



# Advocacy pentru egalitatea de șanse

Concepte teoretice și aplicații practice pentru organizarea și derularea campaniilor de advocacy

MI-E



EGAL

## 1. Ce înseamnă advocacy și la ce folosesc campaniile de advocacy?

*Definiție:* termenul de „advocacy” se referă la eforturile concertate ale cetățenilor prin care se urmărește influențarea formulării și/sau implementării politicilor publice, prin punerea presiunii pe autorități ale statului sau pe alte părți interesate care dețin putere și determinarea lor să sprijine demersurile promovate de inițiatorii activităților de advocacy. Termenul de „advocacy” acoperă o gamă largă de activități legale și etice prin care se încearcă obținerea accesului la factorii de decizie de la nivel local, național sau internațional și influențarea acestora cu privire la subiecte care sunt importante pentru un anumit grup social sau pentru societate în general<sup>1</sup>.

Diferența dintre „advocacy” și mult mai cunoscutul termen de „lobby” este acela că, în cazul advocacy-ului, sunt urmărite interesele unui grup de oameni, nu ale unei companii sau industrii. Prin urmare, advocacy-ul este o formă de participare cetățenească indispensabilă democrațiilor autentice. Acest lucru înseamnă că există o serie de obligații morale pe care le au grupurile de persoane care se implică în activități de advocacy:

1. Să urmărească un interes legitim, care să servească în mod real interesului grupului social pe care îl reprezintă
2. Să se consulte, pe cât posibil, cu membri ai grupului social pe care îl reprezintă, iar acesta să aibă posibilitatea să influențeze acțiunile persoanelor implicate în activități de advocacy
3. Să existe o organizare democratică în interiorul grupului de persoane implicat în activitățile de advocacy

O campanie de advocacy reprezintă un ansamblu de acțiuni de advocacy derulate în mod organizat pentru atingerea unui anumit scop bine definit. O campanie de advocacy nu poate viza decât schimbarea modului în care o anumită instituție, de cele mai multe ori publică, se raportează sau se comportă cu privire la un anumit subiect. O campanie de advocacy nu-și poate propune să schimbe mentalitățile unui grup de oameni. Acest lucru este realizat prin intermediul campaniilor de conștientizare, însă campaniile de conștientizare pot fi folosite ca parte dintr-o campanie de advocacy, scopul fiind câștigarea unui număr mai mare de susținători pentru cauza deservită de campania de advocacy.

*Exemple de obiective ale unor campanii de advocacy:* convingerea conducerii unei unități școlare să sancționeze disciplinar bullying-ul<sup>2</sup>; convingerea consiliului local să acorde bani pentru renovarea sălii de sport a școlii din localitate; creșterea salariilor profesorilor.

*Exemple de obiective care nu pot fi atinse prin campanii de advocacy:* convingerea elevilor să renunțe la bullying și / sau să intervină când asistă la un astfel de caz; strângerea de fonduri

---

<sup>1</sup> „Manual for Facilitators of Advocacy Training Sessions, editat de Washington Office on Latin America și Center for Development and Population Activities

<sup>2</sup> Bullying-ul este un comportament repetat, ostil / de excludere și de luare în derâdere / de umilire a unei persoane.

din partea comunității pentru renovarea sălii de sport a unei școli; convingerea societății că profesorii ar trebui să aibă salarii mai mari.

Activitățile care pot fi derulate într-o campanie de advocacy sunt de foarte multe tipuri și variază de la activități care își propun explicarea unor aspecte instituției publice de la care se vrea schimbarea (prezentarea de informații, redactarea de rapoarte, întâlniri de informare etc), trece prin acordarea de asistență acestei instituții (ajutor dat în scrierea unor proiecte, redactarea documentelor, sprijinirea în relația terții etc.) și poate să ia chiar și forma punerii presiunii pe instituție (proteste, trimiterea de plângeri, sesizarea unor informații către media etc.).

Pentru a reuși, însă, o campanie de advocacy trebuie să fie planificată strategic. În continuare, prezentăm modul în care se planifică și se implementează o campanie de advocacy.

## **2.Cum se planifică și se implementează campaniile de advocacy**

Succesul unei campanii de advocacy depinde de următoarele aspecte:

- Capacitatea de analiză
  - cu privire la situația existentă (analiza problemelor)
  - cu privire la persoanele care pot fi afectate (pozitiv sau negativ) de succesul campaniei de advocacy
  - cu privire la contextul și modul în care se iau deciziile de către autoritățile / instituțiile publice vizate de campania de advocacy
- Capacitatea de planificare
  - Capacitatea de a veni cu soluții viabile la problemele identificate
  - Capacitatea de a identifica activitățile corespunzătoare care să permită promovarea eficientă a soluțiilor
- Capacitatea de implementare a campaniei de advocacy
  - Capacitatea de a monitoriza respectarea planificării, dar și de a reacționa atunci când apar situații neprevăzute
  - Capacitate de a păstra grupul care implementează campania motivat

### **Procese de analiză în campaniile de advocacy**

#### **1. Analiza problemelor**

Orice campanie de advocacy trebuie să pornească de la o problemă reală identificată și de la o analiză serioasă a situației existente care a condus la această problemă. Nu trebuie uitată nici analiza efectelor pe care le are sau pe care le poate genera problema identificată.

