



Finanțat de
Uniunea Europeană



Ghid

Elaborarea politicilor,
monitorizarea, promovarea
dialogului și activităților de
advocacy

În sectorul justiției

Autori:

Adrian Ermurachi
Stanislav Ghilețchi
Mihail Gorincioi



#JustițiePentruMoldova

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană
și cofinanțat de Fundația Soros Moldova

Notă de limitare a responsabilității:

Acest ghid a fost realizat cu sprijinul financiar al Uniunii Europene și Fundației Soros Moldova. Conținutul acestuia reprezintă responsabilitatea exclusivă a proiectului „Asigurarea integrității, eficienței și independenței sistemului de justiție din Moldova – #JustițiePentruMoldova, finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația Soros Moldova. Conținutul ghidului aparține autorilor și nu reflectă în mod necesar punctul de vedere al Uniunii Europene și Fundației Soros Moldova.

Publicat de:

Institutul pentru Politici și Reforme Europene (IPRE)
Str. București 90, of. 20 Chișinău, MD-2001, Republica Moldova
T: + 373 22 788 989, E: info@ipre.md W: www.ipre.md

Cuprins

LISTA DE ABREVIERI	4
INTRODUCERE	5
1. MODULUL 1. PRINCIPALELE CONCEPTE, INSTRUMENTE ȘI METODE DE DEZVOLTARE ȘI MONITORIZARE A POLITICILOR PUBLICE CU ACCENT PE POLITICILE DIN DOMENIUL JUSTIȚIEI	6
1.1. CADRUL DE PLANIFICARE STRATEGICĂ	7
1.2. TIPURILE DOCUMENTELOR DE POLITICI	10
1.3. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA DOCUMENTELOR DE POLITICI PUBLICE	14
1.4. STUDIU DE CAZ. STRATEGIA PRIVIND ASIGURAREA INDEPENDENȚEI ȘI INTEGRITĂȚII ÎN SECTORUL JUSTIȚIEI PENTRU ANII 2022-2025	18
2. MODULUL 2. INSTRUMENTE ȘI BUNE PRACTICI ÎN EFECTUAREA ACTIVITĂȚILOR DE PROMOVARE A POLITICILOR, COMUNICARE PUBLICĂ ȘI INTERACȚIUNE EFICIENTĂ CU ACTORII NAȚIONALI ȘI INTERNAȚIONALI	22
2.1. INSTRUMENTE ȘI BUNE PRACTICI ÎN EFECTUAREA ACTIVITĂȚILOR DE PROMOVARE A POLITICILOR.....	22
2.2. INTERACȚIUNEA EFICIENTĂ CU ACTORII NAȚIONALI ȘI INTERNAȚIONALI	31
2.3. SCRIEREA UNUI OP-ED ȘI A NOTEI ANALITICE (POLICY BRIEF)	40

Lista de abrevieri

CBTM- Cadrul bugetar pe termen mediu

FMI- Fondul Monetar Internațional

HG- Hotărâre de Guvern

PND- Planul Național de Dezvoltare

SIGMA- Suport pentru îmbunătățirea guvernării și managementului

SRSJ- Strategia privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției

Introducere

În Republica Moldova, dezvoltarea și implementarea politicilor publice în sectorul justiției joacă un rol esențial în modelarea viitorului țării. Acest proces este deosebit de semnificativ, mai ales având în vedere aspirațiile Republicii Moldova de a adera la Uniunea Europeană. În acest context, ghidul prezent propune să exploreze și să ofere o înțelegere detaliată asupra ciclului de viață al politicilor publice precum și să ofere suport în realizarea unor campanii de promovare eficiente. Un accent deosebit în cadrul ghidului se pune pe domeniul justiției, care actualmente joacă un rol cheie în cadrul procesului de integrare europeană. Ghidul este structurat în două module distincte, fiecare contribuind la o înțelegere mai profundă a procesului de dezvoltare și implementare a politicilor publice în sectorul justiției.

Primul modul este axat pe principalele concepte, instrumente și metode de dezvoltare și monitorizare a politicilor publice, și se concentrează asupra procesului de planificare strategică a documentelor de politică publică. Aici sunt evidențiate etapele importante, precum: inițierea, elaborarea, aprobarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea. Un accent deosebit este pus pe cadrul de monitorizare și evaluare a politicilor publice. Drept exemplu este utilizată Strategia privind asigurarea independenței și integrității în sectorul justiției pentru anii 2022-2025 și Planul de acțiuni pentru implementarea Strategiei, ca studiu de caz, care are scopul de a spori înțelegerea instrumentelor normative și instituționale necesare pentru o monitorizare și evaluare eficientă, precum și pentru înțelegerea subtilităților acestui document central în sectorul justiției.

Cel de-al doilea modul se concentrează pe tehnici eficiente pentru a realiza o campanie eficientă de advocacy. Un accent sporit este pus pe formularea obiectivelor care să țină cont de climatul politic și probabilitatea succesului. De asemenea, modulul abordează importanța comunicării publice, oferind ghidări teoretice și practice pentru scrierea notelor analitice și a op-edurilor. În plus, sunt prezentate tehnici pentru a face ca aceste documente să ajungă la publicul larg și la decidenți.

Astfel, acest ghid își propune să ofere suport în consolidarea abilităților și a cunoștințelor celor implicați în dezvoltarea și implementarea politicilor publice în sectorul justiției din Republica Moldova.

1. MODULUL 1. Principalele concepte, instrumente și metode de dezvoltare și monitorizare a politicilor publice cu accent pe politicile din domeniul justiției

În anul 2016, a fost publicat raportul de evaluare SIGMA¹ care a analizat sistemul de planificare strategică din Republica Moldova. Principalele constatări ale raportului au fost:

- politicile publice elaborate de către autoritățile centrale nu sunt întotdeauna bazate pe dovezi, iar evaluarea impactului intervențiilor nu este efectuată în mod sistematic;
- structura strategiilor sectoriale variază foarte mult, în lipsa unor reguli uniforme și aplicabile tuturor documentelor de politici;
- intervențiile de politici conțin o estimare nesatisfăcătoare ale costurilor bugetare, nefiind asigurată o legătură directă cu cadrul bugetar pe termen mediu;
- mecanismul de monitorizare și raportare nu are la bază un sistem integrat de reguli care să genereze informație relevantă și utilă în procesul de implementare a politicilor publice, accentul fiind pus pe realizarea acțiunilor, fără măsurarea nivelului de realizare a obiectivelor stabilite la etapa inițială.

Problemele menționate mai sus, au generat un număr mare de documente de politici (unele fiind elaborate pe domenii foarte înguste) care nu comunicau/interacționau între ele (existând fie dublări, fie contradicții), nu asigurau o aliniere cu procesul de planificare bugetară și nu erau monitorizate și evaluate de către autoritățile publice.

Pentru abordarea acestor lacune și îmbunătățirea calității și comprehensivității politicilor publice, autoritățile centrale au inițiat reforma cadrului național de planificare a politicilor publice. Astfel, în anul 2020 Guvernul a aprobat [Hotărârea nr.386/2020 cu privire la planificarea, elaborarea, aprobarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea documentelor de politici publice \(în continuare HG nr.386/2020\)](#). Regulamentul respectiv definește tipul, structura și conținutul documentelor de politici publice, stabilind și descriind toate etapele de la planificare până la evaluarea documentelor de politici publice inițiate de către autoritățile publice centrale.

¹ Suport pentru îmbunătățirea guvernării și managementului

Astfel, noul cadru vine să îmbunătățească alinierea documentelor de politici și documentelor de planificare atât la angajamentele internaționale, cât și la eficientizarea sistemului de planificare la nivelul întregului Guvern.

1.1. Cadrul de planificare strategică

Toate documentele de planificare și documentele de politici publice vor parcurge următoarele etape: inițierea, elaborarea, aprobarea, implementarea și monitorizarea și evaluarea (figura 1). La rândul său, fiecare etapă la nivel macro este constituită din mai mulți pași specifici care au drept scop organizarea unui proces participativ de elaborare a documentelor de politici publice.

Un element nou al cadrului actual de planificare strategică este fortificarea etapei de **inițiere** a documentelor de politici. Înainte de elaborarea oricărui document de politici este importat de argumentat și de justificat necesitatea unui nou document într-un anumit domeniu. Demonstrarea necesității unui nou document este efectuată prin elaborarea conceptului documentului de politici care va descrie problemele ce urmează a fi rezolvate și va detalia nivelul de aliniere cu prioritățile naționale și celelalte documente de politici și/sau de planificare în vigoare. După trei ani de implementare a noului cadru de planificare strategică este posibil de constatat utilitatea conceptului documentului de politici publice. În mod special, ar fi relevant de menționat îmbunătățirea procesului de consultare și participare publică a cetățenilor și a organizațiilor societății civile la etapele incipiente de elaborare a documentelor. Una dintre criticile majore ale organizațiilor societății civile era faptul că multe documente elaborate de către autorități erau publicate spre consultări la etapele finale, existând timp și spațiu insuficient pentru dezbaterile unor schimbări conceptuale ale intervențiilor planificate. La acest moment, consultarea conceptelor a devenit o practică bine instituționalizată la nivelul ministerelor în procesul de elaborare a documentelor de politici.

Un alt aspect la care trebuie să se atragă o atenție sporită la etapa de elaborare a conceptului unui document este existența/inexistența analizelor ex-ante și/sau ex-post disponibile pentru domeniul vizat de document. Atât analiza ex-ante, cât și evaluarea ex-post ar putea conține informație foarte utilă și dovezi adiționale care să fundamenteze intervențiile planificate. La moment, practica elaborării analizelor ex-ante și a evaluărilor ex-post încă nu este bine dezvoltată și instituționalizată. Cu toate acestea, în perioada anilor 2010-2014 au fost elaborate patru analize ex-ante în domeniul justiției (tabelul 1). Însă, fără consolidarea capacităților de analiză și evaluare a impactului înainte de elaborarea

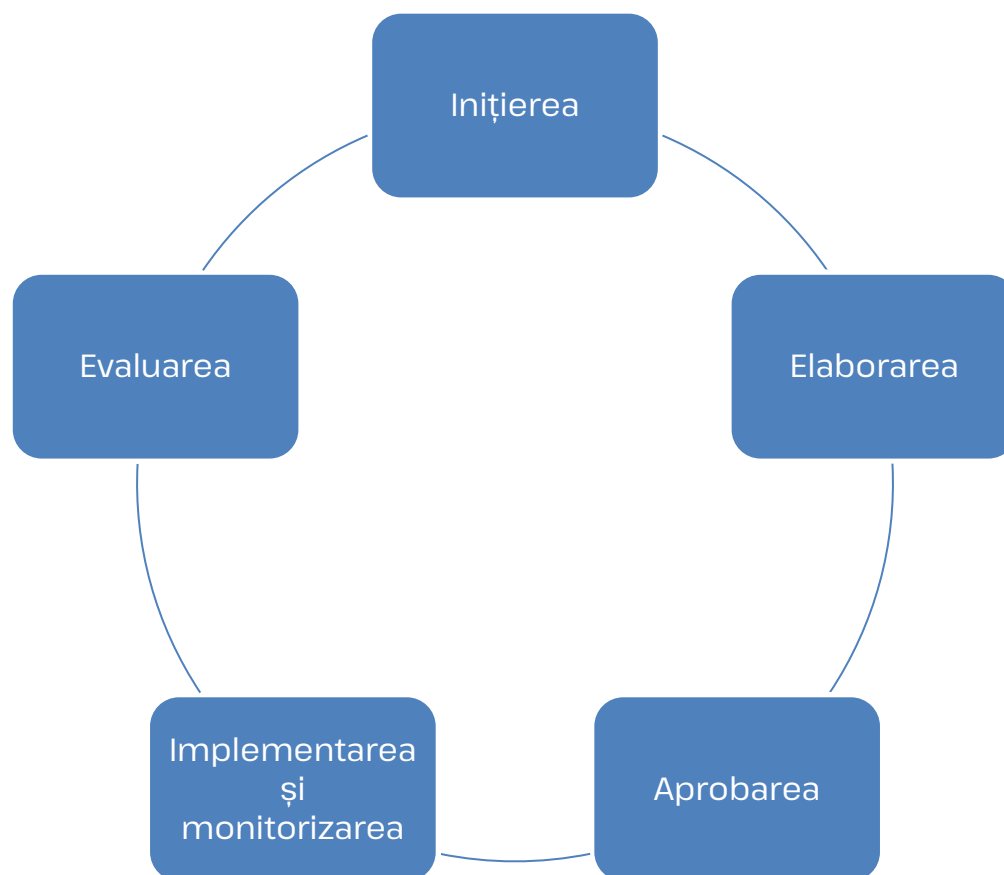
documentelor propriu-zise, va fi dificil de îmbunătățit calitatea documentelor de politici publice.

