

The image features a map of Romania with several regions highlighted in light orange: Cluj, Suceava, Mehedinți, and Tulcea. A network of blue lines connects various social media icons (Google+, Blogger, Facebook, WordPress, YouTube, Tumblr) and logos (eea grants, ANFP, agenda 21) across the map. A central globe icon with 'WIKIPEDIA' is also present. A large blue Wi-Fi symbol is located in the bottom right corner of the map area.

TRANSPARENȚĂ și CALITATE
în **ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ**
prin **SOCIAL MEDIA**

Proiect finanțat prin granturile SEE 2009-2014, în cadrul Fondului ONG în România.
Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a granturilor SEE 2009-2014.
www.eeagrants.org www.fondong.fdsc.ro

FONDUL
NG

SUPPORT DE CURS PENTRU VOLUNTARI

Autori:

Victor Bădoiu
Alina Sandu
Daniela Prisăcariu

I. TRANSPARENȚĂ DECIZIONALĂ ȘI LIBER ACCES LA INFORMAȚII DE INTERES PUBLIC

I. Politici publice. Definiție și concepte cheie

Domeniul de cercetare al politicilor publice reprezintă un domeniu de graniță între mai multe discipline “clasice” precum știința politică, sociologia, psihologia socială, știința juridică sau economia. Studiul politicilor publice ar reprezenta bransa cea mai recentă a științelor politice. În ceea ce privește tehnicile și metodele de cercetare, acestea sunt împrumutate din diverse discipline sociale și adaptate nevoilor de instrumentar pentru fiecare studiu în parte.

Până prin anii 60 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 60 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 80 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.

Domeniul politicilor publice poate fi definit foarte bine ca ocupându-se de studiul deciziilor politico-administrative de alocare a diverselor forme de resurse (materiale, financiare, de know how, simbolice). Politicile publice, obiectul de studiu al disciplinei în cauză, reprezintă acțiuni realizate de către guvern (central sau local) ca răspuns la problemele care vin dinspre societate. Vorbim despre politici publice atunci când o autoritate publică, centrală sau locală, încearcă cu ajutorul unui program de acțiune coordonat să modifice mediul economic, social, cultural al actorilor sociali.

Decantând definiția de mai sus rezultă o serie de elemente care dau consistență unei politici publice.

În primul rând o politică publică este formată dintr-un ansamblu de măsuri concrete, care dau substanță politicii publice. Traseul constitutiv al unei politici publice este punctat de diverse decizii. Deci, un al doilea element este dat de faptul că o politică publică se definește prin aceste decizii, forme de alocare a resurselor, a căror natură este mai mult sau mai puțin autoritară și în care coerciția este mereu prezentă. În al treilea rând, o politică publică se înscrie “într-un cadru general de acțiune”, ceea ce ne permite să distingem între o politică publică și simple măsuri izolate. În acest cadru de acțiune, o politică publică are obiective și scopuri precizate, stabilite în funcție de valori, norme și interese. Acesta ar fi al patrulea element. Iar ultimul, al cincilea, este dat de faptul că o politică publică are un public, adică indivizi și grupuri a căror situație este afectată de deciziile luate în politica publică în cauză.

Politicile publice sunt acțiunile realizate de către guvern (central sau local) ca răspuns la problemele care apar dinspre societate. Vorbim despre politici publice atunci când o autoritate publică, centrală sau locală, încearcă cu ajutorul unui program de acțiune coordonat să modifice mediul economic, social, cultural al actorilor sociali.

La nivel național, politicile publice pot să apară dinspre oricare dintre instituțiile majore ale Statului (Parlament, Președinte, Guvern – central sau local).

Cele cinci elemente care dau consistență unei politici publice sunt¹:

1. O politică publică este formată dintr-un ansamblu de măsuri concrete, care dau “substanță” unei politici publice;
2. O politică publică cuprinde decizii sau forme de alocare a resurselor, a căror natură este mai mult sau mai puțin autoritară și în care coerciția este mereu prezentă;
3. O politică publică se înscrie într-un “cadru general de acțiune”, ceea ce ne permite să distingem între o politică publică și simple măsuri izolate;
4. O politică publică are un public, adică indivizi și grupuri a căror situație este afectată de către politica publică în cauză;
5. O politică publică are obiective și scopuri, stabilite în funcție de norme și valori.

II. Procesul politicilor publice (Modelul procesual)

Procesul de realizare a unei politici publice cuprinde șase etape:

1. Identificarea problemei - are loc atunci când un eveniment, o persoană, un grup reușesc să atragă atenția asupra unei probleme, spre soluționare, prin intervenția puterii publice.
2. Punerea pe agenda politică - este faza în care problema identificată este luată serios în considerație de către oficiali (putere publică și politică). Nu toate problemele identificate ajung și pe agenda politică.
3. Formularea cadrului de politică publică - atunci când o anume problemă ajunge să fie considerată de către oficiali, nu înseamnă automat că o politică publică va fi creată. Cineva (o anume autoritate) trebuie să dezvolte un program care să se refere la rezolvarea problemei.

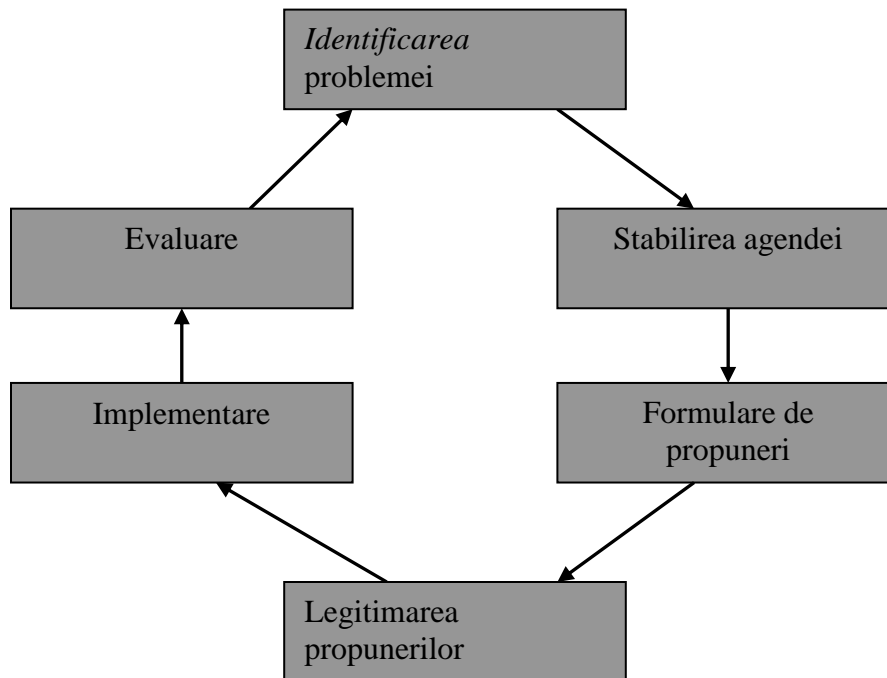
¹ Thoenig, Jean-Claude. In “Traite de Science Politique” coordonat de M. Grawitz și Jean Lecca, vol.IV. PUF 1992

4. Adoptarea unei politici publice - aici ne referim la toate eforturile pentru ca un anumit program să fie adoptat ca și program guvernamental. În această fază sunt concentrate elementele de negociere, dictate de interese, care pot schimba viziunea inițială asupra unei politici publice.

5. Implementarea unei politici publice - este un stadiu critic de realizare a unei politici publice. Aici rolul administrației este decisiv.

6. Evaluarea de politici publice - care are ca scop determinarea eficienței unei politici publice. Se analizează modul în care diversele activități au condus la îndeplinirea scopurilor inițiale.

Ciclul de politici publice



Sursa: Manual de politici publice, Institutul de Politici Publice, București, 2009.

Stabilirea agendei

Formularea agendei se referă la procesul prin care problemele ajung în atenția guvernanților.

De unde și când apare agenda?

Intr-o democrație participativă cetățeanul și/sau alte grupuri de actori sunt implicați în procesul de luare a deciziilor publice, la administrarea banului public. Pentru a putea vorbi de o democrație participativă eficientă, principiile informării, consultării și al transparenței luării deciziilor sunt condiții sine-qua-non.

Nu întreaga societate este în egală măsură implicată în procesul de decizie. Politicile publice sunt realizate de către *subsistemele politicilor publice*, care sunt alcătuite din toți *actorii* care au legătură cu o anumită problemă publică. Termenul de *actor* include atât sfera guvernamentală (ministere, comisii, agenții descentralizate, etc.), cea neguvernamentală (sindicate, ONG – uri, grupuri de presiune, etc.) și sectorul privat.

Actorii pot fi implicați direct sau marginal în procesul politicilor publice. O abordare susține că cei care participă *direct* în procesul politicilor publice pot fi considerați ca membri ai unei *rețele* a politicii respective, în timp ce actorii implicați doar *marginal* pot fi considerați ca făcând parte dintr-o mai largă *comunitate* a politicii publice respective. *Subsistemele de politici publice* sunt forumuri în care acești actori discută problemele publice, negociază și încearcă să ajungă la soluții cât mai bune pentru interesele lor.

Cine stabilește agenda de politici?

Perspectiva pluralistă – presupune că procesul de luare a deciziilor de către guverne este împărțit în mai multe arene distincte și cei care au putere într-una din aceste arene nu au, în mod necesar, această putere și în cadrul celorlalte. Această perspectivă presupune că procesul de luare a deciziilor este cumva similar cu piața și regulile ei, existând un număr de interese aflate în competiție pentru putere și influență chiar și în cadrul unei singure arene. Acest tip de abordare se întâlnește în special în Statele Unite ale Americii.

Perspectiva elitistă – presupune existența unei “elite” care domină procesul de luare a deciziilor în domeniul politicilor publice. Cu alte cuvinte, aceleași interese existente în societate câștigă în mod constant. Potrivit acestei perspective agenda nu reprezintă o competiție între grupuri cu o putere relativ egală ci mai degrabă folosirea sistematică a puterii elitelor pentru a decide care probleme vor fi luate în considerare de către sistemul politic.

Perspectiva tehnocrată – presupune că sursa problemelor care intră pe agenda politică nu o reprezintă mediul grupurilor de interese ci autoritatea publică în sine. Conform acestei perspective rolul principal revine elitelor specializate din cadrul instituțiilor guvernamentale. Competiția se desfășoară, prin urmare, în interiorul guvernului, între diferite agenții guvernamentale iar obiectul său îl reprezintă promovarea unor pachete de legi sau bugetul și de aceea politicile ajung să se situeze destul de departe de problemele reale ale societății.