Această analiză poate lua forma unui arbore a problemelor, în care relațiile de tip cauză - efect dintre probleme sunt evidențiate într-o manieră grafică. Pașii pentru realizarea arborelui problemă sunt următorii:

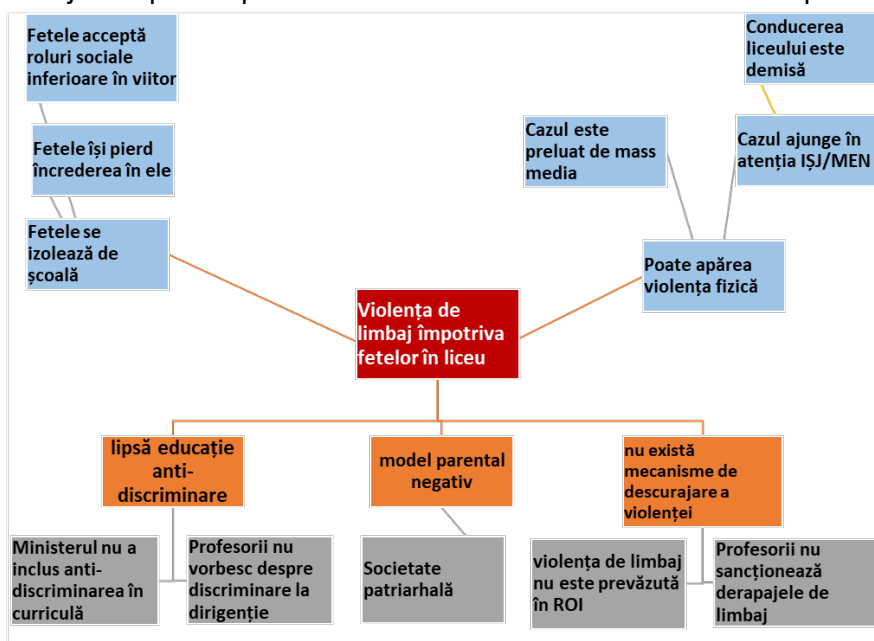
1. Principala problemă, pentru care se dorește rezolvarea printr-o campanie de advocacy, va ocupa locul central în arbore.

## ADVOCACY DE LA PLANIFICARE LA IMPLEMENTARE CONCEPTE GENERALE

2. Trebuie identificate cauzele care conduc direct la existența problemei și reprezentate grafic pe un nivel care se găsește imediat sub cel central (ocupat de problema principală); trebuie identificate efectele negative generate direct de problema principală și reprezentate grafic pe nivelul imediat superior celui central.
3. Pentru fiecare dintre cauzele problemei principale, se vor identifica cauzele care duc la existența lor și se vor evidenția grafic pe un nivel imediat inferior cauzei pe care o provoacă; Pentru fiecare dintre efectele negative generate de problema principală, se vor identifica efecte negative generate de acestea, care vor fi evidențiate grafic pe nivelul imediat superior acestora.

Pasul 3 din metodologia de construcție a arborelui problemă se poate repeta pentru oricare dintre cauzele și efectele identificate, fiind astfel introduse noi nivele inferioare și superioare în arbore. Cu toate acestea, prea multe nivele inferioare sau superioare tind să complice prea mult lucrurile și nu sunt utile pentru stabilirea strategiei de advocacy.

*Exemplu:* Un arbore al problemelor construit de la problema principală „nivel ridicat al violenței de limbaj îndreptat împotriva fetelor în rândul elevilor de liceu” ar putea fi următorul:



Arborele problemă este util din două puncte principale de vedere:

1. informațiile de pe nivelurile inferioare problemei principale arată unde se poate și unde ar trebui să se intervină prin intermediul campaniei de advocacy pentru rezolvarea problemei. Mai precis, trebuie eliminate din arborele problemei toate acele cauze care nu pot fi rezolvate prin intermediul unei campanii de advocacy (spre exemplu, problemele care țin de mentalitățile publicului). Din cauzele rămase vor fi alese cele a căror rezolvare este posibilă și eficientă prin intermediul campaniei de advocacy care poate fi condusă. În cazul exemplului nostru, cauza „modelul parental favorizează discriminarea de gen” nu va putea să fie o rezolvată printr-o campaniei de advocacy, deci va fi eliminată. De asemenea, complexitatea resurselor avute la dispoziție va determina dacă o cauză precum „Ministerul educației nu promovează educația antidiscriminare” poate fi abordată sau nu (în cazul în care campania de

## ADVOCACY DE LA PLANIFICARE LA IMPLEMENTARE

### CONCEPTE GENERALE

advocacy se bazează doar contribuția elevilor dintr-un liceu și pe cea a câtorva profesori, ar fi nerealist să fie abordată această cauză).

2. Informațiile de pe nivelurile superioare problemei principale ne arată ce argumente ar putea să fie folosite pentru convingerea factorilor de decizie să acționeze în conformitate cu ceea ce se dorește de la campania de advocacy. Nu toate argumentele vor cântări la fel de greu pentru fiecare actor care poate fi afectat (pozitiv sau negativ) de campania de advocacy. Revenind la exemplul nostru, argumentul că o escaladare spre violență fizică determinată de violența de limbaj ar putea să ducă la demiterea conducerii liceului va fi unul de interes pentru director, în timp ce mamele elevilor ar putea să fie mult mai ușor de convins făcând apel la felul în care viitorul fetelor lor în societate poate fi afectat de violența de limbaj de pe holurile liceelor.

Pentru a determina ce argumente sunt mai convingătoare pentru fiecare dintre actorii care ar putea beneficia sau pierde de pe urma succesului campaniei de advocacy, dar și pentru identificarea potențialilor aliați și oponenți, trebuie făcută o analiză a părților interesate.

## 2. Analiza părților interesate

Pe lângă identificarea potențialilor aliați și oponenți, analiza părților interesate oferă informații importante și despre capacitatea avută de aceste persoane de a influența rezultatele campaniei de advocacy, despre cum este așteptat să se comporte cu privire la campania de advocacy și despre cum se poate menține sau îmbunătăți relația cu ele.

Toate aceste informații pot fi subsumate într-un tabel precum cel de mai jos:

Denumire parte interesată	Descriere	Mizele părții interesate	Influența asupra campaniei	Relația așteptată	Managementul relației
Parte interesată 1					
Parte interesată 2					
...					
Parte interesată n					

Mai întâi va fi necesară completarea primei coloane a tabelului, „Denumirea părții interesate”. Aici este necesar să fie trecute toate acele persoane sau grupuri de persoane care ar avea de câștigat sau de pierdut din succesul campaniei de advocacy sau care ar putea să influențeze succesul sau eșecul campaniei.