Tabelul 1. Analizele ex-ante elaborate în domeniul justiției

Anul	Denumirea documentului
2010	Propunerea de politică publică privind asigurarea transparenței actului de justiție
2012	Propunerea de politică publică privind reducerea amânărilor și tergiversărilor examinării cauzelor judiciare prin îmbunătățirea administrării judecătorești
2012	Propunerea de politică publică privind administrarea penitenciarelor în serviciul drepturilor omului în detenție
2014	Propunerea de politică publică privind dezvoltarea sistemului de deținere în arest preventiv și de escortare a persoanelor private de libertate

[Ghidul metodologic privind integrarea prevederilor Strategiei naționale de dezvoltare în documentele de planificare și documentele de politici publice la nivel național](#) descrie detaliat fiecare pas necesar de urmat pentru elaborarea unui document de politici.

Figura 1. Ciclul de viață al documentelor de planificare și documentelor de politici publice



Sursa: Elaborată de autor, în baza Ghidul metodologic privind integrarea prevederilor Strategiei naționale de dezvoltare în documentele de planificare și documentele de politici publice la nivel național

Etapele micro parcurse în procesul de elaborare a documentelor de politici²

1. Analiza problemei - descrierea problemelor din domeniul sau subdomeniul de activitate și a cauzelor acestora, inclusiv descrierea posibilelor consecințe în cazul neintervenției în soluționarea problemelor și a impactului acestora asupra principalelor grupuri vulnerabile afectate, cu folosirea dovezilor cantitative și calitative.
2. Stabilirea obiectivelor - descrierea rezultatelor preconizate specifice și măsurabile.
3. Descrierea impactului pe termen mediu/lung - analiza efectelor pe termen mediu rezultate din intervenția documentului de politici publice.
4. Formularea acțiunilor - stabilirea măsurilor concrete ce urmează a fi realizate pe termen scurt și mediu pentru atingerea obiectivelor.
5. Elaborarea indicatorilor - stabilirea indicatorilor pentru fiecare acțiune planificată, inclusiv formularea valorilor de referință curente și a țintelor planificate.
6. Estimarea costurilor - cuantificarea resurselor financiare și nonfinanciare necesare pentru implementarea fiecărui obiectiv specific în parte și descrierea legăturii cu Cadrul bugetar pe termen mediu.
7. Descrierea riscurilor - identificarea riscurilor anticipate și a măsurilor de diminuare sau înlăturare ale acestora.
8. Stabilirea procedurilor de monitorizare, evaluare și raportare - descrierea metodelor de monitorizare și evaluare, indicarea autorităților/instituțiilor publice responsabile de raportare și a periodicității de monitorizare, evaluare și raportare.

Deși toate etapele sunt importante, totuși, analiza și definirea problemei este pasul crucial care va determina utilitatea noului document de politici. În cadrul unui studiu elaborat în Statele Unite privind capacitatea companiilor mari de a identifica corect problemele au fost obținute următoarele rezultate:

- 85% din persoanele în posturi de conducere au menționat că organizațiile lor eșuează în diagnosticarea problemelor.
- În 87% dintre cazuri - identificarea eronată a problemei a creat costuri adiționale.
- doar 1 din 10 organizații nu a fost afectat de o definiție proastă a problemei.

² Conform HG nr.386/2020

Aceste date demonstrează faptul că există o înclinație a autorităților publice spre acțiune. Ca urmare, se elaborează multiple documente de politici publice, fără a verifica și valida comprehensiv problemele abordate. În procesul de monitorizare și evaluare a politicilor publice, inclusiv a celor din domeniul justiției, urmează să fie analizat nivelul de argumentare și justificare a problemelor care sunt abordate.

1.2. Tipurile documentelor de politici

Conform HG nr.386/2020, documentele sunt împărțite în următoarele două categorii: documente de planificare și documente de politici publice. În funcție de aspectul temporal, documentele sunt elaborate pentru un an de zile, pentru o perioadă de trei-cinci ani sau pentru șase-zece ani.

- **document de planificare** - document aprobat printr-un act normativ sau printr-un act administrativ cu caracter normativ, conform căruia este planificată activitatea Guvernului și/sau cea a autorităților administrației publice centrale;
- **document de politici publice** - document aprobat printr-un act normativ care descrie modalitatea și resursele necesare pentru soluționarea problemelor de politici publice identificate, atingerea obiectivelor de dezvoltare într-un anumit domeniu sau subdomeniu de activitate al Guvernului și descrie impactul așteptat asupra statului și societății.

Tabelul 2. Tipul documentelor

Perioada	Documente de planificare	Documente de politici
1 an	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planul anual de acțiuni al Guvernului ➤ Planul anual al autorității publice 	➤ N/A
3 - 5 ani	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programul de activitate al Guvernului ➤ Planul național de dezvoltare (PND) ➤ Cadrul bugetar pe termen mediu (CBTM) 	➤ Programul (ex. Programul de dezvoltare a organizațiilor societății civile pentru perioada 2024-2027)
6-10 ani	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategia națională de dezvoltare ➤ Angajamentele internaționale (ex. Acordul de Asociere, Agenda 2030, Memorandumul cu FMI, Acordul de la Paris) 	➤ Strategia sectorială (ex. Strategia privind asigurarea independenței și integrității Sectorului justiției pentru anii 2021-2024)

Structura documentelor de politici publice

Documentele de politici publice pot fi de două tipuri: Strategie și Program.

- **Strategia** este un document de politici publice care definește și planifică politica publică a Guvernului pe termen lung (6-10 ani) în unul sau câteva domenii de activitate a Guvernului (tabelul 3).
- **Programul** este un document de politici publice pe termen mediu (3-5 ani), care derivă din strategie și, respectiv, contribuie la implementarea acesteia prin detalierea și concretizarea acțiunilor ce urmează a fi realizate într-un domeniu sau subdomeniu de activitate. Programul este alcătuit din două părți: partea descriptivă și planul de acțiuni.

Tabelul 3. Domeniile de activitate ale Guvernului

Domeniile de activitate ale Guvernului	
a) economie; b) afaceri externe și integrare europeană; c) ocrotirea sănătății, protecție socială și raporturi de muncă, familie; d) justiție, afaceri interne, ordine publică și protecție civilă; e) reintegrare teritorială; f) finanțe publice, relații fiscale și vamale; g) educație, știință, inovații, cultură, tineret și sport; h) dezvoltare regională, construcții, amenajarea teritoriului și urbanism; i) protecția mediului înconjurător și resursele naturale;	j) agricultură, dezvoltare rurală și siguranța alimentelor; k) apărare și securitate națională; l) securitate și eficiență energetică; m) tehnologia informației, transport și infrastructură; n) administrație publică și servicii publice; o) demografie, migrație și azil; p) protecția consumatorului, calitatea produselor și serviciilor; q) raportare, evidență și statistică.

Tabelul 4. Structura documentelor de politici publice

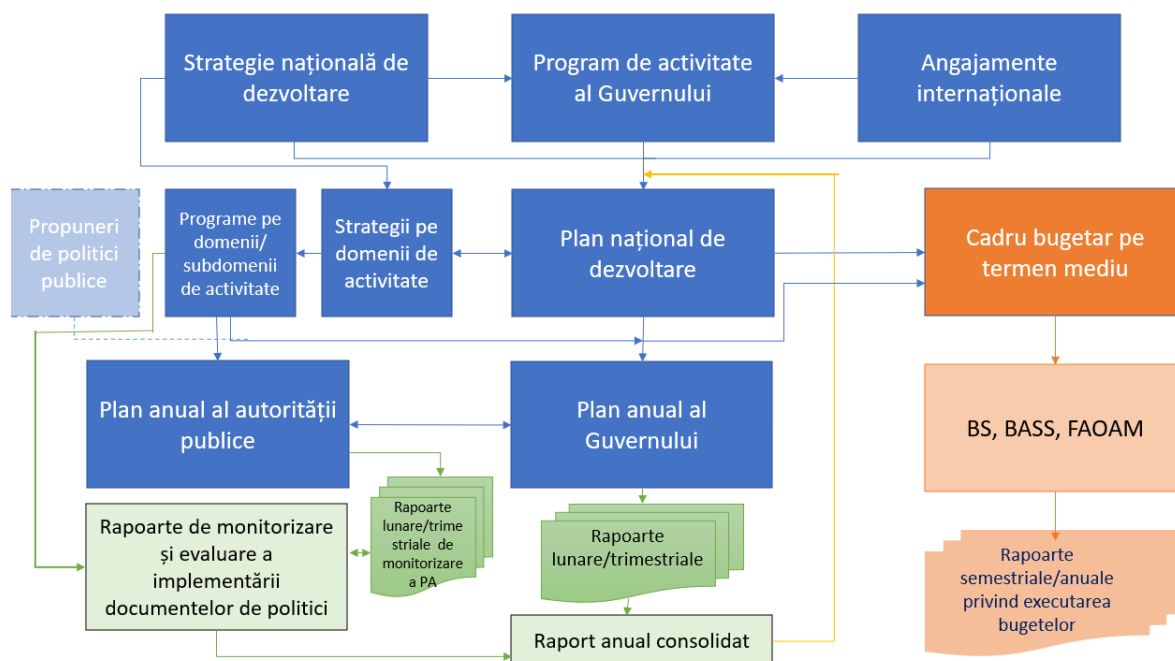
Strategie	Program	
Introducere	Introducere	Obiective specifice
Analiza situației	Analiza situației	Acțiuni
Obiective	Obiective generale	Indicatori de monitorizare
Direcții prioritare	Obiective specifice	Costuri de implementare
Impact (termen lung)	Impact (termen mediu)	Termen de realizare
Riscuri de implementare	Costuri	Instituție responsabilă

Autorități/instituții responsabile	Riscuri de implementare	
Proceduri de raportare	Autorități/instituții responsabile	
	Proceduri de raportare	

Interdependența documentelor de politici publice și a celor de planificare

Un element cheie pentru eficiența sistemului de planificare strategică este claritatea legăturii între toate tipurile de documente. La baza sistemului național de planificare strategică este Strategia națională de dezvoltare - SND ([Strategia națională de dezvoltare Moldova Europeană 2030](#) a fost aprobată de Parlamentul Republicii Moldova în noiembrie 2022).

Figura 2. Legătura între documentele de politici și documentele de planificare



Sursa: Anexa 1 din HG386/2020

SND are rolul de ghidare și planificare a întregului proces de elaborare a politicilor publice și a actelor normative. Procesul de elaborare a SND include și alinierea acestui document la principalele angajamente internaționale (ex. Acordul de Asociere, Agenda de Dezvoltare Durabilă 2030, Memorandumul cu Fondul Monetar

Internațional) și la programul de activitate al Guvernului. Astfel, rolul tuturor documentelor de politici (programe și strategii) este operaționalizarea direcțiilor prioritare stabilite de către SND. Totodată, legătura directă cu planificarea bugetară este stabilită la etapa elaborării Planului național de dezvoltare³, strategiilor de domenii de activitate și programelor pe subdomeniile de activitate. Corelarea procesului de elaborare a politicilor cu planificarea bugetară este esențială pentru buna implementare a acțiunilor stabilite într-un anumit domeniu.

Astfel, în procesul de monitorizare a politicilor din domeniul justiției, urmează să fie analizat aspectul de corelare a acestora cu documentele ierarhic superioare, inclusiv legătura cu cadrul bugetar pe termen mediu.

1.3. Monitorizarea și evaluarea documentelor de politici publice

Cadrul normativ

Reglementările generale cu privire la cadrul de monitorizare și evaluare a documentelor de politici publice sunt aprobate prin [Hotărârea Guvernului nr. 386/2020 cu privire la planificarea, elaborarea, aprobarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea documentelor de politici](#). Potrivit acesteia, atât pentru strategii, cât și pentru programe este imperativ să fie stabilit în conținutul acestora procedurile de raportare, monitorizare și evaluare, care să cuprindă metodele de monitorizare și evaluare, să indice autoritățile/instituțiile publice și subdiviziunile responsabile de raportare și periodicitatea de monitorizare și evaluare.