Surse ale agendei publice

Surse ale agendei de politici publice din România pot fi:

- UE (toate politicile legate de acquis-ul comunitar)
- Societate (ex: răpirea în Irak a celor 3 jurnaliști a determinat Ministerul Apărării să dezvolte programe de training pentru ziariștii care vor să meargă în zonele de conflict)
- Guvernul însuși (Ministerul Sănătății de exemplu încearcă să rezolve problema ineficienței și a resurselor financiare insuficiente dezvoltând o politică de privatizare a spitalelor ca alternativă pentru sistemul existent)

Agenda publică și agenda instituțională

O distincție care se poate face este între agenda publică și agenda sau instituțională. Agenda publică constă în toate problemele care în mod obișnuit sunt percepute de către membri unei comunități politice ca meritând atenția publică și care sunt în puterea și jurisdicția de rezolvare a autorităților. Fiecare societate are sute de astfel de probleme pe care cetățenii

consideră că ar trebui să fie rezolvate de către guvernanți. Totuși, doar o mică parte din aceste probleme din agenda publică sunt luate în considerare de către guvern. De cele mai multe ori mass-media este mediul catalizator care ajută trecerea unei probleme de pe agenda publică pe agenda instituțională. În momentul în care guvernul a acceptat că trebuie să facă ceva în legătură cu problema respectivă, aceasta intră în agenda instituțională. Altfel spus, agenda publică este o agendă pentru discuții, în timp ce agenda instituțională este una pentru acțiune.

Cum ajunge o problema de pe agenda publică pe cea instituțională?

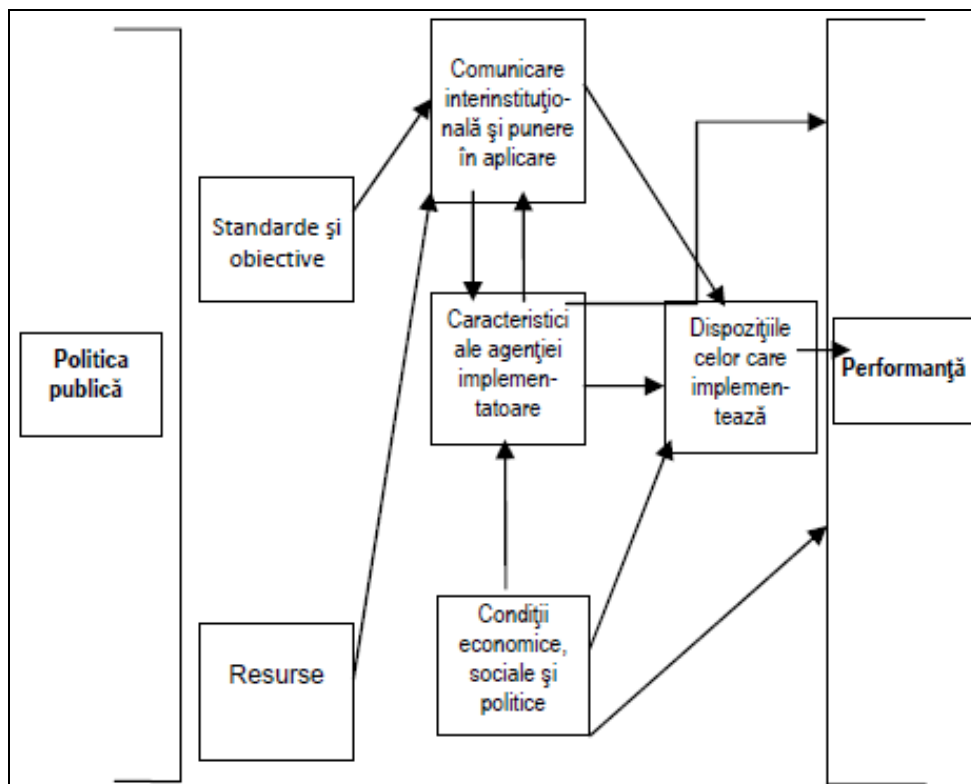
Consultarea

Consultarea este cel mai facil instrument pentru a facilita întâlnirea dintre problemele comunității și agenda administrației publice.

Avantajele consultării:

- decidenții politici sunt în contact direct cu alegătorii;
- decidenții politici beneficiază de expertiză voluntară, studii de caz provenite din societatea civilă;
- decidenții politici pot prelua direct gradul de asimilare și de acceptare al societății civile cu privire la proiecte de acte normative mai puțin prietenoase;
- prin mecanismele de consultare publică, procesul legislativ este mai bine mediatizat, conducând la îmbunătățirea imaginii structurilor deciziei publice;
- transparența deciziei publice prin consultarea publică structurată susține direct programul anticorupție;
- diminuarea traficului de influență, prin exprimarea publică a intereselor diferitelor părți interesate;
- cetățeanul va avea convingerea că participă direct la procesul legislativ, conducând la un capital de imagine pentru decidenții politici
- mecanismele de consultare publică structurată oferă posibilitatea grupurilor afectate de proiectul de lege să-și exprime susținerea, amendamentele și să argumenteze în mod expert opiniile;
- societatea civilă se va simți parte a procesului legislativ și va accepta mult mai ușor compromisul;
- societatea civilă se va responsabiliza cu privire la procesul legislativ, fără a mai căuta posibilități opace de influențare a proiectelor de legi.

În ceea ce privește implementarea unei politici publice, figura de mai jos arată că atât „traseul” punerii în aplicare, urmărind în același timp circuitele decizionale, dar și factorii exogeni care determină performanța unei politici.



III. Participarea cetățenească

Participarea cetățenească este *procesul prin care preocupările, nevoile și valorile cetățenilor sunt încorporate procesului de luare a deciziilor în cadrul administrației publice locale.*²

Dintre avantajele participării cetățenești pentru administrația publică putem aminti:

- Restabilește și construiește încrederea între administrația publică și cetățeni.
- Ajută administrația să identifice nevoile comunității mai repede și cu o satisfacție mai mare pentru cetățeni.
- Oferă gratuit administrației publice informații în legătură cu deciziile ce trebuie luate.
- Conduce comunitatea către consens și nu către conflict.
- Administrația și cetățenii sunt capabili să abordeze împreună problemele și oportunitățile într-un mod mult mai creativ.

² Pentru detalii, vezi Eric Chewtynd și Frances Chewtynd, *Participarea cetățenească pentru îmbunătățirea procesului decizional în administrația publică locală*, Research Triangle Institute—Programul de Asistență pentru Administrația Publică din România, București 2001.

Valori de bază pentru practicarea participării publice:³

- Publicul ar trebui să aibă un cuvânt de spus în deciziile ce privesc acele acțiuni care le afectează viața.
- Participarea publică include promisiunea că aceasta va influența decizia.
- Procesul participării publice comunică interesele și vine în întâmpinarea nevoilor tuturor participanților.
- Procesul participării publice solicită și facilitează implicarea acestor persoane potențial afectate.
- Procesul participării publice invită participanții să-și definească modul propriu de implicare.
- Procesul participării publice arată participanților felul în care contribuția lor a afectat decizia.
- Procesul participării publice furnizează participanților informațiile necesare pentru ca aceștia să participe într-un mod cât mai semnificativ.

Metodele de participare cetățenească variază în funcție de nivelul implicării publicului în activitatea administrației.

Paleta participării publice ⁴				
Informare	Consultare	Implicare	Colaborare	Delegare
<p><i>Scop:</i> Oferirea de informații echilibrate și obiective către public pentru ca acesta să înțeleagă problemele, alternativele și soluțiile.</p>	<p><i>Scop:</i> Obținerea de răspunsuri de la public în legătură cu analize, alternative, decizii, acte normative, etc.</p>	<p><i>Scop:</i> Lucrul direct cu publicul, pe tot parcursul procesului, pentru a se asigura că problemele și îngrijorările publicului sunt înțelese și luate în considerare în mod real.</p>	<p><i>Scop:</i> Parteneriat cu publicul în fiecare aspect al luării deciziilor, inclusiv în elaborarea alternativelor și identificarea soluției preferate.</p>	<p><i>Scop:</i> Plasarea deciziei finale în mâinile publicului.</p>

³ După International Association for Public Participation.

⁴ Idem.

Tabelul de mai jos arată cu „promisiunile” influențează implicarea lor în deciziile administrației publice:

<p><i>Promisiune:</i> „Vă ținem la curent”.</p>	<p><i>Promisiune:</i> „Vă ținem la curent, vă ascultăm sugestiile și îngrijorările și vă comunicăm cum au fost influențate deciziile de participarea publică”.</p>	<p><i>Promisiune:</i> „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”.</p>	<p><i>Promisiune:</i> „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”.</p>	<p><i>Promisiune:</i> „Vom pune în practică ceea ce decideți voi”.</p>
<p><i>Exemple de instrumente folosite:</i> Comunicate publice Afize Broșuri Buletine informative Comunicare prin radio/TV local Site-uri de web Prezentări publice Rapoarte anuale</p>	<p><i>Exemple de instrumente folosite:</i> Solicitarea de comentarii Focus grupuri Chestionare Condici de sugestii Întâlniri publice Audieri publice</p>	<p><i>Exemple de instrumente folosite:</i> Grupuri de lucru Audieri publice Vot deliberativ</p>	<p><i>Exemple de instrumente folosite:</i> Comitete consultative cetățenești Audieri publice Construirea consensului Referendum</p>	<p><i>Exemple de instrumente folosite:</i> Vot direct Referendum Jurii cetățenești Decizii delegate</p>

IV. Analiza stakeholderilor

Un instrument foarte util în activitățile de consultare, advocacy sau lobby este analiza de stakeholderi. Stakeholder-ul este un individ sau un grup care poate influența o anumită politică sau care este afectat de aceasta.

De ce avem nevoie de o analiză a stakeholderilor?

- Este bine să cunoaștem toți actorii implicați și să încercăm să stabilim posibilul impact și în funcție de aceștia

- Este bine să știm cine ne poate ajuta și cine ar putea afecta implementarea unei politici
- Diferiți stakeholderi ne pot ajuta să identificăm soluții pentru o problemă și, de asemenea, trebuie să fie consultați cu privire la soluțiile ce vor fi adoptate.

Criterii pentru stabilirea impactului/relevanței unui stakeholder:

- Dacă un actor sau un grup se află în poziția de a dăuna sau slăbi puterea factorilor de decizie în implementarea unei politici. Ex: producătorii industriali, în special în statele aflate în curs de dezvoltare se opun în mod frecvent reformelor care favorizează o economie îndreptată mai mult spre export. Dacă stakeholderii au putere economică au, în general, posibilitatea de a influența politicile adoptate.
- Dacă prezența stakeholderilor înseamnă un beneficiu net sau are posibilitatea de a întări implementarea unei politici. Ex: dacă un grup pune la dispoziție resurse care facilitează intrarea pe o nouă piață, atunci ar trebui luat în considerare.
- Dacă un grup are puterea de a influența direcția sau activitățile organizației care trebuie să implementeze politica respectivă. Consumatorii sunt stakeholderi importanți pentru toate politicile care au legătură cu furnizarea de servicii.

Analiza stakeholderilor se axează pe două elemente importante:

1. Interesul pe care îl manifestă în anumite politici publice
2. Cantitatea și tipul de resurse pe care le pot mobiliza astfel încât să influențeze rezultatele unei anumite politici.

Analiza stakeholderilor este utilă atât în etapa de formulare a politicilor cât și în cea de implementare. În decursul etapei de formulare analiza permite conceperea politicilor astfel încât adoptarea și implementarea să se petreacă în condiții cât mai bune și fără contestări ulterioare. În decursul etapei de implementare analiza facilitează implicarea fiecărui grup în funcție de contribuțiile pe care le pot aduce punerii în aplicare a politicii.