La pasul al doilea, pentru fiecare parte interesată care a fost identificată, trebuie completată coloana „Influența asupra campaniei”. În această rubrică se va descrie modul în care se preconizează că partea interesată ar putea interveni în beneficiul și / sau în detrimentul campaniei. De asemenea, este important să precizați și cât de important este impactul

## ADVOCACY DE LA PLANIFICARE LA IMPLEMENTARE

### CONCEPTE GENERALE

intervenției. Acele părți interesate despre care analiza arată că ar avea doar un impact neglijabil (fie el pozitiv sau negativ), vor fi eliminate din tabel.

Pentru fiecare dintre părțile interesate rămase în tabel, rubricile vor fi completate în felul următor:

- **Descriere:** se vor urmări aspecte care țin de profilul părții interesate, cu accent pe nivel de educație, registru de adresare, afinități relevante pentru cauza pentru care se face campania de advocacy (în cazul unei campanii împotriva violenței de gen, raportarea la feminism este importantă); dacă partea interesată este un grup, atunci se precizează și numărul membrilor acestuia
- **Mizele părții interesate:** se va completa cu ce ar avea de câștigat sau de pierdut partea interesată dacă ar reuși campania de advocacy
- **Relația așteptată:** cum ne așteptăm să se comporte partea interesată cu privire la campania de advocacy. Ar susține-o? Cum? Ar fi indiferentă? Ar lupta împotriva ei? Cum?
- **Managementul relației:** în cazul părților interesate care ar susține campania de advocacy, se vor identifica acele acțiuni care pot fi realizate pentru a păstra același nivel de susținere sau care l-ar crește; pentru părțile interesate indiferente, se vor identifica acțiunile care ar transforma partea interesată în susținătoare, precum și cele care ar împiedica regresul acesteia printre cei care s-ar opune campaniei de advocacy; pentru părțile interesate care s-ar opune campaniei de advocacy, trebuie identificate acele acțiuni care le-ar transforma în indiferente sau susținătoare, sau acele acțiuni care le-ar neutraliza opoziția.

#### *Exemplu:*

Dacă prin campania de advocacy ne dorim să reducem nivelul de violență de limbaj împotriva fetelor în rândul elevilor de liceu și una dintre metodele de a face acest lucru este adoptarea unui regulament de ordine interioară care să sancționeze violența de limbaj, părțile interesate ar putea să fie următoarele:

- Directorul/directoarea liceului
- Directorul/directoarea adjunct(ă) a liceului
- consiliul de administrație
- profesori
- fetele din liceu
- băieții din liceu
- părinții elevilor
- frații și surorile elevilor și elevelor, dacă învață la alte școli / licee

La primul pas al analizei, referitor la impactul pe care l-ar putea părțile interesate avea asupra proiectului, rezultă următoarele:

- directorul/directoarea liceului - impact foarte mare, ar putea determina adoptarea sau respingerea noului regulament în consiliul de administrație
- directorul/directoarea adjunct(ă) a liceului - impact mare, poate influența la rândul lui adoptarea în consiliul de administrație, dar nu la fel de mult ca directoarea

## ADVOCACY DE LA PLANIFICARE LA IMPLEMENTARE

### CONCEPTE GENERALE

- consiliul de administrație - impact foarte mare, aici se adoptă sau se respinge noul regulament; de regulă, se adoptă documentele propuse de directorii liceului
- fetele din liceu - impact mediu, vor susține proiectul la nivelul elevilor; pot mobiliza părinți și convinge profesori
- profesori: impact mare, pot pune presiune pe directoare să promoveze regulamentul
- băieții din liceu: impact mediu, pot șicana elevele și mai tare astfel încât acestea să se ferească să susțină ideea unui nou regulament
- părinții elevilor: impact mediu, pot determina profesorii și directorii să ceară adoptarea noului regulament; au un vot în consiliul de administrație
- frații și surorile elevilor și elevelor, dacă învață la alte școli / licee: impact neglijabil; ar avea de câștigat dacă noul regulament ar determina o modificare în atitudinea fraților lor față de violența de gen, dar foarte puțini dintre ei ar putea să aibă un impact asupra campaniei de advocacy

După această fază, vom elimina din analiză frații și surorile elevilor, întrucât am descoperit că aceștia vor avea un impact minor asupra campaniei de advocacy.

În continuare vom prezenta doar două exemple de analiza în detaliu, unul pentru o parte interesată care dorește să sprijine campania de advocacy, iar una pentru o parte interesată care ar dori să o saboteze:

- directoarea liceului:
  - descriere: 45 de ani, studii superioare, preferă ca părinții și elevii să i se adreseze formal; o parte a profesorilor, cu care este prietenă, i se adresează informal; a povestit despre cât de greu i-a fost să facă facultatea ca o femeie, nu simpatizează feminismul radical, dar este nemulțumită de diferențele de salariu dintre femei și bărbați
  - mizele părții interesate: în cazul în care situația ar escalada spre violență împotriva elevelor, acest lucru ar putea genera un scandal media care să ducă la demiterea directoarei
  - relația așteptată: susține obiectivul campaniei de advocacy, dar trebuie să fie convinsă că pericolul este suficient de mare pentru a fi nevoie să se ia măsuri rapide.
  - managementul relației: este necesară informarea cu privire la gradul de violență verbală la care s-a ajuns în liceu și despre cum aceasta poate escalada spre violență domestică; trebuie implicată în conceperea noului regulament; trebuie informată îndeaproape despre cum se derulează campania de advocacy
- directorul adjunct al liceului:
  - descriere: 60 de ani, studii superioare, preferă ca toată lumea să i se adreseze formal; a avut dintotdeauna o atitudine machistă; mai multe eleve au povestit despre cum, la ore, a spus că locul femeilor este la cratiță
  - mizele părții interesate: în cazul în care situația ar escalada spre violență împotriva elevelor, acest lucru ar putea genera un scandal media care să ducă la demiterea directoarei
  - relația așteptată: se opune noului regulament, dar și-ar dori să-și păstreze funcția

- managementul relației: trebuie informat clar despre pericolele pe care un scandal media l-ar avea asupra funcției sale; în cazul în care ar continua să se opună, ar putea să fie pusă presiune asupra lui prin intermediul Inspectoratului școlar și prin intermediul mobilizării elevilor și părinților acestora

### **3. Analiza mecanismelor prin care sunt luate deciziile**

Cunoașterea mecanismelor (atât oficiale, cât și neoficiale) prin care sunt luate deciziile la nivelul autorităților / instituțiilor publice care sunt vizate prin campania de advocacy este esențială pentru succesul acesteia.