Monitorizarea documentelor de politici

Procesul de monitorizare are ca scop evaluarea progresului înregistrat în cadrul implementării documentelor de politici publice. În funcție de tipul documentului de politici publice monitorizat, indicatorii stabiliți și termenii de realizare, se dezvoltă un cadru de monitorizare corespunzător și se instituie mecanismul de monitorizare adecvat. Cadrul de monitorizare trebuie să ajute la oferirea datelor cantitative privind progresul implementării documentelor de politici.

La stabilirea mecanismului de monitorizare se iau în considerare cel puțin următoarele aspecte:

- Desemnarea instituției și a subdiviziunii responsabile pentru colectarea informațiilor și elaborarea rapoartelor de progres;

³ Planul național de dezvoltare (PND) este principalul document de planificare pentru implementarea direcțiilor prioritare, obiectivelor și măsurilor stabilite în SND. PND stabilește prioritățile de politici pentru o perioadă de trei ani.

- Identificarea informațiilor necesare pentru colectare;
- Alegerea surselor (interne, externe, internaționale etc.) și instrumentelor de colectare (colectare de date, preluare de date statistice, studii, chestionare, focus-grupuri etc.);
- Definirea frecvenței colectării informațiilor;
- Specificarea modalității de raportare.

Pentru a realiza eficient exercițiul de monitorizare, [Ghidul](#) metodologic privind integrarea prevederilor Strategiei naționale de dezvoltare în documentele de planificare și documentele de politici publice la nivel național (*în continuare Ghid*), recomandă următoarele întrebări:

- Câte acțiuni au fost finalizate la termen?
- Câți indicatori de rezultat au fost atinși?
- Bugetul alocat inițial este suficient pentru finalizarea acțiunilor la timp?
- S-au respectat toate procedurile pentru elaborarea actelor normative prevăzute în documentul de politici publice?
- Există acțiuni care nu au fost încă inițiate, deși ar fi trebuit să fie în faza finală de realizare?

În același timp, în funcție de specificul fiecărui document de politică, pot fi introduse și alte întrebări pentru a genera date și informații relevante pentru progresul înregistrat.

Totodată, deși HG nr. 386/2020 stabilește obligativitatea periodicității monitorizării anuale atât pentru strategii, cât și pentru programe totuși, Ghidul recomandă o frecvență mai mare de monitorizare, cum ar fi trimestrial sau semestrial, în mod special în cazul programelor.

De exemplu, dacă Strategia privind reformarea sectorului justiției ar prevedea o creștere a încrederii în sectorul justiției cu 25 % într-o perioadă de 3 ani, atunci un progres modest în primul an ar trebui să fie un semnal de alarmă, care va duce la intervenții, cum ar fi modificarea termenilor, responsabililor, sau reevaluarea măsurilor pentru a asigura atingerea obiectivului respectiv.

Monitorizarea eficientă este esențială pentru asigurarea succesului în implementarea politicilor publice, și acest proces continuu este un instrument vital pentru guvern și alte autorități administrative centrale. Rezultatele monitorizării sunt incluse în rapoarte de progres, care joacă un rol crucial în elaborarea raportului anual de progres al autorității și, în cele din urmă, în planificarea activităților guvernului pentru anii următori.

Evaluarea documentelor de politici

Alături de monitorizare, evaluarea este un alt aspect fundamental în procesul de implementare a documentelor de politici publice, care împarte responsabilitățile și rezultatele implementării într-o perspectivă mai clară și obiectivă. Procesul de evaluare se realizează în două etape principale: **evaluarea intermediară**, care are loc pe parcursul implementării, și **evaluarea finală**, care se efectuează după expirarea termenului de implementare a documentului de politici publice.

În cadrul evaluării, se utilizează criterii bine definite pentru a oferi o perspectivă completă asupra performanței documentului de politici publice. Aceste criterii includ: relevanța documentului, coerența, eficacitatea, eficiența, impactul și durabilitatea. Modul de evaluare a documentelor de politici în baza acestor criterii sunt explicate detaliat în [Ghidul metodologic pentru evaluarea intermediară și ex-post a politicilor publice](#).

Evaluarea poate fi efectuată fie intern, de către autoritatea administrației publice centrale responsabilă de implementarea documentului (evaluare internă), fie extern, de către o entitate independentă contractată de către autoritatea responsabilă sau de către partenerii de dezvoltare (evaluare externă). Indiferent de metodă, procedura de evaluare respectă ghidurile și procedurile stabilite în documentul de politici publice și se bazează pe rapoartele de progres generate în procesul de monitorizare.

Pentru rapoartele de evaluare, HG nr. 386/2020 prevede o structură minimă a raportului de evaluare. Aceasta include un sumar executiv care descrie scopul, obiectivele, rezultatele, concluziile și recomandările principale. Introducerea oferă context documentului evaluat, descrie metodele de evaluare și constrângerile implicate în proces. Raportul continuă cu secțiunea de constatări care detaliază rezultatele evaluării în funcție de criteriile de evaluare. Concluziile oferă o sinteză a concluziilor, iar secțiunea de recomandări propune acțiuni pentru îmbunătățirea situației din domeniul sau subdomeniul inclus în documentul de politici publice.

Rapoartele de evaluare trebuie să respecte regulile de transparență și trebuie făcute publice prin plasarea lor pe paginile web oficiale ale autorităților și instituțiilor publice responsabile. Evaluarea permite corectarea și îmbunătățirea politicilor publice pe baza datelor obținute în procesul de implementare și oferă o imagine mai clară și obiectivă despre impactul acestora asupra societății și economiei.

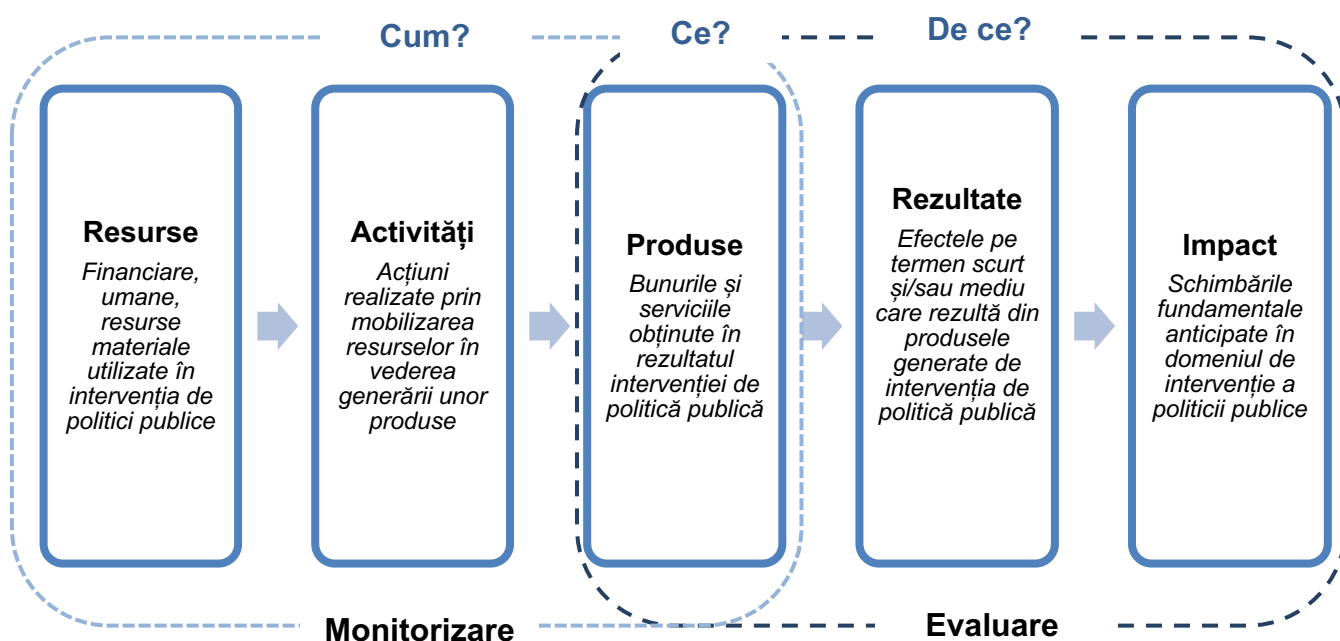
Legătura dintre monitorizare și evaluare

Ghidul menționat supra sistematizând bunele practici în domeniu și ținând cont de cadrul normativ al Republicii Moldova, specifică că **monitorizarea** este un

proces continuu și sistematic de colectare a datelor privind modul de implementare a documentului de politici publice. Scopul monitorizării este informarea factorilor de decizie și tuturor părților interesate asupra progresului înregistrat în procesul de implementare a documentului de politici publice și ajustarea acestuia, în cazul unor devieri și/sau identificării unor consecințe neanticipate. Procesul de monitorizare poate genera întrebări și date, care pot fi utilizate ulterior pentru evaluarea impactului intervenției de politică publică.

Totodată, **evaluarea și monitorizarea** sunt complementare ca proces, dar diferă ca abordare conceptuală. Monitorizarea analizează preponderent modificările ce au avut loc de la intrarea în vigoare a unei intervenții de politică publică, deci răspunde la întrebările „ce s-a schimbat?” și „cum s-a făcut?”. Evaluarea analizează însă dacă intervenția a fost eficace în atingerea obiectivelor sale și dacă obiectivele au fost îndeplinite în mod eficient (cel puțin dintr-o perspectivă de cost), precum și cauzele succesului sau eșecului unei intervenții de politică publică. Mai mult decât atât, evaluarea încearcă să răspundă cel puțin la întrebarea „de ce a avut loc o anumită schimbare?” în urma intervenției. Pentru a face acest lucru, în procesul de evaluare sunt colectate date suplimentare care pot fi prea costisitoare pentru a fi monitorizate în mod continuu, și/sau care măsoară efectele pe termen lung.

Figura. 3. Interdependența dintre monitorizare și evaluare



Sursa: Ghidul metodologic pentru evaluarea intermediară și ex-post a politicilor publice.

1.4. Studiu de caz. Strategia privind asigurarea independenței și integrității în sectorul justiției pentru anii 2022-2025

Aspecte generale și derogări

HG nr. 386/2020 stabilește un șir de rigori cu privire la perioada, conținutul, structura și altele, a unui document de politici, inclusiv pentru strategii. În principal aceasta stabilește că o strategie urmează să aibă o perioadă de implementare de 6-10 ani, că partea operațională (planul de acțiuni) nu este parte componentă a unei strategii, această este parte componentă a unora sau a mai multor programe, care sunt ierarhic inferioare strategiilor.

Ținând cont de faptul că proiectul Strategiei privind asigurarea independenței și integrității Sectorului Justiției pentru anii 2021-2024 (în continuare - SRSJ) a fost aprobat la 28 octombrie 2020 de către Guvern și la 6 decembrie 2021 de către Parlament, conform rigorilor normative, aceasta urma să respecte prevederile Hotărârii de Guvern nr. 386/2020, care a fost aprobată la 17 iunie 2020. În același timp, urmează a fi remarcat că aceasta a fost dezvoltată și consultată pe parcursul anilor 2018-2020, anterior adoptării și intrării în vigoare a HG nr. 386/2020. Astfel, pe lângă perioada mai scurtă de 6 ani prevăzută pentru o strategie, în continuare se prezintă comparativ nivelul de respectare a elementelor structurale ale unei strategii stabilite în HG nr. 386/2020 și elementele structurale ale SRSJ:

Tabelul 5. Tabel comparativ al elementelor structurale prevăzute de HG 386/2020 și elementele structurale ale SRSJ.

Elementele conform HG 386/2020	Elementele structurare ale SRSJ
<i>Introducere</i>	Descrierea succintă a situației
<i>Analiza situației</i>	Rezultatele Strategiei anterioare și situația la momentul actual
<i>Obiective</i>	Obiectivele specifice și rezultatele scontate
<i>Direcții prioritare</i>	Direcțiile strategice
<i>Impact</i>	-
<i>Indicatori de monitorizare și evaluare</i>	-

<i>Riscuri de implementare</i>	Riscurile implementării
<i>Autorități/instituții responsabile</i>	-
<i>Proceduri de raportare</i>	Procedurile de raportare și monitorizare

Indicatorii de monitorizare și evaluare ai SRSJ

Pentru un exercițiu de monitorizare și evaluare eficient a unui document de politici publice sunt necesari indicatori formulați corect și care să poată arăta așteptările urmare a implementării unui document de politici publice, în mod special sunt necesari indicatori de impact. În cea mai mare măsură, în SRSJ lipsesc indicatori de impact și indicatori de rezultat, ceea ce va constitui o provocare în exercițiul de evaluare.