Matricea stakeholderilor (Lindenberg și Crosby, 1981)

Matricea prevede mijloace de estimare a importanței și impactului potențial al diferitelor grupuri de interese într-o anumită problemă de politici publice. Principalii factori care sunt luați în considerare sunt:

- Grupurile de interese
- Tipul și nivelul resurselor pe care le posedă
- Capacitatea de a mobiliza aceste resurse
- Poziția grupului în legătură cu politica discutată

Grup	Interesul grupului în politica respectivă	Resurse disponibile	Capacitatea de a mobiliza resursele	Poziția grupului asupra problemei respective
Denumirea grupului	<p>Estimarea gradului de interes pe care îl are grupul (poate fi de la foarte ridicat la foarte scăzut)</p> <p>De asemenea tot aici se poate menționa care sunt interesele respective</p>	<p>O sumă a resurselor deținute de grupurile de interese. (Ex: informații de natură financiară, status, legitimitate, coerciție)</p>	<p>Estimarea modului în care grupul poate mobiliza resursele.</p> <p>(Poate fi evaluat de la foarte ridicat la foarte scăzut sau se pot utiliza indicatori cantitativi +5, -5, etc.)</p>	<p>Estimarea poziției grupului asupra problemei</p> <p>(Poate fi pro sau contra, pozitivă sau negativă sau se pot utiliza indicatori cantitativi +5, -5, etc.)</p>

Tipuri de resurse pe care stakeholderii le pot deține:

Financiare și materiale - de exemplu este util de știut dacă grupurile au resurse financiare pentru a mobiliza o campanie de lobby sau advocacy în favoarea sau împotriva unei anumite politici sau dacă un anumit grup are influență majoră asupra unei sector important al economiei.

Acces la sau control asupra unor informații importante - poate grupul să pună la dispoziție cunoștințe sau informații relevante? Deține informații cruciale pentru conceperea unei politici sau pentru implementare acesteia? Expertiza este în același timp la fel de importantă.

Status sau poziție socială - prestigiul sau statutul unui anumit stakeholder poate fi o garanție că politica va primi sprijinul necesar astfel încât să își poată atinge obiectivele. Medicii au un cuvânt important de spus când e vorba de politici în domeniul sănătății pentru că se bucură de respect în societate. Pe de altă parte, oamenii săraci sau cei dezavantajați din anumite puncte de vedere întâmpină deseori dificultăți în a manifesta o poziție fermă într-un sens sau altul.

Coerciția - sindicatele se manifestă în mod tipic prin încetarea activității dacă revendicările nu le sunt satisfăcute. Angajații serviciului public de transport nu mai circulă atunci când protestează împotriva creșterii prețului la benzină sau când solicită creșteri salariale.

V. Cadrul legislativ privind asigurarea transparenței și calității în administrația publică

1. Legea 544. Legea 544/2001 prevede accesul liber și neîngrădit la orice informații de interes public. Fiecare autoritate sau instituție publică are obligația să comunice din oficiu următoarele informații;

de interes public:

- actele normative care reglementează organizarea și funcționarea autorității sau instituției publice;
- structura organizatorică, atribuțiile departamentelor, programul de funcționare, programul de audiențe al autorității sau instituției publice;
- numele și prenumele persoanelor din conducerea autorității sau a instituției publice și ale funcționarului responsabil cu difuzarea informațiilor publice;
- coordonatele de contact ale autorității sau instituției publice, respectiv: denumirea, sediul, numerele de telefon, fax, adresa de e-mail și adresa paginii de Internet;
- sursele financiare, bugetul și bilanțul contabil;
- programele și strategiile proprii;
- lista cuprinzând documentele de interes public;
- lista cuprinzând categoriile de documente produse și/sau gestionate, potrivit legii;
- modalitățile de contestare a deciziei autorității sau a instituției publice în situația în care persoana se consideră vătămată în privința dreptului de acces la informațiile de interes public solicitate.
- autoritățile și instituțiile publice au obligația să publice și să actualizeze anual un buletin informativ care va cuprinde informațiile despre activitatea instituției.

- autoritățile sunt obligate să dea din oficiu publicității un raport periodic de activitate, cel puțin anual.

Obligațiile autorităților

Autoritățile și instituțiile publice au obligația să răspundă în scris la solicitarea de informații de interes public în termen de 10 zile sau, după caz, în cel mult 30 de zile de la înregistrarea solicitării, în funcție de dificultatea, complexitatea, volumul lucrărilor documentare și de urgența solicitării. În cazul în care durata necesară pentru identificarea și difuzarea informației solicitate depășește 10 zile, răspunsul va fi comunicat solicitantului în maximum 30 de zile, cu condiția înștiințării acestuia în scris despre acest fapt în termen de 10 zile.

Cetățenii pot cere daune

În cazul în care o persoană se consideră vătămată în drepturile sale, prevăzute în lege, aceasta poate face plângere la secția de contencios administrativ a tribunalului în a cărei rază teritorială domiciliază sau în a cărei rază teritorială se află sediul autorității ori al instituției publice. Plângerea se face în termen de 30 de zile de la expirarea termenului. Instanța - conform legii - poate obliga autoritatea sau instituția publică să furnizeze informațiile de interes public solicitate și să plătească daune morale și/sau patrimoniale.

Hotărârea tribunalului este supusa recursului. Decizia Curții de Apel este definitivă și irevocabilă.

Parlamentul a modificat Legea accesului la informații publice

Modificările legislative relativ recente au permis ca cetățenii să aibă acces la informațiile publice ce privesc companiile și societățile comerciale de interes național, județean sau local, precum și pe cele având ca acționar majoritar statul. Totodată, legiuitorul a decis să schimbe unele precizări privind categoriile de informații exceptate accesului liber al cetățenilor. În forma veche a legii, erau exceptate de la accesul liber al cetățenilor următoarele informații :

- a) informațiile din domeniul apărării naționale, siguranței și ordinii publice, dacă fac parte din categoria informațiilor clasificate, potrivit legii;
- b) informațiile privind deliberările autorităților, precum și cele care privesc interesele economice și politice ale României, dacă fac parte din categoria informațiilor clasificate, potrivit legii;
- c) informațiile privind activitățile comerciale sau financiare, dacă publicitatea acestora aduce atingere principiului concurenței loiale, potrivit legii;
- d) informațiile cu privire la datele personale, potrivit legii;
- e) informațiile privind procedura în timpul anchetei penale sau disciplinare, dacă se periclitează rezultatul anchetei, se dezvăluie surse confidențiale ori se pun în pericol viața, integritatea corporală, sănătatea unei persoane în urma anchetei efectuate sau în curs de desfășurare;
- f) informațiile privind procedurile judiciare, dacă publicitatea acestora aduce atingere asigurării unui proces echitabil ori interesului legitim al oricăreia dintre părțile implicate în proces;
- g) informațiile a căror publicare prejudiciază măsurile de protecție a tinerilor.

2. Legea transparenței decizionale 52/2003. Principiile care stau la baza acestei legi sunt următoarele :

- a) informarea în prealabil, din oficiu, a persoanelor asupra problemelor de interes public care urmează să fie dezbătute de autoritățile administrației publice centrale și locale, precum și asupra proiectelor de acte normative;
- b) consultarea cetățenilor și a asociațiilor legal constituite, la inițiativa autorităților publice, în procesul de elaborare a proiectelor de acte normative;
- c) participarea activă a cetățenilor la luarea deciziilor administrative și în procesul de elaborare a proiectelor de acte normative, cu respectarea următoarelor reguli:

1. ședințele autorităților și instituțiilor publice care fac obiectul prezentei legi sunt publice, în condițiile legii;

2. dezbaterile vor fi consemnate și făcute publice;

3. minutele acestor ședințe vor fi înregistrate, arhivate și făcute publice, în condițiile legii.

În cadrul procedurilor de elaborare a proiectelor de acte normative autoritatea administrației publice are obligația să publice un anunț referitor la această acțiune în site-ul propriu, să-l afișeze la sediul propriu, într-un spațiu accesibil publicului, și să-l transmită către mass-media centrală sau locală, după caz.

Anunțul referitor la elaborarea unui proiect de act normativ va fi adus la cunoștință publicului cu cel puțin 30 de zile înainte de supunerea spre analiză, avizare și adoptare de către autoritățile publice. Anunțul va cuprinde o notă de fundamentare, o expunere de motive sau, după caz, un referat de aprobare privind necesitatea adoptării actului normativ propus, textul complet al proiectului actului respectiv, precum și termenul limită, locul și modalitatea în care cei interesați pot trimite în scris propuneri, sugestii, opinii cu valoare de recomandare privind proiectul de act normativ.

Anunțul referitor la elaborarea unui proiect de act normativ cu relevanță asupra mediului de afaceri se transmite de către inițiator asociațiilor de afaceri și altor asociații legal constituite, pe domenii specifice de activitate.

La publicarea anunțului autoritatea administrației publice va stabili o perioadă de cel puțin 10 zile pentru a primi în scris propuneri, sugestii sau opinii cu privire la proiectul de act normativ supus dezbaterii publice.

Conducătorul autorității publice va desemna o persoană din cadrul instituției, responsabilă pentru relația cu societatea civilă, care să primească propunerile, sugestiile și opiniile persoanelor interesate cu privire la proiectul de act normativ propus.

Autoritatea publică în cauză este obligată să decidă organizarea unei întâlniri în care să se dezbată public proiectul de act normativ, dacă acest lucru a fost cerut în scris de către o asociație legal constituită sau de către o altă autoritate publică.

În toate cazurile în care se organizează dezbateri publice, acestea trebuie să se desfășoare în cel mult 10 zile de la publicarea datei și locului unde urmează să fie organizate. Autoritatea publică în cauză trebuie să analizeze toate recomandările referitoare la proiectul de act normativ în discuție.

Participarea publicului la procesul decizional

Participarea persoanelor interesate la lucrările ședințelor publice se va face în următoarele condiții:

a) anunțul privind ședința publică se afișează la sediul autorității publice, inserat în site-ul propriu și se transmite către mass-media, cu cel puțin 3 zile înainte de desfășurare;

b) acest anunț trebuie adus la cunoștința cetățenilor și a asociațiilor legal constituite care au prezentat sugestii și propuneri în scris, cu valoare de recomandare, referitoare la unul dintre domeniile de interes public care urmează să fie abordat în ședință publică;

c) anunțul va conține data, ora și locul de desfășurare a ședinței publice, precum și ordinea de zi.

Difuzarea anunțului și invitarea specială a unor persoane la ședința publică sunt în sarcina responsabilului desemnat pentru relația cu societatea civilă.

Participarea persoanelor interesate la ședințele publice se va face în limita locurilor disponibile în sala de ședințe, în ordinea de precădere dată de interesul asociațiilor legal constituite în raport cu subiectul ședinței publice, stabilită de persoana care prezidează ședința publică.

Ordinea de precădere nu poate limita accesul mass-media la ședințele publice.

Persoana care prezidează ședința publică oferă invitațiilor și persoanelor care participă din proprie inițiativă posibilitatea de a se exprima cu privire la problemele aflate pe ordinea de zi.

Punctele de vedere exprimate în cadrul ședințelor publice de persoanele menționate la art. 8 au valoare de recomandare.

Minuta ședinței publice, incluzând și votul fiecărui membru, cu excepția cazurilor în care s-a hotărât vot secret, va fi afișată la sediul autorității publice în cauză și publicată în site-ul propriu.

