

Manual de bune practici Indrumar pentru dezvoltarea de mecanisme și instrumente de consolidare a dialogului social și civic pentru Primăria Șimian și Hinova





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Competența face diferența! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

Axa prioritară : Administrație publică și sistem judiciar accesibile și transparente

Titlul proiectului: „Dezvoltare locală prin parteneriat social”

Cod SIPOCA/SMIS: 878/151243

A 3.6. Elaborarea unui manual de bune practici și a unui îndrumar care vizează dezvoltarea de mecanisme și instrumente de consolidare a dialogului social și civic, pentru Șimian și Hinova

Manual de bune practici Îndrumar pentru dezvoltarea de mecanisme și instrumente de consolidare a dialogului social și civic pentru Primăria Șimian și Hinova

Autori:

Mugur-Victor-Constantin IUREȘ

Ștefania-Mihaela ILIE

Corina BUZIERNESCU

Silviu-Valentin CÂRSTINA

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





CUPRINS

| | |
|--|------------|
| ABREVIERI..... | 4 |
| INTRODUCERE..... | 5 |
| Partea I..... | 6 |
| Ce este Dialogul Social, cum funcționează, care sunt beneficiile și dificultățile sale?..... | 6 |
| Partea a II-a..... | 22 |
| Analiza situației privind nivelul de comunicare la UAT Șimian și Hinova..... | 22 |
| Partea a III-a..... | 45 |
| Îndrumar..... | 45 |
| Modele și soluții privind îmbunătățirea dialogului cu societatea civilă la nivelul UAT Șimian și UAT Hinova..... | 45 |
| Anexe..... | Err |
| or! Bookmark not defined. | |
| Bibliografie..... | 57 |





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

ABREVIERI

ONU - Organizatia Natiunilor Unite

CE - Consiliul Europei

OECD - Organizatia pentru Cooperare si Dezvoltare Economica

OPG - Parteneriatul pentru Guvernare Deschisa

UE - Uniunea Europeana

DDS - Departamentul de Dialog Social

DS - Dialog social

FSE - Fondul Social European

PS - parteneri sociali

SPO - Serviciul Public de Ocupare

CDS - Comisie de Dialog Social

AP - Axa prioritara

PI - Prioritate de investitie

CMPOCU - Comitetul de Monitorizare Programul Operational Capital Uman

CNTDS - Consiliul National Tripartit pentru Dialog Social

CES - Consiliul Economic si Social

OIM - Organizatiei Internationale a Muncii





INTRODUCERE

Cetățenii solicită tot mai multă transparență și asumare a responsabilității din partea guvernelor lor. Noi forme de participare apar pe măsură ce cetățenii caută căi de participare activă în vederea formulării politicilor care le afectează viețile. Ca răspuns, guvernele explorează noi modalități de a informa și de a include cetățenii și organizațiile societății civile în procesele de luare a deciziilor.

Standardele participării publice au evoluat constant, nu numai în Europa, ci și la nivel internațional, în directă legătură cu evoluția societății globalizate și tehnologizate.

Prezentul manual descrie standardele, conținând principiile curente ale participării, cu referire la documente-cheie adoptate la nivel internațional de Organizația Națiunilor Unite (ONU), Consiliul Europei, OSCE – ODIHR, Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD), Parteneriatul pentru Guvernare Deschisă (OGP) și Uniunea Europeană (UE). Sunt oferite exemple relevante de mecanisme stabilite în diverse state și modele naționale, regionale și locale, din țări membre ale Consiliului Europei, OECD și UE. Aceste exemple întrunesc o serie de criterii calitative, precum: mecanismele descrise stabilesc o participare efectivă a publicului, includ abordări inovatoare, au potențial de a fi replicate și de a servi drept model, au potențial de a contribui la construirea unui cadru de participare publică sustenabilă, bazată pe parteneriat și dialog.

În acest fel, manualul își propune să faciliteze schimbul de bune-practici și experiențe, cu scopul de a promova o abordare pro-activă la nivel național a principiilor guvernării transparente, deschise și participative.

Manualul de bune practice va oferi un mecanism de facilitare și consolidare a unui dialog social și civic constructiv la îndemâna autorităților publice și a societății civile cu privire la evenimentele din cadrul instituțiilor, acesta fiind esențial într-o societate democratică și prosperă. Pentru a dezvolta o societate armonioasă, este necesar să existe un dialog activ între cetățeni și instituțiile publice sau alte organizații ale societății civile.

În acest sens, îndermarul de bune practice în dialogul social și civic trebuie să implice următoarele elemente cheie: transparență, responsabilitate socială, participare și incluziune.

În primul rând, transparența este crucială în dialogul social și civic, deoarece permite oamenilor să înțeleagă modul în care deciziile sunt luate, dar oferă și încredere în procesul decizional al organelor de guvernământ.

Termenul transparență este adesea utilizat în politică într-un sens metaforic al termenului similar din optică: un obiect transparent este acel obiect care lasă să se vadă clar conturul și detaliile obiectelor aflate de partea opusă. Cerința de transparență este adresată în scopul primirii de informații, deschidere, comunicare și evaluare. În



tranză legatură cu cerința pentru o politică transparentă este cerința unei transparențe în administrație.

Potrivit articolului 7 din legea 544, autoritatea trebuie să-i răspundă solicitantului în termen de maximum 30 de zile de la înregistrarea cererii scrise. Dacă autoritatea nu vrea, sub un pretext sau altul să comunice informațiile de interes public, legea o obliga să-și formuleze refuzul în scris și să-l transmita persoanei interesate în termen de cinci zile de la primirea petiției.

Responsabilitate socială este o teorie etică și/sau ideologica referitoare la orice entitate (fie oficială, precum guvern local sau nu, fie o corporație sau o organizație), care are obligații morale și etice față de societate

Partea I

Ce este Dialogul Social, cum funcționează, care sunt beneficiile și dificultățile sale?

Ce este Dialogul Social?

Conform **Organizației Internaționale a Muncii (OIM)**, dialogul social cuprinde „orice tip de negociere, consultații sau simplul schimb de informații între reprezentanții guvernului, patronatelor și lucrătorilor pe teme de interes comun ce privesc politici economice și sociale. Procesul poate fi tripartit, adică guvernul participă oficial la dialog, sau se poate referi la relațiile bipartite, care implică doar reprezentanții lucrătorilor și managementul (sau sindicate și asociații patronale), la care guvernul participa indirect sau nu. Dialogul social poate fi informal sau poate fi instituționalizat. Cel mai adesea, se prezintă ca o combinație între cele două variante. Poate avea loc la nivel național, regional sau la nivel de întreprindere. Poate fi inter-profesional, sectorial sau o combinație între acestea.”

Asa cum rezultă din definiție, dialogul social poate avea forme diferite, adică să cuprindă negocierea colectivă, dar și alte forme de negociere, consultare sau comunicare între partenerii sociali și eventual, guvernul. Spre deosebire de acestea, acordurile cu un caracter clar unilateral, cum ar fi codul deontologic al întreprinderilor, nu pot fi asimilate formelor de dialog social. Consolidarea dialogului social este unul dintre cele patru obiective strategice esențiale ale OIM pentru promovarea muncii decente, alături de promovarea standardelor de muncă, a principiilor și drepturilor fundamentale legate de muncă, crearea unor oportunități mai largi pentru asigurarea muncii decente atât pentru bărbați, cât și pentru femei, dar și un sistem de protecție socială eficace, pentru toți.

Dialogul social face parte, de asemenea, din **Modelul Social European**, deoarece „reflectă principiul democratic (inclus în Articolul 11 al Tratatului privind Uniunea Europeană –TUE) conform căruia asociațiile reprezentative trebuie să își poată exprima punctele de vedere, să fie consultate și să intre în dialog cu autoritățile publice, iar lucrătorii și patronatele trebuie să fie implicate în luarea deciziilor pe probleme care le afectează îndeaproape.”

Legitimitatea acestor principii poate fi derivată și din **Carta drepturilor fundamentale ale Uniunii Europene**, care include dreptul lucrătorilor la informare și consultare în cadrul companiilor, precum și dreptul la negociere și acțiune colectivă.

Cele mai relevante convenții și recomandări OIM pentru dialogul social sunt **Convenția 144** asupra consultărilor tripartite, respectiv **Recomandarea 152**, **Convenția 87** privind libertatea sindicală și protecția dreptului sindical și Convenția 88 privind tot aplicarea dreptului la organizare și negociere colectivă. Așa cum reiese din aceste convenții, una dintre activitățile fundamentale ale OIM pentru a susține dialogul social este stabilirea unor standarde. Pe lângă aceste standarde, sunt importante și asistența tehnică, opinia exprimată cu privire la politici și cursurile de formare, precum și susținerea directă a partenerilor sociali.

Cum funcționează și care sunt beneficiile sale?

Aspectul crucial al dialogului social este parteneriatul. Se pornește de la premisa că instituțiile publice locale și societatea civilă recunosc existența unei probleme comune și se angajează să acționeze împreună pentru a o rezolva. Dialogul social devine astfel un instrument al consensului. În plus, în varianta sa tripartită, dialogul social oferă partenerilor sociali un instrument prin care pot influența deciziile guvernului și prin care pot face lobby politic pentru susținerea intereselor lor.

OIM recunoaște două posibile avantaje în această abordare a dialogului: în primul rând, democratizarea procesului de elaborare a politicilor economice și sociale, în al doilea rând, reducerea conflictelor sociale. Dialogul tripartit este înțelese ca un proces decizional democratic. Dialogul social, atât în forma sa tripartită, cât și în cea bipartită, urmează un model practic, de colaborare, pentru a dezvolta o înțelegere comună a problemelor, pentru a găsi compromisul și un răspuns comun. Ca mijloc de urmărire a consensului și de reducere a conflictului, dialogul social este un instrument prețios mai ales în timpul unei crize economice sau în perioade de tranziție.

Acestea sunt doar câteva dintre posibilele avantaje majore ale abordării parteneriale a dialogului social. Oricum, o asemenea atitudine de cooperare nu este singura abordare posibilă a relațiilor economic-industriale. Alegerea între colaborare și conflict este o alegere strategică, care depinde de situația concretă și de problemele care sunt în joc. Și totuși, cele două căi nu se exclud reciproc, ci se completează.

Care sunt dificultățile?

Pentru ca abordarea prin dialog social să funcționeze, este nevoie să fie îndeplinite un număr de condiții preliminare. De vreme ce habitatul natural al dialogului dintre partenerii sociali este asigurat de instituțiile de dialog social, pentru ca acestea să funcționeze corespunzător primele condiții preliminare sunt fundamentale unei societăți democratice și cadrul legislativ al proceselor de dialog. Totodată, este nevoie de un interes comun și de o deschidere a părților spre un astfel de dialog constructiv, bazat pe colaborare. În fapt, fiecare dintre părțile implicate urmărește cu totul altceva. Nu este întotdeauna posibil ca toți să câștige de pe urma compromisului atins, iar uneori dorința de a dialoga lipsește, mai ales de partea instituțiilor publice. Într-o astfel de situație, urmărirea căii dialogului doar de către societatea civilă nu este neapărat și calea spre succes, pentru că înseamnă să cauți colaborarea cu un partener care nu există, care nu caută soluția compromisului, ci doar lupta pentru propriile interese. Din acest motiv, punctele de pe agenda dialogului social trebuie alese cu mare grijă. De exemplu, este util să se înceapă dialogul social cu domenii unde există șanse reale ale unui consens și unde se pot înregistra succese oricât de mici.

Un alt aspect central, deseori problematic, este asigurarea punerii în aplicare a acordurilor deja încheiate. O prima chestiune crucială legată de aceste acorduri este caracterul mai mult sau mai puțin obligatoriu al rezultatelor dialogului social. Funcțiile dialogului pot lua forme diverse, de la un nivel scăzut, bazat exclusiv pe comunicare și informare, fără a presupune vreun angajament ca acest dialog să ducă la politici concrete, până la negocieri propriu-zise, cu rezultate obligatorii sau nu. Pentru a da câteva exemple pozitive, printre rezultatele extrem de semnificative ale dialogului se numără acordurile partenerilor sociali de la nivel European cu privire la concediul pentru creșterea copilului, angajarea cu norma parțială sau cu contract ca agent temporar, toate transformate în Directive ale Consiliului European, deși aplicarea lor practică în unele State Membre este încă problematică.

La nivel internațional, Convențiile OIM adoptate ca rezultat al dialogului social tripartit între guverne, organizații patronale și sindicale reprezentative capată forță de lege și devin obligatorii pentru țările care le-au ratificat din momentul ratificării lor de numărul cerut de țări. Toate noile state membre UE și țările candidate au ratificat cele opt convenții ale OIM asupra standardelor de baza ale muncii precum și un număr important de alte convenții ale OIM. Cu toate acestea, încă mai există cazuri când Comisia de Experți pentru Aplicarea Convențiilor și Recomandărilor OIM este sesizată cu privire la diverse încălcări ale convențiilor. Alte exemple importante de rezultate ale dialogului social la nivel global sunt Acordurile Cadru Internaționale, semnate de companiile multinaționale și de Federațiile Sindicale Mondiale. Totuși, aceste acorduri internaționale nu au forță de lege și până acum au cuprins doar 0,1% din cele 82.000 de companii multinaționale care există în prezent.

Implementarea poate rămâne o provocare în oricare dintre cazuri, indiferent ca vorbim de acorduri obligatorii sau neobligatorii, pentru ca pasul de la angajamente scrise la măsuri concrete nu este automat. Ca să menționăm doar câteva dintre posibilele dificultăți, s-ar putea ca una sau mai multe dintre părțile acordului să fi promis mai mult decât intenționau cu adevărat să ofere; partenerii sociali pot să se confrunte cu rezistența propriilor lor organizații și/sau în rândul membrilor lor; problemele pot să apară și din slaba coordonare între diferitele niveluri ale dialogului social, mai ales atunci când este vorba de transpunerea formelor transnaționale și europene de dialog social la nivelurile inferioare lor. Cu alte cuvinte, implementarea însăși presupune dorința reală de a întreprinde acțiuni comune.

Ce este Dialogul Social European, cum funcționează, care sunt beneficiile și dificultățile sale?

Ce este Dialogul Social European?

La nivel european, termenul de dialog social se aplică interacțiunii bipartite între partenerii sociali, sindicate și asociații patronale. Articolele 151-155 ale Tratatului privind funcționarea Uniunii Europene (TFUE) stabilesc angajarea Comisiei Europene în consultarea partenerilor sociali pe probleme de politică socială și economică. Tot Comisia asigură dreptul partenerilor sociali de a purta negocieri autonome la nivelul Comunității Europene. Dialogul Social bipartit este astfel, parte integrantă a Modelului Social European, iar instituțiile Uniunii Europene au sarcina de a promova activ dialogul social.

Cum funcționează?

Dialogul social european există la nivel trans-industrial și sectorial. La ambele niveluri, dialogul poate fi generat de consultări organizate sub auspiciile Comisiei Europene sau ca proces autonom de negociere. Principalul organism de dialog la nivel de industrie este Comisia de Dialog Social, care se întrunește de trei ori

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





pe an. Comisia este formata din cate 32 de reprezentanți ai fiecăreia dintre cele două părți ale partenerilor sociali europeni și este prezidată de către Comisia Europeană.

Cea mai importanta funcție a dialogului social european este stabilirea unor acorduri între partenerii sociali. Atunci cand sunt consultați de Comisie, partenerii sociali pot doar să emită o opinie comună cu privire la propunerea legislativă în cauză, care va fi apoi discutată, eventual amendată și votată de Consiliu și de Parlamentul European. În plus, partenerii sociali se pot angaja în propriile negocieri din care pot rezulta acorduri. Acordurile partenerilor sociali pot fi puse în aplicare în două moduri. Ei pot cere Comisiei să implementeze acordul ca Directivă și, în felul acesta, dacă este acceptat de Consiliu, acordul devine obligatoriu și are putere de lege; pe de altă parte, partenerii sociali pot decide să pună chiar ei în aplicare acordul și în acest fel, partenerii sociali de la nivel național devin responsabili de aplicarea prevederilor în toate Statele Membre, „conform procedurilor și practicilor specifice patronatelor și sindicatelor din respectivele Statele Membre”.

În plus, partenerii sociali, atât la nivel trans-industrial cât și la nivel sectorial, pot hotărâ în orice moment să lanseze propriile lor negocieri autonome în vederea unor acorduri ce privesc politici de interes comun. Ca formă suplimentară de Dialog Social, partenerii sociali europeni pot să convină asupra unor texte și programe de lucru comune. Acestea au în vedere mai ales prioritățile și direcția politicilor, strategiile și planuri de acțiune, fie îndreptate către instituțiile europene fie către partenerii sociali înșiși. Partenerii se pot angaja, de asemenea, în proiecte transnaționale, cum ar fi publicații comune, seminarii, conferințe și întărirea capacității în noile State Membre sau urmărirea implementării la nivel național a acordurilor semnate.