Totodată, o rigoare pentru documentele de politici publice este dezagregarea indicatorilor după criteriile minime, cum ar fi gen, vârstă, statut social, regiune etc. Aceasta lipsește integral în SRSJ, ceea ce va constitui o provocare adițională în procesul de evaluare.

Cadrul de monitorizare și evaluare al SRSJ

Deși SRSJ nu întrunește toate rigorile prevăzute de HG nr. 386/2020 și are anumite lacune, în mod special la stabilirea și formularea indicatorilor de monitorizare și evaluare, aceasta cuprinde un mecanism de monitorizare și evaluare complex. Acesta cuprinde atât cadrul instituțional, cât și metodologia de monitorizare și evaluare și termenii de realizare.

Cadrul instituțional este alcătuit din mai multe nivele, cu scopul de a asigura implementarea și monitorizarea eficientă a Strategiei și a Planului de acțiuni, cu un accent puternic pus pe responsabilitate, comunicare și raportare, după cum urmează:

Instituțiile Implementatoare asigură punerea în aplicare a obiectivelor și măsurilor din Strategie și Planul de acțiuni.

Persoanele Responsabile ("Focal Point") din cadrul instituțiilor implementatoare sunt desemnate prin ordin intern al conducerii acestor instituții. Aceste persoane facilitează comunicarea între instituții și grupul de monitorizare, furnizând informații și rapoarte privind progresul implementării.

Grupul de Monitorizare este constituit prin ordin al Ministrului Justiției și include reprezentanți ai instituțiilor implementatoare și ai societății civile. Grupul se ocupă

de evaluarea semestrială a implementării Strategiei și Planului de acțiuni, semnalând riscuri și evaluând impactul obiectivelor.

Secretariatul Grupului de Monitorizare (subdiviziune din cadrul Ministerului Justiției) asigură funcționarea secretariatului. Acesta colectează, stochează și sintetizează informațiile de la instituțiile implementatoare, sprijină interacțiunea cu comisia parlamentară, oferă suport metodologic și îndeplinește alte atribuții definite în regulamentul grupului de monitorizare.

Forul Decidenților din Sectorul Justiției include înalți funcționari și lideri din sectorul justiției și, în cazul cheltuielilor bugetare, ministrul finanțelor. Acesta asigură sprijin decizional pentru implementarea Strategiei și Planului de acțiuni, rezolvând problemele și blocajele dintre instituțiile implementatoare.

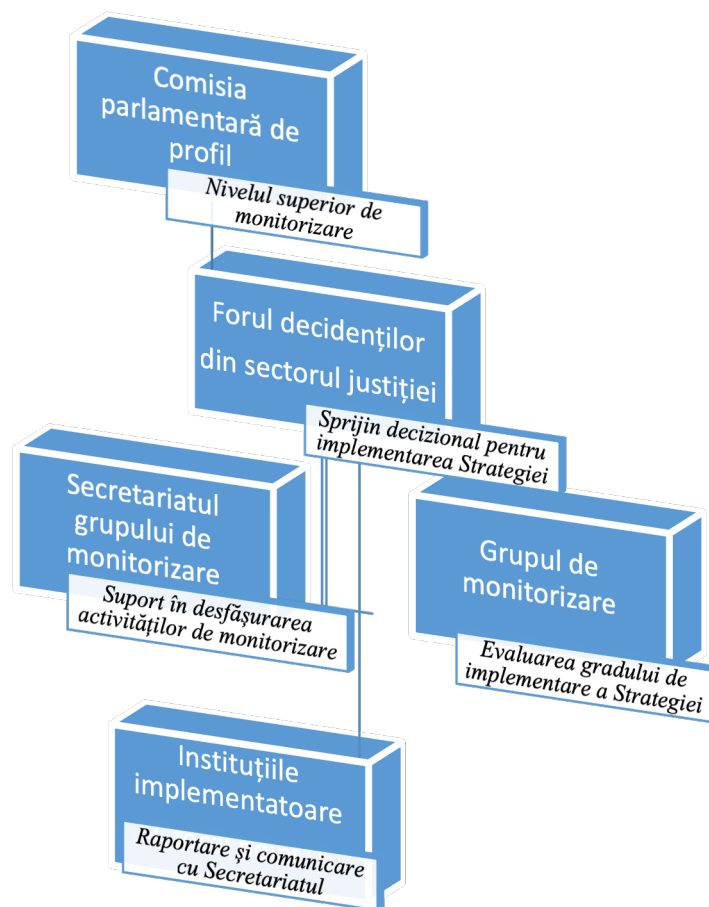
Comisia Parlamentară de Profil reprezintă nivelul superior pentru monitorizarea și raportarea implementării. Aceasta organizează audieri anuale și elaborează propriul raport, care include recomandări pentru instituțiile implementatoare. În cazul unor provocări majore, raportul comisiei va fi audiat în cadrul Parlamentului.

Totodată, pentru realizarea unei monitorizări eficiente, Strategia prevede obligativitatea aprobării unei **metodologii de monitorizare și evaluare** a implementării Strategiei și a Planului de acțiuni. Aceasta fiind aprobată prin [Ordinul Ministrului Justiției nr. 144 din 8 iunie 2022](#).

Cât privește **termenii de raportare și evaluare** a gradului de implementare, mecanismul prevede că instituțiile implementatoare trebuie să prezinte rapoarte privind implementarea Strategiei și a Planului de acțiuni secretariatului grupului de monitorizare în mod semestrial și anual, până la data de 15 a lunii următoare termenului scadent. Evaluarea impactului Strategiei se face la fiecare doi ani, pentru măsurile realizate cu cel puțin un an înainte, și la expirarea termenului-limită al Strategiei și a Planului de acțiuni.

Totodată, organizațiile societății civile sunt încurajate să prezinte **rapoarte alternative**, care pot oferi o evaluare calitativă a rezultatelor, eficienței serviciilor juridice și accesului la acestea. Aceste rapoarte pot fi realizate în colaborare cu partenerii de dezvoltare și contribuie la responsabilizarea autorităților față de cetățeni.

Figura 4. Mecanismul de monitorizare a Strategiei



Sursa: Strategia privind asigurarea independenței și integrității în sectorul justiției pentru anii 2022-2025, aprobată prin Legea nr. 211/2021

2. MODULUL 2. Instrumente și bune practici în efectuarea activităților de promovare a politicilor, comunicare publică și interacțiune eficientă cu actorii naționali și internaționali

Acest modul se concentrează pe dezvoltarea abilităților în arta advocacy-ului și comunicării publice în domeniul justiției, oferind practicienilor instrumentele esențiale pentru a face ca opiniile lor să fie auzite. Modulul este structurat în patru capitole, fiecare abordând aspecte importante privind desfășurarea unor campanii de advocacy, interacțiune eficientă, comunicare publică și efectuarea activităților de promovare a politicilor publice din domeniul justiției.

Primul capitol se concentrează pe stabilirea obiectivelor eficiente care țin cont de contextul politic și probabilitatea succesului. Prin furnizarea de instrumente și tehnici strategice, acest capitol ajută practicienii să-și planifice și structureze campaniile de advocacy pentru a obține rezultate eficiente și cu impact pe termen lung.

Al doilea capitol oferă o viziune strategică pentru a facilita navigarea cu succes în rețeaua complexă de decidenți și actori relevanți din domeniul justiției. Acest capitol oferă o perspectivă pentru practicieni de a învăța cum să stabilească relații solide și constructive pentru a influența deciziile într-un mod eficient.

În al treilea capitol se subliniază importanța comunicării publice și modul de transmitere eficientă a mesajelor, acordându-se o atenție deosebită elaborării notelor analitice și op-ed-urilor, menite să sprijine în mod convingător cauzele în discuție.

Capitolul final furnizează exemple concrete și studii de caz pentru a ilustra aplicarea practică a cunoștințelor dobândite în celelalte capitole. Practicienii pot învăța cum să adapteze și să implementeze cu succes strategiile de comunicare publică în diferite contexte.

2.1. Instrumente și bune practici în efectuarea activităților de promovare a politicilor.

Ce este Advocacy?

Advocacy reprezintă acțiunea de schimbare a politicilor și programelor instituțiilor, constituind un proces complex, care adesea implică multiple etape și abordări. Această acțiune este caracterizată de susținerea sau promovarea unei idei în fața

altor persoane sau instituții, cu scopul de a atrage atenția asupra unei probleme și de a ghida procesul către o soluție.

Primul pas în această acțiune se materializează prin contabilizarea problemelor existente în politicile sau programele instituționale. Odată ce aceste probleme sunt identificate, **următorul pas** implică identificarea și propunerea soluțiilor corespunzătoare. Necesitatea edificării unor mijloace menite să sprijine aceste soluții devine esențială, iar acest lucru poate fi realizat prin convingerea altor persoane, grupuri sau instituții care pot contribui direct la procesele decizionale.

Advocacy poate viza modificarea internă a organizațiilor sau a sistemelor existente. Acest lucru poate include revizuirea politicilor interne, procedurilor sau chiar a culturii organizaționale. **Scopul final** este de a obține **schimbări pe termen lung**, care să aibă un impact pozitiv asupra comunității și societății în ansamblu.

Pentru a influența procesul decizional la diferite niveluri, se utilizează diverse strategii. Acestea pot include activități precum lobby, marketing social, educație și alte tactici de convingere. Astfel, se încearcă să se atragă atenția factorilor de decizie și să se obțină sprijinul necesar pentru implementarea schimbărilor propuse.

Advocacy reprezintă un proces complex, care implică numeroase **elemente esențiale** pentru a avea un impact pozitiv asupra unei cauze sau a unei problematice. Pentru a realiza cu succes campanii de advocacy, este crucial să ne concentrăm atât pe aspectele strategice, cât și pe cele practice ale acestui demers.

Un proces eficient de advocacy este caracterizat de mai multe elemente:

Obiectivele reprezintă baza fiecărei campanii de advocacy. Prin formularea clară a obiectivelor, eforturile și resursele pot fi concentrate direct spre atingerea rezultatelor specifice.

Stabilirea obiectivelor în cadrul unei campanii de advocacy este o etapă fundamentală și necesită o abordare atentă, strategică și realistă. Obiectivele trebuie să fie mai puțin ambițioase decât cele din documentele de politici, deoarece trebuie să fie realizabile într-un timp relativ scurt, de obicei, pentru 1-3 ani. Acest lucru implică luarea în considerare a mai multor factori cheie:

- *Climatul politic*: Se impune o înțelegere profundă a contextului politic actual. Este esențial să se țină cont de schimbările de putere, interesele politice și prioritățile guvernului sau ale organismelor relevante. Obiectivele trebuie să fie aliniate cu direcțiile politice predominante, iar în cazul unor schimbări în aceste direcții, se impune o adaptare corespunzătoare.

- *Probabilitatea succesului:* Evaluarea șanselor de succes pentru fiecare obiectiv este o etapă importantă în procesul de advocacy. Aceasta nu presupune limitarea obiectivelor la cele ușor de atins, ci mai degrabă impune o abordare realistă a resurselor, influenței și timpului necesar pentru atingerea fiecărui obiectiv. Un alt aspect important se referă la evaluarea resurselor disponibile. Orice campanie de advocacy se confruntă cu restricții de resurse, cum ar fi bugetul, personalul, parteneriatele sau sprijinul din partea comunității. Prin urmare, este important să se facă o evaluare realistă a resurselor financiare, umane și materiale disponibile și să se asigure că obiectivele stabilite se încadrează în aceste limite. Utilizarea eficientă a resurselor disponibile este esențială pentru atingerea cu succes a obiectivelor de advocacy și pentru maximizarea impactului asupra comunității sau organizației reprezentate.
- *Număr administrabil de obiective:* În mod obișnuit, concentrarea pe un număr limitat de obiective reprezintă o abordare mai eficientă pentru a obține rezultate semnificative. Prin stabilirea unor obiective mai puține, se pot direcționa cu mai multă claritate eforturile și se poate aloca mai mult timp și energie pentru fiecare obiectiv în parte. Aceasta crește probabilitatea de succes în atingerea acestor obiective.
- *Specific și măsurabil:* Obiectivele trebuie să fie clare și cuantificabile. Trebuie să fie posibilă măsurarea progresului pentru a anticipa momentul atingerii obiectivelor. Specificitatea ajută la evitarea ambiguității și a interpretărilor multiple.