Obligații ale autorităților

Autoritățile publice prevăzute la art. 4 sunt obligate să întocmească și să facă public un raport anual privind transparența decizională, care va cuprinde cel puțin următoarele elemente:

- a) numărul total al recomandărilor primite;
- b) numărul total al recomandărilor incluse în proiectele de acte normative și în conținutul deciziilor luate;
- c) numărul participanților la ședințele publice;
- d) numărul dezbaterilor publice organizate pe marginea proiectelor de acte normative;
- e) situația cazurilor în care autoritatea publică a fost acționată în justiție pentru nerespectarea prevederilor prezentei legi;
- f) evaluarea proprie a parteneriatului cu cetățenii și asociațiile legal constituite ale acestora;

g) numărul ședințelor care nu au fost publice și motivația restricționării accesului.

Raportul anual privind transparența decizională va fi făcut public în site-ul propriu, prin afișare la sediul propriu într-un spațiu accesibil publicului sau prin prezentare în ședință publică.

VI. Instrumente de asigurare a calității în contextul transparenței, consultării și liberului acces la informațiile de interes public

Modul în care o instituție/ autoritate publică asigură calitatea procesului de transparentizare a actelor administrative, precum și o adecvare la cerințele cetățenilor (acces, informare, coparticipare la adoptarea deciziilor) poate fi cuantificat printr-o serie de indici, în funcție de specificul activităților realizate de anumite structuri funcționale, după cum urmează:

Raportare

În cazul unui compartiment de informare și relații publice un raport anual ar putea conține următorii indicatori:

- Numărul total de solicitări, departajat pe domenii de interes;
- Numărul total de solicitări de informații de interes public;
- Numărul de solicitări rezolvate favorabil;
- Numărul de solicitări respinse, defalcat în funcție de motivația respingerii (informații exceptate de la acces, inexistente etc.);
- Numărul de solicitări adresate în scris: 1. pe suport de hârtie; 2. pe suport electronic;
- Numărul de solicitări adresate de persoane fizice;
- Numărul de solicitări adresate de persoane juridice;
- Numărul de reclamații administrative: 1. rezolvate favorabil; 2. respinse;
- Numărul de plângeri în instanță: 1 rezolvate favorabil; 2. respinse; 3. în curs de soluționare;
- Costurile totale ale compartimentului de informare și relații publice;
- Sumele totale încasate pentru serviciile de copiere a informațiilor de interes public solicitate;
- Numărul estimativ de vizitatori ai punctului de informare-documentare.

Similar, un raport anual privind transparența decizională ar putea avea ca indicatori:

- numărul total al recomandărilor primite;
- numărul total al recomandărilor incluse în proiectele de acte normative și în conținutul deciziilor luate;
- numărul participanților la ședințele publice;
- numărul dezbaterilor publice organizate pe marginea proiectelor de acte normative;
- situația cazurilor în care autoritatea publică a fost acționată în justiție pentru nerespectarea prevederilor prezentei legi;
- evaluarea proprie a parteneriatului cu cetățenii și asociațiile legal constituite ale acestora;

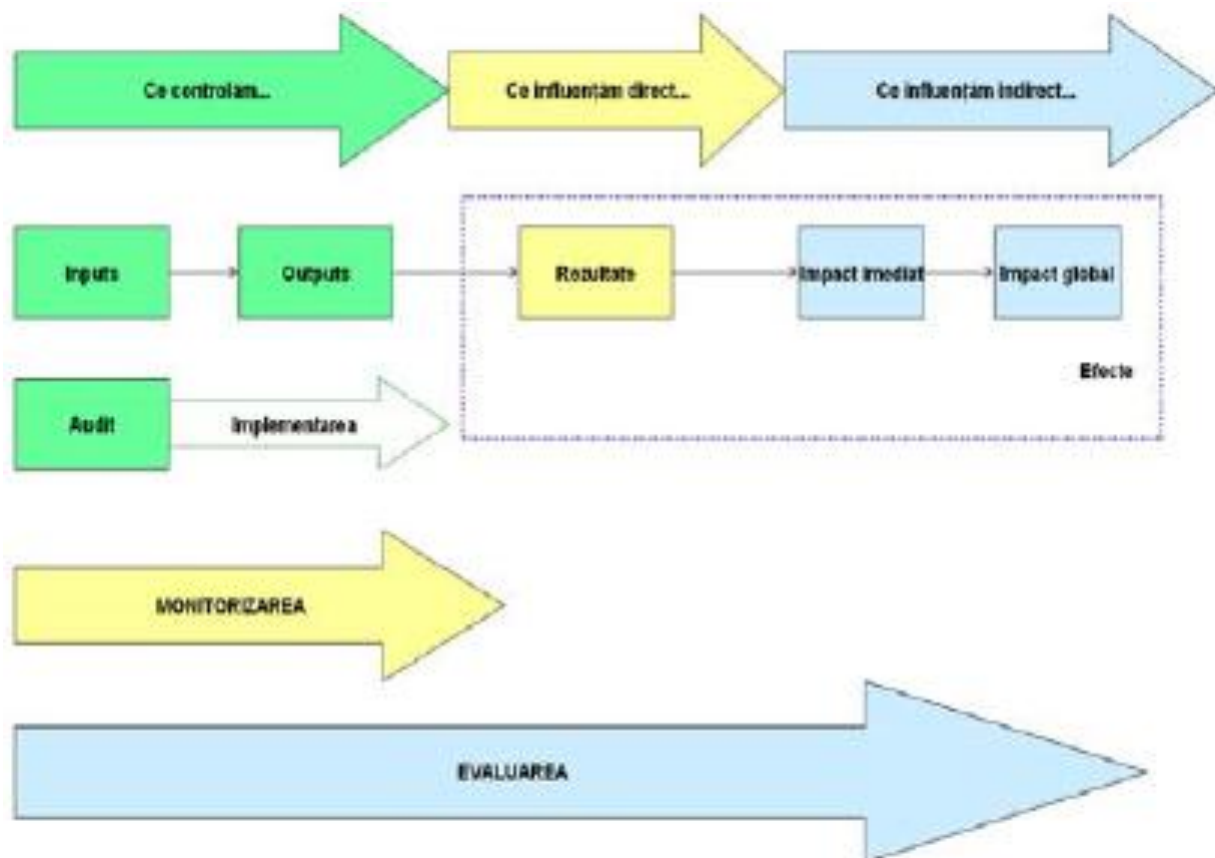
- numărul ședințelor care nu au fost publice și motivația restricționării accesului.

Asigurarea permanentă a calității implică implementarea unor procese de monitorizare, evaluare și ajustare.

Monitorizare:

Astfel, monitorizarea evidențiază:

- Modificări instituționale survenite în urma implementării politicii;
- Modificări ale situației grupurilor-țintă vizate;
- Situația costurilor implementării la un moment dat;
- Respectarea termenelor și a conținutului activităților prevăzute în planul de acțiune;
- Întârzieri/dificultăți în realizarea activităților și motivația acestora.



Evaluare

Similar, evaluarea evidențiază:

- Măsura în care rezultatele implementării corespund cu cele stabilite inițial;
- Raportul dintre costuri și rezultate;
- Impactul asupra grupurilor-țintă.

În procesul de evaluare, de regulă se folosesc indicatori de performanță⁵. Acești indicatori se află în strânsă relație cu obiectivele asumate instituțional, contribuie la măsurarea realizării acestora și pot fi clasificați în mai multe categorii:

- *indicatori de rezultate și de impact*: sunt cei care pun în evidență volumul produselor și serviciilor furnizate de către autoritățile publice și efectele obținute în urma acestora. Spre exemplu, într-un program de construire a unei autostrăzi, indicatorul de rezultate poate fi numărul de kilometri dați în folosință, în timp ce indicatorii de impact se referă la reducerea numărului de accidente cu un anumit procent pe acea rută.
- *indicatori de eficacitate*: reprezintă acea categorie de indicatori care conțin informații asupra gradului în care obiectivele instituționale au fost realizate. În contextul participării civice și analizei factorilor interesați, indicatorii de eficacitate ar trebui să conțină informații despre gradul în care se produc efecte neașteptate asupra populației, efecte pozitive sau negative, respectiv despre calitatea serviciilor prestate în acord cu necesitățile și așteptările populației destinate;
- *indicatori de activitate, de proces*: se utilizează pentru substituirea indicatorilor de eficacitate deoarece sunt mai ușor de calculat. Astfel de indicatori pot fi: numărul de dosare înregistrate, numărul de cereri la care s-a dat răspuns, numărul de întâlniri și vizite realizate în vederea realizării obiectivului vizat de acea politică sau program (vezi și indicatorii exemplificați în rapoartele de activitate ale unor structuri funcționale);
- *indicatori de eficiență*: sunt necesari pentru a pune în corelație rezultatele obținute (output-urile) cu volumul de resurse consumate în acest scop.

Exemple de diverse categorii de indicatori

Sector	Resurse utilizate	Rezultat	Efect, impact	Proces
Administrație (politici publice)	Număr de persoane implicate în domeniu	Numărul de documente de politică publică	Decizii mai bune	Deschidere spre dezbateri
Administrație (fonduri europene)	Număr de persoane implicate în domeniu	Numărul de proiecte; Valoarea finanțărilor;	Efect: creșterea ratei/ gradului de absorbție; Impact asupra: Locurilor de muncă; Fonduri la bugetul de stat/ local; Creșterea performanței instituționale (instuire,	Acces la resurse nerambursabile; Dezvoltare sustenabilă;

⁵ În contextual în care este utilizat, termenul de performanță nu desemnează excelența, ci provine din lb. engleză (*to perform* – *performance* înseamnă a realiza, a duce la îndeplinire o sarcină).

			calificare, calitate RU); Bani în economia reală; indictori sociali și de mediu (impact dezvolare durabilă).	
Administrație (transparentă, acces la informații)	Număr de persoane implicate în domeniu; număr petiții, solicitări; nr. consultări publice organizate/ planificate;	Numărul de petiții soluționate; rata ssițărilor (contencios administrativ; nr. proiecte/ acte normative/ politici supuse dezbaterii publice, aprobate;	Decizii mai bune; Transparență decizională; Acces facil la informații de interes publică;	Crearea unei culturi civice și a participării publice (transparentă, consultare, co- decizie)

* adaptare⁶ după modelul propus de Salvatore Schiavo-Campo, în lucrarea sa *Strengthening Performance in Public Expenditure Management*, 1999.

PROCEDURI UTILIZATE ÎN CONTEXTUL ASIGURĂRII TRANSPARENTEI ȘI CALITĂȚII ÎN ADMIISTRAȚIA PUBLICĂ

- *Exemple, studii de caz, teme de lucru cu participanții la curs* -

Câteva noțiuni introductive...

În sens larg PROCEDURA desemnează totalitatea actelor și formelor îndeplinite în cadrul activității desfășurate de un organ de jurisdicție, de executare sau de un alt organ de stat.

Accepțiuni:

- Proceduri generale;
- Proceduri specifice;
- Proceduri administrative;
- Proceduri operaționale;

⁶ Preluat în lucrarea *Managementul politicilor publice*, vol. coordonat de Claudiu Crăciun, Paul E. Collins, Ed. Polirom, 2008.