Care sunt avantajele și dificultățile?

Dialogul social european poate fi un instrument puternic de îmbunătățire a condițiilor de muncă și de stabilire a unor standarde minime comune întregii Europe. Dacă analizăm ce s-a realizat până acum, putem distinge două etape din 1990 și până în prezent. În a doua jumătate a anilor '90, s-au încheiat trei acorduri trans-sectoriale, ca răspuns la cererea Comisiei de consultare a partenerilor sociali, care au fost implementate prin directive – Directiva privind concediul pentru creșterea copilului (din 1996, revizuită în 2008), Directiva privind norma de muncă parțială (1997) și Directiva privind agenții de muncă temporară (1999). Din 2001, inițiativele trans-sectoriale au dobândit o mai mare autonomie, care s-a reflectat în acorduri autonome implementate chiar de partenerii sociali de la nivel național. Aceste acorduri autonome privesc munca de la distanță (2002), stresul la locul de muncă (2004), harțuirea și violența la locul de muncă (2007), precum și o piața muncii inclusive (2010). În plus, în această perioadă, partenerii sociali au semnat primele trei programe de lucru trans-sectoriale multianuale și două acorduri cadru de acțiune. Acestea din urmă se referă la politici prioritare din domeniul învățării pe tot parcursul vieții (2002-2006) și al egalității de gen (2005-2009).

La nivel de sectoare există acorduri ale partenerilor sociali implementate prin directive sau implementate în mod autonom de către organizațiile naționale ale partenerilor sociali. Cinci dintre acorduri au fost implementate prin directive: timpul de lucru al marinarilor (1998) și a personalului navigant din aviația civilă (2000), condițiile de muncă pentru lucrătorii transfrontalieri din transportul feroviar (2004), condiții minime de angajare a marinarilor (2008) și protecția personalului spitalicesc

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



și din serviciile de sănătate împotriva leziunilor cauzate de obiecte ascuțite (2009). Pentru alte două acorduri partenerii sociali au solicitat implementarea printr-o directivă. Acestea două s-au semnat în 2012 și privesc organizarea timpului de lucru în transportul pe apele interne, protecția împotriva bolilor profesionale și sănătatea în muncă în sectorul serviciilor de frizerie și coafura. În 2013 se așteaptă de la partenerii sociali să trimită altă cerere către Comisia Europeană pentru implementarea convenției OIM privind munca în domeniul pescuitului (C188) în sectorul piscicol. În schimb, alte cinci acorduri au fost implementate autonom de către partenerii sociali: primul privește transportul feroviar prin introducerea unui permis european de mecanic de locomotivă (2004), al doilea este un accord pentru mai multe ramuri, mai precis 14 industrii, și privește prevenirea bolilor profesionale cauzate de expunerea la pulberea de siliciu (2006), al treilea se referă la certificatul European de calificare a lucrătorilor din serviciile de frizerie și coafură bazat pe standarde de formare comune (2009), al patrulea privește calificarea și competențele cheie ale operatorilor și maiștrilor de linie de producție din industria chimică (2011). Cel mai recent acord autonom, care nu a fost încă pus în aplicare de partenerii sociali, s-a semnat în aprilie 2012 și vizează cerințele minime pentru contractele standard ale jucătorilor din fotbalul profesionist.

În ciuda beneficiilor și a relevanței sporite ale problemelor tratate în aceste acorduri, Dialogul Social European s-a confruntat cu o serie de dificultăți. Mai întâi de toate, așa cum am arătat și în partea introductivă, dialogul presupune o deschidere a părților către o formă de interacțiune bazată pe cooperare și motivată de consens. În realitate însă, părțile implicate adesea urmăresc scopuri foarte diferite. În general, ETUC se orientează după principiul unor acorduri obligatorii la nivel european care să aprobe drepturile lucrătorilor și să le asigure protecția.

Este evident că etapa punerii în aplicare este etapa crucială pentru a asigura avantajele maxime ale Dialogului Social European. Exact această etapa rămâne problematică. Deși, așa cum am arătat mai sus, se fac eforturi considerabile pentru a pregăti și negocia textele și opiniile comune, numărul acordurilor obligatorii rămâne modest. Cele mai eficiente sunt directivele europene, deoarece au statutul de drept primar european. Acordurile autonome sunt mai greu de pus în aplicare. Implementarea lor este adesea neuniformă, ca rezultat al diferențelor naționale ale sistemelor de relații industriale, și, în practică, nu se pot aplica standarde minime, comune întregii Uniuni Europene.

Legătura dintre nivelul european și cel național se complică și mai mult prin faptul că organizațiile naționale cu statut de parteneri sociali la nivel european nu au întotdeauna un rol direct în negocierea de la nivel local și dețin doar o autoritate limitată pe lângă organizațiile afiliate lor. Aceste dificultăți în implementare fac ca schimbarea descrisă mai sus (trecerea de la reflectarea dialogului trans-sectorial prin directive la acorduri autonome) ca și numărul crescând al declarațiilor de intenție (sub forma unor „programe de lucru” sau „acorduri cadru de acțiune”) să însemne de fapt o slăbire a eficacității Dialogului Social European.

Alte probleme ale Dialogului Social European sunt cauzate de lipsa instrumentelor sau a structurilor: deseori nu există suficiente informații, date, resurse financiare și umane și nici formarea necesară la nivel național pentru a asigura participarea practică la dialogul de la nivel european sau implementarea acordurilor. Bariera lingvistică este și ea un obstacol important în calea participării. Obstacolele structurale de acest tip sunt mai mari în Europa Centrală și de Est, unde sistemele de relații industriale sunt mai slabe. Deși Dialogul Social European ca atare nu rezolvă aceste probleme de la nivel național, angajamentul partenerilor sociali din toate statele membre la nivel european poate contribui la consolidarea poziției partenerilor sociali de la nivel național.

CONFLICTE – SOLUTIONAREA CONFLICTELOR

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Ce este un conflict și care sunt posibilele strategii de rezolvare a lui?

Conflictul este o stare de dezacord cu privire la distribuirea resurselor materiale sau simbolice între părțile implicate. Apare din contrarietatea reală sau doar percepută astfel a nevoilor, valorilor sau intereselor. În relațiile industriale, astfel de conflicte de interese gravitează în jurul condițiilor de muncă și de angajare, costul lor, reguli și limite, precum și drepturile lucrătorilor. În practică, aceasta înseamnă salarii, contracte de muncă și stabilitatea locului de muncă, program și condiții de lucru, sănătatea și securitatea în munca, protecția socială, drepturile colective și organizarea sindicatelor, dar și alte probleme, cum ar fi calitatea muncii, recunoașterea și participarea la procesele de muncă. Conflictele pot avea aspecte pozitive și negative. Angajarea într-un conflict înseamnă să lupți pentru drepturile și interesele proprii.

S-ar putea ca un conflict să fie o șansă de schimbare și dezvoltare. Este posibil ca un conflict să stimuleze creativitatea și să ducă la regândirea tiparelor vechi de acțiune. Conflictul poate fi necesar pentru a gestiona diferențele existente și a soluționa eficient problemele. Conflictele pot fi și contraproductive. Dincolo de faptul ca necesită energie și resurse, un conflict poate fi și pierdut, poate provoca pierderi sau poate rămâne fără soluție.

Conflictele se pot soluționa prin diverse strategii, iar dialogul social este o astfel de strategie la nivel formal. În general vorbind, fiecare parte implicată într-un conflict încearcă să lupte pentru propriile sale interese. Când este însă vorba de capacitatea de a câștiga lupta, poziția de putere și resursele reprezintă aproape totul. Mai ales în contextul relațiilor industriale, unde resursele sunt, de regulă, distribuite inegal. Resursele cerute de un conflict sunt multiple.

Dincolo de resursele materiale, puterea direct coercitivă și/sau economică, aceste resurse implică și aspectele sociale și culturale, cum ar fi capacitatea de gândire analitică care stă la baza alegerii unei strategii eficiente într-un conflict. Altele poate fi vorba de capacitatea de cooperare, cumulul de interese și de unire a forțelor. În plus, pentru ca un conflict este interactiv prin natura lui, pentru a pune în practică strategia aleasă, contează competențele de relaționare și comunicare. Sunt esențiale, de exemplu, alegerea limbii de comunicare și capacitatea de a înțelege punctele de vedere și motivațiile celeilalte părți (în cazul nostru, interesele patronatelor).

Care sunt strategiile posibile de soluționare a conflictelor?

Strategiile de soluționare a conflictelor propuse în acest modul se inspiră din modelul de rezolvare a conflictelor a lui Thomas Kilmann. Conceptele sunt explicate folosind resursele de gestionare a conflictelor disponibile pe internet. Vom descrie cinci strategii de soluționare a conflictelor, ordonate descrescător în funcție de combinația între afirmarea intereselor proprii și gradul de cooperare manifestat în fiecare dintre ele. Stilurile cele mai evidente în conflictele legate de munca sunt competiția și colaborarea sau combinația dintre ele. Vom compara cele cinci strategii propuse pentru a vedea diferențele dintre ele: competiția, adaptarea, evitarea conflictului, compromisul și colaborarea. Strategia de tip competiție se bazează pe afirmarea intereselor și nu pe cooperare. Strategia de tip competiție tinde către afirmarea intereselor unuia dintre părți care se află pe o poziție de putere și care atacă direct cealaltă parte. În acest caz scopul urmărit este mult mai important decât relația cu partea adversă. Abordarea unui astfel de stil poate să conducă și la întărirea poziției

sindicatelor, dar angajarea într-o astfel de strategie necesită o analiză solidă a punctelor slabe ale patronatelor pentru a hotărî unde trebuie atacate. Din perspectiva sindicatelor, un astfel de stil poate adesea induce o strategie identică din partea patronatelor.

Pe de altă parte, strategia de tip colaborare se concentrează pe încercarea de a conlucra cu cealaltă parte pentru a atinge țelurile și soluțiile care să convină amândurora. Este o strategie de afirmare a intereselor, dar în egală măsură de cooperare. În acest caz, ce contează cel mai mult este relația între actorii implicați, sindicate și patronate, nu în ultimul rând pentru ca e nevoie de un angajament reciproc pentru a conlucra. Strategia pe bază de colaborare este atractivă pentru că poate duce la o soluție din care să câștige ambele părți și pentru că are potențialul de a stabili relații neierarhice între cele două părți. Oricum, o astfel de colaborare presupune existența unui teren comun și implicit, dorința ambelor părți de a se distanța de propriile interese și propria poziție de putere. Decizia de a colabora mai degrabă decât a intra în competiție rar rezultă dintr-o motivație umanistă, aceea de a promova relațiile pozitive de dragul bunei înțelegeri. Dimpotrivă, poate fi vorba de o alegere tactică motivată de interesele proprii, cum ar fi acela de a evita costurile și riscurile aferente unui interacțiuni competitive.

Este posibil să fie și o încercare de a submina stilul de tip competiție abordat de partea cealaltă, în cazul în care resursele proprii nu asigură victoria. Colaborarea necesită competențe avansate de soluționare a conflictelor, bazate pe respectul reciproc, dorința de a-i asculta pe ceilalți și creativitate în identificarea soluțiilor.

Alte două strategii, mai puțin orientate pe un tel anume, ar fi evitarea conflictului sau atenuarea lui într-o strategie de adaptare. Aceste două strategii implică concesiile și renunțarea la interesele proprii pentru a menține armonia și relațiile cu partea cealaltă. Strategia de evitare se bazează pe un demers în care nu se manifestă nici afirmarea intereselor și nici cooperarea, ceea ce înseamnă distanțarea de elementele conflictuale și de persoanele care reprezintă partea adversă în conflict. Evitarea conflictului poate fi o stratagemă diplomatică, de aparenta detașare față de un subiect conflictual până la momentul oportun, sau pur și simplu retragerea în fața unei situații potențial amenințătoare. Strategia de adaptare la conflict este o strategie bazată pe cooperare, dar fără afirmarea intereselor proprii. În acest caz, contează cel mai mult relațiile, iar scopurile proprii au o mai mică importanță. Strategia de adaptare reflectă temerea ca cineva ar putea avea de suferit, dacă conflictul continuă, ceea ce la rândul său ar afecta relația în sine. De aceea există disponibilitatea de a face concesiile și de a renunța la interesele proprii pentru a menține armonia și relația cu cealaltă parte.

În final, o a cincea strategie este compromisul, care este de fapt calea de mijloc între colaborare și adaptare. Compromisul presupune afirmarea parțială a intereselor și cooperarea parțială, ceea ce înseamnă că persoanele care recurg la strategia compromisului sunt moderat preocupate de propriile țeluri și de relațiile lor cu partea cealaltă. Sunt dispuse să sacrifice parte din țelurile lor și parte a relației pentru a atinge un acord care să servească ambelor părți. Prioritatea compromisului rezidă în schimb: o parte renunță la obiectivele proprii „la schimb” cu obiectivele abandonate de cealaltă parte. Compromisul vizează mai degrabă concesiile reciproce decât cautarea unei soluții comune. Diferența față de adaptare este că în acest caz concesiile sunt întotdeauna legate de condiții.

Alegerea între diversele stiluri și strategii depinde de distribuția capacităților și a resurselor, de relațiile de putere dintre părțile implicate, tipul de conflict, miza și relevanța sa pentru fiecare dintre părți. Este clar că alegerea este strategică, determină instrumentele cu care părțile vor să-și atingă scopul și structurează interacțiunea în consecință. Una dintre întrebările importante când se face alegerea între stilul competitiv și cel de cooperare este cât de importantă este păstrarea

relației și acordul cu cealaltă parte sau dacă propriile interese pot prevala fără să fie nevoie de nicio cooperare sau grijă pentru viitoarele interacțiuni. O astfel de analiză este cu atât mai necesară în cazul conflictelor de muncă, unde relația cu angajatorul nu este un scop în sine, dar s-ar putea să aibă relevanță strategică sau tactică în atingerea obiectivelor sindicale de apărare a drepturilor lucrătorilor.

Cum ar trebui să arate un îndrumar de bune practici în dialogul social și civic?

Un îndrumar de bune practici în dialogul social și civic ar trebui să fie complet și ușor de înțeles. Acesta ar trebui să conțină explicații detaliate ale fiecărei practici, împreună cu exemple concrete și sugestii pentru punerea lor în aplicare.

Pe lângă asta, îndrumarul ar trebui să includă informații despre beneficiile dialogului social și civic și despre importanța acestuia. Ar trebui să fie structurat în capitole sau secțiuni clare, astfel încât utilizatorii să poată accesa rapid informațiile relevante.

În plus, îndrumarul ar trebui să includă instrucțiuni clare și concise pentru utilizatori, astfel încât aceștia să poată aplica ușor bunele practici în viața de zi cu zi sau în contextul organizațional. Este important ca îndrumările să fie prezentate într-un mod interactiv și atractiv, pentru a încuraja utilizatorii să citească și să înțeleagă mai bine informațiile.

De asemenea, este important ca îndrumarul să fie actualizat periodic și să includă cele mai recente cercetări și informații relevante din domeniul dialogului social și civic.

În general, un îndrumar de bune practici în dialogul social și civic ar trebui să fie creat cu scopul de a încuraja și de a ghida oamenii să aibă conversații productive și să construiască relații pozitive și respectuoase în comunități și organizații. Îndrumarul trebuie să fie ușor de folosit și să ofere utilizatorilor instrumentele necesare pentru a aplica bunele practici în viața lor de zi cu zi.

De asemenea, îndrumarul ar trebui să includă informații despre diferitele tehnici de comunicare și cum să le aplice în contextul dialogului social și civic. Aceste tehnici pot include ascultarea activă, empatia, claritatea, respectul și diplomația, precum și alte tehnici relevante.

În plus, îndrumarul ar putea să ofere și exemple concrete de situații în care bunele practici de dialog social și civic ar putea fi aplicate, precum și sugestii pentru soluționarea divergențelor și a conflictelor. Aceste exemple și sugestii ar putea fi adaptate la diferitele contexte, cum ar fi mediul de lucru, comunitățile locale, grupurile de tineret sau organizațiile non-guvernamentale.

În concluzie, un îndrumar de bune practici în dialogul social și civic ar trebui să fie un instrument util care să ofere oamenilor informațiile și instrumentele necesare pentru a comunica efectiv și a construi o relație benefică ambelor părți de unde rezulta un schimb pozitiv și productiv.