Pentru a selecta obiectivele de advocacy cu atenție și în mod strategic, pot fi utilizate următoarele întrebări de verificare:

1. Există date care ar arăta îmbunătățirea situației în cazul realizării obiectivului?
2. Este obiectivul realizabil?
3. Obiectivul va câștiga sprijinul mai multor persoane?
4. Aveți resursele necesare pentru a susține obiectivul?
5. Puteți identifica clar factorii de decizie și funcțiile lor?
6. Este obiectivul ușor de înțeles?
7. Obiectivul are un calendar clar și realist?
8. Aveți partenerii necesari pentru a vă atinge obiectivul?
9. Lucrul la realizarea obiectivului va oferi oportunități de a învăța despre procesul de luare a deciziilor și de a se implica în acesta?

Datele și analizele constituie fundamentul cunoștințelor necesare pentru susținerea argumentelor în cadrul advocacy-ului. Prin colectarea datelor relevante

și efectuarea analizelor corespunzătoare, cauza poate fi sprijinită cu informații și evidențe solide.

Procesul de colectare și analiză a datelor reprezintă o componentă cheie în strategia de advocacy. Această etapă oferă o mai bună înțelegere a problemei sau a obiectivelor abordate, furnizează argumente robuste și permite monitorizarea impactului campaniei. Prin urmare, se propun câțiva pași necesari colectării, analizei și utilizării datelor:

- *Colectarea datelor relevante:* pentru a susține eficace cauza, este imperativ să se colecteze date relevante referitoare la problema sau obiectivul propus. Această etapă poate implica: cercetări statistice, interviuri, sondaje, analiza datelor din surse oficiale, inclusiv date demografice, economice și multe altele.
- *Analiza datelor:* după colectarea datelor, analiza acestora în detaliu este esențială pentru identificarea tendințelor, modelelor și conexiunilor semnificative. Analiza datelor ajută la dezvoltarea unor argumente solide și la construirea unei perspective clare asupra problemei. Totodată, oferă oportunitatea identificării atât a punctelor forte, cât și a provocărilor.
- *Utilizarea datelor în mesaje și argumente:* datele colectate pot fi integrate în mesajele de advocacy pentru a le face mai convingătoare. Prezentarea cifrelor și statisticilor relevante permite influențarea opiniei publice și a factorilor de decizie în favoarea cauzei respective. Datele pot evidenția impactul problemei asupra comunității sau societății în ansamblu.
- *Monitorizarea și evaluarea impactului:* datele nu sunt utile doar la etapa inițială de advocacy, ci pot fi folosite și pentru monitorizarea și evaluarea impactului campaniei. Urmărirea evoluției datelor pe parcursul timpului ajută și la evaluarea impactului campaniei. Această informație contribuie la adaptarea și îmbunătățirea strategiei pe măsură ce procesul avansează.
- *Comunicarea eficientă a datelor:* comunicarea datelor trebuie să fie accesibilă și ușor de înțeles pentru publicul țintă. Deși datele brute pot fi relevante pentru analiști, mesajele trebuie să traducă datele în termeni simpli și să sublinieze aspectele cheie pentru audiență.
- *Protecția datelor cu caracter personal:* în cazul colectării de date ce includ informații cu caracter personal, respectarea reglementărilor privind protecția datelor cu caracter personal și asigurarea confidențialității acestor informații sunt imperative.

Audiența

Cunoașterea profundă a publicului țintă permite adaptarea mesajelor și strategiilor pentru a corespunde nevoilor și preocupărilor acestuia.

Cercetarea audienței în cadrul unei campanii de advocacy reprezintă etapa care asigură că mesajele și strategiile ajung la cei care pot influența în mod semnificativ obiectivele stabilite. Acest proces necesită o abordare atentă și bine structurată, luând în considerare multiple aspecte relevante:

- *Identificarea corectă a audienței:* înainte de a dezvolta mesajele și strategiile de advocacy, trebuie să fie identificat în mod corect cine reprezintă publicul țintă.
- *Segmentarea audienței:* Publicul țintă poate fi segmentat în diverse categorii, în funcție de nivelul lor de influență și impact asupra obiectivelor propuse:
 - Decidenții: aceștia sunt factorii de decizie care dețin autoritatea directă de a lua decizii ce pot afecta obiectivele.
 - Lideri influenți: experții recunoscuți și persoanele care exercită o influență semnificativă asupra opiniei publice pot juca un rol vital în promovarea obiectivelor;
 - ONG-uri din domeniul de interes: organizațiile neguvernamentale care operează în domeniul justiției pot fi atât aliați potențiali, cât și factori de influență.
- *Audiența primară și secundară:*
 - audiența primară este alcătuită din factorii de decizie care au autoritatea directă de a lua decizii legate de obiectivele trasate;
 - audiența secundară este formată din indivizi sau grupuri care pot influența factorii de decizie, ex: reprezentanții comunității academice din domeniul justiției.

Mesajul transmis trebuie să fie coerent, clar și persuasiv, adaptat pentru a rezona cu publicul țintă și a-l motiva să sprijine cauza.

Livrarea mesajului în cadrul unei campanii de advocacy deține o importanță vitală, întrucât poate face diferența între obținerea sau pierderea sprijinului și influenței necesare pentru atingerea obiectivelor stabilite. Pentru a reuși în acest demers, se propune o listă de elemente esențiale care contribuie la o livrare eficientă a mesajului:

- *Conținut:* mesajul trebuie să fie bine structurat, conținând idei-cheie clare și argumente solide;
- *Limbaaj:* utilizarea unui limbaj clar, accesibil și adaptat la publicul țintă comportă o semnificație importantă. Mesajul trebuie să fie formulat într-un mod ușor de înțeles și memorabil;
- *Sursa/Mesagerul:* alegerea sursei sau mesagerului corespunzător, reprezintă un alt aspect cheie. În unele cazuri, mesajul poate fi mai bine primit atunci

când este transmis de un lider de opinie, un expert în domeniu sau o persoană cu o reputație ireproșabilă.

- *Formatul:* formatul utilizat pentru livrarea mesajului poate influența modul în care este perceput. Adaptarea modalităților de transmitere a mesajului în funcție de publicul țintă: întâlniri, scrisori, broșuri, prezentări, clipuri video sau campanii pe rețelele sociale.
- *Timp și loc:* momentul și locul oportun pentru transmiterea mesajului sunt de asemenea factori foarte importanți.

Coalitiile pot consolida eforturile de advocacy. Colaborarea cu alte organizații sau grupuri interesate poate crește impactul și vizibilitatea campaniei.

Stabilirea de parteneriate reprezintă un aspect crucial în procesul de advocacy, deoarece poate multiplica resursele și influența în favoarea obiectivelor stabilite.

Crearea unui parteneriat poate fi guvernată de următorii pași:

Pasul 1: Cine?

Identificarea persoanelor și organizațiilor cu același obiective este primul pas în stabilirea de parteneriate. Este important să fie identificați actorii cheie care împărtășesc același interes sau care ar putea avea un interes convergent cu cauza respectivă. Aceasta poate include organizații non-guvernamentale, grupuri de lobby, comunități, lideri de opinie și alți susținători.

Pasul 2: Cum?

Construirea unei relații deschise și de încredere este esențială. Parteneriatele se bazează pe încredere reciprocă și colaborare. Este important ca actorii să se implice activ în dezvoltarea relației, să ofere sprijin reciproc și să împărtășească informații relevante.

Pasul 3: Stârnește interesul

Pentru a atrage potențiali parteneri, este esențial să se deschidă dialogul despre ideile și obiectivele campaniei. Se explică cum realizarea obiectivelor formulate poate aduce beneficii partenerilor, fiind subliniată valoarea colaborării.

Pasul 4: Cum te pot ajuta?

În momentul în care un parteneriat este în curs de dezvoltare, partenerii trebuie să evalueze cu atenție modurile în care aceștia îi pot ajuta și cum pot colabora eficient. Ei trebuie să fie realiști și să dozeze solicitările lor în funcție de ceea ce partenerii pot oferi și sunt dispuși să ofere. Este important să mențină un echilibru în relație și să se asigure că beneficiile sunt reciproce.

Stabilirea de coaliții reprezintă o componentă semnificativă a procesului de advocacy, deoarece poate aduce beneficii considerabile, dar și provocări.

Tabelul 6. Avantajele și dezavantajele stabilirii de coaliții

Avantajele stabilirii de coaliții:	Dezavantajele stabilirii de coaliții:
<ul style="list-style-type: none"> • Asigură siguranță și protecție; • Amplifică resursele existente; • Cresc resursele financiare și programatice; • Sporesc credibilitatea și influența; • Dezvoltă lideri noi; • Facilitează networking-ul; • Lărgeste domeniul de activitate. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distragere de la alte activități; • Necesitatea compromisurilor; • Concesii către organizații mai puternice; • Recunoaștere limitată a muncii individuale; • Risc de deteriorare a credibilității în caz de destrămarea coaliției.

Fondurile sunt adesea necesare pentru a finanța activitățile de advocacy. Identificarea surselor de finanțare și dezvoltarea a unui plan de mobilizare a resurselor sunt esențiale pentru a susține campania.

Ținând cont de cerințele și considerațiile menționate, se propun a fi avute în vedere următoarele aspecte problematice:

- *Fără resurse financiare există riscul mare de eșec:* Advocacy-ul necesită adesea resurse pentru a acoperi cheltuieli legate de comunicare, organizare de evenimente, cercetare, campanii și altele. Lipsa de finanțare poate limita capacitatea de atingere a obiectivelor.
- *Elaborarea unui buget similar unui proiect:* Identificarea de fonduri începe cu elaborarea unui buget care să reflecte nevoile și cheltuielile asociate campaniei sau inițiativei de advocacy. Bugetul ar trebui să includă estimări pentru toate costurile previzibile, precum cercetarea, dezvoltarea și promovarea mesajelor, organizarea de evenimente și orice alte activități necesare.
- *Ar fi oportună identificarea mai multor resurse, pentru cheltuieli neprevăzute:* În elaborarea bugetului, este recomandată includerea proviziilor și resurselor suplimentare pentru cheltuieli neprevăzute sau de urgență. Situațiile pot evolua, iar alocarea unor fonduri suplimentare pentru a face față schimbărilor neprevăzute este o strategie prudentă.
- *Se ține cont de cadrul normativ:* Identificarea de fonduri trebuie să se încadreze în cadrul normativ aplicabil.

Pentru a identifica resurse financiare, pot fi explorate mai multe surse posibile, cum ar fi:

- Donatori individuali;
- Fundații și granturi;
- Finanțare guvernamentală;
- Evenimente de colectare de fonduri;
- Crowdfunding;
- Parteneriate și sponsorizări.

Prezentarea publică a cauzei poate fi un instrument puternic în advocacy. Prin organizarea de evenimente, conferințe de presă și campanii de conștientizare, poate fi atrasă atenția participanților asupra anumitor probleme și provocări.

Prezentările eficiente reprezintă un instrument esențial în advocacy, deoarece oferă oportunitatea de a comunica mesajele și obiectivele într-un mod puternic și convingător. Ratarea unei prezentări poate avea un impact semnificativ asupra succesului campaniei sau inițiativei. În plus, în timpul prezentării, se recomandă utilizarea unor exemple concrete, bazate pe evidențe și dovezi pentru a susține argumentele. Persoana care prezintă ar trebui să fie convingătoare și pasionată în mod autentic. În cele din urmă, prezentatorul ar trebui să fie deschis la întrebări și la dialog, ceea ce poate îmbunătăți înțelegerea și angajamentul din partea audienței.

O prezentare eficientă nu este doar despre transmiterea informațiilor, ci și despre a crea o conexiune cu audiența și a inspira acțiune. Cu pregătire adecvată și atenție la detaliile de mai sus, impactul prezentării poate fi maximizat în cadrul campaniei de advocacy.