În elaborarea procedurilor se informațiile se vor fundamenta pe documente interne cu grad de generalitate general, adică la nivelul întregii instituții, sau particularizat în funcție de organizarea structural-funcțională a direcțiilor, serviciilor, birourilor etc.

Exemple de documente – suport de fundamentare: (ROF – -inclusiv organigrama, ROI, statul de funcții, fișe de post, planuri operaționale, formulare, planuri de acțiune).

Studiul de caz 1 - Procedura specifică privind furnizarea informațiilor de interes public A

APROBAREA DOCUMENTULUI

	Funcție	Nume	Data	Semnătura
Elaborat	Consilier BRPR			
Verificat	Șef birou			
Avizat	Director DCRI			
Aprobat	Președinte			

EVIDENȚA MODIFICĂRILOR

Ediția / Revizi a	Data	Secțiune / pagina / paragraf modificat	Comentarii
A / O			
.....

1. Scop

Procedura descrie modalitatea de furnizare a informațiilor de interes public.

2. Aplicabilitate

Procedura este obligatorie, după aprobare, pentru toți angajații Agenției Naționale a Funcționarilor Publici

3. Descrierea procedurii

I. Primirea solicitărilor

Solicitările privind Legea nr. 544/2001 se pot depune personal la adresa Agenției din Str. Eforie, nr. 5, sect. 5, București, fie se pot trimite prin poștă, prin fax, sau prin e-mail la adresa special creată pe site-ul ANFP (cerere.544@anfp.gov.ro). Datele de contact sunt publicate la secțiunile Despre noi – informații de interes public – Lista informațiilor de interes public din site-ul ANFP.

II. Înregistrarea solicitărilor

După primirea cererilor, acestea vor intra pe circuitul normal al documentelor și vor fi înregistrate la Registratura Agenției.

III. Rezoluția

Etapă imediat următoare constă în prezentarea solicitării către președintele ANFP (sau înlocuitor), care va pune rezoluția corespunzătoare și o va îndrepta spre rezolvare DCRI.

IV. Primirea în cadrul structurii de specialitate

După primirea în cadrul DCRI, directorul Direcției o va îndrepta către persoanele abilitate din cadrul Biroului Relații cu Publicul și Registratură sau Compartimentului Comunicare, Informare și Documentare în vederea redactării răspunsului.

CCID va oferi informații reprezentanților mass-mediei, în cazul solicitărilor verbale - dacă acestea se încadrează în informațiile de interes public care sunt comunicate din oficiu. În caz contrar, se va solicita reprezentanților mass-mediei formularea unei cereri conform Legii nr. 544/2001 pe calea menționată mai sus.

V. Soluționarea cererii

I. După primirea și înregistrarea cererii CCID realizează o **evaluare primară** a solicitării (conform art. 21 din ***H.G. nr. 123/2002 pentru aprobarea Normelor Metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001***) în urma căreia se stabilește dacă informația solicitată este o informație comunicată din oficiu, furnizabilă la cerere sau exceptată de la liberul acces.

a. În cazul în care informația solicitată este identificată drept **exceptată** de la accesul liber la informație (prin solicitarea prealabilă a unui punct de vedere juridic), se asigură, în termen de 5 zile de la înregistrare, informarea solicitantului despre acest fapt. (art. 22 alin. (2) din H.G. nr. 123/2002). **Anexa 5**

- b. Atunci când solicitarea **nu se încadrează în aria de competență a ANFP**, în termen de 5 zile de la înregistrare, aceasta va fi redirecționată către instituțiile sau autoritățile competente. **Anexa 6** De asemenea, solicitantul va fi informat cu privire la acest aspect. (art. 24 din H.G. nr. 123/2002).
- c. dacă soluționarea **intră în aria de competențe** a BRPR (fac parte din categoria informațiilor de interes public ce pot fi comunicate din oficiu), răspunsul va fi formulat DIRECT de către persoanele abilitate din cadrul Biroului Relații cu Publicul și Registratură.
- d. dacă informațiile solicitate în baza Legii 544/ 2001 **NU intră în aria de competențe** a BRPR, răspunsul va fi solicitat departamentului de specialitate (persoana responsabilă va primi o copie a cererii – primire confirmată prin data și semnătura de primire). Deoarece solicitarea face parte din categoria informațiilor de interes public, BRPR va menționa și un termen limită de răspuns din partea departamentelor, astfel încât, în 10 zile lucrătoare de la înregistrarea cererii, **BRPR să poată formula și transmite către solicitant, răspunsul final** sub semnătura domnului Președinte. În nota adresată compartimentelor respective, BRPR va menționa și posibilitatea **prelungerii termenului de răspuns** către solicitant (de la 10 zile la 30 de zile de la înregistrarea solicitării) conform prevederilor art. 7, alin (1) din *Legea nr. 544/ 2001 privind liberul acces la informațiile de interes public*. **Anexa 3.**

Dacă la nivelul compartimentelor de specialitate se consideră oportună prelungirea, acestea vor **informa BRPR în mai puțin de 10 zile** de la data înregistrării solicitării. BRPR va formula un **răspuns intermediar către solicitant**, prin care acesta este informat asupra noului termen de soluționare (înștiințarea se va face în scris, în termen de 10 zile de la înregistrarea solicitării). **Anexa 2**

Pe baza răspunsului primit de la compartimentele de specialitate, BRPR formulează răspunsul final către solicitant.

În cazul în care BRPR (sau departamentul de specialitate) constată faptul că, cererea respectivă **nu se încadrează în categoria informațiilor de interes public, ci este petiție** aceasta va fi **tratată ulterior ca petiție de către structura responsabilă din cadrul ANFP.**

BRPR transmite structurii responsabile petiția, menționând în nota internă dacă dorește sau nu o copie după răspunsul ce urmează a fi formulat. **Anexa 4**

În cazul în care BRPR solicită un răspuns de specialitate și, la nivelul compartimentului ce a primit solicitarea se constată că aceasta se încadrează în categoria **petițiilor**, respectivul compartiment trebuie să informeze BRPR asupra acestui fapt pentru a se evita dublele înregistrări (în atribuțiile BRPR figurează realizarea anuală a **Raportului de evaluare a implementării legii nr. 544/2001 cu completările și modificările ulterioare**).

În acest caz, BRPR va informa solicitantul asupra noului regim de soluționare. **Anexa 1**

II. Finalizarea răspunsului - acesta va fi prezentat Directorului Direcției Comunicare și Relații Internaționale și supus apoi aprobării Președintelui Agenției. După aprobare, răspunsul va fi trimis în termenul legal solicitantului.

III Transmiterea răspunsului

În cazul trimiterii prin:

- **poștă**, se trimite cu „confirmare de primire”. Aceasta se păstrează în registru, ca documentație. În cazul transmiterii către instituții/ autorități publice, unde se folosește Poșta militară, se păstrează o copie a borderoului.
 - **email**, se păstrează un print-screen după dovada transmiterii
- Toate documentele (baza, documente intermediare, răspunsul final) vor fi înregistrate în registrul special 544 și registrul general DCRI.

IV. Registre

Cererile conform Legii nr. 544/2001 sunt păstrate în registre, după tipul solicitantului:

- *cereri formulate de cetățeni;*
- *cereri formulate de instituții și autorități publice;*
- *cereri formulate organizației non-guvernamentale;*
- *cereri formulate de mass-media.*

Conform *H.G. nr. 123/2002*, a fost creat *Registrul pentru înregistrarea cererilor și răspunsurilor privind accesul la informațiile de interes public*. Acest registru cuprinde în mod obligatoriu și informațiile solicitate verbal.

Annual, conform aceluiași norme metodologice, se realizează *Raportul privind accesul la informațiile de interes public*, care va fi prezentat Președintelui ANFP, Ministerului Administrației și Internelor și va fi făcut public prin postare pe site-ul ANFP.

Anexe:

1. Notă informațiile vor fi rezolvate în regim de petiție – pentru solicitant

Stimată doamnă/ Stimate domn,

Referitor la adresa dumneavoastră, înregistrată la Agenția Națională a Funcționarilor Publici cu nr...../....., vă comunicăm faptul că informațiile solicitate de dumneavoastră nu se încadrează în obiectul *Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public*, solicitarea dumneavoastră fiind redirecționată către departamentul de specialitate. Aceasta va fi rezolvată în regim de petiție, în termen de 30 de zile de la data înregistrării, conform *Ordonanței Guvernului nr. 27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor*.

2. Răspuns intermediar prelungire timp răspuns - pentru solicitant

Stimată doamnă/ Stimate domn,

Referitor la adresa dumneavoastră, înregistrată la ANFP cu nr...../....., vă informăm că, în conformitate cu prevederile art. 7 alin (1) din Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, timpul de răspuns pentru informațiile solicitate depășește 10 zile, răspunsul urmând să vă fie comunicat în maxim 30 de zile.

3. Notă solicitare răspuns de specialitate - pentru direcții specialitate

Către
DIRECȚIA

NOTĂ

Referitor la adresa înregistrată la Agenția Națională a Funcționarilor Publici cu nr. /, vă solicităm, conform art. 7 alin (1) din *Legea nr. 544/ 2001 privind liberul acces la informațiile de interes public* să furnizați Biroului de Relații cu Publicul și Registratură, informațiile de interes public pentru a fi transmise solicitantului.

Deoarece cererea este formulată în baza *Legii nr. 544/ 2001 privind liberul acces la informațiile de interes public* și timpul de răspuns este de 10 zile lucrătoare de la data înregistrării, vă rugăm să transmiteți Biroului de Relații cu Publicul și Registratură răspunsul până la data de, astfel încât să fie furnizat în termenul legal solicitantului.

4. Notă, solicitarea nu se încadrează în prevederile Legii 544/ 2010 - pentru direcții specialitate

Către
DIRECȚIA

NOTĂ

Vă transmitem anexat, spre competență soluționare, cererea înregistrată la Agenția Națională a Funcționarilor Publici cu nr. /, obiectul acesteia neîncadrându-se în categoria informațiilor prevăzute de *Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public*.

Menționăm faptul că nu dorim/ dorim copii ale răspunsurilor.

5. Cerere punct de vedere juridic – către direcția de specialitate

NOTĂ

Referitor la adresa înregistrată la ANFP cu nr. /, vă solicităm sprijinul în scopul formulării răspunsului către solicitant.

În acest sens, vă rugăm să ne comunicați punctul dumneavoastră de vedere cu privire la încadrarea cererilor formulate prin adresa mai sus-menționată, în obiectul *Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public*.

6. Redirecționare solicitare - către instituția competentă

Către

Vă redirecționăm, spre competență soluționare, adresa înregistrată la Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) cu nr./....., conform art. 24 din Normele Metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, informațiile solicitate ne aflându-se în sfera noastră de activitate.

4. Fundament legal

- ✓ Legea nr. 544/2001 privind Liberul acces la informațiile de interes public;
- ✓ Regulamentul de Organizare și Funcționare a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, aprobat prin Ordinul din

Studiul de caz 2 - PROCEDURA SPECIFICĂ

Primirea în audiență

APROBAREA DOCUMENTULUI

	Funcție	Nume	Data	Semnătura
Elaborat				
Verificat				
Avizat				
Aprobat				

EVIDENȚA MODIFICĂRILOR

Ediția / Revizia	Data	Secțiune / pagina / paragraf modificat	Comentarii
A / O	13.04.2011	Elaborare document cadru	Documentul stabilește metoda de elaborare, indexare și distribuție a documentelor

1. Scop

Procedura descrie modalitatea de acordare a audiențelor persoanelor interesate în cadrul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici.