Bunele practice în dialogul social și civic includ:

1. Ascultarea activă: este important să fii atent la perspectivele și preocupările celorlalți și să le recunoști ideile și sentimentele.

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



2. Deschiderea la minte (open mind): Abordarea conversațiilor și a negocierilor cu o atitudine de deschidere și respect poate ajuta la crearea unui schimb de informații pozitiv și productiv.
3. Inclusivitate: Asigurarea ca toate vocile sunt auzite și reprezentate poate contribui la stimularea unui simț al comunității și al responsabilității partajate.
4. Transparența: a fi clar și direct în ceea ce privește intențiile și obiectivele poate ajuta la construirea încrederii și a credibilității.
5. Responsabilitatea: Asumarea responsabilității pentru propriile acțiuni și decizii poate ajuta la promovarea dialogului respectuos și constructiv.
6. Respect: Respectul este important în orice dialog social sau civic. Respectați opiniile și punctele de vedere ale celorlalți, chiar dacă nu sunteți de acord cu ele.
7. Abordare axată pe soluții: concentrarea pe găsirea de soluții practice și reciproc avantajoase poate ajuta la depășirea impasurilor și la obținerea unor rezultate pozitive.
8. Flexibilitate: Menținerea dorinței de ajustare și adaptare.
9. Empatie: Încercați să înțelegeți punctul de vedere al celorlalți și să vă puneți în locul lor. Încercați să vedeți lucrurile din perspectiva lor și să comunicați cu ei într-un mod care ia în considerare această perspectivă.
10. Claritate: Încercați să fiți cât mai clar posibil în comunicarea dvs. Încercați să folosiți un limbaj simplu și accesibil, astfel încât toată lumea să înțeleagă mesajul dvs.
11. Diplomatie: În dialogul social și civic, este important să fiți diplomați și să evitați conflictele. Încercați să găsiți soluții care să satisfacă toate părțile implicate și să păstrați o atitudine pozitivă.
12. Participare activă: Indivizii trebuie să participe activ la dialog și să-și exprime opiniile și ideile. Toată lumea are oportunitatea să vorbească și să fie implicată într-o discuție.
13. Învățare continuă: Învățarea continuă este esențială în dialogul social și civic. Receptivitatea ideilor noi și învățarea din experiențele personale cât și experiențele celorlalți constituie un atu.

Pentru a întocmi un îndrumar cât mai practic, cu situații cât mai elocvente, a fost conceput un chestionar atât pentru cetățeni cât și pentru funcționarii publici la nivelul instituției. Totodată, a fost luată în calcul și structura organizatorică la nivelul Primăriei Șimian și Hinova. La baza elaborării manualului se are în vedere procedura operațională de comunicare între instituții și cetățeni, dar și între departamentele interne. Gradul de implicare al cetățenilor cât și părerea acestora cu privire la dialogul dintre instituții și societatea civilă reprezintă un factor major în realizarea acestui document.

Manualul de bune practice va fi pus la dispoziția funcționarilor publici din instituțiile vizate, fapt ce va spori gradul acestora de informare și care totodată, va diminua superficialitatea cu care este perceput dialogul cu societatea civilă.

COMUNICAREA – Comunicarea în instituțiile publice

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Comunicarea este schimbul de informații, idei și sentimente, acesta a fost definit ca un proces interpersonal de transmitere și recepție de simboluri care au atașate înțelesuri. Comunicarea este deci acel fenomen care permite crearea de legături între oameni, între instituții și între instituții și oameni.

Managerul este persoana cu autoritate asupra unei organizații sau a unei subunități a acesteia și care trebuie să își asume una sau mai multe dintre funcțiunile manageriale identificate de H. Fayol: planificare, organizare, conducere, coordonare și control.

Comunicarea este vitală în fiecare dintre ele. Unii specialiști au ajuns la concluzia ca elementele manageriale importante sunt:

1. comunicarea (schimb de informații de naturi diferite pe cale orală și scrisă), care ocupă aproximativ o treime din timpul de lucru;
2. managementul tradițional (planificare, luare de decizii și control), care ocupă aproximativ tot o treime din timpul de lucru;
3. corelarea (interacțiunea, tot prin comunicare, cu cei din jur, din interior și exteriorul organizației), care ocupa în jur de o cincime din timp;
4. managementul resurselor umane (motivare/incurajare, sfatuire/disciplinare, managementul conflictului, angajare de personal).

Toate aceste activitati specifice activitatii manageriale au ca principiu fundamental comunicarea.

MODALITĂȚI DE COMUNICARE

Comunicarea orală

Situațiile specifice de comunicare managerială orală sunt următoarele:

1. Comunicarea față în față cu o persoană are avantajul ca este directă și ca permite folosirea tuturor mijloacelor verbale și nonverbale de comunicare. De asemenea poate fi interactivă, permițând ajustarea mesajelor pe parcurs, pe baza feed-back-ului verbal și nonverbal;
2. Comunicarea interpersonală este importantă în situații de evaluare a performanței și motivare, de dare de instrucțiuni, de rezolvare de conflicte, de negociere etc. Comunicarea interpersonală focalizată pe construirea de relații interpersonale este necesară în procesul de îndrumare și sfatuire a angajaților;
3. Comunicarea managerială în grup are funcțiuni caracteristice cum sunt: ajută la definirea grupului, sprijina procesul de implementare a deciziilor și schimbării. O formă a comunicării în grup este comunicarea în fața unui auditoriu; ea are ca scop formarea unei imagini proprii, a grupului sau a organizației;
4. Comunicarea orală, ca mod de comunicare a managerului, trebuie să țină cont de mulți factori de context cum ar fi: cultura organizațională, experiențele avute de a lungul comunicării anterioare, diverse motive care stau la baza relațiilor personale, sociale și profesionale. Adresarea orală are

ca forme specifice mai importante prezentarea, briefingul, raportul de situație și raportul final.

Prezentările pot avea loc în interiorul organizației sau în exteriorul ei. În cazul prezentărilor în interiorul organizației se presupune, în general, ca auditoriul are caracteristici comune. În legătură cu prezentările în fața unui auditoriu extern organizației, pot apărea două probleme importante:

1. dificultatea adaptării prezentării și a vorbitorului la auditoriul și cadrul extern, mai puțin cunoscute;
2. faza dificilă a întrebărilor și răspunsurilor;

Cateva din neajunsurile frecvente, în legătură cu prezentările atât interne cât și externe, pot fi:

1. prezentările sunt confuze (informația trebuie astfel organizată încât să poată fi urmată și înțeleasă) prezentările sunt prea lungi (concluzia, alături de claritate, este întotdeauna apreciată pozitiv);
2. prezentările sunt neconvingătoare (auditoriul trebuie convins ca informația este importantă și ca argumentele sunt corecte);
3. stilul de prezentare a informațiilor este deficitar.

Briefingul este o prezentare mai scurtă cu scop de rezumare a unor informații sau cu scop de informare la zi privind activități de afaceri, proiecte în desfășurare, programe sau proceduri. Ca format, briefingul este de obicei o comunicare într-un singur sens, de la vorbitor spre auditoriu; procesul de informare poate să implice și auditoriul.

Raportul are ca scop analiza situației unei activități sau proiect și constă în prezentarea de informații relevante pentru o anumită fază a acestora sau pentru finalizarea lor.

Raportul de situație se face printr-o prezentare de 30-40 minute. Scopul raportului de situație este de a familiariza auditoriul cu starea la zi a proiectului sau activității și, uneori, să facă referiri la proiecții în viitor.

Raportul final este o prezentare formală majoră de 40-60 minute, destinația analizei muncii la întregul proiect, de la început până la sfârșit. Are ca scop recomandarea pentru luarea unor decizii sau rezolvarea unei probleme, prezentarea unui rezultat final al muncii în cadrul unui proiect.

Planurile strategice ale organizației trebuie să includă și un plan în legătură cu relațiile de comunicare cu mass-media.

Comunicarea în scris

Caracteristicile pe care trebuie să le posedă un mesaj scris pentru a fi eficient sunt următoarele:

1. trebuie să fie ușor de citit;
2. trebuie să fie corect;
3. trebuie să fie adecvat direcției de transmitere;
4. trebuie să fie bine gândit.

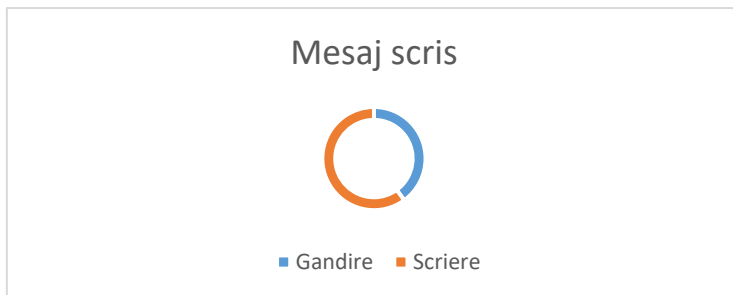
Înainte de a comunica ceva trebuie să stabilim scopul pentru care vrem să transmitem un mesaj. Trebuie să clarificăm dacă:

1. este oportună transmiterea mesajului;
2. reacția de răspuns este favorabilă;
3. mesajul transmis are șanse să-și atingă scopul.

Pasul următor în procesul de scriere este clarificarea și sistematizarea gândurilor în legătură cu materialul pe care am decis ca este oportun să-l scriem. Acest proces cuprinde următoarele faze:

1. generarea;
2. sistematizarea;
3. organizarea materialului.

Ultimul pas constă în scrierea propriu-zisă a mesajului, începând cu redactarea lui și conținând cu editarea și punerea lui în forma adecvată. Este extrem de important să conștientizăm faptul că a gândi și a scrie sunt două procese diferite. În general, etapa de gândire constituie aproximativ 40% din timpul necesar întocmirii unui mesaj scris, iar etapa a două, de scriere propriu-zisă, restul de 60%.



Comunicarea non-verbala

În comunicarea orală (directă, față în față), oamenii transmit mesaje prin intermediul expresiilor faciale, modulațiilor vocii, gesturilor și a posturii corpului. Adesea nu suntem conștienți de gesturile noastre și de efectele pe care le au acestea asupra interlocutorului. În cadrul comunicării non-verbale putem să analizăm și mediul în care are loc comunicarea. Este foarte important să știm în ce mediu poate avea loc un dialog sau altul. Ambientul contribuie la o bună desfășurare a ședințelor sau întrevederilor de orice fel. Atât acțiunile îndeplinite cât și cele nerealizate transmit un mesaj. Managerul care uită să multumească unui subordonat sau să se țină de o promisiune, comunica ceva.

FUNCȚII ALE COMUNICĂRII

Pentru realizarea obiectivelor sale managerul se va baza pe următoarele funcții ale comunicării:

1. Funcția de informare - organizațiile au nevoie de interacțiuni în mediul exterior în care funcționează și în mediul interior între părțile ei componente. Cei mai importanți sunt oamenii. Managerul este pus în față monitorizării la două feluri de informație:
 - a. informația externă - trimisă și primită prin intermediul activităților de marketing, reclamă, aprovizionare, relații publice etc;
 - b. informația internă - care circulă prin canalele formale și neformale de comunicare.
2. Funcția de comandă și instruire această funcție a comunicării se referă la modalitățile prin care managerii se asigură că oamenii și departamentele acționează continuu în direcția obiectivelor organizației;
3. Funcția de influențare și convingere, îndrumare și sfătuire prin această funcție se realizează moduri specifice de control asupra informației și asupra comportării membrilor organizației;
4. Funcția de integrare și menținere, funcție ce trebuie privită sub următoarele aspecte:
 - a. păstrarea organizației în stare operațională prin cursivitatea informației;
 - b. folosirea corectă a canalelor de comunicare pentru a evita încărcarea cu informație inutilă;
 - c. sortarea și verificarea datelor; integrarea părților în întreg prin raportarea lor la acesta și la contextul în care părțile trebuie să funcționeze.

Interesați, de strategia organizației și tot prin comunicare aceștia pot fi motivați. Tot prin comunicare managerul poate asigura circulația informației; informația corectă și utilă trebuie să ajungă la locul potrivit în momentul potrivit astfel ca eforturile tuturor să se coordoneze între ele.

Barierile apar în toate modulele de comunicare. Aici putem enumera: percepția, emoțiile, încrederea și credibilitatea, dificultățile de ascultare, filtrajul, supraîncărcarea cu informații, locul și timpul, zgomotele și media selectată. Comunicarea nu poate fi separată de personalitatea oamenilor.

Canalele de comunicare în instituțiile publice

Mediile prin care se transmit informațiile de la emitator la receptor reprezintă canalele de comunicare. Există două tipuri de canale:

1. formale;
2. informale.

Prin canale formale se transmit fluxurile informaționale oficiale.

| Exemple | Tip | Avantaje | Dezavantaje |
|---------|-----|----------|-------------|
|---------|-----|----------|-------------|

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*

| | | | |
|--------------------------|---|--|---|
| Intruniri | Formale- Neformale Planificate- Neplanificate Structurate- Nestructurate | Întâlnirea a două sau mai multe persoane. | Mecanisme efective de concentrare a eforturilor pentru transmiterea informațiilor, soluționarea problemelor, documentarea deciziilor etc.; Consum mare de timp, nu toate discuțiile prezintă importanță pentru toți participanții. |
| Față în față | | Cel mai utilizat și obișnuit canal de comunicare. Canalul cel mai preferat | Consum de timp; Nu se fac înregistrări scrise. |
| Convorbiri telefonice | | Modalitate concretă, imediată și directă de transmitere sau obținere de informații. Se poate obține un răspuns imediat, asigura un tip de contact personal. | Nu se fac înregistrări scrise; Nu permit feed-back vizual. |
| Poșta | Scrisori, memo- uri, rapoarte | Inregistrări permanente. Mesaje consecvente către toți primitorii. Pot fi citite și li se poate răspunde la momentul potrivit. | Necesită spațiu de depozitare; Lipsa implicării personale. Volum excesiv; Răspuns întârziat. |
| Mijloace electronice | Mesaje e-mail, fax-uri, conferințe video | Rapide, cu un consum redus de hârtie, răspunsul poate fi imediat dacă receptorul se află pe linie, adesea costă mai puțin decât trimiterile poștale. | Posibil numai între cei care fac parte din rețea; Pericolul scurgerii de informații confidențiale. |

Între emitor și receptor, mesajul poate fi modificat datorită unor "bariere". Acestea pot fi clasificate în diverse categorii: fizice, lingvistice, factori personali. Barierele fizice țin în general de mediu (acustică, lumină, distanță). Barierele lingvistice pot ține de limba vorbită, dar și de vocabular, putând apărea dificultăți în receptarea mesajului dacă acesta este transmis într-un limbaj de specialitate în care se folosesc cuvinte prea puțin uzuale.

În procesul comunicării reacția pe care o are receptorul față de mesajul transmis de sursă este un mecanism prin care emitorul verifică dacă mesajul

transmis a fost perceput corect de către receptor. Acesta este un element al procesului de comunicare extrem de important în termeni de eficiență.

De foarte multe ori, cel care transmite mesajul uită să verifice dacă înțelesul receptat este același cu înțelesul transmis. Un prim element este feed-back-ul non-verbal. Emitatorul trebuie să fie atent la mesajele non-verbale transmise de către receptor.

Comparație comunicare orală-scrisă:

| COMUNICAREA ORALĂ | COMUNICAREA SCRISĂ |
|------------------------------------|---|
| Grad ridicat de personalizare | Grad ridicat de formalizare |
| Feed-back imediat | Feed-back întârziat |
| Nu se înregistrează | Inregistrare permanentă |
| Eficiența pentru mesaje simple | Eficiență pentru mesaje complexe |
| Pierdere acuratete | Păstrare acuratete |
| Informație non-verbala disponibilă | Informație non-verbala indisponibilă sau redusă |

În raport cu direcțiile de propagare a fluxurilor informaționale, comunicarea este de mai multe tipuri:

1. Comunicarea verticală descendentă cuprinde fluxuri de informații (mesaje) generate de managerii de la nivelurile cele mai înalte ale instituției și adresate celor de la nivelurile inferioare. Ele se manifestă între manageri și subordonați și se concretizează prin decizii, instrucțiuni, proceduri, memorii oficiale, reglementări interne, norme, rapoarte, etc;
2. Comunicarea verticală ascendentă se stabilește între conducere și subordonați, fiind caracterizată de fluxuri de informații orientate "de jos în sus" în cadrul unei organizații, pe verticală sistemului de management. Prin intermediul acestor canale de comunicare sunt furnizate informații pentru control și fundamentarea deciziilor;
3. Comunicarea orizontală apare între persoane care ocupă poziții situate la același nivel ierarhic în sistemul de management, între care există relații organizatorice de cooperare. Acest tip de comunicare este necesar pentru coordonarea diverselor funcții ale instituției;
4. Comunicarea obligă apare, de obicei între persoane ce ocupă posturi situate pe niveluri ierarhice diferite, fără ca între acestea să existe relații de autoritate de tip ierarhic;
5. Canalele informale de comunicare se stabilesc în general între persoane din grupurile informale. Acestea sunt formate din angajați care au interese comune sau afinități. Informațiile transferate prin aceste canale sunt neoficiale și au un caracter personal sau general; ele nu sunt verificate.