Evaluarea rezultatelor este esențială pentru măsurarea succesului campaniei de advocacy. Prin monitorizarea și analiza impactului, anumite strategii pot fi ajustate. Evaluarea reprezintă o componentă esențială a procesului de advocacy, care trebuie să fie constantă și pe termen lung, deoarece acest proces nu se finalizează niciodată.

- *Evaluarea constantă:* Advocacy-ul este un proces în evoluție, iar condițiile și contextul pot varia de la un an la altul. Prin urmare, este important să se efectueze evaluări regulate, la intervale de timp precum 6-12 luni, pentru a monitoriza progresul și a adapta strategia la schimbările survenite.
- *Procesul de advocacy nu se finalizează niciodată:* Advocacy-ul este un angajament pe termen lung, iar obiectivele pot fi complexe, necesitând ani de muncă pentru a fi atinse. Acest lucru înseamnă că procesul de advocacy nu se încheie niciodată cu adevărat. Chiar și atunci când sunt obținute unele victorii,

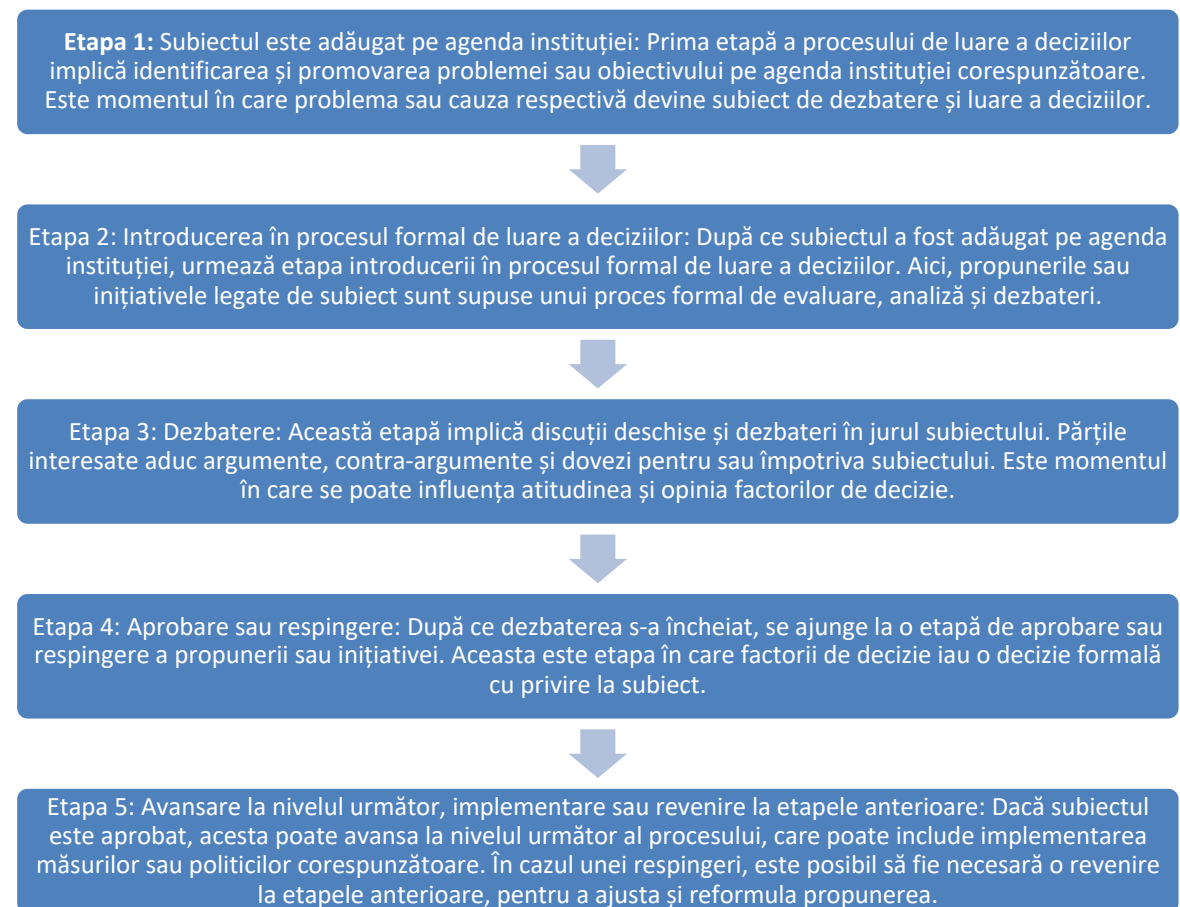
există întotdeauna noi provocări și noi obiective de atins. Evaluarea continuă este cheia menținerii angajamentului pe termen lung.

- *Motivarea echipei urmare a rezultatelor intermediare:* În cadrul unei campanii de advocacy, echipa poate să se confrunte cu provocări și momente în care rezultatele întârzie să apară. În astfel de momente, este vital să fie menținut moralul și motivația echipei. Acest lucru poate fi realizat prin intermediul evaluărilor regulate și al evidențierii rezultatelor intermediare. Atunci când membrii echipei pot vedea progresul, chiar și dacă acesta este modest, se simt motivați să continue eforturile.
- *Adaptarea strategiei:* Evaluarea regulată oferă o oportunitate de a adapta strategia în funcție de schimbările din cadrul mediului politic, de evoluția opiniei publice și de evoluțiile din domeniu. Dacă anumite tactici sau mesaje nu au avut efectul dorit, evaluarea poate ajuta la identificarea acestor probleme și la elaborarea unor noi planuri.
- *Utilizarea datelor concrete:* O evaluare eficientă se bazează pe date concrete și cifre relevante. Este foarte important ca procesul de evaluare să se bazeze pe date veridice, provenite din surse de încredere.

Înțelegerea procesului de luare a deciziilor reprezintă unul dintre pilonii fundamentali ai advocacy-ului eficient. Acest proces este vital, deoarece îi permite actorului să influențeze direcția deciziilor și să obțină sprijinul necesar pentru obiectivele sale. Înțelegerea procesului de luare a deciziilor implică luarea în considerare atât a aspectelor normative, cât și a celor neformale, care pot avea un impact semnificativ asupra rezultatelor.

Înțelegerea procesului de luare a deciziilor poate fi caracterizată de următoarele etape:

Figura 5. Etapele procesului de luare a deciziilor



Sursa: *An Introduction to Advocacy, Training Guide, Ritu R. Sharma.*

2.2. Interacțiunea eficientă cu actorii naționali și internaționali

Interacțiunea eficientă cu actorii naționali și internaționali în cadrul sistemului de justiție comportă o semnificație importantă pentru menținerea unui context juridic funcțional, bazat pe respectarea principiilor statului de drept. Pentru atingerea acestui obiectiv, este esențial ca actorii din domeniul justiției să se bazeze pe fundamente conceptuale solide și să le aplice în mod corespunzător.

În primul rând, **conștientizarea contextului internațional și local** reprezintă un pilon de bază. Justiția nu poate să producă efecte în mod izolat de realitățile globale și locale. Având în vedere schimbările sociale, economice și politice, este crucial să înțelegem contextul în care se abordează și se analizează aspectele juridice. Această conștientizare contribuie direct la procesul de edificare a cadrului legislativ și a politicilor în domeniul justiției, asigurând că acestea sunt conforme cu standardele internaționale.

Comunicarea și cooperarea eficientă reprezintă un alt element-cheie în interacțiunea cu actorii naționali și internaționali. Sistemul de justiție trebuie să fie

deschis la dialog și colaborare cu diverse părți interesate, inclusiv organizații non-guvernamentale, instituții internaționale și alte autorități naționale. Prin schimbul de informații și expertiză, pot fi identificate soluții fiabile pentru problemele juridice comune și pentru promovarea drepturilor și libertăților fundamentale.

Independența și imparțialitatea reprezintă principii esențiale în asigurarea exercițiului justiției. Actorii din sistemul de justiție: judecătorii, procurorii, avocații etc. trebuie să acționeze în mod independent față de presiunile politice sau economice. Această independență asigură respectarea drepturilor părților implicate în procesele juridice și consolidează încrederea în sistemul de justiție. Deși, în contextul abordat, s-ar părea că acest principiu ar veni să rigidizeze relația dintre actorii din domeniul justiției, respectarea independenței și imparțialității nu ar trebui privită drept o barieră de interacțiune, din contra, acest principiu ar putea servi drept o premisă a unor interacțiuni care ar genera contribuții comune în procesul de elaborare a politicilor publice din domeniul justiției. Acest principiu, deseori, este atribuit la nivel instituțional, fiind invocat în contexte contradictorii. Când se abordează aspectul legat de interacțiunea dintre actori, acest principiu capătă un caracter *intuitu personae*, transformând principiul independenței și imparțialității actorilor din domeniul justiției într-un catalizator și generator de opinii.

Transparența și responsabilitatea sunt cerințe-cheie în menținerea integrității sistemului de justiție. Informațiile cu privire la procesele judiciare, deciziile și bugetele trebuie să fie disponibile publicului și supuse unui control adecvat. Aceasta contribuie la prevenirea corupției și la asigurarea că justiția este aplicată în mod corect.

Aderarea la normele și tratatele internaționale în domeniul justiției este, de asemenea, o parte fundamentală a interacțiunii cu actorii internaționali. Prin respectarea angajamentelor internaționale, se consolidează statul de drept și promovarea drepturilor omului la nivel global. Acest lucru oferă, de asemenea, credibilitate în ochii comunității internaționale și facilitează colaborarea eficientă cu alte jurisdicții și organizații internaționale din domeniul justiției.

COMUNICAREA

Comunicarea și negocierea joacă un rol esențial într-un cadru juridic, fiind indispensabile pentru menținerea unui sistem de justiție eficient și echitabil. Aceste aspecte se extind la trei domenii importante: comunicarea și partajarea informațiilor, comunicarea și coordonarea, precum și colaborarea inter-instituțională.

- *Comunicarea și Partajarea Informațiilor:* Comunicarea eficientă reprezintă coloana vertebrală a unei bune funcționări a sistemului de justiție. Aceasta implică asigurarea faptului că toți actorii cheie, precum avocații, judecătorii, procurorii etc. au acces la informații relevante în procesul de elaborare și promovare a politicilor publice. Aceasta include documentația juridică, Hotărâri, Decizii și alte informații critice. Asigurarea că informațiile sunt disponibile în mod clar și că există protocoale pentru a le partaja în mod securizat este esențială pentru luarea deciziilor informate și pentru menținerea integrității sistemului de justiție.
- *Comunicarea și Coordonarea:* Coordonarea adecvată între diferiții actori din sistemul de justiție este esențială, în special în cazurile complexe care implică multiple părți și etape. Avocații, judecătorii și procurorii trebuie să comunice eficient pentru a evita întârzierile și neînțelegerile care pot afecta buna funcționare a sistemului judiciar. Prin stabilirea protocoalelor de comunicare și coordonare, se pot evita blocajele și se poate asigura un flux de lucru mai fluid. Aceasta poate include reguli clare privind transmiterea documentelor și a informațiilor, programarea audierilor și respectarea termenelor limită.
- *Colaborarea Inter-instituțională:* În cadrul sistemului de justiție, există situații în care colaborarea cu instituții diferite este vitală. De exemplu, în cazurile care implică protecția drepturilor copilului, violența domestică sau alte situații de o sensibilitate sporită, colaborarea cu poliția, serviciile sociale sau organizațiile non-guvernamentale poate fi esențială. Prin stabilirea parteneriatelor solide și a protocoalelor de colaborare, se poate asigura că fiecare instituție lucrează în armonie pentru a oferi un răspuns eficient și complet la aceste cazuri. Acest tip de colaborare poate implica schimbul de informații, coordonarea eforturilor și dezvoltarea unor planuri de acțiune comune pentru a proteja drepturile și interesele justițiabililor.

Respectarea **principiilor de comunicare eficientă** în cadrul sistemului de justiție, contribuie la asigurarea unor interacțiuni fluide și eficiente. Aceste principii, care includ claritatea, precizia, ascultarea activă, concizia și feedback-ul constructiv, sunt foarte importante pentru transmiterea unor mesaje corecte și pe înțelesul tuturor:

Principii de Comunicare Eficientă



Sursa: Elaborată de autor.