Audiența reprezintă formă directă de discuție a oricărei persoane interesate cu conducătorul instituției publice sau cu persoanele responsabile din cadrul instituției, garantată de dreptul la opinie și la informație, stipulat în Constituție.

2. Aplicabilitate

Procedura este obligatorie, după aprobare, pentru toți angajații Agenției Naționale a Funcționarilor Publici

3. Responsabilități

3.1 Audiențele vor fi asigurate de către:

- președinte
- vicepreședinte
- secretarul general
- persoanele desemnate

3.2 Audiențele vor fi acordate în fiecare zi de joi a săptămânii, între orele 14.00 – 16.00, cu excepția zilelor declarate oficial nelucrătoare sau cu prilejul sărbătorilor legale.

3.3. Programul de audiențe va fi afișat la sediul ANFP și pe site-ul instituției.

3.4. Înscrierea în audiență se realizează la Cabinetul Președintelui, direct sau telefonic.

- (1) Cabinetul Președintelui informează persoanele interesate cu privire la programul de audiențe al conducerii ANFP. În cazul în care numărul solicitărilor poate conduce la depășirea timpului alocat programului stabilit, Cabinetul Președintelui va informa solicitantul asupra acestui fapt, urmând să se realizeze o reprogramare. În privința programării, prioritate au persoanele care au necesitat reprogramare din cauza mai sus-amintită.
- (2) Cabinetul Președintelui va realiza un **registru separat de audiențe** care va cuprinde numele și prenumele solicitantului, date de contact și natura, pe scurt, a problemei ce va fi discutată în audiență. **Anexa – Tabel realizat de BRPR în vederea înregistrării persoanelor în audiență**
- (3) Persoana programată va primi/ i se va comunica telefonic data, ora la care este așteptată în audiență, împreună cu un număr de înregistrare a cererii de acordare a audienței. Cabinetul Președintelui va informa solicitantul ca la audiență să se afle în posesia oricărui act, adresă etc ce ar putea privi natura problemei.
- (4) Cabinetul Președintelui va comunica permanent cu persoanele abilitate din cabinetele vicepreședintelui, secretarului general și persoanele abilitate pentru a le informa asupra numărului și natura problemelor persoanelor înscrise în audiență.
- (5) Persoanele abilitate din cadrul structurilor de mai sus vor realiza minuta audienței. Aceasta va fi semnată de către solicitant după încheierea audienței. Persoanele abilitate vor anunța persoanele abilitate din cabinetele vicepreședintelui, secretarului general și persoanele abilitate, la sfârșitul fiecărei zile, asupra modului de soluționare a problemelor sesizate în audiențe:
- pozitiv sau parțial pozitiv
 - negativ/
 - în curs de soluționare
 - s-a declinat competența către alte instituții ***
- și vor înregistra minuta audienței, comunicând, prin adresă oficială, lunar, către persoanele abilitate din cabinetele vicepreședintelui, secretarului general și persoanele abilitate numerele de înregistrare ale minuterilor.
- (6) Registrul de audiențe va sta la baza realizării Raportului semestrial privind activitatea de primire, evidență, examinare și soluționare a petițiilor, precum și de primire a cetățenilor în audiență.
- (7) În cazul în care audiența se amână, persoanele abilitate din cadrul cabinetele președintelui, vor informa cabinetul vicepreședintelui și secretarului general (cu menționarea și a datei reprogramării audienței), astfel încât persoana care a solicitat audiența să poată fi anunțată asupra acestui fapt. Cabinetul Președintelui va realiza o altă programare pentru persoana respectivă.
- (8) În cazul existenței unui conflict de interese persoanele sunt obligate să se abțină de la acordarea audienței, luarea deciziei conform dispozițiilor legale în vigoare.
- (9) Președintele, vicepreședintele și secretarul general pot delega competența de acordare a audiențelor în funcție de specificul problemei.

Fundament legal

- ✓ Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Hotărâre nr. 620/2010 din 30/06/2010 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare a activității Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, precum și pentru modificarea Hotărârii Guvernului nr. 1.000/2006 privind organizarea și funcționarea Agenției Naționale a Funcționarilor Publici
- ✓ Regulamentul de Organizare și Funcționare a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, aprobat prin Ordinul din
- ✓ *** Anexa nr. 3 la Ordinul Ministerului Administrației și Internelor nr. 177/ 2007
- ✓ *** Anexa nr. 6 Ordinul Ministerului Administrației și Internelor nr. 190/ 2004

Anexă

Tabel realizat de BRPR în vederea înregistrării persoanelor în audiență.

Nr. Crt.	Nume, prenume	Numele persoanei din conducerea ANFP la care se solicită audiența	Subiectul audienței	Data și ora audienței	Contact	Nr. înregistrare minuta audiența (pers. abilitate)	Nr. înregistrare audiența (SR)

TEME LA ALEGERE:

(1) Pe baza unor organigrame puse la dispoziție de către formator, să se „deseneze” circuitul documentelor cu aplicabilitate pe domeniul transparenței instituționale/ accesului la informațiile de interes public.

(2) Pe baza lecției învățate din aceste studii de caz, vă rugăm să elaborați sintetic o procedură, la alegere. Vă sugerăm să alegeți aceea procedură ce reflectă specificului instituției/ organizației din care faceți parte. Notă: pot fi elaborate și proceduri de către grupuri de participanți la curs (lucru cu mai multe grupe, prezentare pe grupe, dezbatere generală).

(3) Generarea unor proceduri alternative (alt model față de cele exemplificate prin studiile de caz), opțional specifice instituțiilor/ organizațiilor din care provin participanții.

II. SOCIAL MEDIA ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

Transparența în administrația publică

„Transparența promovează răspunderea și oferă cetățenilor informații despre ce face administrația pentru ei. Informația administrației este un bun național. În timpul guvernării mele vom lua măsuri pentru ca accesul la informații de interes public să se realizeze mai rapid și în forme pe care cetățeanul să le găsească rapid și să le poată folosi. Fiecare departament trebuie să găsească cele mai noi tehnologii de a pune informații despre activitatea lor online pentru a fi utilizate de public. Departamentele va trebui să solicite feed-back din partea cetățenilor pentru a găsi cel mai util tip de informație pentru cetățeni” (Barack Obama, The White House Memorandum, Transparency and Open Government).

Administrația publică este transparentă atunci când majoritatea informației despre activitățile, politicile și deciziile sale este accesibilă pentru public. Transparența este rezultatul informației disponibile.

A fi transparent are avantaje pentru participare, pentru că încurajează implicarea cetățenilor în procesul de luare a deciziilor, pentru răspundere, pentru că, într-o democrație, cetățenii au dreptul de a trage la răspundere funcționarii publici pentru acțiunile lor și pentru eficiența administrației publice, pentru că doar prin acces la informații, fie el reactiv sau pro-activ, cetățenii află ce face administrația pentru ei și pot aprecia calitatea serviciilor și oferi feedback asupra acestora administrației.

„Administrația trebuie să răspundă pentru a face față dorințelor și aspirațiilor cetățenilor și nevoilor administrației pentru a fi eficientă și demnă de încredere.” (Tony Blair, fost Prim-ministru al Marii Britanii, Transformational Government Strategy, 2005)

Un studiu recent realizat de Președinția Irlandeză a Consiliului Uniunii Europene în cadrul Rețelei Europene de Administrație Publică – EUPAN arată o creștere importantă a utilizării instrumentelor social media în administrația publică.

Definiție

Social media este interacțiunea socială online, în care oameni creează, partajează sau fac schimb de informații, fie ele sub formă scrisă, fotografii sau videoclipuri.

În 2010, Kaplan și Haenlein⁷ au realizat o clasificare a canalelor social media, astfel:

⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Social_media, accesat la 17 iulie 2014.

- proiecte realizate în colaborare (Wikipedia)
- bloguri și micro-bloguri (Twitter)
- rețele de conținuturi (YouTube, Pinterest)
- rețele de socializare (Facebook, Google+)
- jocuri virtuale în rețea la nivel mondial (World of Warcraft)
- vieți sociale virtuale (Second Life)

Un studiu recent Mediascope arată că românii sunt pe locul al doilea în topul țărilor europene care petrec cel mai mult timp online, cu o medie de 18,6 ore petrecute săptămânal pe Internet: 48.7% dintre români au fost utilizatori de Internet în 2012, ritmul de creștere fiind mai rapid, în special, la categoriile care utilizează mai puțin Internetul, se arată într-un studiu al GfK Romania. Mediul rural înregistrează o dinamică bună, atingând 33% din populația rurală.

Studiul „Profilul utilizatorului de Internet” condus de Departamentul de Cercetare al TradeAds Interactive arată că românii folosesc, în continuare, mediul online pentru a socializa, astfel că în 2012, 41,9% dintre respondenți au declarat că folosesc rețelele sociale. Studiul Mediascope arată că 93% dintre toți utilizatorii de Internet din România au folosit cel puțin o dată o rețea de socializare personală sau profesională, iar printre cele mai vizitate site-uri, cu frecvență zilnică, 37% sunt social media.

Facebook deține supremația cu 7.200.000 de utilizatori de Facebook în România, conform FaceBrand⁸. În România, există aproximativ 720 000 utilizatori de Youtube, 150 000 conturi de Twitter, 100 000 conturi de Foursquare, 65 000 conturi de Instagram, 12 000 de bloguri active, 1 600 de profiluri active de LinkedIn⁹.

Social media implică o varietate de formate, de exemplu text, imagini video și audio.

Alegerea tipului de social media potrivit individului sau organizației implică cunoașterea diverselor caracteristici ale celor mai utilizate canale la nivel internațional, dar mai ales național.

Facebook este cea mai populară platformă social media din lume, cu 1.28 miliarde de utilizatori la nivel mondial¹⁰. Facebook a fost inițial dedicată doar persoanelor, care pot aduna mai mulți prieteni, pot partaja fotografii, video, pot aprecia acest conținut și pot comenta.

Amploarea Facebook a fost marcată și de apariția posibilității de a crea pagini sau grupuri, în România existând în martie 2014, peste 24 000 de pagini Facebook. Acestea ajută organizațiile, persoanele publice să-și creeze o imagine autentică pe Facebook. Utilizatorii cu profiluri personale pot aprecia o pagină, pot primi și partaja conținutul acesteia.

Grupurile Facebook sunt dedicate unor comunități mai mici de utilizatori cu aceleași interese. Grupul poate fi public sau privat și, la fel ca și la pagini, utilizatorii pot primi și partaja conținutul pe care membrii grupului îl împărtășesc.

⁸ Facebrands.ro, accesat la 15 iulie 2014;

⁹ Cristian Manafu, date din martie 2014, disponibile la socialmediatraining.ro, accesat la 15 iulie 2014.

¹⁰ <http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>, accesat la 17.06.2014.