Comunicarea cu publicul

La nivelul instituțiilor publice pot apărea blocaje în comunicare, în relațiile cu cetățenii din cauza mai multor factori sau stări de sine cum ar fi frustrarea, nemulțumirea, formarea unei imagini proaste despre instituție. Apar de asemenea bariere impuse de apariția corupției, cu impact asupra imaginii și activității instituțiilor publice. Pentru fiecare angajat al unei instituții publice sunt necesare stagii de însușire a unor tehnici de comunicare eficienta la nivelul:

1. interpersonal;
2. autoprezentării;
3. prezentării instituției în relațiile cu presa;
4. prezentării instituției în relațiile cu partenerii străini.

Costurile unor asemenea stagii produc beneficii în viitor pentru ca oamenii așteaptă de la funcționarii publici:

1. competență;
2. echilibru;
3. deontologie profesională;
4. disponibilitate la dialog.

PAȘI ÎN REALIZAREA UNEI COMUNICĂRI EFICIENTE PE REȚELELE SOCIALE

CUM SE COMUNICĂ

Primul element de avut în vedere referitor la comunicarea pe rețele sociale este tonul comunicării. Deși acesta trebuie să rămână reprezentativ pentru instituția publică, cu legitimitatea acesteia, comunicarea pe Facebook sau alte rețele sociale trebuie să includă un element de abordabilitate care să conducă la angajement din partea utilizatorilor. Cu alte cuvinte, pagina de Facebook poate fi privită ca un instrument de relații publice cu care utilizatorii au contact direct. Pagina de Facebook trebuie să reflecte informații la zi despre organizație, să reflecte o comunicare eficientă și prietenoasă cu vizitatorii paginii în așa fel încât aceștia să dorească să se întoarcă la această pagină și să aibă imboldul de a reacționa și comenta la postări.

CE SE COMUNICĂ

O instituție publică are ca sursă principală de subiecte informațiile legate de activitatea acesteia, de proiecte, evenimente, istoric, reușite ale membrilor săi, colaborări cu alte organizații. În plan secundar se află informații de interes pentru domeniul în care aceasta activează sau informații care afectează activitatea acesteia; în această categorie intră studii și rapoarte internaționale, informații în legătură cu schimbări sau inovații pe plan internațional sau local, modificări ale rapoartelor cu alte instituții etc.

CUM SE REALIZEAZĂ INTERACȚIUNEA

Comunicarea nu este un proces pasiv de transmitere de informații, ci presupune interacțiune și feedback. De aceea, o organizație trebuie să găsească propria rețetă pentru o comunicare interactivă reușită. Aceasta trebuie să denote în primul rând profesionalism. Nu pot exista neconcordanțe între tonul postărilor și cel al răspunsurilor la comentarii sau la mesaje dacă instituția dorește să își mențină o imagine pozitivă în ochii utilizatorilor.

Partea a II-a

Analiza situației privind nivelul de comunicare la UAT Șimian și Hinova

Pentru analiza situației privind nivelul de comunicare dintre societatea civilă și funcționarii publici ai celor două UAT-uri Șimian și Hinova, am realizat trei tipuri de chestionare: un chestionar l-am adresat departamentelor, acesta fiind necesar pentru a înțelege nivelul și modul de comunicare între departamente; un alt chestionar pentru a aprecia nivelul de comunicare din punct de vedere al funcționarului public și un alt chestionar adresat cetățeanului, pentru a analiza opinia acestuia privind relaționarea cu funcționarul public.

De precizat faptul că la chestionarul adresat locuitorilor aceștia au fost majori, toți locuitorii ai localității respective.

II.1 Dialogul între departamente Șimian

Prima întrebare vizează departamentele respondente, acestea fiind reflectate în tabelul următor:

Tabel 1 – Departamentele respondente la chestionar

| Compartimentul/Departamentul din care faceti parte | Frecventa raspunsuri |
|--|----------------------|
| Asistenti personali | 2 |
| Sanatate publica comunitara | 3 |
| Asistenta sociala si autoritate tutelara | 1 |
| Resurse umane, arhiva. Relatii cu publicul, administrativ | 3 |
| Stare civila | |
| Agricultura, Cadastru si fond funciar | 4 |
| Urbanism, amenajarea teritoriului si administrarea domeniului public si privat | 3 |
| Serviciul voluntar pentru situatii de urgenta | 1 |
| Juridic | 1 |
| Achizitii publice | 4 |
| Financiar-contabilitate | 3 |
| Taxe si impozite | 5 |
| Strategie de dezvoltare locala, managementul proiectelor si investitii | |
| Ecologie rurala si spatii verzi | |



| | |
|--------------------------|--|
| Altul (Specificati)..... | |
|--------------------------|--|

Departamentul cu numărul cel mai mare de respondenți a fost taxe și impozite, la polul opus fiind asistența socială, serviciul voluntar și juridic.

Următoarea întrebare face trimitere la nivelul de relaționare între departamente în cadrul UAT Șimian, răspunsurile fiind reflectate în tabelul următor:

Tabel 2 – Intensitatea colaborării între departamente

| Prin notare de la 1 la N, in functie de frecventa relationarii, va rugam sa specificati departamentele cu care colaborati: | Frecventa raspunsuri |
|---|-----------------------------|
| Asistenti personali | 21 |
| Sanatate publica comunitara | 23 |
| Asistenta sociala si autoritate tutelara | 35 |
| Resurse umane, arhiva. Relatii cu publicul, administrativ | 81 |
| Stare civila | 39 |
| Agricultura, Cadastru si fond funciar | 47 |
| Urbanism, amenajarea teritoriului si administrarea domeniului public si privat | 50 |
| Serviciul voluntar pentru situatii de urgenta | 28 |
| Juridic | 77 |
| Achizitii publice | 61 |
| Financiar-contabilitate | 119 |
| Taxe si impozite | 98 |
| Strategie de dezvoltare locala, managementul proiectelor si investitii | |
| Ecologie rurala si spatii verzi | |
| Altul (Specificati)..... | |



Departamentul rezultat cu un nivel de colaborare ridicat cu celelalte departamente din cadrul UAT este financiar-contabilitate, urmat de taxe și impozite și reurse umane, arhiva, relatii cu publicul.

Din punct de vedere al mijloacelor de comunicare dintre departamente a rezultat următoarea situație:

Tabel 3 – Mijloace de comunicare

| Care sunt principalele mijloace de comunicare cu departamentele mentionate si notate anterior: | Frecventa raspunsuri |
|--|----------------------|
| Telefon | 14 |
| e-mail | 10 |
| Comunicare directa cu colegul de serviciu din departament | 26 |
| Comunicare scrisa | 12 |
| Alte mijloace (specificati)..... | |

Cea mai des întâlnită formă de comunicare este comunicarea directă, la polul opus fiind emailul.

Propunerile privind îmbunătățirea comunicării între departamente sunt:

Tabel 4 – Propuneri privind îmbunătățirea relației dintre departamente

| Ce imbunatatiri ati aduce in relatia cu departamentele cu care relationati? | Frecventa raspunsuri |
|---|----------------------|
| Implementarea unui program de digitalizare integrat in raport cu necesitatile UAT-ului si a fiecarui departament in parte | 11 |
| Existenta unui chat intern pe care sa il folositi in timpul serviciului | 20 |
| Alte solutii (specificati)..... | |

Din răspunsurile primite cel cu ponderea cea mai mare este existența unui chat intern folosit în timpul serviciului. Acest lucru poate fi acoperit prin crearea unui grup whatsapp.

Evaluarea infrastructurii de către funcționari se reflectă în tabelul următor:

Tabel 5 – Evaluarea nivelului infrastructurii

| Cum apreciați nivelul de infrastructura (PC, imprimante, telefon, fax) actual de la nivelul departamentului? | Frecvența răspunsuri |
|---|-----------------------------|
| Nesatisfacator | 2 |
| Satisfacator | 17 |
| Mediu | 8 |
| Ridicat | 3 |
| Foarte ridicat | |

În mare parte funcționarii au răspuns că nivelul de infrastructură este satisfăcător spre mediu.

II.2 Dialogul cu societatea civilă percepută de funcționarii publicii din cadrul UAT Șimian

Prima întrebare din chestionar reflectă numărul de angajați respondenți:

Tabel 6 – Numarul de angajași respondenți

| Sunteți angajat în cadrul UAT Șimian/Hinova? Va rugăm să selectați UAT-ul din care faceți parte! | Frecvența răspunsuri |
|---|-----------------------------|
| Da | 29 |
| Nu | |

Din totalul de angajați 29 au răspuns chestionarului lansat, aceștia fiind împărțiți pe departamentele din tabelul următor.

Tabel 7 – Departamentul angajaților respondenți

| Compartimentul/Departamentul din care faceți parte în cadrul UAT-ului este: | Frecvența răspunsuri |
|--|-----------------------------|
| Asistenți personali | |
| Sanatate publica comunitara | 5 |
| Asistenta sociala si autoritate tutelara | |
| Resurse umane, arhiva. Relatii cu publicul, administrative | 3 |
| Stare civila | 1 |
| Agricultura, Cadastru si fond funciar | 7 |

| | |
|--|---|
| Urbanism, amenajarea teritoriului si administrarea domeniului public si privat | 3 |
| Serviciul voluntar pentru situatii de urgenta | 1 |
| Juridic | 1 |
| Achizitii publice | 4 |
| Financiar-contabilitate | 3 |
| Taxe si impozite | 1 |
| Strategie de dezvoltare locala, managementul proiectelor si investitii | |
| Ecologie rurala si spatii verzi | |
| Altul (Specificati)..... | |

Cei mai mulți angajați sunt din departamentul agricultură cadastru, urmați de cei din sănătate publică și achiziții publice.

Tabel 8 – Frecvența relaționării cu societatea civilă

| Cat de des relationati cu societatea civila? | Frecventa raspunsuri |
|--|----------------------|
| Zilnic | 15 |
| Saptamanal | 9 |
| Lunar | 6 |
| Trimestrial | 2 |
| Semestrial | |
| Annual | |

Dintre departamentele respondente majoritatea au răspuns că zilnic relaționează cu societatea civilă în speță mcontribuabili persoane fizice sau juridice. Foarte puține au răspuns trimestrial.

Tabel 9 – Mijloace de comunicare cu societatea civilă

| Care sunt principalele mijloace de comunicare cu societatea civila? Puteti alege mai multe variante! | Frecventa raspunsuri |
|--|----------------------|
| Site | 1 |
| Telefon | 13 |
| e-mail | 12 |
| Comunicare directa | 17 |

| | |
|----------------------------------|----|
| Comunicare scrisa | 14 |
| Alte mijloace (specificati)..... | |

Dintre mijloacele de comunicare utilizate în relația cu societatea civilă, cele mai întâlnite sunt: comunicare directă, scrisă, telefon și email.

Tabel 10 – Problemele sesizate în timpul relaționării cu societatea civilă

| Care sunt principalele probleme pe care le-ati sesizat în timpul relaționării cu societatea civilă? Notati de la 1 la 5 în ordinea prioritara considerate de dumneavoastra! | Frecventa raspunsuri |
|---|----------------------|
| Intelegerea greoaie a informatiilor de catre contribuabil | 70 |
| Birocratia (procedure interne, aspect legislative etc) | 72 |
| Lipsa informarii/dezinteresul vizavi de mijloacele de comunicare cu societatea civila utilizate de UAT | 73 |
| Existenta unei infrastructuri de comunicare neadecvata/necorelata cu nivelul de pregatire, sau nevoie societatii civile | 75 |
| Altele (specificati)..... | |

Printre problemele sesizate în timpul relaționării cu societatea civilă funcționarii au sesizat: existența unui infrastructuri neadaptată nivelului de pregătire al cetățeanului, lipsa informării sau dezinteresul față de mijloacele de comunicare, birocrăția și chiar și înțelegerea greoaie a informațiilor de către cetățean.

Tabel 11 – Evaluarea nivelului de relaționare cu societatea civilă

| Pe o scara de la 1 la 5 cum apreciati relatia dumneavoastra/ a compartimentului dumneavoastra cu societatea civila? | Frecventa raspunsuri |
|---|----------------------|
| Nesatisfacator | 126 |
| Satisfacator | 75 |
| Mediu | 54 |
| Ridicat | 55 |

Cei mai mulți funcționari au apreciat la un nivel nesatisfăcător relația cu societatea civilă dar în aceeași măsură alții au acordat o notă mare apreciind ca având o relație foarte bună cu contribuabilii în principal.

În tabelul următor sun reflectate o serie de propuneri privind îmbunătățirea relației cu societatea civilă:

Tabel 12 – Propuneri privind îmbunătățirea relației cu societatea civilă

| Ce imbunatatiri ati aduce in relatia cu societatea civila? | Frecventa raspunsuri |
|---|-----------------------------|
| Realizarea unui program cu publicul/Respectarea acestui program | 12 |
| Existenta in prealabil a unui consilier care sa indrume sau sa ajute cetateanul in vederea completarii documentelor | 12 |
| Existenta unui tonomat in vederea eliberarii de tipizate | 14 |
| Existenta unui tonomat cu privire la evidenta numarului de ordine la ghiseu | 3 |
| Existenta unui chat al cetateanului adaptat site-ului UAT-ului | 6 |
| Crearea unui centru de consultare civica | 8 |
| Alte solutii (specificati)..... | |

Printre propunerile acestora se regăesc: existența unui tonomat pentru tipizate; existența unui consilier care să-i îndrume pe cetățeni respectiv realizarea și respectarea programului cu publicul.

Tabel 13 – Evaluarea nivelului de implicare al cetățeanului în soluționarea problemelor la nivelul localității

| Cum apreciați implicarea cetateanului in solutionarea problemelor aparute la nivelul localitatii dumneavoastra? | Frecventa raspunsuri |
|--|-----------------------------|
| Nesatisfacator | 98 |
| Satisfacator | 65 |
| Mediu | 58 |
| Ridicat | 90 |
| Foarte ridicat | 124 |

Funcționarii publici au menționat faptul că în general cetățenii se implică și sunt activi la solicitările primăriei.

Tabel 14 – Experiența funcționarilor publici respondenți

| Vechimea la actualul loc de munca a dumneavoastra: | Frecvența răspunsuri |
|---|-----------------------------|
| Sub 5 ani | 5 |
| Între 5 – 10 ani | 8 |
| Între 11 – 15 ani | 2 |
| Peste 15 ani | 14 |

Dintre funcționarii respondenți majoritatea aveau peste 15 ani vechime la locul de muncă.

Tabel 15 – Nivelul de vîrstă al funcționarilor respondenți

| Varsta dumneavoastra: | Frecvența răspunsuri |
|------------------------------|-----------------------------|
| Între 25 – 35 ani | 4 |
| Între 36 – 45 ani | 6 |
| Între 46 – 55 ani | 10 |
| Peste 55 ani | 10 |

Observăm o corelație directă între vîrsta funcționarilor și vechimea la locul de muncă, cei mai vechi fiind și cu o vîrstă mai mare, de peste 55 ani.

II.3 Dialogul cu societatea civilă percepută de locuitorii Șimian în relație cu funcționarii UAT Șimian

Tabel 16 – Numărul de locuitori respondenți la nivelul localității Șimian

| Sunteți locuitor al localității Simian/Hinova? Va rugăm sa selectati localitatea din care faceti parte! | Frecvența răspunsuri |
|--|-----------------------------|
| Da | 30 |
| Nu | |

Pentru aprecierea relației cu funcționarii publici din cadrul UAT Șimian au răspuns un număr de 30 de cetățeni.