Din punctul de vedere al mecanismelor oficiale (formale), analiza ar trebui să răspundă la următoarele întrebări:

- Cine ce tipuri de decizii poate să ia decizia la nivelul autorităților / instituțiilor publice vizate de campania de advocacy
- Este nevoie de avize pentru ca deciziile să fie luate? Cine emite aceste avize?
- Care sunt procedurile prin care sunt luate deciziile? Care sunt condițiile care trebuie îndeplinite pentru ca să fie luate deciziile?

Din punctul de vedere al mecanismelor informale, principalele întrebări la care trebuie să răspundă analiza sunt:

- Există persoane care dictează în mod neoficial deciziile luate la nivelul autorităților / instituțiilor publice vizate? Care sunt aceste persoane? Ce decizii sunt influențate de ele?
- Care ar putea să fie motivația emoțională pentru care unele persoane (cu putere oficială sau neoficială de decizie) ar lua anumite decizii?

O parte dintre răspunsurile la aceste întrebări (cea referitoare la motivațiile persoanelor cu putere de decizie) poate să fi fost deja obținută cu ocazia analizei părților interesate. În cazul în care acest lucru nu s-a întâmplat, atunci este bine ca, după obținerea acestor informații, să fie reactualizată și analiza părților interesate. Această reactualizare poate cuprinde atât introducerea de informații noi despre părțile interesate deja existente, cât și introducerea unor noi părți interesate și realizarea unei analize complete a acestora.

Pentru obținerea informațiilor cu privire la procedurile și condițiile pentru luarea deciziilor, precum și la structura și modul de lucru al autorităților / instituțiilor publice este nevoie de o documentare cu privire la cadrul de reglementare a activității acestor autorități / instituții. Cooptarea în grupul care derulează campania de advocacy a unei persoane care cunoaște deja măcar o parte din aceste informații este de foarte mare ajutor.

Pentru obținerea informațiilor referitoare la persoanele care dictează în mod neoficial deciziile, este, de cele mai multe ori, nevoie de persoane „din interior” care să fie dispuse să ofere astfel de informații. Este important, dacă faceți apel la astfel de persoane, să le asigurați anonimatul, astfel încât să se simtă în siguranță atunci când vă dau informațiile.

### **Planificarea campaniilor de advocacy**



## ADVOCACY DE LA PLANIFICARE LA IMPLEMENTARE

### CONCEPTE GENERALE

Prima etapă în procesul de planificare a campaniilor de advocacy este acela de a determina ce ar trebui să se schimbe prin campania de advocacy și în ce sens ar trebui să se realizeze schimbarea dorită. Acest lucru presupune stabilirea unor obiective ale campaniei de advocacy, ceea ce se poate face pornind de la arborele problemelor.

*Reamintim:* Așa cum am arătat și în secțiunea dedicată analizei problemelor, toate problemele care apar în arbore sub nivelul pe care se găsește principala problemă pe care încercăm să o rezolvăm prin campania de advocacy sunt cauze ale acesteia. De asemenea, doar o parte dintre cauzele problemei principale pot fi rezolvate printr-o campanie de advocacy și, dintre acestea, doar o parte pot fi rezolvate prin campania de advocacy pe care are capacitatea să o implementeze grupul care face analiza. Prin urmare, în arborele problemelor cu care lucrăm vor fi păstrate numai acele cauze care pot fi rezolvate prin campanii de advocacy pe care grupul are capacitatea să le implementeze.

Pentru a stabili obiectivele campaniei de advocacy, trebuie „negate” cauzele care au rămas în arborele problemelor. Spre exemplu, dacă una dintre cauzele problemei violenței de limbaj este „lipsa educației antidiscriminare în liceu”, negarea acesteia va duce la obiectivul „în liceu se face educație antidiscriminare”.

Odată stabilite obiectivele, grupul care implementează campania de advocacy va trebui să se uite la ce se poate face pentru ca să se atingă obiectivul. În această etapă este nevoie de planificarea în timp și descrierea unor activități prin care sunt atinse aceste obiective. Aceste activități vor presupune aplicarea și combinarea unor instrumente de advocacy de bază, precum și de utilizarea informațiilor generate de analiza părților interesate și de cea a mecanismelor prin care sunt luate deciziile.

Câteva instrumente de advocacy de bază sunt următoarele:

- Formularea de soluții și de politici publice. O campanie de advocacy nu poate fi implementată cu succes dacă grupul care o inițiază nu a o idee, chiar și destul de vagă, cu privire la soluția sau la politica publică dorită. De cele mai multe ori, formularea unei soluții sau a unei propuneri de politici publice este cerută chiar de autoritatea / instituția publică căreia i de adresează campania de advocacy. Dacă grupul nu are un răspuns clar la întrebarea „Ce vreți de la noi?”, eșecul campaniei de advocacy e garantat. Desigur, există și cazuri, mai rare, în care grupul poate să ceară doar rezolvarea unei situații, iar autoritățile / instituțiile publice identifică ele însele o soluție. Dar, chiar și în aceste condiții, grupul trebuie să-și dea seama dacă soluția propusă de autoritățile / instituțiile publice este de dorit. Pentru formularea și alegerea soluției este nevoie de o cunoaștere în profunzime a problemelor, mult mai detaliată decât cea care rezultă din arborele problemelor, precum și de consultarea cu părțile care ar avea cel mai mult de câștigat sau de pierdut din soluțiile propuse.
- Cercetarea. Cercetarea poate să fie realizată prin mai multe metode, în funcție de nevoile campaniei de advocacy și de capacitățile grupului care o implementează. Prin intermediul cercetării sunt obținute detalii de finețe și o descriere amănunțită a problemelor din arborele problemelor, precum și a impactului pe care o soluție sau o politică publică l-ar putea avea. Rezultatele cercetării pot fi folosite în procesul de

formulare a unei politici publice sau a unei soluții. De asemenea, rezultatele cercetării sunt foarte utile pentru informarea factorilor de decizie și negocierea cu aceștia, precum și pentru implicarea presei.

