți: cei care sunt împotriva, care nu vor susține rezolvarea problemei / procesul de schimbare. Află motivele pentru care sunt împotriva, interesele, modul lor de acțiune.

- Nehotărâții: cei care nu au o opinie, sunt neutri, dar implicarea lor ar putea avea impact.

Dintre aceștia cei mai importanți sunt țintele și aliații.

Figura 19. Schemă de analiză a factorilor interesați

		INTERES	
		Foarte mic	FOARTE MARE
INFLUENȚĂ	FOARTE MARE	FACTORI CU PUTERE DE INFLUENȚĂ/DECIZIONALĂ MARE ȘI INTERES SCĂZUT	ACTORI CHEIE CU PUTERE DECIZIONALĂ ȘI INTERES SPORITE
	FOARTE MICĂ	FACTORI CARE PREZINTĂ UN INTERES SCĂZUT ȘI PUTERE DE INFLUENȚĂ SCĂZUTĂ	FACTORI INTERESAȚI CARE NU DEȚIN UN NIVEL RIDICAT DE INFLUENȚĂ

8.2.2. ȚINTELE

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

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

Atunci când vă identificați țintele, includeți toate posibilele persoane care vă

pot da ceea ce doriți. Încercați să includeți mai mult de o persoană deoarece, de obicei, acolo unde puterea este împărțită, există mai multe puncte slabe și ocazii.

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

8.2.3. ALIAȚII

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

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

În ceea ce-i privește,

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

BIBLIOGRAFIE

A. RESURSE PENTRU PLANIFICARE STRATEGICĂ ÎN ACTIVITĂȚILE CU TINERII

1. Allison, M. & Kaye, J., (2015), *Strategic planning for nonprofit organisations – a practical guide for dynamic times – third edition*, Wiley, Hoboken, New Jersey
2. Bryson, J.M., (2004), *Strategic planning for public and nonprofit organizations : a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*, Jossey-Bass, San Francisco, California.
3. Drucker, P.F., (2010), *The five most important questions - self-assessment tool*, Jossey-Bass, San Francisco, California
4. Dumitrescu, V. (coord.), (2017), *European toolkit for organisational development of youth organisations*, Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile, București.
5. Handy, C.B., (1985), *Understanding organisations*, Penguin, London
6. Humble, J.W., (1973), *Management by objectives*, British Institute of Management, London
7. Martinelli, S. & Bowyer, J., (eds.), (2004), *Organisational management T-Kit*, Council of Europe Publishing, Strasbourg.
8. Migliore, R.H., et al. (1994) *Strategic planning for not-for-profit organisations*, New York: Haworth Press

B. RESURSE PRIVIND MANAGEMENTUL VOLUNTARILOR ȘI RESURSELOR

9. *Instrumentar pentru managementul voluntarilor*, (2009), Centrul Național de Resurse pentru Voluntariat, coordonator proiect: Cristina Rigman, consultanți: Corina Pinteau, Nicoleta Chiș-Racolța, Carmen Marcu
10. Seria de resurse pentru Managementul Voluntarilor realizată de Centrul Național de Resurse pentru Voluntariat: *Pregătirea organizațiilor pentru implicarea voluntarilor*, *Recrutarea voluntarilor*, *Selecția voluntarilor*, *Orientarea și instruirea voluntarilor*, *Supervizarea voluntarilor*, *Motivarea Voluntarilor*, *Recunoașterea meritelor voluntarilor*, *Evaluarea voluntarilor și a programelor de voluntariat*, România 2017 – Sectorul neguvernamental: profil, tendințe provocări, (2017), București, Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile
11. *Government, Politicians, and the Use of the Word "Volunteer"*, 2004, Susan J Ellis, <https://www.energizeinc.com/hot-topics/2004/february>
12. *Tackling Causes Not Symptoms: New/Old Roles for Volunteers*, 2011, Susan J Ellis, <https://www.energizeinc.com/hot-topics/2001/november>
13. *Volunteering Is Inherently Political*, 2012, Susan J Ellis, <https://www.energizeinc.com/hot-topics/2012/february>
14. *The Complete Volunteer Management Handbook*, 2010, Steve McCurley, Rich Lynch, Rob Jackson

C. RESURSE PENTRU ACTIVITĂȚI ȘI METODE DE LUCRU CU TINERII

Pentru mai multe idei de activități cu și pentru tineri – nu uita niciodată să întrebi tinerii ce-și doresc înainte de a începe cercetarea – poți consulta mai jos o serie de resurse:

15. <http://www.nonformalii.ro/>
16. www.stoughtonareayouthcenter.org/programs/
17. <http://www.youthworkessentials.org/>
18. <https://www.yrc.ca/services>
19. www.infed.org