Tabel 17 – Departamentele cu care locuitorii au spus că relaționează

| Numerotați de la 1 la N compartimentele cu care relaționați în cadrul UAT-ului localității din care faceti parte: | Frecvența răspunsuri |
|--|-----------------------------|
|--|-----------------------------|

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*

| | |
|--|----|
| Asistenți personali | |
| Sanatate publica comunitara | |
| Asistenta sociala si autoritate tutelara | 16 |
| Resurse umane, arhiva. Relatii cu publicul, administrative | |
| Stare civila | 6 |
| Agricultura, Cadastru si fond funciar | 9 |
| Urbanism, amenajarea teritoriului si administrarea domeniului public si privat | |
| Serviciul voluntar pentru situatii de urgenta | |
| Juridic | |
| Achizitii publice | |
| Financiar-contabilitate | |
| Taxe si impozite | 31 |
| Strategie de dezvoltare locala, managementul proiectelor si investitii | |
| Ecologie rurala si spatii verzi | |
| Altul (Specificati)..... | |

Dintre departamentele cu care aceștia relaționează frecvența cea mai mare o au: impozite și taxe și asistența socială, urmate de agricultură și starea civilă.

Tabel 18 – Frecvența relaționării cu departamentele din cadrul UAT Șimian

| Cat de des relationati cu aceste compartimente? Puteti bifa mai multe raspunsuri! | Frecventa raspunsuri |
|--|-----------------------------|
| Zilnic | |
| Saptamanal | |
| Lunar | |
| Trimestrial | 1 |
| Semestrial | 5 |
| Anual | 24 |

Majoritatea respondenților au spus că frecvența cu care ei merg la primărie este anuală.

Tabel 19 – Mijloacele de comunicare

| Care sunt principalele mijloace de comunicare cu functionarii publici din primarie? Puteti alege mai multe variante! | Frecventa raspunsuri |
|---|-----------------------------|
| Site | 2 |
| Telefon | 7 |
| e-mail | 2 |
| Comunicare directa | 29 |

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



| | |
|----------------------------------|---|
| Comunicare scrisa | 1 |
| Alte mijloace (specificati)..... | |

Printre mijloacele de comunicare agreate de locuitori se regăesc: comunicarea directă la ghișeu sau la telefon.

Tabel 20 – Problemele cu care se confruntă cetățeanul în momentul relaționării cu funcționarul din cadrul UAT Șimian

| Care sunt principalele probleme pe care le-ati intampinat in timpul relationarii cu functionarii publici/primarie? Notati de la 1 la 5 in ordinea prioritara considerate de dumneavoastra! | Frecventa raspunsuri |
|--|----------------------|
| Tratarea cu superficialitate a problemelor dumneavoastra | 7 |
| Incapacitatea functionarului de a transmite informatia | 4 |
| Lipsa transparentei in cadrul primariei vizavi de deciziile luate | |
| Lipsa unei infrastructuri privind comunicarea cu cetateanul | 23 |
| Altele (specificati)..... | |

Printre problemele sesizate de cetățeni în raport cu nivelul de comunicare cu funcționarul public se regăesc: lipsa unei infrastructuri privind comunicarea cu cetateanul; tratarea cu superficialitate a problemelor de către funcționarul public foarte puțin sesizând și incapacitatea funcționarului de a transmite informația.

Tabel 21 – Evaluarea de către cetățean a relației cu funcționarul public

| Pe o scara de la 1 la 5 cum apreciatii relatia dumneavoastra cu functionarii publici din primarie? | Frecventa raspunsuri |
|--|----------------------|
| Nesatisfacator | 3 |
| Satisfacator | 20 |
| Mediu | 7 |
| Ridicat | |
| Foarte ridicat | |

Majoritatea cetățenilor au evaluat ca fiind satisfăcătoare relația în general pe care o au cu funcționarul public.

Tabel 22 – Propuneri privind îmbunătățirea relației cu funcționarul public

| Ce imbunatatiri propuneti in relatia cu functionarii publici? | Frecventa raspunsuri |
|--|-----------------------------|
| Realizarea unui program cu publicul/Respectarea acestui program | 14 |
| Existenta in prealabil a unui consilier care sa va indrume in vederea completarii documentelor in raport cu primaria | 20 |
| Existenta unui tonomat in vederea eliberarii de tipizate | |
| Existenta unui tonomat cu privire la evidenta numarului de ordine la ghiseu | |
| Existenta unui chat al cetateanului adaptat site-ului UAT-ului | |
| Crearea unui centru de consultare civica | 10 |
| Alte solutii (specificati)..... | |

Tabel 23 – Evaluarea implicării funcționarului public în problemele cetățeanului

| Cum apreciați implicarea funcționarilor publici din primarie în soluționarea problemelor sesizate de dumneavoastră? | Frecventa raspunsuri |
|--|-----------------------------|
| Nesatisfăcător | |
| Satisfăcător | 17 |
| Mediu | 13 |
| Ridicat | |
| Foarte ridicat | |

La solicitarea propunerilor de îmbunătățire a relației cu funcționarul public, cetățenii au considerat că ar fi necesar: existența unui consilier care să-i îndrume în soluționarea problemelor, a unui program de lucru astfel încât funcționarul să nu mai aibă de obiectat când acesta se află în fața ghiseului precum și crearea unui centru de consultare și inovare civică.

Tabel 24 – Aprecierea promtitudinii din partea UAT Șimian în vederea soluționării problemelor cetățenilor

| In general solicitarile dumneavoastra la primarie sunt tratate cu promptitudine? | Frecventa raspunsuri |
|---|-----------------------------|
|---|-----------------------------|

| | |
|----|----|
| Da | 25 |
| Nu | 5 |

Cetățenii au răspuns că în general funcționarii sunt promți la solicitările venite din partea acestora.

Tabel 25 – Nivelul de vîrstă al locuitorilor respondenți

| Varsta dumneavoastra: | Frecvența răspunsuri |
|------------------------------|-----------------------------|
| Intre 18 – 30 ani | 3 |
| 31 - 45 ani | 10 |
| 46 – 60 ani | 15 |
| Peste 60 ani | 2 |

Majoritatea persoanelor respondente au fost între 46 – 60 ani, urmate de cei între 31 – 45 ani.

Tabel 26 – Nivelul de educație al cetățenilor respondenți

| Nivel de pregătire | Frecvența răspunsuri |
|---------------------------|-----------------------------|
| Scoala profesionala | 7 |
| Liceu | 21 |
| Facultate | 2 |
| Master | |
| Doctorat | |

Majoritatea respondenților din Șimian au declarat că au liceul terminat sau școală profesională.

II.4 Dialogul între departamente Hinova

Ca și în cazul localității Șimian am realizat un studiu și la nivelul localității Hinova. Și în acest caz am păstrat structura celor trei tipuri de chestionare doar că la nivelul Hinova au fost întâmpinate dificultăți din punct de vedere al reticenței oamenilor de a răspunde întrebărilor.

Tabel 27 - Departamentele respondente la chestionar

| Compartimentul/Departamentul din care faceti parte | Frecvența răspunsuri |
|---|-----------------------------|
| Asistenți personali | |
| Sanatate publica comunitara | |

| | |
|--|---|
| Asistenta sociala si autoritate tutelara | 1 |
| Resurse umane, arhiva. Relatii cu publicul, administrative | 1 |
| Stare civila | |
| Agricultura, Cadastru si fond funciar | 1 |
| Urbanism, amenajarea teritoriului si administrarea domeniului public si privat | |
| Serviciul voluntar pentru situatii de urgenta | |
| Juridic | 1 |
| Achizitii publice | |
| Financiar-contabilitate | 1 |
| Taxe si impozite | 1 |
| Strategie de dezvoltare locala, managementul proiectelor si investitii | |
| Ecologie rurala si spatii verzi | |
| Altul (Specificati)..... | |

Avem conform datelor din tabel, câte un respondent pentru fiecare departament în parte.

Tabel 28 - Intensitatea colaborării între departamente

| Prin notare de la 1 la N, in functie de frecventa relationalii, va rugam sa specificati departamentele cu care colaborati: | Frecventa raspunsuri |
|---|-----------------------------|
| Asistenti personali | 10 |
| Sanatate publica comunitara | 4 |
| Asistenta sociala si autoritate tutelara | 28 |
| Resurse umane, arhiva. Relatii cu publicul, administrative | 22 |
| Stare civila | 16 |
| Agricultura, Cadastru si fond funciar | 15 |
| Urbanism, amenajarea teritoriului si administrarea domeniului public si privat | 16 |



| | |
|--|----|
| Serviciul voluntar pentru situatii de urgenta | 8 |
| Juridic | 20 |
| Achizitii publice | 8 |
| Financiar-contabilitate | 20 |
| Taxe si impozite | 23 |
| Strategie de dezvoltare locala, managementul proiectelor si investitii | 11 |
| Ecologie rurala si spatii verzi | 12 |
| Altul (Specificati)..... | |

Dintre departamentele cu frecvența relaționării ridicată avem: asistența socială, impozite și taxe și financiar-contabil, resurse umane, arhivă și relații cu publicul precum și juridic.

Tabel 29 - Mijloace de comunicare

| Care sunt principalele mijloace de comunicare cu departamentele mentionate si notate anterior: | Frecventa raspunsuri |
|--|----------------------|
| Telefon | 4 |
| e-mail | |
| Comunicare directa cu colegul de serviciu din departament | 6 |
| Comunicare scrisa | |
| Alte mijloace (specificati)..... | |

Comunicarea directă este cea mai întâlnită formă de comunicare dintre departamente.

Tabel 30 - Propuneri privind îmbunătățirea relației dintre departamente

| Ce imbunatatiri ati aduce in relatia cu departamentele cu care relationati? | Frecventa raspunsuri |
|---|----------------------|
| | |



| | |
|---|---|
| Implementarea unui program de digitalizare integrat in raport cu necesitatile UAT-ului si a fiecarui departament in parte | 2 |
| Existenta unui chat intern pe care sa il folositi in timpul serviciului | 1 |
| Alte solutii (specificati)..... | 1 |

Digitalizarea ar fi necesară în îmbunătățirea relației cu societatea civilă.

Tabel 31 - Evaluarea nivelului infrastructurii

| Cum apreciați nivelul de infrastructura (PC, imprimante, telefon, fax) actual de la nivelul departamentului? | Frecventa raspunsuri |
|--|----------------------|
| Nesatisfacator | |
| Satisfacator | 1 |
| Mediu | 1 |
| Ridicat | 3 |
| Foarte ridicat | 1 |

Nivelul infrastructurii existent la nivelul UAT este apreciat la un nivel ridicat de majoritatea funcționarilor, deși din dialogul cu ei am constatat necesitatea realizării unei investiții în materie de infrastructură: calculatoare, laptopuri, viteza internet, multifuncționale etc.

II.5 Dialogul cu societatea civilă percepută de funcționarii publicii din cadrul UAT Hinova

Tabel 32 - Numarul de angajași respondenți

| Sunteti angajat in cadrul UAT Simian/Hinova? Va rugam sa selectati UAT-ul din care faceti parte! | Frecventa raspunsuri |
|--|----------------------|
| Da | 6 |
| Nu | |

Avem 6 funcționari publici care au răspuns chestionarului.

Tabel 33 - Departamentul angajaților respondenți

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*

| Compartimentul/Departamentul din care faceti parte in cadrul UAT-ului este: | Frecventa raspunsuri |
|--|----------------------|
| Asistenti personali | |
| Sanatate publica comunitara | |
| Asistenta sociala si autoritate tutelara | 1 |
| Resurse umane, arhiva. Relatii cu publicul, administrative | 1 |
| Stare civila | |
| Agricultura, Cadastru si fond funciar | 1 |
| Urbanism, amenajarea teritoriului si administrarea domeniului public si privat | |
| Serviciul voluntar pentru situatii de urgenta | |
| Juridic | 1 |
| Achizitii publice | |
| Financiar-contabilitate | 1 |
| Taxe si impozite | 1 |
| Strategie de dezvoltare locala, managementul proiectelor si investitii | |
| Ecologie rurala si spatii verzi | |
| Altul (Specificati)..... | |

Din corelația cu numărul de funcționari respondenți avem câte un funcționar din departament.

Tabel 34 - Frecvența relaționării cu societatea civilă

| Cat de des relationati cu societatea civila? | Frecventa raspunsuri |
|--|----------------------|
| Zilnic | 6 |
| Saptamanal | |
| Lunar | |
| Trimestrial | |
| Semestrial | |
| Anual | |

Frecvența relaționării cu societatea civilă este zilnică, spre deosebire de Șimian unde apăreau și alte frecvențe.

Tabel 35 - Mijloace de comunicare cu societatea civilă

| Care sunt principalele mijloace de comunicare cu societatea civila? Puteti alege mai multe variante! | Frecventa raspunsuri |
|--|----------------------|
| Site | 1 |
| Telefon | 6 |

| | |
|----------------------------------|---|
| e-mail | 4 |
| Comunicare directa | 5 |
| Comunicare scrisa | 3 |
| Alte mijloace (specificati)..... | |

Dintre mijloacele de comunicare utilizate cele mai utilizate sunt: comunicarea directă, telefon uneoir email si comunicare scrisa.

Tabel 36 - Problemele sesizate în timpul relaționării cu societatea civilă

| Care sunt principalele probleme pe care le-ati sesizat in timpul relationarii cu societatea civila? Notati de la 1 la 5 in ordinea prioritara considerate de dumneavoastra! | Frecventa raspunsuri |
|---|----------------------|
| Intelegerea greoaie a informatiilor de catre contribuabil | 7 |
| Birocrația (procedure interne, aspect legislative etc) | 14 |
| Lipsa informarii/dezinteresul vizavi de mijloacele de comunicare cu societatea civila utilizate de UAT | 4 |
| Existenta unei infrastructuri de comunicare neadekvata/necorelata cu nivelul de pregatire, sau nevoile societatii civile | 2 |
| Altele (specificati)..... | 1 |

Printre problemele sesizate birocrăția a fost frunțașă în răspunsuri, urmată de înțelegerea greoaie a informațiilor de către contribuabil.

Tabel 37 - Evaluarea nivelului de relaționare cu societatea civilă

| Pe o scara de la 1 la 5 cum apreciati relatia dumneavoastra/ a compartimentului dumneavoastra cu societatea civila? | Frecventa raspunsuri |
|---|----------------------|
| Nesatisfacator | |
| Satisfacator | 1 |
| Mediu | 1 |
| Ridicat | 1 |

| | |
|----------------|---|
| Foarte ridicat | 3 |
|----------------|---|

Nivelul de relaționare cu societatea civilă este apreciat ca fiind ridicat.

Tabel 38 - Propuneri privind îmbunătățirea relației cu societatea civilă

| Ce imbunatatiri ati aduce in relatia cu societatea civila? | Frecventa raspunsuri |
|---|----------------------|
| Realizarea unui program cu publicul/Respectarea acestui program | 1 |
| Existenta in prealabil a unui consilier care sa indrume sau sa ajute cetateanul in vederea completarii documentelor | 5 |
| Existenta unui tonomat in vederea eliberarii de tipizate | 2 |
| Existenta unui tonomat cu privire la evidenta numarului de ordine la ghiseu | |
| Existenta unui chat al cetateanului adaptat site-ului UAT-ului | |
| Crearea unui centru de consultare civica | 1 |
| Alte solutii (specificati)..... | |

La nivelul îmbunătățirilor propuse majoritatea au răspuns cu existența unui consilier care să-i îndrume în primă fază pe contribuabili.

Tabel 39 - Evaluarea nivelului de implicare al cetățeanului în soluționarea problemelor la nivelul localității

| Cum apreciați implicarea cetateanului in solutionarea problemelor aparute la nivelul localitatii dumneavoastra? | Frecventa raspunsuri |
|---|----------------------|
| Nesatisfacator | |
| Satisfacator | 2 |
| Mediu | 2 |
| Ridicat | 1 |

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*

Foarte ridicat

1

Spre deosebire de Șimian aprecierea vizavi de implicarea cetățeanului în soluționarea problemelor este satisfăcătoare spre mediu.

Tabel 40 - Experiența funcționarilor publici respondenți

| Vechimea la actualul loc de munca a dumneavoastra: | Frecvența răspunsuri |
|--|----------------------|
| Sub 5 ani | |
| Între 5 – 10 ani | 2 |
| Între 10 – 15 ani | |
| Peste 15 ani | 4 |

Majoritatea respondenților au peste 15 ani la locul de muncă, doar doi având între 5 și 10 ani.

Tabel 41 - Nivelul de vârstă al funcționarilor respondenți

| Varsta dumneavoastra: | Frecvența răspunsuri |
|-----------------------|----------------------|
| Între 25 – 35 ani | 1 |
| Între 36 – 45 ani | 1 |
| Între 46 – 55 ani | 3 |
| Peste 55 ani | 1 |

Spre deosebire de Șimian nu mai există o corelație directă între vechime și vârstă.