Twitter este un serviciu de micro-blogging care permite utilizatorilor săi, care au ajuns la un număr de 255 de milioane în toată lumea¹¹, să trimită mesaje scurte de 140 de caractere.

LinkedIn este dedicat profesioniștilor, fiind în același timp o carte de vizită pentru fiecare utilizator, acesta putându-și crea un CV și căuta locuri de muncă, dar și o rețea a persoanelor care împărtășesc aceeași profesie.

Competitorul Facebook, Google+, a cunoscut o creștere foarte importantă de când a fost lansat, ajungând la 343 de milioane de utilizatori¹².

Social media în administrația publică

Conform unei cercetări interne realizate de ANFP, în prezent numai 15 Consilii Județene, 17 primării reședință de județ și 8 instituții ale prefectului au pagină proprie de Facebook și numai 6 au conturi pe alte rețele sociale (YouTube, Google +, Twitter). Comparativ cu această situație, datele statistice indică o creștere exponențială a utilizatorilor, persoane fizice, a rețelelor de socializare.

Buna utilizare a rețelelor social media poate ajuta administrația publică să înțeleagă mai bine, să răspundă și să atragă atenția beneficiarilor. Aceste mijloace permit realizarea unei comunicări reale în ambele sensuri, însemnând nu doar utilizarea unor instrumente sau tehnici speciale, ci și promovarea angajamentului digital prin care se realizează trecerea de la difuzarea informațiilor (website) la conversație, de la a observa la a asculta și a răspunde, de la conștientizarea publicului la pro-activitate. Mai mult decât atât, prin angajamentul digital pe care o instituție sau autoritate publică și-l asumă, aceasta vine în preîntâmpinarea cetățenilor, nu așteaptă ca aceștia să abordeze administrația publică, astfel facilitând implicarea comunităților în luarea deciziilor la nivel guvernamental.

Pentru utilizarea cu succes a instrumentelor social media, o instituție publică ar trebui să aibă în vedere mai mulți pași de urmat.

Mai întâi, este necesar ca orice instituție publică să inventarieze beneficiile acestui mod de comunicare, care pot fi:

- pot îmbunătăți accesul autorităților și instituțiilor publice la publicul lor specific și pot îmbunătăți accesibilitatea comunicării acestora;
- permite administrației publice să fie mai activă în relațiile sale cu cetățenii, partenerii și părțile interesate;
- oferă mai multe posibilități pentru a ajusta sau reorienta rapid modul de comunicare, atunci când este necesar;
- pot îmbunătăți eficiența costurilor pe termen lung pentru comunicare, care, deși în administrația publică din România acestea sunt reduse, pot dispărea în timp;
- sunt credibile pentru că se distanțează de canalele media oficiale;

¹¹ Idem.

¹² Idem.

- pot reduce dependența administrației de media tradiționale și contracara informațiile inexacte oferite prin intermediul lor;
- pot crește viteza diseminării informației și feedback-ului publicului;
- pot ajunge la diverse publicuri specifice privind aspecte specifice;
- pot îmbunătăți imaginea instituțiilor publice.

Următorul pas ar fi să conștientizeze faptul că utilizarea canalelor social media poate avea și dezavantaje, dar printr-o bună planificare strategică, acestea pot fi contracarate sau transformate în avantaje. Printre dezavantajele folosirii rețelelor de socializare de instituții și autorități publice, putem evidenția:

- implicarea de resurse umane și de timp
- existența unei critici importante și susținute
- apariția conflictelor între utilizatori
- neputința de a îmbina “vocea personală” cu cea a instituției
- angajarea în folosirea canalelor sociale nepotrivite pentru instituție

Toate aceste puncte slabe pot fi diminuate prin existența unor reguli minime de interacțiune în mediul online. Studiul menționat în debutul acestui articol a sondat și existența, la nivelul administrației publice, a unor politici, regulamente sau chiar legi care să reglementeze folosirea social media. Mai multe state au confirmat existența unor strategii sau proceduri, fie formale, fie informale, în ceea ce privește utilizarea instrumentelor social media, dar concluzia a fost că este dificil, dacă nu imposibil, să se aplice o politică centrală și uniformă privind folosirea social media în administrația publică. Aceasta de poate datora specificului divers al entităților publice, ratei de utilizare, gradului de acoperire a Internetului etc. Totuși, majoritatea covârșitoare a statelor a menționat că legile lor prevăd utilizarea social media pentru punerea în aplicare a legislației privind liberul acces la informații de interes public.

În interiorul instituției sau autorității publice trebuie să se asigure un minim consens asupra utilizării social media. Pentru a asigura folosirea cu succes a rețelelor de socializare, importanți sunt și oamenii din interior.

Mai întâi, toți angajații trebuie să fie înștiințați de importanța utilizării social media și consultați cu privire la rolul lor în această activitate, care poate fi unul de conștientizare – de tipul, există blogul instituției, puteți să-l urmăriți – sau unul de implicare publică – de tipul, evenimentele publice la care luați parte ca angajați ai instituției vor fi documentate și publicate pe rețelele sociale ale instituției.

Apoi, deoarece folosirea rețelelor de socializare implică resurse umane și de timp, conducerea instituției trebuie să desemneze persoanele potrivite și să creeze premisele unei colaborări interdepartamentale. Luând în considerare contextul actual al crizei, resursele sunt reduse, mai ales în departamentele de comunicare, iar dedicarea unor persoane în dezvoltarea relației cu cetățenii și cu celelalte entități publice prin intermediul social media pare aproape imposibilă. Totuși, dacă instituția publică își ia acest angajament, echipa social media trebuie susținută și de celelalte departamente, în limita specificului instrumentelor social media, deoarece există riscul

major ca lipsa de reacție sau reacția întârziată la comentarii și noutăți să compromită demersul de relaționare prin social media.

Tot în legătură cu asigurarea unei echipe potrivite pentru administrarea canalelor social media, studiul menționat în debutul acestui articol a sondat și existența, la nivelul administrației publice, a unor politici, regulamente sau chiar legi care să reglementeze folosirea social media, mai multe state confirmând existența unor strategii sau a unor proceduri, fie formale, fie informale, în această privință. De aceea, un minim set de reguli pentru administratorii rețelelor sociale și niște documente oficiale de desemnare sau o modificare a fișei postului persoanelor responsabile (prin adăugarea acestor noi atribuții) sunt recomandate. Ideal ar fi crearea unor posturi dedicate gestionării instrumentelor social media în fiecare instituție publică.

Alegerea canalelor potrivite pentru instituția publică este următorul pas crucial. Aceasta se realizează ținând cont de elemente macro – cum ar fi ponderea utilizării la nivel național – și de aspecte ce țin de entitatea publică – publicul ei țintă, de angajații ei, de urgența cu care se dorește transmiterea informației etc. Atenție! Folosirea mai multor rețele de același tip în același timp poate avea și avantaje și dezavantaje. Punctul forte ar fi că informația ajunge la mai multe comunități și, astfel, crește nivelul de notorietate, posibilitatea de a testa cât mai multe canale și de a vedea relevanța lor pe termen lung etc. Totuși, există și puncte slabe, cum ar fi implicarea și mai multor resurse în gestionarea canalelor, greutatea de a armoniza mesajele pentru fiecare canal din cauza rapidității cu care informația este vehiculată, riscul de a crea confuzie din cauza prezenței în multiple medii, riscul de a crea saturație din cauza cantității mari de informație etc.

Un pas pentru evitarea conflictelor ar putea fi și stabilirea unor reguli pentru interacțiunea online. Având în vedere specificul rețelelor de socializare, acela că permite comunicarea fără prea multe limite, că interpune între receptor și emițător o barieră confortabilă de spațiu, vor exista întotdeauna persoane nemulțumite, gata să-și exprime acea nemulțumire și chiar să atragă alți utilizatori de partea lor. De aici, apar și conflictele între utilizatori. Ca urmare a criticilor vehemente, pot apărea susținătorii vehemenți, apărați de același confort de a se afla la distanță.

Aceste reguli trebuie să fie asimilate de persoanele care administrează conturile și făcute publice pentru ca toți utilizatorii rețelelor respective să le cunoască. Aici intră și situațiile de criză, criticile și comentariile răutăcioase, dar și conflictele dintre utilizatori, unde moderatorul trebuie să intervină pentru a concilia părțile. Deși fiecare situație este diferită, trebuie să existe câteva reguli de acțiune în cazul unor astfel de întâmplări.

Crearea conținutului inițial poate varia în funcție de instrumentul ales: text, fotografii, filme, articole etc. și adaptarea acestuia la publicul-țintă. Conținutul nu ar trebui să se limiteze în a oferi informații doar dintr-un domeniu, pentru că există riscul de a plictisi, iar apoi de a scădea interesul utilizatorilor. În acest sens, pot fi foarte utile tutorialele diverselor instrumente social media în privința creșterii atractivității propriului cont. De asemenea, se pot realiza acțiuni de popularizare și contra cost.

Întreținerea conturilor pe diverse rețele sociale este cel mai dificil aspect. Deși va exista întotdeauna informație demnă de a deveni conținut pentru conturile instituției și de a fi împărtășită cu publicul, vor apărea tendințe de stagnare în gestionarea și animarea lor. Motivele pot fi scăderea entuziasmului factorul uman, dar și lipsa știrilor interesante. Dacă nu se

iau măsuri, se pot produce goluri mari în activitate ce pot duce la pierderea de utilizatori. Recomandarea este să existe un minimum de conținut pentru menținerea interesului publicului, adaptat fiind la tipul canalul social media și să nu se abuzeze de partajarea conținutului conturilor altor instituții.

Exemple de bune practici în utilizarea social media în administrația publică¹³:

- Consiliul Județean Cluj
- Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului Sector 6
- Instituția Prefectului județul Timiș
- Consiliul Județean Prahova

¹³ <http://www.anfp.gov.ro/DocumenteEditor/Upload/2013/comunicare/GHID.pdf>

III. Comunicare eficientă

Comuniarea este o activitate complexă care implică stăpânirea „artei conversației”, capacitatea de a negocia, de a convinge și de a-i învăța pe alții. Pentru a obține rezultate bune în oricare din aceste activități, este esențial să înțelegi ce înseamnă **COMUNICAREA** și să-ți dezvolti acele calități absolut necesare unei bune și eficiente comunicări.

De multe ori se dovedește că este mai important modul CUM comunicăm decât CE comunicăm, fie că îți exprimi dorința de a pleca într-o excursie, fie că îți manifestezi dezaprobarea față de un proiect de investiții în cadrul unui consiliu local. Pentru a **comunica eficient** trebuie ca mesajul tău să fie interpretat corect de către persoana căreia îi este destinat.

Cum ne petrecem timpul de comunicare

1. Scriind 9%
2. Citind 16%
3. Vorbind 30%
4. Ascultând 45%

Potrivit unui studiu, auzim doar un sfert din ceea ce ni se spune. În restul timpului, visăm cu ochii deschiși sau suntem cu gândul în altă parte.

Într-un studiu recent, comandat de “**The New York Times**” au fost chestionați de câteva sute șefi de personal cu privire la cele mai importante aptitudini pe care ar trebui să le demonstreze aplicanții în timpul interviurilor pentru angajare. Conduc în top: “Capacitățile eficiente de comunicare” și “Încrederea în forțele proprii”.