D. REFERINȚE PENTRU ACTIVITĂȚI ȘI METODE SPECIFICE PENTRU ORGANIZAȚII DE TINERET

20. Fordham, P. E., (1993), *'Informal, non-formal and formal education programmes'* în YMCA George Williams College ICE301 Lifelong Learning Unit 2, London: YMCA George Williams College.
21. Warner, A., & Langlois, M., (2002), *Towards a Nova Scotia Rural Youth Engagement Strategy*. Studiu nepublicat comandat de Comitetul Rural Nova Scotia al Secretariatului Rural Canadian, Halifax, Nova Scotia
22. Morris, T., Cifuentes, R. și Wood, H., (2012), *Detached and Outreach Youth Work – Method and resource Handbook for Youth Work Practitioners in Wales*

E. RESURSE PRIVIND POLITICILE PUBLICE

23. Cobb, R. și Elder, C.D. 1983. *Participation in American Politics: The Dynamics of Agenda-Building*. Baltimore, John Hopkins University Press.
24. Colebatch, H.K., 1999, *Policy*. Buckingham, Open University Press.
25. DeLeon, P. *The Stages Approach to the Policy Process*, in Sabatier, P.A., 1999, *Theories of the Policy Process*, Colorado, Westview Press.
26. Dye, T., 1998, *Understanding Public Policy* (9th edition), New Jersey, Upper Saddle, River Prentice Hall.
27. Howlett, M. și Ramesh, M., 2004, *Studiul Politicilor Publice. Cicluri și Sub sisteme ale Politicilor Publice*, Chisinau, Editura Epitaf.
28. Junjan, V., 2001, *Decizia în Administrația Publică*, Cluj-Napoca, Ed. Accent.
29. Mungiu-Pippidi, A. și Ioniță, S. (coord.), 2002, *Politici Publice. Teorie și Practică*. București, Ed. Polirom.
30. Ostrom, E., 2003, *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*. New York, Cambridge University Press.
31. Patton, C.V. și Sawicki, D.S., 1993, *Basic Methods of Policy Analysis and Planning* (2nd Ed). New Jersey, Prentice Hall.
32. Profiroiu, M., 2006, *Politici Publice. Teorie, Analiză, practică*, București, Ed. Economică.
33. Samuelson, P.A. și Nordhaus, W.D., 2000, *Economie politică*, București, Ed. Teora.
34. Theodoulou, S.Z. și Cahn, M.A., 1995, *Public Policy. The Essential Readings*. New Jersey, Prentice Hall

F. RESURSE PRIVIND ANALIZA FACTORILOR INTERESAȚI

35. *Advocacy și influențarea politicilor publice - un ghid pentru organizațiile neguvernamentale*, Autor: Nicole Rață, seria organizații non-profit programul de consolidare a societății civile din România - World Learning
36. *Making Change Happen; Power*, (2006), *Advocacy and Citizen participation* - Just Associates
37. *Ghid de bune practici pentru ONG-uri în procesul decizional privind fondurile europene*, (2013), autori: Oana Preda, Flavia Preda, Ioana Popa, Ion Baias, Marian Stoian

G. ACTE NORMATIVE UTILE

38. Constituția României
39. Decretul-lege nr. 150/1990 privind înființarea fundațiilor pentru tineret
40. Legea nr. 54/1991 cu privire la sindicate, cu modificările și completările în vigoare
41. Legea 24/2000 privind normele de tehnica legislativă pentru elaborarea actelor normative, cu modificările și completările în vigoare
42. Ordonanța Guvernului nr. 26/2000 cu privire la asociații și fundații, cu modificările și completările în vigoare
43. Legea patronatelor nr. 356/2001, cu modificările și completările în vigoare
44. Legea nr. 544 din 2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările în vigoare
45. Ordonanța Guvernului nr.27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor, cu modificările și completările în vigoare
46. Legea nr. 146/2002 privind regimul juridic al fundațiilor județene pentru tineret și a municipiului București și al Fundației Naționale pentru Tineret, cu modificările și completările în vigoare
47. Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională, cu modificările și completările în vigoare
48. Legea nr. 333/2006 privind înființarea centrelor de informare și consiliere pentru tineri, cu modificările și completările în vigoare
49. Legea tinerilor nr. 350/2006, cu modificările și completările în vigoare
50. Legea nr. 62/2011 a dialogului social, cu modificările și completările în vigoare
51. Legea nr. 78/2014 privind reglementarea activității de voluntariat în România, cu modificările și
52. Hotărârea Guvernului 775/2005 pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la nivel central
53. Hotărârea Guvernului nr. 561/2009 pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile, la nivelul Guvernului, pentru elaborarea, avizarea și prezentarea proiectelor de documente de politici publice, a proiectelor de acte normative, precum și a altor documente, în vederea adoptării/aprobării completările în vigoare
54. Hotărârea Guvernului nr. 24/2015 privind aprobarea Strategiei naționale în domeniul politicii de tineret pentru perioada 2015-2020



Timișoara 2018