II.6 Dialogul cu societatea civilă percepută de locuitorii Hinova în relație cu funcționarii UAT Hinova

Ultima analiză realizată la nivelul localității Hinova a fost nivelul de apreciere al relației cu funcționarul public de către locuitori.

Tabel 42 - Numărul de locuitori respondenți la nivelul localității Hinova

| Sunteți locuitor al localității Simian/Hinova? Va rugăm să selectați localitatea din care faceți parte! | Frecvența răspunsuri |
|---|----------------------|
| Da | 20 |
| Nu | |

Au răspuns 20 de locuitori, reticența acestora de a da răspunsuri sau de a sta de vorbă cu noi a fost mare.

Tabel 43 - Departamentele cu care locuitorii au spus că relaționează

| Numerotați de la 1 la N compartimentele cu care relaționați în cadrul UAT-ului localității din care faceți parte: | Frecvența răspunsuri |
|--|-----------------------------|
| Asistenți personali | |
| Sanătate publică comunitară | |
| Asistentă socială și autoritate tutelară | 5 |
| Resurse umane, arhiva. Relații cu publicul, administrative | |
| Stare civilă | |
| Agricultură, Cadastru și fond funciar | 17 |
| Urbanism, amenajarea teritoriului și administrarea domeniului public și privat | 12 |
| Serviciul voluntar pentru situații de urgență | |
| Juridic | |
| Achiziții publice | |
| Financiar-contabilitate | |
| Taxe și impozite | 21 |
| Strategie de dezvoltare locală, managementul proiectelor și investiții | |
| Ecologie rurală și spații verzi | |
| Altul (Specificati)..... | |

Majoritatea au zis că au solicitări la nivelul departamentelor impozite și taxe, urbanism și agricultură.

Tabel 44 - Frecvența relaționării cu departamentele din cadrul UAT Șimian

| Cat de des relaționați cu aceste compartimente? Puteti bifa mai multe raspunsuri! | Frecvența răspunsuri |
|--|-----------------------------|
| Zilnic | |
| Săptămânal | |
| Lunar | 8 |
| Trimestrial | |
| Semestrial | |

Frecvența contribuabililor la primărie este în general anuală, unii dintre aceștia fiind nevoiți uneori să ajungă lunar cu diverse probleme.

Tabel 45 - Mijloacele de comunicare

| Care sunt principalele mijloace de comunicare cu funcționarii publici din primărie? Puteti alege mai multe variante! | Frecventa raspunsuri |
|--|----------------------|
| Site | |
| Telefon | 8 |
| e-mail | 1 |
| Comunicare directa | 19 |
| Comunicare scrisa | |
| Alte mijloace (specificati)..... | |

Printre mijloacele de comunicare agreeate sunt: comunicarea directă și telefonul.

Tabel 46 - Problemele cu care se confruntă cetățeanul în momentul relaționării cu funcționarul din cadrul UAT Hinova

| Care sunt principalele probleme pe care le-ati intampinat in timpul relationarii cu functionarii publici/primarie? Notati de la 1 la 5 in ordinea prioritara considerate de dumneavoastra! | Frecventa raspunsuri |
|--|----------------------|
| Tratarea cu superficialitate a problemelor dumneavoastra | 2 |
| Incapacitatea functionarului de a transmite informatia | 16 |
| Lipsa transparentei in cadrul primariei vizavi de deciziile luate | 19 |
| Lipsa unei infrastructuri privind comunicarea cu cetateanul | 4 |
| Altele (specificati)..... | |

Printre problemele sesizate de aceștia în raport cu primăria se regăsesc: lipsa transparenței în cadrul primăriei vizavi de deciziile luate (pentru rezolvarea acestora realizând în cadrul proiectului un site pentru creșterea transparenței); și incapacitatea funcționarului de a transmite informația deși corelat cu răspunsul funcționarului aici este de vină și nivelul de pregătire și birocrăția, formularistica impusă în demararea soluționării problemelor.

Tabel 47 - Evaluarea de către cetățean a relației cu funcționarul public

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*

| Pe o scara de la 1 la 5 cum apreciați relația dumneavoastră cu funcționarii publici din primărie? | Frecvența răspunsuri |
|--|-----------------------------|
| Nesatisfacator | |
| Satisfacator | 4 |
| Mediu | 15 |
| Ridicat | 1 |
| Foarte ridicat | |

Nivelul de apreciere al relației cu primăria este unul mediu.

Tabel 48 - Propuneri privind îmbunătățirea relației cu funcționarul public

| Ce îmbunătățiri propuneti în relația cu funcționarii publici? | Frecvența răspunsuri |
|--|-----------------------------|
| Realizarea unui program cu publicul/Respectarea acestui program | |
| Existența în prealabil a unui consilier care să vă îndrume în vederea completării documentelor în raport cu primăria | 18 |
| Existența unui tonomat în vederea eliberării de tipizate | |
| Existența unui tonomat cu privire la evidența numărului de ordine la ghișeu | |
| Existența unui chat al cetățeanului adaptat site-ului UAT-ului | |
| Crearea unui centru de consultare civică | 13 |
| Alte soluții (specificați)..... | |

La nivelul propunerilor în vederea îmbunătățirii relației cu funcționarii publici avem: existența unui consilier care să vă îndrume și crearea unui centru de consultare civică.

Tabel 49 - Evaluarea implicării funcționarului public în problemele cetățeanului

| Cum apreciați implicarea funcționarilor publici din primărie în soluționarea problemelor sesizate de dumneavoastră? | Frecvența răspunsuri |
|--|-----------------------------|
| Nesatisfacator | |
| Satisfacator | 5 |

| | |
|----------------|---|
| Mediu | 9 |
| Ridicat | 6 |
| Foarte ridicat | |

Implicarea funcționarilor în soluționarea problemelor cetățeanului este una la un nivel mediu spre ridicat.

Tabel 50 - Aprecierea promptitudinii din partea UAT Hinova în vederea soluționării problemelor cetățenilor

| In general solicitările dumneavoastră la primărie sunt tratate cu promptitudine? | Frecvența răspunsuri |
|--|----------------------|
| Da | 20 |
| Nu | |

Funcționarii sunt în general promți la solicitările venite din partea cetățeanului.

Tabel 51 - Nivelul de vârstă al locuitorilor respondenți

| Varsta dumneavoastră: | Frecvența răspunsuri |
|-----------------------|----------------------|
| Între 18 – 30 ani | |
| 31 - 45 ani | 8 |
| 46 – 60 ani | 11 |
| Peste 60 ani | 1 |

Majoritatea respondenților aveau vârsta între 46 – 60 ani., urmați de cei cu vârsta între 31 – 45 ani.

Tabel 52 - Nivelul de educație al cetățenilor respondenți

| Nivel de pregătire | Frecvența răspunsuri |
|---------------------|----------------------|
| Scoala profesională | 3 |
| Liceu | 14 |
| Facultate | 3 |
| Master | |
| Doctorat | |

Din punct de vedere al nivelului de pregătire majoritatea au declarat că au liceul sau școala profesională.



Partea a III-a

Îndrumar

Modele și soluții privind îmbunătățirea dialogului cu societatea civilă la nivelul UAT Șimian și UAT Hinova

În România s-a constatat tendința de creștere a interesului pentru participare publică în ultimii ani, conducând la o dezvoltare a cadrului instituțional și non-instituțional de dialog social și consultare publică, subsumat apariției, începând cu anii 2000, a cadrului legislativ care reglementează procesele de participare publică (informare, consultare, transparență), dar și pe fondul evoluțiilor din zona reformei administrației publice, al consolidării societății civile și al imperativului alinierii cu standardele europene și internaționale.

În mod obiectiv, cuantificabil, evoluția participării publicului în luarea deciziilor este una cantitativă. Dincolo de progresul determinat de legislație, evoluția participării publice se datorează îndeosebi dezvoltării tehnologiei – informatizării administrației publice, precum și standardelor sugerate sau impuse de către Uniunea Europeană sau Consiliul Europei.

Aspectul calitativ al participării publice în România este corelat tendinței generale comune, în prezent, regimurilor democratice, respectiv căutării unui cadru de dezvoltare a implicării cetățenești eficiente.

Legislația cadru la nivelul țării noastre, Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public și Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională, cu modificările și completările ulterioare, reprezintă cadrul normativ esențial în vigoare în România pentru transparența instituțională în special și pentru guvernarea deschisă în ansamblu, alături de alte prevederi legale complementare.

Cetățenii solicită tot mai multă transparență și asumare a responsabilității din partea aleșilor. Noi forme de participare apar pe măsură ce cetățenii caută căi de participare activă în vederea formulării politicilor care le afectează viețile. Ca răspuns, aleșii explorează noi modalități de a informa și de a include cetățenii și organizațiile societății civile în procesele de luare a deciziilor. Standardele participării publice au evoluat constant, nu numai în Europa, ci și la nivel internațional, în directă legătură cu evoluția societății globalizate și tehnologizate.

Participarea publică este văzută ca un principiu politic sau ca o practică publică, fiind recunoscută, de asemenea, și ca un drept al cetățenilor, având scopul de a facilita implicarea segmentului de cetățeni afectat sau interesat de o decizie publică. Principiul participării publicului statuează ca cei afectați de o decizie să aibă dreptul de a fi implicați în procesul de luare a deciziilor, contribuția publicului influențând acest proces. Participarea publică este, de asemenea, un instrument folosit pentru creșterea asumării responsabilității autorităților și administrației. Democrația și participarea publică sunt strâns conectate, societățile democratice încorporând participarea publică în legislație.



Asociația Internațională pentru Participare Publică (International Association for Public Participation) a rezumat principiile de bază pe care participarea publică trebuie să le promoveze:

- implicarea în procesul de luare a deciziilor a celor care sunt afectați sau interesați de decizie;
- solicitarea contribuției participanților în conturarea formei de participare a acestora; • oferirea informațiilor necesare pentru o participare semnificativă;
- recunoașterea și comunicarea nevoilor și intereselor tuturor participanților, inclusiv ale decidenților;
- sprijinirea contribuției publicului la formularea unei decizii;
- comunicarea către participanți a modalității în care contribuția acestora a influențat decizia adoptată.

Consiliul Europei, prin Codul de Bune Practici pentru Participarea Civilă în Procesul de Luare a Deciziilor, a stabilit următoarele principii importante pentru participarea civilă:

- participarea, ca modalitate de colectare și canalizare a punctelor de vedere ale cetățenilor interesați, prin intermediul organizațiilor neguvernamentale, către procesul politic de adoptare a deciziilor;
- încrederea, ca interacțiunea onestă între actorii implicați;
- asumarea responsabilității și transparența, atât din partea organizațiilor neguvernamentale, cât și din partea autorităților.
- independența ONG-urilor, fiind important ca acestea să fie recunoscute ca entități libere.

Strategia pentru Dezvoltare Durabilă 2030 Hotărârea nr. 877/2018 privind adoptarea Strategiei naționale pentru dezvoltarea durabilă a României 2030 afirmă, în cadrul Obiectivului 11 - Orașe și comunități durabile, dezideratul dezvoltarea orașelor și a așezărilor umane pentru ca ele să fie deschise tuturor, sigure, reziliente și durabile, pentru a face față schimbărilor socio-economice și de mediu. Strategia vizează asigurarea condițiilor pentru o viață demnă a cetățenilor din comunitățile urbane și rurale prin promovarea conceptului de smart-city.

Smart City (Oraș Inteligent) - un oraș inteligent și durabil este un oraș inovator care, prin folosirea tehnologiei informației și a comunicațiilor, a datelor colectate de la echipamentele utilizate în furnizarea serviciilor, prin proiectarea inteligentă a dezvoltării localităților – toate acestea sub coordonarea unei administrații „inteligente/smart” – atinge sinergia necesară pentru a îmbunătăți calitatea vieții, eficiența operațiunilor și serviciilor urbane, precum și competitivitatea, asigurând nevoile generațiilor prezente și viitoare în ceea ce privește aspectele economice, sociale și de mediu.

Conceptul de oraș inteligent este un concept dinamic, presupune un proces de transformare continuă prin inovare tehnologică, urbanistică sau managerială, prin intermediul cărora orașele devin mai confortabile și reziliente, apte să răspundă rapid

noilor provocări. Conceptul oferă instrumentele necesare pentru rezolvarea problemelor cu care se confruntă orașele (trafic, aglomerație, poluare etc.) și pentru creșterea calității vieții în regim de eficientizare a consumului de resurse. Un oraș necesită, în tranziția sa către un oraș „inteligent”, progrese și schimbări în jurul a trei piloni principali: administrativ-tehnologic (inovația și tehnologia sunt elementele cheie pentru tranziția către orașe și comunități inteligente și durabile) - social. Orașul inteligent maximizează sinergia dintre oraș și locuitorii săi, încurajează cetățenii să fie mai activi și mai participativi în viața comunității.

Obiectivul 16 al Strategiei - Pace, justiție și instituții eficiente - prevede promovarea unor societăți pașnice și incluzive pentru o dezvoltare durabilă, a accesului la justiție pentru toți și crearea unor instituții eficiente, responsabile și incluzive la toate nivelurile. În cadrul acestui obiectiv, Strategia are în vedere și reducerea semnificativă a corupției, dezvoltarea instituțiilor eficiente și transparente la toate nivelurile, asigurarea procesului decizional receptiv, inclusiv participarea și reprezentarea cetățenilor la toate nivelurile și asigurarea accesului public la informații și protejarea libertăților fundamentale.

În acest scop, țintele 2030 definite de Strategie prevăd asigurarea procesului decizional receptiv, incluziv, participativ și reprezentativ la toate nivelurile:

- Dezvoltarea instituțiilor eficiente, responsabile și transparente la toate nivelurile;
- Profesionalizarea și perfecționarea activității tuturor instituțiilor administrației publice centrale și locale, mai ales a compartimentelor care intră în contact direct cu cetățenii, pentru prestarea unor servicii prompte și civilizate; extinderea și generalizarea serviciilor pe internet (on-line).

Digitalizare

Digitalizarea administrației publice locale presupune folosirea de către sectorul public a tehnologiilor informației și comunicațiilor cu scopul de a îmbunătăți furnizarea de informații și servicii încurajând participarea cetățenilor la procesul de luare a deciziilor și responsabilizarea partenerului instituțional în mod transparent și eficient.

Obiectivele unui proiect de digitalizare, în funcție de nevoile existente și resursele disponibile, pot fi similare cu următoarele:

- îmbunătățirea accesului la informațiile și serviciile oferite de către autoritățile administrației publice printr-o servitudine rapidă și eficient,
- reorganizarea și restructurarea proceselor administrative sau chiar eliminarea unor procese,
- îmbunătățirea schimbului de informații și servicii între autoritățile publice centrale și subordonate,
- îmbunătățirea calității serviciilor publice de către administrația publică centrală,
- promovarea responsabilității, eficienței și transparenței serviciilor publice oferite.

Fenomenul digitalizării a traversat mai multe etape la nivel global, iar în prezent putem afirma faptul că influențele sale se regăsesc în aproape toate aspectele vieții, sau în toate tipurile de procese organizaționale.

La nivel global, fenomenul digitalizării se regăsește în organizații atât din perspectiva valorificării resurselor existente într-o manieră mai eficientă, dar și din perspectiva valorificării potențialului latent al organizațiilor. Acest potențial poate fi activat prin digitalizare, iar scopul final este inovarea organizațională. În administrația publică, digitalizarea generează o multitudine de avantaje care ar trebui să se regăsească în demersul strategic instituțional și promovată de către liderii acesteia.

Pe de-o parte, digitalizarea eficientizează activitatea instituțională conducând la utilizarea eficientă a resurselor, reducerea costurilor și contribuția instituției la progresul tehnologic și socio-economic. Pe de altă parte, digitalizarea generează noi oportunități prin activarea unui potențial instituțional unic careabil să livreze cetățenilor și stakeholderilor primăriei servicii și produse inovative.

Emergența noilor forme de interacțiune bazate pe tehnologia informației, pune în valoare oportunitatea stabilirii unei relații directe și dinamice între administrația publică și stakeholderii săi, în special cu cetățenii.

Tehnologiile digitale permit administrației să ofere un răspuns mai adecvat și adaptat expectanțelor pe care le au cetățenii în ceea ce privește serviciile publice, politicile, încrederea, coparticiparea, o percepție nouă asupra procesului administrativ și noi experiențe pentru cetățeni.

Conectarea și informarea cetățenilor prin serviciile digitalizate care definesc conceptul de guvernanță digitală în administrația publică, contribuie la creșterea angajamentului public.

Guvernanța digitală este o oportunitate pentru întărirea și susținerea democrației participative, consultarea și co-crearea valorii alături de cetățeni, prin intermediul procesului administrativ digitalizat.