A. SEMNELE UNEI PROASTE COMUNICĂRI

Rareori ne dăm silința să ne exprimăm corect. **Comunicarea incoerentă** se datorează mai mult **modului de exprimare** decât unei gândiri “întortocheate”. Când simiți că ceva nu v-a fost comunicat cum trebuie, aveți tendința de a spune:

“Nu sunt deloc sigur ce trebuie să fac”;

“De ce n-ai spus așa de la început;

“Am senzația că n-am înțeles”, etc.

De multe ori, neînțelegerea mesajului comunicat nici nu este menționată cu voce tare. Ea poate lua forma unui oftat sau a unei încruntări.

B. FORMULAREA INCORECTĂ A MESAJELOR

Este foarte bine să ai gânduri și idei interesante, dar trebuie să știi să le comunici ca atare. O **bună** comunicare poate fi împiedicată de :

- Incapacitatea de a gândi clar și de a formula logic ceea ce vrei să comunici;
- Incapacitatea de a înțelege interesele receptorului pentru a formula un mesaj.

EXERCITIUL 1

Formulați câteva exemple din activitatea Dvs. prin care să evidențiați incorecta formulare a mesajelor. (De exemplu: „Se termină tonerul” când de fapt vrei să spui „Avem nevoie de toner”).

C. CREAREA UNEI IMPRESII FALSE ?

Se spune că prima impresie contează întotdeauna. Poți rata o comunicare din start doar pentru că nu te-ai gândit cum să creezi o impresie favorabilă! Pentru a preveni construirea unor bariere în jurul tău încă înainte de „a deschide gura” vei ține seama de:

- Aspect
- Vocabular
- Punctualitate

EXERCITIUL 2

Construiți exemple de tipul „așa DA” sau „așa NU”, care să surprindă aspectele care generează **prima impresie**.

D. ÎNVAȚĂ SĂ ASCULȚI !

Colegii îți vor spune că ascultă ceea ce le spui chiar când fac altceva, de exemplu dezleagă careuri sau trag cu coada ochiului la fetele care joacă baschet în curtea școlii. Iar dacă nu vor face ceea ce le-ai cerut, îi vei suspecta de faptul că nu te-au auzit. Asta pentru că ai confundat **ASCULTATUL** cu **AUZITUL**!

Cuvintele pot fi auzite și reținute, dar este posibil ca înțelesul să nu fie conștientizat.

Exemplu 1: PROFUL: „Ce am zis adineauri”

ELEVUL (care visează): repetă cuvânt cu cuvânt, ca „papagalul” (fără a înțelege ceva din alăturarea de cuvinte).

Exemplu 2: La un party vorbești cu un prieten crezând că nu-i auzi pe cei din jur dar te întorci instantaneu spre persoana care la un moment dat ți-a pronunțat numele.

Unul din motivele pentru care nu suntem ascultați este lipsa **CREDIBILITĂȚII** (Exemplificați!).

EXERCITIUL 3

Răspundeți la următoarele întrebări:

- a. Am tendința să presupunem că cei din jurul meu înțeleg întotdeauna despre ce le vorbesc?
- b. Se întâmplă să nu reușesc să gândesc logic și clar ce vreau să comunic?
- c. Pierd uneori din vedere interesele și nevoile celorlalți , chiar și atunci când încerc să le câștig atenția ?
- d. Creez uneori impresie proastă datorită neaprecierii la justa valoare a efectelor comportamentului meu ?
- e. Am uneori tendința de a asculta numai ceea ce vreau eu să aud ?
- f. De obicei le las celorlalți „plăcerea” de a descoperi ce se ascunde îndărătul spuselor mele ?

E. EMISIA/RECEPȚIA MESAJELOR

Cuvintele constituie vehiculele gândurilor. Comunicarea este un proces în două sensuri:

- **Codificarea** (de către emițător) – conversia în cuvinte a gândurilor;
- **Decodificarea** (de către receptor) – interpretarea cuvintelor și înțelegerea mesajului pe care acestea îl conțin. Indiferent de mesajul pe care îl trimiți, scopul tău este ca el să fie:
 - recepționat;
 - înțeles.

Practic ai de făcut două lucruri:

- a. Ordonarea gândurilor;
- b. Transmiterea informațiilor.

Pentru a transmite corect mesajele și pentru a fi corect înțeles vei fi atent la următoarele categorii de informații:

- Descrierea faptelor („Produs ieftin și albastru”)
- Comunicarea opiniilor („X va fi șef de promoție”)
- Exprimarea sentimentelor („E bine”)
- Indicarea valorilor („Banii nu sunt importanți”)

ATENȚIE:

Dacă presupui că ceilalți vor înțelege ce vrei să spui, indiferent cât de prescurtat te exprimi, în mod sigur vei da naștere la o mulțime de neînțelegeri.

NIMENI NU-ȚI POATE CITI GÂNDURILE !

Decodificarea corectă a mesajelor determină succesul comunicării. Receptorii vor primi în mod **selectiv** informațiile care ajung la ei. Să evidențiem câteva **motive**:

- Cantitatea de informații cu care sunteți bombardat zilnic (800-1200 de mesaje);
- Primiți informații în funcție de nevoile proprii;
- Acordați atenție doar acelor aspecte care vă interesează din cadrul mesajului primit;
- Informațiile sunt interpretate de cele mai multe ori în mod subiectiv;
- Adesea, citiți sau auziți ceea ce vă așteptați să citiți sau auziți.

ACEASTA ÎNSEAMNĂ CĂ: Ceea ce recepționați nu reflectă întotdeauna ceea ce emițătorul crede că a comunicat!

ATENȚIE:

Atunci când decodifici un mesaj, acuratețea cu care îl recepționezi este afectată de diferiți factori. Iată câțiva:

- Opinia ta despre credibilitatea sursei;
- Gradul în care ești de acord cu elementele mesajului;
- Dispoziția ta în momentul comunicării.

Prin urmare, sunteți tentați să **acordați atenție** anumitor pasaje, și să negați anumite fapte, chiar dacă emițătorul este sigur că a transmis un mesaj corect.

EXERCITIUL 4

Gândește-te la felul cum emiți și recepționezi informațiile și răspunde la următoarele întrebări:

- Îmi pun gândurile în ordine înainte de a le comunica ?
- Acord atenția cuvenită cuvintelor și imaginilor pe care le folosesc ?
- Transmit informațiile într-un mod care exprimă clar sensul pe care-l doresc ?
- Îmi aleg întotdeauna cuvintele astfel încât să fiu cât mai bine înțeles de către receptor ?
- Mă supun convențiilor gramaticale și de vocabular pentru a fi sigur că mă fac înțeles ?
- Consider că răspunsul receptorului indică succesul comunicării ?

Cercetările au dovedit că **vocea, tonul și înfățișarea** Dvs. sunt responsabile pentru 93% din impactul pe care-l aveți asupra interlocutorilor. Statistic, rezultă următoarea distribuție:

- Impactul vizual: 55%
- Impactul vocal: 38%
- Impactul verbal: 7%

ATENȚIE!

Să nu crezi că nu mai trebuie să acorzi atenție cuvintelor pe care le rostești. Atunci când eșuezi pe plan vizual și vocal, mesajul rămâne să fie salvat de cuvinte!

EXERCITIUL 5

Gândește-te cum vorbești în prezent și răspunde la următoarele întrebări:

- Înțeleg pe deplin impactul pe care-l are aspectul vizual asupra eficacității comunicării ?
- Recunosc puterea pe care o are care o are contactul cu ochii celui cu care comunic în stabilirea credibilității mele personale ?
- Pun periodic întrebări pentru a mă asigura că am înțeles corect ceea ce mi s-a comunicat?

Dar să scrii nu este întotdeauna ușor. Amintește-ți mereu o **REGULĂ DE AUR** :

De câte ori ai ceva de spus, mai întâi scrie ! Pentru a te face înțeles în scris vei urmări **5 reguli** simple:

- Formulează mesajul clar și concis (P.S. „Imi cer scuze că scrisoarea este atât de lungă, dar n-am avut timp să scriu una scurtă”)
- Mai întâi scrie, apoi perfecționează;
- Captează atenția cititorilor, „agață-i” încă de la primele rânduri;
- Aranjează textul în pagină astfel încât să fie cât mai ușor de citit.
- Folosește un limbaj mai accesibil.

ATENȚIE!

Pentru a **comunica eficient**, trebuie să-i ai pe oameni de partea ta. Altfel, ei sunt fie neutri, fie împotriva. Scopul tău este ca receptorii mesajelor pe care le transmiți să aibă încredere în tine și în ceea ce le comunică. Pentru a realiza acest lucru, trebuie să urmezi câteva reguli:

- Fă-i pe ceilalți să se simtă importanți!
- Fă-i pe cei din jur să te placă !

EXERCITIUL 6

Scrieți (spontan) 10 cuvinte (grupate în perechi) care vă vin în minte atunci când vă gândiți la cuvântul „DISCUȚIE”

H. AVANTAJELE COMUNICĂRII EFICIENTE

Comunicarea este, din punct de vedere economic, procesul prin care oamenii sunt informați și îndrumați pentru a obține rezultate cât mai bune. A **comunica eficient** înseamnă nu numai a-ți pune gândurile în ordine și a le prezenta într-un mod accesibil, ci și a le exprima într-un fel care să capteze atenția receptorului.

Principalele AVANTAJE ale unei comunicări eficiente sunt:

- Câștigi cooperarea celor din jur;
- Dai naștere la mai puține neînțelegeri;
- Descoperi că oamenii devin mai înțelegători;
- Ești perceput ca fiind o persoană plăcută, pe care merită să o asculți;
- Devii mai metodic;
- Îți mărești capacitatea de a gândi clar.

Surse și referințe bibliografice:

Legea 544/2001: http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.htm?act?ida=31720

Managementul politicilor publice, vol. coordonat de Claudiu Crăciun, Paul E. Collins, Ed. Polirom, 2008.

Manual de politici publice, Institutul de Politici Publice, București, 2009.

Normele metodologice ale Legii 544/2001:

<http://www.guv.ro/obiective/infpublice/1HG%20NormeL544.pdf>

Legea 52/2003: http://legislatie.resurse-pentru-democratie.org/52_2003.php

Asociația Pro Democrația: <http://www.apd.ro/proiect.php?id=17>

Societatea Academica din România: Bune practici în aplicarea liberului acces la informațiile publice

Apador-CH:

[Ghid practic pentru cetățeni](#)

[Ghid practic pentru juriști](#)

[Ghid practic pentru accesul la informațiile de interes public](#)

Institutul de Politici Publice: Accesul la informații și participarea la decizii:

<http://www.ipp.ro/altmateriale/Legea%20544%20-%20analiza%20privind%20plangerile%20adresate%20justitiei.pdf>

Transparență și calitate în administrația publică prin social media

Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 – 2014, în cadrul Fondului ONG în
România, Componenta 1 – IMPLICARE

Asistență și Programe pentru Dezvoltare Durabilă – Agenda 21
București, Str. Mircea Vulcănescu, nr. 2-4, sector 1, București
Tel/fax: +40-21-311-40-76
email: office@agenda21.org.ro; agenda21_ro@yahoo.com
Iulie 2014

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a
granturilor SEE 2009 – 2014