- Informarea factorilor de decizie. Acest instrument de advocacy nu poate lipsi din nicio campanie. Prin intermediul acestuia, rezultatele cercetărilor întreprinse în cadrul campaniei sunt puse la dispoziția autorităților/ instituțiilor publice țintă. Informarea factorilor de decizie poate fi făcută în mai multe moduri: prin discuții față în față, prin trimiterea pe canale oficiale sau neoficiale (prin intermediul unor persoane de legătură, care se cunosc cu factorii de decizie și în care aceștia au încredere), prin intermediul unor evenimente specifice de tipul conferințelor, seminariilor, întâlnirilor de lucru sau chiar prin intermediul presei.
- Organizarea de evenimente. Acesta este unul dintre cele mai versatile instrumente de advocacy, pentru că poate fi utilizat în mai multe scopuri. Prin intermediul evenimentelor se poate face informarea factorilor de decizie, dar pot să fie și instrumente menite să-i influențeze emoțional. De asemenea, evenimentele pot fi organizate pentru mobilizarea comunității și atragerea ei de parte campaniei de advocacy, astfel fiind pregătită să poată fi utilizată ca instrument de presiune ulterioară.
- Implicarea presei. Presa poate să fie folosită ca un element de presiune asupra autorităților / instituțiilor publice, atunci când prin intermediul ei sunt expuse derapaje din interiorul acestora pe care campania de advocacy își propune să le corecteze sau atunci când sunt expuse problemele pe care autoritățile publice refuză să le rezolve în ciuda eforturilor depuse prin campania de advocacy. Însă, presa poate să fie folosită și ca un factor motivant pentru autoritățile / instituțiile publice, atunci când, fiind receptivă la solicitările campaniei de advocacy, acestea ar beneficia de o bună imagine în media. Orice campanie de advocacy tinde să fie mai puternică atunci când reușește să atragă de partea ei presa sau atunci când arată că știe să o folosească într-un mod eficient și inteligent.
- Negocierea. De cele mai multe ori, negocierea este un instrument cheie într-o campanie de advocacy. Negocierea presupune folosirea unui număr semnificativ de instrumente de advocacy sau măcar dovedirea în fața autorităților / instituțiilor publice a faptului că aceste instrumente pot fi folosite eficient. În cadrul negocierilor este foarte important ca persoanele implicate să aibă un mandat clar din partea grupului cu privire la linii roșii care nu pot fi trecut, la acele concesi care nu pot fi făcute. De asemenea, este foarte important ca persoanele implicate în negocieri să folosească un registru discursiv adaptat celorlalți participanți la negocieri.
- Implicarea comunității. Implicarea comunității poate fi folosită, la fel ca implicarea presei, fie ca un factor de presiune, fie ca unul motivant pentru autoritatea / instituția publică. Un grup care arată că are susținerea comunității va avea o putere mai mare în demersurile de advocacy. Implicarea comunității poate fi făcută prin organizarea de evenimente, prin intermediul presei, care ar putea aduce în atenția comunității informații despre eforturile grupului care se implică în activități de advocacy sau chiar prin discuții față în față purtate cu membrii cheie ai comunității, care pot influența ulterior mai mulți oameni. Un alt lucru care poate crește mult succesul unei inițiative de advocacy este acela de a implica comunitatea inclusiv în procesul de găsire a soluțiilor la problemă.

- Implicarea factorilor de decizie în găsirea soluției. De multe ori, aceasta este cea mai sigură metodă prin care o campanie de advocacy poate avea succes, întrucât factorii de decizie de la nivelul autorităților / instituțiilor publice vor fi mai deschiși spre schimbare atunci când aceasta vine chiar de la ei. Pentru succesul unui astfel de instrument de advocacy este nevoie, însă, de abilități de negociere excelente, iar grupul trebuie să știe, totuși, care soluții venite din partea factorilor de decizie sunt acceptabile și care nu. Este, de asemenea, foarte important ca factorii de decizie să lucreze cu date foarte corecte, colectate sau măcar verificate de grupul implicat în implementarea campaniei de advocacy.
- Protestul. Este un instrument de advocacy care este bine să fie folosit doar atunci când autoritatea / instituția publică a refuzat în repetate rânduri sau foarte ferm să rezolve problema care a determinat demararea campaniei de advocacy. Protestul poate (și e bine) să implice și alte persoane din comunitate, nu numai din grupul care implementează campania de advocacy. Un protest este cu atât mai eficient cu cât este implicată și presa, care poate să pună presiune suplimentară pe autoritatea / instituția publică vizată. Protestul trebuie gândit, însă, în așa fel încât să nu distrugă complet relația dintre grupul de advocacy și autoritatea / instituția publică. De asemenea, este foarte important ca protestul să aibă susținerea unei părți importante a comunității.

Un alt element deosebit de important al planificării este redactarea unui plan de management al riscurilor (plan de contingență). În primul rând, trebuie identificate riscurile care pot surveni în derularea campaniei de advocacy. Riscurile sunt acele situații neprevăzute care afectează implementarea activităților campaniei. Fiecare risc trebuie apoi evaluat din punctul de vedere al posibilității de apariție și al impactului pe care l-ar putea avea. De obicei, acest lucru se poate face cu ajutorul unei scări de evaluare la 1 la 5, unde 1 reprezintă posibilitatea cea mai mică de apariție a riscului, respectiv impactul cel mai mic, iar 5 - posibilitatea cea mai ridicată de apariție a riscului, respectiv impactul cel mai mare. Pentru fiecare dintre riscuri trebuie gândite scenarii de acțiune care să fie puse în practică în cazul în care acesta apare.