Una din principalele direcții strategice ale Primăriei este digitalizarea procedurilor specifice administrației publice.

Viziunea care definește strategia de digitalizare. își propune să transforme administrația publică prin digitalizare, focus pe cetățeni și date, toate acestea respectând criteriile de siguranță și acces.

Un element pe care îl considerăm deosebit de important în strategia de digitalizare este faptul că promovează *modelele centrate pe agilitate, inovare și co-creare alături de stakeholderii care se regăsesc în ecosistemul din jurul administrației publice. Modelul Multidimensional de Transformare Digitală* răspunde acestor cerințe, având un rol transformator, dezvoltând potențialul strategic instituțional într-o manieră agilă și sinergică. În strategia de digitalizare Comisia Europeană menționează faptul că soluțiile de digitalizare, pe lângă rolul transformator, reprezintă și o oportunitate de inovare.

În acest sens, operaționalizarea acestui obiectiv strategic se regăsește în dezvoltarea funcționarului public virtual „Salvatore”. Acest funcționar virtual va simplifica accesul cetățenilor din comunele Hinova și Șimian la serviciile administrației publice locale prin intermediul tehnologiei informației.

În cadrul acestui studiu, urmărim și alinierea strategiei de transformare digitală a Primăriilor Șimian și Hinova la tendințele și cerințele Comisiei Europene, precum și la principalele tendințe transformatoriale care au loc în economie și societate datorită progresului tehnic și tehnologic, acesta generând noi nevoi, practici și acțiuni la nivel instituțional dar și social.

Această strategie are la bază prioritățile Uniunii Europene în ceea ce privește digitalizarea și eGuvernarea: modernizarea administrației publice, crearea serviciilor publice digitale, facilitarea integrării digitale.



Orientarea strategică în vederea digitalizării a Primăriilor Șimian și Hinova, se înscrie în tendința de digitalizare la nivel european și în demersurile făcute de instituțiile europene reprezentative.

O componentă cheie, fără de care serviciile și potențialul de digitalizare nu ar putea fi valorificate atât în interiorul instituției cât și în relația cu cetățenii este capitalul uman. Abilitățile digitale și frecvența cu care cetățenii accesează serviciile publice disponibile în mediul Online sunt indicatori cheie ai analizei efectuate.

Accesarea serviciilor digitale depinde în mare măsura de infrastructura tehnică disponibilă, de rețelele de comunicații și telecomunicații, dar mai ales de modul în care cetățenii și instituțiile accesează serviciile digitale online prin intermediul rețelei Internet.

România este una din țările membre ale Uniunii Europene cu cea mai bună infrastructură de comunicații, cetățenii nu dispun de abilitățile necesare pentru a exploata la o scară mai mare aceste resurse. În ceea ce privește abilitățile digitale avansate, specifice profesioniștilor care activează în domeniul IT&C, România se situează aproape de media europeană. Din punct de vedere al valorificării potențialului de digitalizare, cursurile pentru utilizarea aplicațiilor Internet, dar și a aplicațiilor specifice unui portofoliu de digitalizare reprezintă un element cheie. Transformarea digitală presupune în primul rând existența unor competențe fundamentale și transversale atât de IT&C cât și abilități specifice unei culturi organizaționale orientată spre schimbare prin digitalizare.

Cetățenii sunt parte componentă a oricărui model de digitalizare instituțională. Digitalizarea instituțiilor ar trebui să plece, într-un mod logic, de la nevoile pe care le au cetățenii, bucla încheindu-se cu feedback-ul continuu primit de la aceștia și de la stakeholderii instituției. Este esențial ca modelele de digitalizare să fie concepute în jurul acestor nevoi și nu în jurul unui istoric bazat pe comoditate, conveniență și rigiditate generate de un status quo învechit. Nevoile cetățenilor sunt într-o continuă schimbare și evoluție, deoarece fac parte din dinamica socio-economică. Prin urmare, capacitățile și capacitățile instituționale trebuie să definească acea arhitectură digitală care să servească aceste nevoi.

Cel de-al doilea element este specific configurației interne care definește instituția. Procesul de digitalizare trebuie să fie însoțit și favorizat de o *configurație organizațională* caracterizată de flexibilitate, agilitate și descentralizare. Un proces de digitalizare care urmează o structură organizațională descentralizată este mai facil de implementat. De asemenea, structurile descentralizate, aplatizate facilitează guvernanta deoarece sarcinile sunt însoțite de responsabilitate, asumare și resurse. Din nou, există un efect invers deoarece digitalizarea conduce la descentralizarea structurilor organizaționale, deoarece interacțiunea din cadrul structurii instituționale sau organizaționale urmează procesul și nu structura ierarhică.

Cea mai importantă caracteristică a unei organizații digitale este flexibilitatea. O structură organizațională flexibilă încurajează și susține schimbarea și efectele ei transformatoare și conferă instituției agilitate.

Cel de-al treilea element este alcătuit din platforme digitale și interfețe tehnologice. Scopul principal este crearea unui *ecosistem tehnologic* în care să se regăsească într-o manieră reconfigurabilă tehnologiile și componentele utilizate în procesul de digitalizare. Acest ecosistem tehnologic reprezintă un *spațiu deschis de inovare* în care dezvoltatori, experți, companii și administrația publică integrează noi soluții, aplicații, tehnologii și elemente de digitalizare.

În procesul de digitalizare, o organizație implementează soluții și tehnologii

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



noi, însă o parte din funcționalități sunt asigurate de componente și capacități tehnologice adaptabile și reutilizabile. Pentru a facilita și accelera procesul de digitalizare și pentru ca focusul să rămână prioritar pe cetățean și utilizatorii din primărie, capacitățile, capacitățile și tehnologiile trebuie să poată fi integrate în soluții adaptate nevoilor.

Soluțiile tehnice de digitalizare, trebuie să urmeze procesele specifice actului administrativ, procedurilor și regulilor interne, iar e-guvernanta să devină parte a managementului serviciilor publice. În anexa atașată acestui studiu se pot regăsi instrumentele software utilizate de angajații primăriei, acestea fiind o parte din instrumentarul digital aflat la dispoziția instituției.

Cel de-al patrulea element, cel specific infrastructurii și tehnologiei, pune în valoare nivelele anterioare prin furnizarea puterii de procesare, suportul informațional, soluțiile elastice și scalabile care să răspundă dezvoltării instituționale. Capacitatea de digitalizare nu ar fi posibilă fără acest nivel specific capacităților și capacităților tehnologice. Aceste resurse sunt vitale pentru orice model de digitalizare.

Pentru a putea defini viitorul demers strategic instituțional în vederea digitalizării și astfel îmbunătățirii dialogului dintre cetățean și reprezentanții administrației publice locale, trebuie să analizăm situația curentă a Primăriei Hinova și Șimian și să identificăm etapa de digitalizare în care se regăsesc acestea.

În procesul de digitalizare, o instituție parcurge mai multe etape până la un nivel ridicat de maturitate care presupune dobândirea unor capacități, capacități, competențe și abilități care favorizează digitalizarea și procesul transformator.

Modelul multidimensional are relevanță din două perspective. Modelul devine util pentru a *mapa etapa din procesul de digitalizare* în care se regăsește instituția analizată și *orientarea strategică inteligentă* spre un nivel de digitalizare superior. Contextul dinamic, determină instituțiile să-și *adapteze strategiile* pentru a-și *dezvolta într-o manieră proactivă capacitățile*. Aceste abordări sunt necesare crește gradul de înțelegere a schimbărilor tehnologice, dar și pentru a crește rata de adopție a acestora în beneficiul instituției și al cetățenilor. O tendință globală este aceea de convergență a soluțiilor de digitalizare spre produse și servicii disponibile pe o platformă digitală de tipul unul „one-stop-shop” integrator al serviciilor digitale pentru cetățeni.

Modelul de digitalizare pe care îl propunem oferă flexibilitate și adaptare la factorii cheie care generează schimbări, mai ales cei din domeniul complex al transformării digitale, la deschiderea, adaptarea și calibrarea instituției cu tendințele de digitalizare și progres tehnic și tehnologic. În această categorie includem gradul de adopție al tehnologiilor și deschiderea instituțiilor spre noile tehnologii, precum și existența normelor, a practicilor și politicilor care au ca scop adoptarea noilor tehnologii și înțelegerea principalelor trenduri.

O altă caracteristică instituțională deosebit de importantă este capacitatea de a adopta și încorpora tehnologia în procesele interne.

Primul nivel al Modelului Multidimensional pentru Transformare Digitală este caracteristic instituțiilor care nu-și valorifică suficient de mult, sau nu dețin potențial strategic pentru digitalizare.

Aceste organizații nu și-au dezvoltat potențialul intern, mai precis capacitățile, capacitățile, competențele și abilitățile. Fie acest potențial este latent și nu este valorificat, fie acesta nu a fost dezvoltat în cadrul instituției. Integrarea cu ecosistemul este redusă deoarece instituția nu a realizat parteneriate relevante cu stakeholderii în vederea digitalizării.

Pe cea de-a treia axă, sistemele, tehnologiile și serviciile digitale sunt de complexitate redusă, pe acest nivel se regăsesc instituții care fie nu generează date deschise, fie serviciile și tehnologiile au un grad scăzut de integrare. În instituție există tehnologii care se folosesc insular, iar acestea sunt insuficient conectate.

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Din punct de vedere al adaptării organizației la tendințele de digitalizare, aceasta este scăzută deoarece nu există practici, reguli și norme care să susțină demersurile instituției. În acest stadiu, organizația prezintă informații publice relevante pentru cetățeni în mediile digitale.

Nivelul al doilea de digitalizare este caracteristic organizațiilor care își valorifică parțial potențialul strategic. Există competențe și abilități pentru digitalizare, însă organizația nu și-a dezvoltat intern capacități și capacități pentru transformare digitală.

Capabilitățile și capacitățile sunt necesare pentru a implementa modele și strategii de transformare digitală. În aceste organizații, există intenția de a stabili o direcție strategică pentru digitalizare și sunt definite capabilitățile și capacitățile cheie care trebuie dezvoltate. Fiind stabilită direcția strategică a organizației, există legături cu stakeholderii din cadrul ecosistemului și proiecte comune pentru digitalizare. În aceeași măsură, instituția înțelege nevoile cetățenilor, iar serviciile de digitalizare devin o prioritate strategică.

Din punct de vedere a infrastructurii digitale, instituția generează date care nu sunt deschise, sau sunt deschise parțial către alte sisteme sau organizații. Aceasta este o piedică pentru integrarea și dezvoltarea infrastructurii digitale. Organizația are aplicații, sisteme și medii digitale care au funcționalități limitate în ceea ce privește interacțiunea digitală cu cetățeanul. În cadrul acestui nivel crește gradul de adaptare a organizației la tendințele de digitalizare și se stabilesc norme și practici interne. Integrarea sistemelor și a tehnologiilor este limitată și nu există un „one-stop shop” care să integreze serviciile publice digitale destinate cetățenilor.

Instituțiile care se regăsesc pe acest nivel au o complexitate redusă spre medie a relației cu cetățenii, doar o parte din interacțiunea cu aceștia fiind digitalizată. În această etapă sunt digitalizate o parte din formularele adresate primăriei și nu există un sistem online de colectare a informațiilor. Cererile se completează local, pe un computer, iar mai apoi sunt trimise prin portaluri către instituție.

Nivelul al treilea este caracterizat de existența unui potențial strategic instituțional complex în care se regăsesc toate elementele din modelul multidimensional. Organizația și-a definit capabilitățile și capacitățile, precum și o strategie pentru a le valorifica concomitent cu dezvoltarea competențelor și abilităților. Instituția are o capacitate mai ridicată de a-și atrage colaboratori din ecosistem, iar implicarea acestora în procesul de digitalizare crește potențialul instituției de a-și valorifica capabilitățile și capacitățile atrăgând resurse și know-how din ecosistem. Sistemele și instrumentele generează date deschise care sunt reutilizate dezvoltându-se și valorificându-se astfel potențialul de digitalizare. Aplicațiile și sistemele dobândesc funcționalități noi, iar interacțiunea cu cetățenii devine parțial digitalizată în mediul online. Pe acest nivel instituția se folosește exclusiv de mediul online, de capabilitățile și capacitățile interne pentru a digitaliza interacțiunea cu cetățenii. Datele deschise și funcționalitățile tehnice cresc capacitatea de integrare a soluțiilor deoarece sunt utilizate tehnologii cloud și API.

În cadrul instituțiilor există proceduri care sunt digitalizate și se adoptă cele mai noi tehnologii pentru a digitaliza interacțiunea cu cetățenii sau pentru a operaționaliza mai bine procesele interne.

Cel de-al patrulea nivel al transformării digitale presupune dobândirea și valorificarea unui potențial strategic complex în care sunt valorificate toate cele patru

componente. Organizația dobândește flexibilitate și adaptabilitate pe de-o parte pentru a-și calibra capabilitățile și capacitățile într-o manieră dinamică și pro activă, dar și pentru a dezvolta rapid și competențele și abilitățile necesare în procesul de digitalizare.

Integrarea cu ecosistemul local sau regional conferă instituției noi capabilități de co- creare și inovare, dar mai ales de atragere a resurselor și know-how-ului necesar pentru digitalizare. În această etapă interacțiunea cu cetățeanul este deplin digitalizată, iar mediile și soluțiile digitale devin canalele care definesc experiența interacțiunii digitale dintre primărie și cetățeni. În această etapă există un spațiu virtual unic care intermediază interacțiunea cu cetățenii. Acest spațiu oferă întreaga experiență digitală pentru interacțiunea cu cetățenii.

Pe de altă parte, instituția dispune de întreaga infrastructură digitală pentru ca administrația publică să se adopte și să-și însușească principiile de eGuvernare. În această etapă, organizația este inteligentă din punct de vedere strategic dezvoltându-și capabilitățile, capacitățile, competențele și abilitățile necesare pentru a integra cele mai noi tehnologii și pentru a-și adapta politicile și regulile interne într-o manieră agilă și flexibilă.

Viziunea, obiectivele și principiile strategice ale transformării digitale în cadrul primăriilor Șimian și Hinova

Strategia de transformare digitală a primăriilor își propune să digitalizeze și să transforme digital procesele și procedurile interne, precum și relația cu ecosistemul civic (cetățeni, companii, ONG-uri și alte instituții), focusându-se pe utilizatori într-o manieră în care potențialul strategic instituțional alcătuit din capabilități, capacități, competențe și abilități valorifică dale, informații și cunoștințe în medii digitale.

Această viziune are la bază soluții și instrumente digitale, politici de digitalizare și procese de digitalizare care pun în valoare potențialul instituțional, iar viziunea este pusă în valoare de potențialul strategic digital.

Transformarea digitală a Primăriilor va crește eficiența, eficacitatea, transparența, conectivitatea și securitatea procesului administrativ în interiorul instituției cât și în serviciile publice în relația cu cetățenii și stakeholderii instituției.

Tehnologiile digitale și transformarea digitală devin parte integrantă a tuturor activităților și proceselor specifice actului administrativ și contribuie semnificativ la valoarea pe care instituția o generează în comunitate și ecosistemul instituției. Deciziile cu impact strategic devin astfel mai bine fundamentate.

Implementarea cu succes, de către aleșii locali, a viziunii va conduce la dezvoltarea și valorificarea potențialului strategic de digitalizare a instituției, va genera dezvoltarea, implementarea și utilizarea unor sisteme, soluții și instrumente digitale, va crește convergența și integrarea soluțiilor și instrumentelor digitale existente, va eficientiza activitatea instituțională, va digitaliza relația cu cetățenii va flexibiliza organizația și va genera pro activitate și predictibilitate instituțională.

Principii ale demersului strategic pentru transformarea digitală a Primăriilor Hinova și Șimian:

- ✦ componenta digitală să se regăsească în toate procesele, procedurile, structurile și sistemele dezvoltate sau adoptate de către primărie,
- ✦ digitalizarea să se regăsească implicit în organizarea internă a instituției și în serviciile publice pentru cetățeni,
- ✦ reducerea rezistenței la schimbare, care este un inhibitor al procesului transformare digitală transparență, deschidere și colaborare,
- ✦ nivel înalt al securității cibernetice,

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



- ✦ interoperabilitatea sistemelor,
- ✦ agilitate organizațională la nivel de activități, structuri, sisteme,
- ✦ centrarea strategiei instituționale pe valorificarea datelor.