- **Claritatea** în comunicare se referă la abilitatea de a transmite mesaje într-un mod limpede și accesibil pentru audiență. În cadrul contextului juridic, cu terminologie și legislație adesea complexă, asigurarea clarității în comunicare este esențială. Aceasta implică utilizarea unui limbaj simplu, evitând jargonul și organizând mesajele într-un mod logic. Prin urmare, se minimizează riscul de confuzie și interpretări greșite, facilitând înțelegerea și comunicarea eficientă în domeniul juridic.
- **Precizia:** Precizia are o semnificație deosebită în contextul comunicării juridice. Chiar și o mică eroare sau o tratare ambiguă într-un document juridic sau într-o declarație poate genera consecințe semnificative. Din acest motiv, este esențial să se acorde o atenție meticuloasă detaliilor și să se utilizeze cuvintele potrivite pentru a comunica cu acuratețe și claritate. În domeniul juridic, precizia este un pilon de bază, asigurând că intenția și semnificația fiecărui termen și aspect al comunicării sunt transmise fără ambiguitate sau neînțelegeri.
- **Ascultarea activă** reprezintă un element esențial al comunicării eficiente în domeniul justiției. Atunci când actorii din sistemul juridic interacționează cu clienți, colegi sau alte părți interesate, ei trebuie să manifeste atenție și să demonstreze că îi înțeleg pe deplin. Această abordare poate include confirmarea corectitudinii înțelegerii și adresarea de întrebări pentru clarificarea oricăror aspecte neclare. Ascultarea activă nu se rezumă doar la recepționarea unor mesaje, ci implică și efortul de a înțelege punctul de vedere al interlocutorului. Prin acest proces, se creează o bază solidă pentru o comunicare mai eficientă și pentru dezvoltarea soluțiilor sau acțiunilor care satisfac cerințele fiecărei părți implicate în procesul de justiție. Este o componentă esențială a asigurării unei justiții echitabile și a construirii unor relații profesionale solide în cadrul sistemului juridic.

- *Concizia* implică transmiterea unui mesaj sau a informațiilor folosind doar elementele esențiale, evitând informațiile inutile sau detalii neesențiale. În domeniul juridic, documentele pot deveni deseori voluminoase și dificil de parcurs. Prin menținerea comunicării la nivelul esențial, se facilitează înțelegerea și se economisește timpul tuturor părților implicate. Această abordare de comunicare concisă asigură claritatea și eficiență în cadrul justiției.

Feedback-ul constructiv este important în procesul de comunicare. Acesta permite părților implicate să ofere comentarii care să îmbunătățească comunicarea și să rezolve eventualele probleme. Atunci când se solicită/ofere feedback, este important să se asculte cu atenție, să fie luate în considerare sugestiile și să fie făcute ajustările necesare pentru a îmbunătăți procesul de comunicare.

NEGOCIEREA



Sursa: Elaborată de autor.

Principiile de negociere eficientă au o importanță semnificativă în cadrul sistemului de justiție, fie că sunt aplicate în procesul de elaborare/promovare a unor politici publice, în procesele judiciare, în mediere sau în alte situații de rezolvare a disputelor. Aceste principii includ:

- *Adaptabilitatea*: Negocierea eficientă necesită capacitatea de a fi adaptabil și de a reacționa la schimbările circumstanțelor. În sistemul de justiție, fiecare caz poate fi unic, iar părțile pot aduce argumente sau cerințe neprevăzute. Negociatorii trebuie să fie deschiși la ajustarea strategiilor și soluțiilor în funcție de evoluția situației.
- *Pregătirea riguroasă*: O pregătire temeinică este vitală înaintea oricărei negocieri. Negociatorii trebuie să cunoască bine conținutul politicii publice, argumentele juridice, sociale și economice. Cu cât sunt mai bine pregătiți, cu

atât vor avea o bază mai solidă pentru a negocia și a ajunge la o soluție satisfăcătoare.

- *Focalizarea pe interese* reprezintă un instrument valoros pentru promovarea soluțiilor eficiente și echitabile în cadrul procesului de negociere juridică, deoarece se concentrează pe înțelegerea necesităților și dorințelor reale ale părților implicate. În sistemul de justiție, cazurile pot părea adesea împărțite în poziții aparent incompatibile, dar este important să se exploreze ce anume stă în spatele acestor poziții. Negociatorii cu o focalizare pe interese sunt dornici să descopere ce este cu adevărat important pentru fiecare parte și să găsească modalități de a satisface aceste interese într-un mod echitabil. Această abordare presupune că există adesea mai multe modalități de a aborda un caz sau de a ajunge la o soluție care să satisfacă toate părțile implicate. Prin identificarea și abordarea intereselor reale, negociatorii pot crea soluții pertinente. De asemenea, acest lucru poate reduce tensiunile și conflictul, contribuind la menținerea unui climat de colaborare și înțelegere în cadrul sistemului de justiție.
- *Flexibilitatea* reprezintă o calitate indispensabilă în procesul de negociere, deoarece negocierile pot evolua și se pot confrunta cu schimbări neprevăzute. În timpul negocierilor, părțile pot descoperi noi informații sau pot decide să-și modifice cerințele inițiale. În acest context, negociatorii trebuie să fie deschiși și dispuși să se adapteze la noile circumstanțe care se pot ivi. Negociatorii flexibili pot găsi modalități de a răspunde la schimbările circumstanțelor neprevăzute și de a ajusta acordurile sau propunerile pentru a se potrivi cu noile date.
- *Strategia*: fiecare negociere [necesită o abordare planificată și bine gândită](#). O strategie adecvată servește drept o hartă care ghidează negocierile către un rezultat favorabil. În contextul sistemului de justiție, unde se iau decizii cruciale și se rezolvă probleme complexe, strategia devine esențială pentru a asigura că obiectivele sunt atinse în mod eficient. Aceasta implică mai multe elemente cheie, cum ar fi: definirea clară a obiectivelor dorite, identificarea punctelor comune de acord și de divergență cu celelalte părți implicate și elaborarea unui plan bine structurat.

ELEMENTE CONTEXTUALE DE INTERACȚIUNE

În contextul Republicii Moldova, interacțiunea eficientă cu actorii naționali și internaționali în cadrul sistemului de justiție este deosebit de importantă, având în vedere eforturile de consolidare a statului de drept și alinierii la normele și standardele internaționale. Aceste aspecte includ:

- *Angajamentul în cadrul mecanismelor internaționale de monitorizare:* Republica Moldova este parte la numeroase tratate și acorduri internaționale, precum cele referitoare la drepturile omului și justiție. Angajamentul în cadrul acestor mecanisme, cum ar fi raportarea la Organizația Națiunilor Unite sau la Consiliul Europei, este esențial pentru monitorizarea și îmbunătățirea respectării acestor angajamente internaționale.
- *Transparență și conștientizare publică:* În Republica Moldova, promovarea transparenței în cadrul sistemului de justiție și creșterea conștientizării publice asupra drepturilor și proceselor judiciare reprezintă niște priorități rigide. Publicul trebuie să fie informat despre activitățile instanțelor de judecată, iar deciziile trebuie să fie accesibile pentru cetățeni, contribuind astfel la încrederea în sistemul de justiție.
- *Promovarea unei interpretări consecvente:* Asigurarea unei interpretări consecvente a legilor și tratatelor internaționale este importantă pentru evitarea discrepanțelor și incertitudinilor. Coordonarea cu organizațiile internaționale și cu statele vecine poate contribui la armonizarea interpretărilor juridice în regiune.
- *Înțelegerea cadrului juridic internațional:* Profesioniștii din domeniul justiției din Republica Moldova trebuie să aibă o înțelegere profundă a cadrului juridic internațional pentru a asigura că deciziile și procedurile judiciare sunt în concordanță cu standardele internaționale. Acest lucru implică formarea și educația juridică continuă.
- *Dezvoltarea capacităților și asistența tehnică:* În contextul Republicii Moldova, dezvoltarea capacităților profesioniștilor din domeniul justiției și asistența tehnică din partea organizațiilor internaționale sunt vitale pentru îmbunătățirea sistemului de justiție și a capacității de a respecta angajamentele internaționale.
- *Angajarea societății civile și implicarea comunității:* Implicarea societății civile și a comunității în procesul de luare a deciziilor și în monitorizarea sistemului de justiție este un pas important. Acest lucru poate fi realizat prin desfășurarea consultărilor publice, implementarea proiectelor de educație juridică și colaborarea strânsă cu organizațiile neguvernamentale.

În ceea ce privește protocoalele de interacțiune cu actorii naționali și procedurile aplicabile în interacțiunea cu actorii internaționali în Republica Moldova, documente relevante pentru colaborarea eficientă pot include:

- memorandumuri de colaborare cu instituții de drept;
- rapoarte de evaluare privind progresele în cadrul sistemului de justiție;

- raportări în fața organizațiilor internaționale pentru evaluarea și monitorizarea reformelor în domeniul justiției;
- cereri de cooperare judiciară internațională pentru gestionarea cazurilor transfrontaliere.

CONFLICTE ȘI DISPUTE

Gestionarea eficientă a conflictelor și soluționarea disputelor în domeniul justiției reprezintă o componentă esențială a menținerii unui sistem juridic funcțional și echitabil. Pentru a atinge acest obiectiv, următoarele aspecte sunt de o importanță crucială:

- Identificarea și evaluarea conflictelor: Primul pas în gestionarea conflictelor este identificarea și evaluarea acestora. Acest proces implică identificarea factorilor care au condus la conflict, evaluarea impactului asupra părților implicate și analizarea potențialelor soluții.
- Comunicarea și dialogul deschis: Comunicarea eficientă și dialogul deschis între părțile implicate în conflict sunt esențiale pentru a identifica soluțiile potrivite. Aceasta implică ascultarea activă, exprimarea deschisă a preocupărilor și găsirea unor modalități de a comunica în mod constructiv.
- Medierea și concilierea: Medierea și concilierea reprezintă instrumente valoroase în soluționarea conflictelor. Aceste metode implică intervenția unui terț neutru care facilitează discuțiile și ajută la găsirea unor soluții acceptabile pentru toate părțile. Mediatorul sau conciliatorul trebuie să fie imparțial și să promoveze un climat de încredere.
- Implementarea protocoalelor/standardelor: Pentru a asigura o gestionare eficientă a conflictelor, este important să existe protocoale și standarde bine definite. Aceste documente pot oferi un cadru clar pentru modul în care se abordează conflictele, asigurând un tratament uniform și echitabil.
- Formarea și educația continuă: Profesioniștii din domeniul justiției trebuie să aibă pregătire și educație continuă în soluționarea conflictelor. Aceasta poate contribui la dezvoltarea abilităților necesare pentru a gestiona eficient și echitabil conflictele.
- Respectarea independenței și neutralității sistemului judiciar: Este crucial ca sistemul judiciar să rămână independent și neutru în gestionarea conflictelor. Aceasta implică evitarea presiunilor politice sau economice și asigurarea că deciziile sunt luate în mod obiectiv și imparțial.
- Monitorizarea și evaluarea constantă: Monitorizarea și evaluarea regulată a proceselor de gestionare a conflictelor sunt necesare pentru a identifica eficiența măsurilor luate. Prin colectarea datelor și analiza rezultatelor, se pot face ajustări pentru a îmbunătăți continuu procesele.

PROVOCĂRI DE INTERACȚIUNE

În lumea complexă a sistemului de justiție, profesioniștii din domeniul juridic se confruntă cu o serie de provocări semnificative în interacțiunea cu diferiți actori, fie că aceștia sunt din mass-media, autoritățile publice, societatea civilă sau instituțiile internaționale. Aceste provocări nu sunt doar circumstanțe izolate, ci reflectă dinamica complexă a sistemului juridic modern și a societății în general.