*Sfat:* Atunci când se lucrează cu un grup care nu are experiență în implementarea activităților de advocacy, este preferabil ca primele activități pe care grupul le va derula să fie unele simple, care să genereze ușor rezultate clare. Acest lucru va crește încrederea și motivația grupului, un lucru extrem de important pentru implementarea campaniilor de advocacy.

### **Implementarea campaniilor de advocacy**

Atunci când vine vorba de implementarea campaniilor de advocacy, monitorizarea progresului este esențială. Planificarea activităților este deosebit de utilă în această fază, întrucât reprezintă reperul care trebuie urmărit. Ca parte a activității de monitorizare, este foarte important ca diferitele persoane care implementează anumite bucăți din campania de advocacy să se întâlnească și să discute despre cum a decurs implementarea activităților, problemele apărute, rezultate care au fost atinse mai repede sau care sunt, din contră, în întârziere. De asemenea, în cazul în care implementarea campaniei depinde de unele rezultate cantitative, este importantă colectarea de date cu privire la aceste rezultate.

## ADVOCACY DE LA PLANIFICARE LA IMPLEMENTARE CONCEPTE GENERALE

Monitorizarea este foarte importantă pentru că astfel sunt identificate abaterile de la planificare. Astfel, grupul poate să reacționeze la aceste abateri demarând apelând la planul de contingență sau pur și simplu accelerând sau întârziind anumite activități astfel încât acestea să fie implementate într-o manieră coerentă.

Un al doilea element pentru care trebuie avută o atenție deosebită este păstrarea unui nivel ridicat de încredere și de motivare la nivelul grupului cu care se lucrează. Acest lucru poate fi făcut doar în cazul în care funcționarea grupului are loc pe baze democratice și de respect reciproc între membri. În acest sens, este foarte important ca toți membrii grupului să fie informați sau să aibă acces la informații despre progresul campaniei de advocacy și, mai ales, despre ce se urmărește prin aceasta. De asemenea, este foarte util dacă toți membrii grupului pot să-și exprime părerile în legătură cu direcția în care se îndreaptă campania de advocacy.

Un alt lucru foarte important de făcut pentru ca grupul să rămână motivat este acela ca fiecare dintre membrii grupului să se ocupe de activitățile de care este cel mai interesat și la care se pricepe cel mai bine. În cazul în care un membru al grupului își pierde interesul pentru un anumit rol, atunci e bine ca altcineva, interesat de acel rol, să-i preia atribuțiile.

### 1. Discuție liberă: construirea unei definiții a conceptului de advocacy.

*Obiectiv:* Elevii vor înțelege conceptul de advocacy și vor fi motivați să se demareze ei înșiși o campanie de advocacy.

*Necesar:* pentru această exercițiu va fi nevoie de:

- o tablă sau un flipchart
- cretă sau markere
- preferabil, elevii sunt așezați în semicerc, fără pupitre în fața lor.

*Derulare:*

1. Întrebați elevii dacă au auzit vreodată de cuvântul „advocacy”. Dacă toți răspund negativ, întrebați-i dacă au avut de cuvântul „lobby”

2. Întrebați-i pe acei elevi care au auzit fie de cuvântul advocacy, fie de cuvântul lobby, la ce se referă aceste concepte. Notați ideile principale din răspunsurile lor pe tablă. Încercați să structurați aceste idei în ordinea în care apar în definiția prezentată în partea teoretică. În cazul (foarte probabil) în care primul răspuns nu conține toate ideile principale din definiția conceptului de advocacy, solicitați completări din partea elevilor. În cazul răspunsurilor care nu conțin nicio informație utilă, încercați să puneți întrebări ajutătoare sau să cereți lămuriri care să conducă spre completări utile din partea persoanei care a avut intervenția.

3. Odată epuizate toate răspunsurile din partea elevilor, faceți un rezumat al ideilor exprimate de elevi, în cuvinte cât mai asemănătoare cu ale lor, din care să rezulte o formă similară a definiției conceptului de advocacy prezentată în partea teoretică.

4. Subliniați diferența dintre conceptele de advocacy și lobby.

5. Întrebați elevii ce și-ar dori să se schimbe la școala lor. Notați ideile pe tablă. Arătați care dintre idei pot să fie rezolvate printr-o campanie de advocacy derulată la nivelul școlii. Explicați elevilor că, în acest program, nu veți putea să abordați împreună aceste probleme, ci va trebui să vă concentrați asupra chestiunilor care țin de violența de gen și problematica persoanelor cu dizabilități. Explicați-le, de asemenea, că aceleași principii de advocacy care vor fi învățate și exersate în proiect vor putea să fie folosite de ei, ulterior, pentru rezolvarea problemelor pe care le-au evidențiat.

### 2. Exercițiu și prezentare: definirea problemei

*Obiectiv:* Elevii vor formula problema care se dorește să fie rezolvată prin campania de advocacy. Elevii vor construi un arbore al problemelor.

*Necesar:* pentru acest exercițiu va fi nevoie de:

- o tablă sau un flipchart
- cretă sau markere
- foi de hârtie
- preferabil, elevii sunt așezați în semicerc, fără pupitre în fața lor, iar scaunele să poată să fie mutate astfel încât să se lucreze pe grupe.

- elevii trebuie să fi parcurs exercițiul 1, „Construirea unei definiții a conceptului de advocacy”.

### *Derulare:*

1. Reamintiți elevilor principalele teme ale programului în cadrul căruia are loc implementarea campaniei de advocacy: combaterea violenței de gen și problematica persoanelor cu dizabilități.

2. Întrebați elevii care este principala problema din sfera violenței de gen și problematicii persoanelor cu dizabilități care se manifestă la nivelul liceului. Dacă este cazul, ajutați-i oferindu-le niște piste pe care să le sondeze (misoginie, violență de limbaj, bullying împotriva fetelor, accesibilitatea spațiului pentru elevii cu dizabilități, bullying împotriva acestora etc.). Notați toate răspunsurile lor pe tablă, solicitând clarificări atunci când acestea sunt prea generale sau nu par să aibă legătură cu temele programului.