Primăria digitală presupune existența următoarelor elemente:

1. infrastructura digitală
2. locul de muncă sau postul digital cu competențele și abilitățile aferente
3. management și leadership instituțional pentru digitalizare
4. sisteme digitale pentru date, informații și cunoștințe
5. interacțiune digitală (procese, proceduri, acțiuni) în interiorul organizației
6. interacțiune digitală cu ecosistemul instituției

Acțiuni specifice în vederea desfășurării strategiei de transformare digitală:

- ✦ alinierea instituției, mai precis a strategiei, structurii, proceselor, sistemelor și managementului la strategia de transformare digitală
- ✦ alinierea elementelor de importanță strategică în vederea digitalizării cu obiectivele strategice ale instituției
- ✦ dezvoltarea și valorificarea potențialului strategic de digitalizare al instituției creșterea gradului de interconectare a sistemelor și instrumentelor digitale prioritizarea digitalizării în arii cu impact imediat în plan intern instituțional, dar și în relația instituției cu cetățenii
- ✦ date deschise și facilitarea fluxului de date, informații și cunoștințe între departamentele și serviciile instituției
- ✦ creșterea capacității de integrare a noilor tehnologii
- ✦ dezvoltarea competențelor digitale
- ✦ adoptarea flexibilă a noilor practici de lucru bazate pe instrumente digitale
- ✦ promovarea unei culturi organizaționale care să reprezinte cadrul și contextul cel mai potrivit pentru adoptarea transformării digitale și a digitalizării ca o practică curentă măsuri de protecție a datelor
- ✦ strategie eficientă de comunicare a importanței și a efectelor digitalizării atât în rândul angajaților cât și în rândul cetățenilor.

Mass Media

Buna utilizare a rețelelor social media poate ajuta administrația publică să înțeleagă mai bine nevoile cetățenilor, să răspundă acestora și să atragă cetățenii în decizii menite să contribuie la dezvoltarea socio-economică a comunităților lor.

Aceste mijloace permit realizarea unei comunicări reale în ambele sensuri, însemnând nu doar utilizarea unor instrumente sau tehnici speciale, ci 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 local.

Bunele practici existente în prezent la nivelul unor instituții/autorități publice locale și-au dovedit capacitatea de a genera efecte importante, atât în creșterea gradului de transparență și de participare a cetățenilor la actul de decizie, cât și în eficientizarea și creșterea calității serviciilor.

Prin utilizarea social media, Primăria poate reuși, fără costuri prea mari, o acoperire mare a întregului public țintă, cu vârste și nivele de educație diferite, aflat într-o permanentă mișcare. „Utilizarea acestor practici folosite constant de către sectorul privat, reduce distanța dintre primărie și cetățean, conferindu-i o aparență mult mai „umană”.

Rezultatele se referă la un grad cât mai mare de transparență în activitatea instituției și de participare cetățenească la procesele decizionale, la consolidarea, cu costuri reduse cât de mult posibil, a capitalului de imagine, la un număr cât mai mare de beneficiari satisfăcuți de informațiile și interacțiunea pe care acest instrument de comunicare specifică le-o oferă.

Resurse umane

La nivel local, direcția de relații publice are ca obiect de activitate asigurarea legăturii între primar, viceprimar, secretarul general al comunei, compartimentele din structura organizatorică a primăriei și instituțiile administrației publice centrale, administrației publice locale, cetățeni etc. pentru informarea și soluționarea problemelor care sunt de competența primăriei.

Direcția de relații publice colaborează cu toate compartimentele din structura organizatorică a primăriei, precum și cu instituții ale administrației publice centrale și locale, agenți economici, Guvernul României, instituția Avocatul Poporului, Președinție, serviciile mass-media, cetățeni etc., în vederea îndeplinirii obiectului de activitate.

Fiecare serviciu de relații publice la nivelul administrației publice locale are în componența sa mai multe compartimente. Dintre acestea putem enumera Centrul de informare și documentare pentru cetățeni, serviciul pentru relația cu mass-media și compartimentele audiențe, dispecerat-comunicare, secretariat și cel pentru resurse umane.

Toate aceste compartimente sunt strâns legate între ele, au la bază principiul comunicării și urmăresc câștigarea unui grad cât mai mare de încredere al cetățenilor față de instituțiile publice locale.

De multe ori, când se vorbește despre necesitatea implementării unor relații publice adecvate în autoritatea publică locală, apar întrebări legate de cine se va ocupa de acest aspect, prin ce modalitate și cu câți salariați, și așa mai departe. Îndoielile cu privire investirea de bani și efort în activitățile de comunicare s-ar putea să reflecte dificultățile economice ale bugetelor locale în perioade de tranziție.

Pe de altă parte există totuși conștientizarea necesității personalului calificat pentru sarcinile de comunicare eficientă. Acest fapt reiese din organigramele primăriilor localităților mai mari, unde există prevăzute astfel de posturi. Departamentul de relații publice reprezintă un serviciu public de interes comun care trebuie să ofere informații și să consulte cetățenii. Comunicarea la acest nivel trebuie să fie bilaterală, optimă și fără obstacole. În administrația publică și nu numai, departamentul relații publice este foarte important, deoarece acesta este orientat către interesul public.

Principiile cooperării autorităților administrației publice locale cu societatea civilă.

Procesul de cooperare are la bază următoarele principii:

a) principiul participării. Antrenarea cât mai plenară în procesul cooperării a întregului spectru al organizațiilor societății civile din raion (comună, sat);

b) principiul transparenței. Realizarea transparentă a procesului de cooperare, mecanismul de cooperare fiind clar atât pentru organizațiile societății civile antrenate nemijlocit în acest proces, cât și pentru opinia publică;

c) principiul eficienței. Antrenarea constructivă a organizațiilor societății civile în procesul de cooperare, astfel încât propunerile lor să poată avea impact asupra dezvoltării inițiativelor de elaborare a cadrului normativ, iar autoritățile administrației publice locale să poată beneficia din plin de rezultatele cooperării;

d) principiul egalității. Tratamente egal, în procesul cooperării, din partea autorităților locale față de diferitele organizații ale societății civile;

e) principiul independenței. Libertatea și independența organizațiilor societății civile și neadmiterea promovării de către acestea în procesul de cooperare cu autoritățile administrației publice locale a intereselor de business sau a intereselor politice particulare.

În activitatea sa de toate zilele un ales al poporului practică diverse întâlniri cu cetățenii, în organizații, asociații, cluburi, procesul comunicării poate acoperi diferite situații care sunt dictate de nevoi, scopuri și împrejurări. Orice efort din partea autorităților de a se întâlni cu grupe de cetățeni se soldează cu reducerea plângerilor.

Participarea și formele cooperării

În procesul de cooperare și pentru asigurarea acesteia, autoritățile administrației publice locale se sprijină pe capacitatea societății civile de a se organiza. Cooperarea se efectuează în următoarele forme:

a) consultare permanentă Conform Legii nr. 239- XVI din 13.11.2008 privind transparența în procesul decizional, noțiunea de transparență presupune oferirea, în vederea informării în mod deschis și explicit, de către autoritățile publice a tuturor informațiilor privind activitatea lor și consultarea cetățenilor, asociațiilor constituite în corespondență cu legea, altor părți interesate în procesul de elaborare și de adoptare a deciziilor. Consiliul raional (local) realizează principiul transparenței ședințelor, prevăzut la art. 17 din Legea privind administrația publică locală, în conformitate cu care organizațiile societății civile pot participa la adoptarea deciziilor în orice etapă a procedurii, propune pentru dezbateri chestiuni și recomandări respective. În plus, autoritățile administrației publice locale pun la dispoziția societății civile proiecte de decizii și alte acte ce urmează a fi aprobate de consiliul local. În acest scop, proiectele se publică pe calea aișării lor pe suporturi informaționale în locuri accesibile tuturor și publice vizitate. Organizațiile interesate ale societății civile au acces liber la informație și pot prezenta expertize, analize de impact, comentarii, opinii, evaluări, propuneri și alte materiale, respectând, totodată, standardele minime de cooperare.

b) întruniri ad-hoc La inițiativa președintelui raionului (primarului), a consilierilor raionali (locali) sau a organizațiilor societății civile pot fi convocate întruniri ad-hoc pentru consultări în chestiuni concrete de pe agenda ședinței autorității administrației publice locale sau în alte probleme de interes social. Grupurile de lucru ad-hoc, cu participarea reprezentanților părților interesate, sunt create la inițiativa autorităților publice – autori ai proiectului de decizie, a unei alte autorități publice, conform competenței, sau a unei părți interesate în scopul discutării proiectului de decizie supus consultării, obținerii de consens în aspecte contradictorii.

c) audieri publice. Cel puțin, o dată pe an, autoritățile administrației publice locale organizează audieri publice pentru consultare cu organizațiile societății civile în chestiunile de pe agenda sau în probleme de aprobare a bugetului local, de dispunere de bunuri, de efectuare a lucrărilor de proiectare, construcții, de aprobare a programelor și planurilor de dezvoltare social-economică, de protecție a mediului înconjurător sau în alte probleme de interes social, prevăzute la art. 14 din Legea privind administrația publică locală. Audierile publice sunt un eveniment formal și structurat convocate, de regulă, de către Guvern, Parlament sau de către autoritățile publice locale. Scopul principal al audierilor publice este de a asculta punctele de vedere ale cetățenilor vis-a-vis de un subiect sau o problemă specifică.

Pentru a se asigura un dialog constructiv, propunerile organizațiilor societății civile se prezintă în formă clară și concisă și vor cuprinde: a) analiza obiectului consultării; b) recomandări; c) anexe, după caz; d) date succinte despre organizație, iar, după caz, și despre persoană.

Autoritățile administrației publice locale și organizațiile societății civile vor asigura o publicitate adecvată a procesului de consultare. În realizarea formei de consultare permanentă în ceea ce privește punerea la dispoziția societății civile a proiectelor de decizie, de propunerile organizațiilor societății civile se va ține cont cu condiția prezentării lor în decurs de 3 zile lucrătoare de la data plasării proiectelor de decizii, sau de la data afișării acestora pe panourile informative accesibile publicului ale autorităților administrației publice locale.

Pentru evidența oportună a opiniei publice interesate și înștiințarea organizațiilor societății civile despre proiectele noi de decizii și despre altă informație ce prezintă interes, autoritățile administrației publice locale țin un registru al opiniei publice interesate în care se înscriu toate organizațiile societății civile care și-au declarat interesul. În registru se va relecta denumirea și numărul de înregistrare al organizației, adresa poștală, numerele de telefon și de fax, persoana responsabilă și, dacă e posibil, adresa poștei electronice. Informarea se face prin prezentarea documentului în mână, prin poșta electronică sau prin telefon. Termenul de 5 zile lucrătoare poate fi redus în cazuri excepționale ce nu pot fi amânate, precum și dacă este evident că timpul rezervat este suicient pentru expunerea de către organizațiile societății civile a punctului lor de vedere. Termenul stabilit poate fi prelungit, ținându-se cont de speciicul propunerii (volumul mare sau complexitatea obiectului deschis spre consultare, necesitatea studierii unor materiale suplimentare etc.). În termenul indicat zilele nelucrătoare nu se includ. La expirarea termenului-limită de înaintare a propunerilor, procesul de consultare asupra obiectului luat în dezbatere, desfășurat până la ședință, se încheie. În cazul întrunirilor ad-hoc, data ținerii lor se va aduce la cunoștința organizațiilor societății civile cu, cel puțin, 5 zile înainte de ținerea lor. În funcție de numărul propunerilor înaintate, precum și de posibilități, confirmarea va avea forma unui răspuns (prin telefon sau poșta electronică), în care se va comunica decizia argumentată privind acceptarea sau respingerea (totală sau parțială) a propunerilor. Sectorul neguvernamental este în continuă dezvoltare și reprezintă un partener sigur al autorităților publice, însă consolidarea parteneriatelor este împiedicată de lipsa unor mecanisme de delegare a sarcinilor administrației publice

către organizațiile neguvernamentale și de înaltă stabilitate a acestora. [2, p. 20] Principalele direcții de conlucrare dintre administrația publică locală și societatea civilă sunt dezvoltarea parteneriatului dintre administrația publică locală și societatea civilă și participarea societății civile la procesul de adoptare a deciziilor la nivel local.

Scopurile și sarcinile de dezvoltare a parteneriatului dintre administrația publică locală și societatea civilă, revin primarului (președintelui raionului). Organul coordonator pentru asigurarea unei conlucrări eficiente între autoritățile administrației publice locale de nivelul doi și societatea civilă, precum și pentru realizarea sarcinii participării societății civile la procesul de adoptare a deciziilor este consiliul raional. Deci unul dintre obiectivele activității de relații cu publicul în administrația publică locală este antrenarea cetățenilor în procesul decizional prin relațiile cu societatea civilă. În această direcție ar putea fi întreprinși următorii pași:

1. Asigurarea participării reprezentanților organizațiilor neguvernamentale în organele consultative ale consiliilor locale.
2. Prezentarea în consiliile locale a proiectelor de alternativă în diverse domenii.
3. Avizarea proiectelor.
4. Propunerea de elaborare a unor proiecte de alternativă.
5. Promovarea valorilor morale.
6. Sondaje de opinii în asigurarea procesului de democratizare.
7. Difuzarea în mass-media a informației privind problemele preconizate în luarea deciziilor.
8. Rezolvarea problemelor comunitare prin organizarea unor dezbateri publice.
9. Organizarea audierilor publice.
10. Sondaje de opinii și organizarea de referendumuri în probleme de interes local. În concluzie, scopul comunicării în cadrul unei organizații sau în relația ei cu societatea civilă este culegerea și diseminarea de informații pentru a efectua anumite acțiuni în urma acestei comunicări. Societatea civilă dorește rezolvarea unor probleme, iar procesul de comunicare contribuie la încurajarea reacțiilor, comportamentelor și activităților societății civile. Astfel, comunicarea reprezintă un mijloc eficient de transmitere de informații și de motivare a societății civile pentru a deveni mai receptivi la soluționarea problemelor comunității.

Bibliografie

Bîrlea Rodica-Adela Bartha Ana-Anemona - *Ghid de bune practici privind transparența în administrația publică locală precum și prevenirea și combaterea fenomenului de corupție.*

Jurcan Mihail Daniel - *Instrumente de dialog civic și social;*

Kristin Carls, Doctor în Științe Sociale, Jeff Bridgford, Doctor în Științe Sociale - *Dialogul Social;*

Manual_de_comunicare_in_situatii_de_criza.pdf (mpublic.ro)

Ghid de comunicare REGIO_A4_rev6.indd (blacksea-cbc.net)

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





[https://lege5.ro/RedirectGratuit?ContFreemium=1&MesajDepasireAccesari=1&returnUrl=%2FApp%2FDocument%2Fgeztcmryhe2tk%2Flegea-nr-367-2022-privind-dialogul-](https://lege5.ro/RedirectGratuit?ContFreemium=1&MesajDepasireAccesari=1&returnUrl=%2FApp%2FDocument%2Fgeztcmryhe2tk%2Flegea-nr-367-2022-privind-dialogul-social&customMessage=HTTP%20request%20quota%20exceeded%21%20maximum%20admitted%205%20per%20Day)

[social&customMessage=HTTP%20request%20quota%20exceeded%21%20maximum%20admitted%205%20per%20Day](https://lege5.ro/RedirectGratuit?ContFreemium=1&MesajDepasireAccesari=1&returnUrl=%2FApp%2FDocument%2Fgeztcmryhe2tk%2Flegea-nr-367-2022-privind-dialogul-social&customMessage=HTTP%20request%20quota%20exceeded%21%20maximum%20admitted%205%20per%20Day)

Rapoarte Comisii de Dialog Social judetul Mehedinti 2022 – Ministerul Muncii si Solidaritatii Sociale-Dialog Social (gov.ro) 2015-nov_Strategie_dialog_social.pdf (mmuncii.ro)

<https://sgg.gov.ro/>

<http://reteiformare-aplvs.ro/>

[ghid 1:Layout 1.qxd \(igsu.ro\)](http://reteiformare-aplvs.ro/ghid1:Layout1.qxd)

<http://www.ilocarib.org.tt/images/stories/contenido/pdf/SocialDialogue/National%20Social%20Dialogue%20key%20features.pdf>;

Transparenta (politica) - Wikipedia;

<http://www.ilocarib.org.tt/images/stories/contenido/pdf/SocialDialogue/promote.pdf>;

Titlul proiectului: „Dezvoltare locală prin parteneriat social” Cod SIPOCA/SMIS: 878/151243

Editorul materialului: Asociația pentru Implementarea și Dezvoltarea Culturii Antreprenoriale, Craiova

Data publicării: 16.08.2023

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020

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

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





Material gratuit