- *Provocările în interacțiunea cu mass-media* aduc în prim-plan dilemele etice ale dezvăluirii informațiilor cu caracter confidential. Menținerea imparțialității și obiectivității în fața presiunilor și influențelor din partea mass-media este esențială pentru menținerea integrității sistemului de justiție. Aici, controlul asupra mesajelor și gestionarea reacțiilor cu publicul devin cruciale pentru evitarea escaladării conflictelor. Tensiunea dintre libertatea presei și procesul judiciar poate adăuga o complicație suplimentară, ceea ce necesită găsirea unui echilibru între aceste două valori fundamentale. Presiunile mediatiche, gestionarea timpului și a priorităților, precum și comunicarea eficientă cu publicul larg reprezintă alte aspecte cu care profesioniștii din justiție pot să se confrunte în mod regulat.
- *Interacțiunea cu autoritățile publice* aduce provocări legate de menținerea autonomiei profesionale și a independenței în fața presiunilor politice sau a presiunii opiniei publice. Accesul la resurse și finanțare adecvată rămâne un obstacol constant, iar educația și formarea profesională continuă sunt imperativul menținerii relevanței într-un mediu juridic în evoluție rapidă. Complexitatea legislației și birocrăția pot întârzia procesul de luare a deciziilor, iar adaptarea la noile tehnologii și asigurarea securității datelor au devenit provocări semnificative în era digitală. Accesul la informații și transparența proceselor sunt esențiale pentru menținerea încrederii publicului, dar pot fi limitate de unele constrângeri. Respectarea drepturilor omului și a standardelor internaționale în fiecare etapă a procesului juridic rămâne o prioritate constantă. În fața unui volum mare de cazuri, gestionarea eficientă devine o provocare, iar prioritizarea devine esențială pentru menținerea calității deciziilor.
- *Interacțiunea cu reprezentanții societății civile* necesită abordarea diferențelor de obiective și priorități. Comunicarea eficientă este esențială pentru depășirea barierelor de comunicare și pentru găsirea soluțiilor comune. Accesul la informații și transparența în activitățile sistemului de justiție sunt așteptate de societatea civilă, dar pot fi limitate de resursele *disponibile* și capacități reduse. Rezistența la schimbare și inerția instituțională pot complica colaborarea, iar depășirea percepțiilor negative și a

stereotipurilor reciproce poate necesita eforturi suplimentare. Asigurarea independenței și imparțialității justiției rămâne o prioritate fundamentală în orice interacțiune cu societatea civilă.

- *Colaborarea cu instituțiile internaționale* aduce cu sine provocări legate de diferențele culturale și lingvistice. Adaptarea la diverse sisteme juridice și norme internaționale poate fi complexă și necesită o pregătire riguroasă. Resursele și capacitățile limitate pot fi un obstacol în interacțiunea cu instituțiile internaționale, iar birocrăția și procedurile complexe pot adăuga un nivel suplimentar de dificultate. Schimbările politice și incertitudinea politică inclusiv la nivel internațional, pot influența colaborarea, fiind necesară o flexibilitate sporită. Menținerea unui echilibru între confidențialitate și transparență este, de asemenea, o provocare importantă în acest context, iar respectarea drepturilor și libertăților fundamentale trebuie să reprezinte un principiu de bază.

2.3. Scrierea unui op-ed și a notei analitice (policy brief)

Elementele pentru generarea unui text cu impact

În ziua de azi se dă o luptă mare pentru atenție. Se generează atât de multă informație (zilnic se produc peste 328 milioane de terabytes), că devine tot mai dificil de captat atenția publicului. În anul 2014, un grup de cercetători au făcut o analiză a impactului rapoartelor produse de către Banca Mondială. Astfel, ei au evaluat gradul de citire a documentelor care sunt scrise de către experții Băncii Mondiale. Concluziile cercetării fiind următoarele:

- 1/3 din rapoartele scrise nu au fost descărcate **niciodată**
- 40% dintre rapoarte au fost descărcate mai puțin de **100** de ori
- doar 13% au fost descărcate mai mult de **250** de ori

Prin urmare, nu este deloc ușor pentru un autor să convingă audiența despre faptul că textul generat merită a fi citit. Deși nu este ușor, acest lucru nu înseamnă că nu este posibil.

Aristotel a identificat trei elemente cheie care permit oricărui orator sau oricărui autor să convingă audiența țintă despre valoarea discursului sau textului produs:

- *etos* - se referă la efortul autorului de a convinge publicul despre credibilitatea sa și caracterul său, scoțând în evidență nivelul de expertiză al autorului într-un anumit domeniu. Totodată, etosul poate fi obținut inclusiv prin selectarea unui limbaj și vocabular potrivit pentru subiectul abordat și relevant pentru publicul țintă.

- *patos* - se referă la efortul autorului de a trezi anumite emoții sau stări în rândul publicului țintă. Emoțiile generate pot fi atât pozitive cât și negative. De regulă, emoțiile reprezintă o bună modalitate pentru a convinge oamenii să acționeze. Se recomandă utilizarea patosului, în mod special, la introducere și la concluzie.
- *logos* - se referă la efortul autorului de a utiliza logica și rațiunea pentru a convinge publicul despre validitatea propriului argument. Astfel, toate tezele și concluziile unui document sau a unui text urmează să facă referințe la date, la argumente, la dovezi care pot fi verificate în mod empiric.

Pentru a convinge pe cineva să citească un anumit text, toate aceste elemente cheie urmează să fie utilizate într-un mod echilibrat, astfel încât să atragă cititorul, dar și să îl convingă de necesitatea implicării pentru obținerea unei anumite schimbări în societate. Astfel, pentru nota analitică și pentru op-ed se recomandă să se țină cont de cinci reguli de aur și anume:

1. Structură clară;
2. Introducere captivantă (calitatea introducerii este esențială pentru captarea atenției cititorului);
3. Tonul moderat (se recomandă utilizarea unui limbaj moderat și cumpătat, fără exces de zel);
4. Includerea ilustrațiilor (ilustrațiile și imaginile ajută mult la generarea patosului în rândul cititorilor, dar evident că trebuie să existe un echilibru, deoarece orice cititor recunoaște bine dacă autorul încearcă să îl manipuleze);
5. **Scurt și simplu** (în cazul notelor analitice se recomandă ca textul să nu conțină mai mult de 10-12 pagini, iar un op-ed este mult mai scurt - 650/750 de cuvinte).

Ce reprezintă o notă analitică?

Nota analitică este un document scurt, care nu conține limbaj specific și tehnic. Dimpotrivă, modul de scriere trebuie să fie atât pe înțelesul specialiștilor din domeniu, cât și pentru nespecialiști. De regulă, notele analitice conțin concluziile unor anumite cercetări sau analiza ale politicilor publice implementate și realizate de către autoritățile publice. Pe lângă evaluarea stării actuale a lucrurilor, o notă analitică trebuie să conțină și recomandări foarte specifice pentru schimbare care, odată implementate, să ducă la îmbunătățirea situației și la rezolvarea problemei abordate.

Structura unei note analitice

Întrebările pregătitoare pentru inițierea scrierii unei note analitice sunt:

- cine este grupul țintă? cine este cititorul?
- cât de mult cunosc deja?
- care este interesul acestora?
- care este problema pe care doresc ei să o rezolve?
- care este modul prin care autorul poate arăta că are o soluție?

Aceste întrebări permit autorului să schițeze un proiect de notă analitică, stabilind inclusiv limitele efortului care urmează să fie depus la colectarea datelor și la argumentarea soluțiilor propuse.

O notă analitică are următoarea structură de bază:

- a. Titlul
- b. Sumarul executiv (după caz - dacă nota analitică are mai puțin de 8 pagini, atunci sumarul nu este necesar)
- c. Introducere
- d. Constatările
 - i. ce s-a întâmplat? - descriere narativă
 - ii. ce înseamnă acest lucru? - descriere analitică
- e. Recomandări
 - i. ce intervenții sunt posibile?
 - ii. ce soluții recomandă autorul?
- f. Anexe (ex. sursele de date utilizate pentru scrierea notei analitice).

Pentru a avansa în procesul de scriere a unei note analitice, se recomandă identificarea răspunsului la următoarele trei întrebări:

1. **Ce?** - arată care este problema abordată de nota analitică.
2. **Și ce dacă?** - arată de ce problema abordată este relevantă grupului țintă.
3. **Ce urmează?** - arată soluțiile care ar putea fi implementate pentru rezolvarea problemei abordate.

Astfel, autorul urmează să parcurgă câteva iterații, de fiecare dată adăugând și completând textul cu informație relevantă pentru subiectul abordat.

Ce reprezintă op-ed-urile?

Termenul de op-ed vine din limba engleză (pe lung: opposite the editorial page). Tradus în limba română ar fi: vizavi de pagina editorială. Prin urmare, op-edurile sunt

articole scurte (650-750 de cuvinte) scrise de experți sau cetățeni care sunt publicate de către actorii media, dar care nu reprezintă punctul de vedere al echipelor editoriale. Primul op-ed a fost publicat de către ziarul the New York Times în anul 1970.

Op-ed-urile, de regulă, pun un accent deosebit pe politicile publice implementate de către autorități. Acestea au rolul de a crește gradul de conștientizare a problemelor din societate, de advocacy, de generare a unor discuții în societate, dar și de identificare a soluțiilor. Deși reprezintă un text mult mai scurt decât o notă analitică, toate argumentele utilizate într-un op-ed, la fel trebuie să fie bazate pe dovezi. Scopul final al unui op-ed este de a influența procesul de luare a deciziilor.

Structura unui op-ed

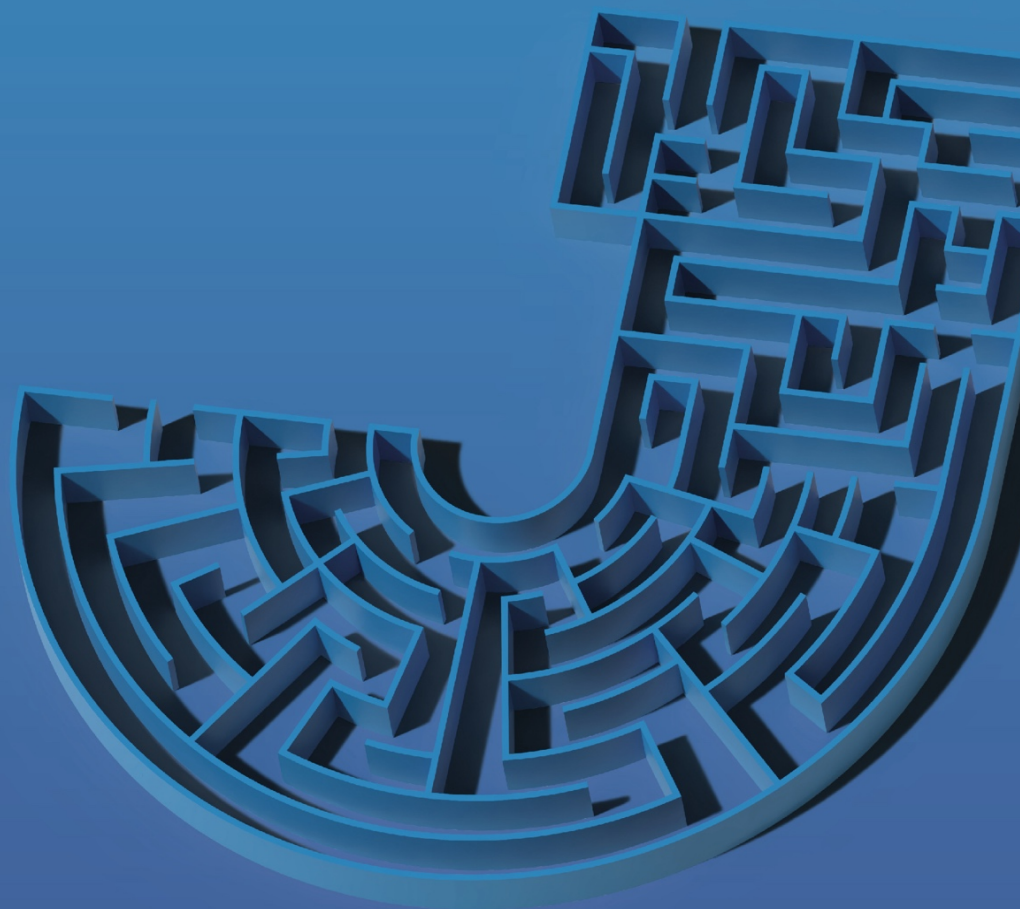
- a. Titlul
- b. Paragraful principal/introductiv
- c. Introducere (reflectă opinia autorului față de subiectul abordat)
- d. Cuprinsul op-edului
 - i. argument / dovadă / exemplu
 - ii. argument / dovadă / exemplu
 - iii. contra-argument
- e. Concluzia



Finanțat de
Uniunea Europeană



INSTITUTE FOR
WAR & PEACE REPORTING



[#JustițiePentruMoldova](#)

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană
și cofinanțat de Fundația Soros Moldova