3. Anunțați elevii că urmează să aleagă problema pe care se vor concentra în campania de advocacy pe care o vor purta. Rugați apoi elevii să voteze care probleme consideră ei că ar trebui să fie prioritare. Fiecare elev va fi îndemnat să se ducă la tablă / flipchart și să facă câte un semn în dreptul a maxim două probleme. După ce toți elevii și-au exprimat voturile, anunțați problema câștigătoare.

4. Prezentați elevilor modul de realizarea al unui arbore al problemelor, precum și utilitatea acestuia. Informații despre aceste subiecte se găsesc în partea teoretică a acestui capitol.

5. În plen, rugați elevii să găsească minim două cauze și două efecte ale problemei principale. Filtrați răspunsurile pertinente prin discuții și solicitări de clarificări și notați-le pe tablă / flipchart sub forma arborelui problemelor.

6. Împărțiți elevii în grupe de 3-4 persoane și alocați fiecărei grupe maxim o cauză și un efect din arborele problemelor. Rugați elevii din fiecare grupă să figureze, pe câte o foaie de hârtie separată, completarea arborelui problemelor aferentă cauzei / efectului care le-a fost repartizat. Alocați suficient timp acestui exercițiu și treceți pe la fiecare grupă pentru a verifica dacă au înțeles sarcina și pentru a le acorda ajutor în îndeplinirea ei, dacă solicită acest lucru.

7. Reveniți în plen, rugați fiecare grupă să prezinte ce a lucrat. Solicitați completări / clarificări din partea plenului. Figurați soluția finală pe arborele problemelor consolidat.

8. Discutați cu elevii despre care dintre cauzele problemei principale din arborele problemei pot fi rezolvate prin intermediul unei campanii de advocacy desfășurate doar la nivelul liceului. Eliminați din arborele problemei pe acele cauze care nu se înscriu în această categorie. Faceți apel la informațiile din secțiunea teoretică a acestui capitol pentru a lămurii elevii cu privire la necesitatea eliminării acestor cauze.

### **3. Prezentare și exercițiu: Definirea obiectivelor campaniei de advocacy.**

*Obiectiv:* Elevii vor înțelege modul în care se stabilesc și în care se formulează obiectivele unei campanii de advocacy.

*Necesar:* pentru acest exercițiu va fi nevoie de:

- o tablă sau un flipchart
- cretă sau markere pentru foaia de flipchart
- markere pentru echipele de elevi
- foi de hârtie
- arborele problemelor realizat la exercițiul 2, „Definirea problemei”
- preferabil, elevii sunt așezați în semicerc, fără pupitre în fața lor, fără pupitre în fața lor, iar scaunele pot fi mutate astfel încât să se lucreze pe grupe.

1. Pe baza informațiilor prezentate în partea teoretică, elevilor li se explică ce sunt obiectivele de campanie și cum sunt formulate acestea. De asemenea, luați o cauză din arborele problemelor și formulați dumneavoastră un obiectiv derivat din aceasta, ca model pentru elevi.

2. Împărțiți elevii în grupe de 3-4 persoane și alocăți fiecărei grupe maxim o cauză din arborele problemelor. În situația (cea mai probabilă) în care vor exista mai multe echipe decât cauze, alocăți o cauză mai multor echipe. Rugați elevii din fiecare grupă să formuleze și să noteze pe hârtie un obiectiv derivat din cauza care le-a fost alocată. Acordați suficient timp acestui exercițiu și treceți pe la fiecare grupă pentru a verifica dacă au înțeles sarcina și pentru a le acorda ajutor în îndeplinirea ei, dacă solicită acest lucru.

1. Reveniți în plen, rugați fiecare grupă să prezinte ce a lucrat. Solicitați completări / clarificări din partea plenului. În cazul în care echipe diferite au identificat obiective complet diferite derivate din aceeași cauză, notați amândouă obiectivele. În cazul în care au identificat obiective similare, purtați discuții cu aceștia pentru a ajunge la o formă comună a obiectivului.

#### **4. Prezentare și exercițiu: Analiza părților interesate**

*Obiectiv:* Elevii vor înțelege procesul de analiză a părților interesate și vor conștientiza nevoia realizării acestei analize. Elevii vor identifica și analiza părțile interesate relevante pentru situația descrisă în etapa de analiză a problemelor.

*Necesar:* pentru acest exercițiu va fi nevoie de:

- o tablă sau un flipchart
- cretă sau markere
- markere pentru elevi
- foi de hârtie
- preferabil, elevii sunt așezați în semicerc, fără pupitre în fața lor, iar scaunele pot fi mutate astfel încât să se lucreze pe grupe.
- elevii trebuie să fi parcurs exercițiul 2, „Definirea problemei”.

### *Derulare:*

1. Elevilor li se explică definiția părților interesante și importanța analizării lor pentru succesul planificării și derulării campaniei de advocacy.
2. În plen, rugați elevii să vă indice care consideră ei că ar putea fi părțile interesate pentru situația analizată în exercițiul 2, „Definirea problemei”. Rugați elevii să își explice, pe scurt, alegerile, solicitându-le să menționeze cum ar fi afectată de campanie (pozitiv sau negativ) partea interesată indicată sau în ce fel ar putea avea un impact asupra campaniei. Notați pe tablă sau pe flipchart toate părțile interesate numite de elevi.
4. În plen, rugați elevii să identifice acele părți interesate despre care cred că ar avea un impact neglijabil asupra campaniei. Atrageți atenția că este vorba atât despre persoane care au o putere foarte mică de a interveni, cât și de persoane sau instituții despre care este foarte improbabil să se implice. Eliminați din lista părților interesate pe acelea identificate de elevi la acest pas.
5. Prezentați elevilor modul în care se completează tabelul de analiză a părților interesate.
6. Împărțiți elevii în echipe de lucru de câte 3-4 elevi și distribuiți egal părțile interesate acestor echipe. Rugați elevii din fiecare echipă de lucru să completeze tabelul pentru părțile interesate care le-au fost distribuite. Circulați de la echipă la echipă și verificați dacă elevii au înțeles ce trebuie să facă. Răspundeți la întrebări și clarificați nelămuririle.
7. Reveniți în plen, rugați fiecare grupă să prezinte ce a lucrat. Solicitați completări / clarificări din partea plenului. Păstrați rezultatele analizei la îndemână și integrați-le ulterior terminării formării într-un document pe care să-l puneți la dispoziția elevilor.

### **5. Prezentare și exercițiu pentru acasă: analiza mecanismelor prin care sunt luate deciziile**

*Obiectiv:* Elevii vor înțelege importanța analizării mecanismelor prin care sunt luate deciziile și cum poate fi făcută această analiză.

*Necesar:* Nu este cazul

### *Derulare:*

1. Elevilor li se va explica, pe baza informațiilor prezentate în partea teoretică a capitolului, întrebările la care trebuie să răspundă analiza celor două tipuri de mecanisme de luare a deciziilor (mecanismele formale și cele informale). De asemenea, li se va explica și importanța analizării acestor mecanisme. Vor fi date exemple de situații în care analiza este esențială sau produce rezultate importante în beneficiul campaniei de advocacy:

Exemplu de situație în care analiza este esențială pentru derularea campaniei de advocacy (tentă umoristică, menită să și destindă elevii și să-i apropie trainerului): Elevii unei clase se hotărăsc că nu mai vor să primească absențe, așa că vor să schimbe regulamentul de ordine interioară. Fac un plan de bătaie excelent, au o strategie excelentă să convingă



conducerea școlii, dar surpriză: regimul absențelor nu e stabilit de regulamentul realizat la nivelul liceului, ci este menționat în Statutul elevilor, care se hotărăște la Ministerul Educației. Prin urmare elevii din poveste nu numai că nu vor reuși să schimbe nimic (câtă vreme nu-și duc campania la minister), dar și-au mai și pierdut ore din timpul liber în încercarea de a duce la capăt o campanie de advocacy care nu putea să dea rezultate.

Exemplu de situație în care analiza produce rezultate importante în beneficiul campaniei de advocacy (tentă serioasă, exemplul e cel mai bine să fie dat după cel cu tentă umoristică): Elevii dintr-un liceu își propun să accesibilizeze clădirea în care se fac ore. Deoarece au făcut deja analiza mecanismelor formale de luare a deciziilor, știu că banii ar veni de la Consiliul Local, pentru că este vorba de o cheltuială acoperită din ceea ce se numește finanțare complementară. Elevii mai știu și că hotărârea finală este luată, de fapt, de primar, întrucât consiliul local doar validează prin vot hotărârile acestuia (au aflat asta în urma analizei mecanismelor informale de luare a deciziilor). Prin urmare, elevii nu-și vor irosi energia încercând să convingă fiecare consilier local în parte, ci se vor concentra doar pe ce ar trebui să fie făcut ca primarul să-i susțină.

2. Elevii vor fi îndemnați ca, pornind de la obiectivele stabilite de ei pentru campania de advocacy, să realizeze analiza mecanismelor formale și informale de luare a deciziilor, pe baza întrebărilor care le-au fost explicate în prima parte a exercițiului. Elevii vor fi împărțiți în echipe de câte 3-4 elevi fiecărei echipe revenindu-i un obiectiv de campanie. În cazul în care numărul obiectivelor este mai mic decât numărul echipelor, fiecare dintre obiective va putea fi alocat mai multor echipe de elevi. Echipetele de elevi vor fi încurajați să realizeze analiza în afara cursului.

3. La următoarea întâlnire de lucru cu elevii, echipele vor prezenta rezultatele analizelor făcute asupra mecanismelor formale și informale de luare a deciziilor. Rezultatele vor fi discutate și vor fi aduse completări. Acolo unde va fi nevoie, elevii vor fi îndemnați să reia mai în profunzime procesul de analiză.

4. În cazul în care rezultatele analizelor au generat informații noi care sunt relevante și din perspectiva analizei părților interesate, aduceți-o la zi și pe aceasta.

5. Utilizați rezultatele analizei mecanismelor formale și informale de luare a deciziilor pentru a elimina acele obiective ale campaniei de advocacy pentru care deciziile nu sunt luate la un nivel accesibil grupului de elevi care realizează campania (de regulă, aici intră acele obiective pentru realizarea cărora este nevoie de luarea unor decizii la nivel județean sau național).

## **6. Prezentare și discuție: stabilirea și planificarea activităților din campania de advocacy**

*Obiectiv:* elevii vor înțelege care sunt tipurile de activități care pot fi derulate într-o campanie de advocacy și cum se face planificarea acestora.

*Necesar:*

- o tablă sau un flipchart
- cretă sau markere
- markere pentru elevi
- foi de hârtie

- preferabil, elevii sunt așezați în semicerc, fără pupitre în fața lor, iar scaunele pot fi mutate astfel încât să se lucreze pe grupe.
- Rezultatele obținute în urma exercițiilor 3, „Definirea obiectivelor campaniilor de advocacy”, 4, „Analiza părților interesate”, și 5, „Analiza mecanismelor de luare a deciziilor” trebuie să poată să fie consultate de elevi.

1. Prezentați elevilor instrumentele de advocacy descrise în partea teoretică a acestui manual. Asigurați-vă că ați explicat clar elevilor care sunt cele instrumentele cele mai potrivit de utilizat la începutul campaniei de advocacy (de regulă cele care presupun lucrul în parteneriat cu cei care dețin puterea de a produce schimbarea dorită) și care sunt instrumentele la care nu ar trebui să se recurgă decât în situații extreme (de regulă cele care pun presiune pe sau expun nedreptățile făcute de cei care dețin puterea de a produce schimbarea dorită).

2. Împărțiți elevii în echipe de lucru de câte 3-4 colegi și atribuiți fiecărei echipe câte un obiectiv de campanie dintre cele rămase după analiza mecanismelor formale și informale de luare a deciziilor. Rugați elevii din fiecare echipă să se gândească care sunt instrumentele de advocacy care ar putea fi folosite pentru a atinge obiectivul care le-a fost repartizat și să facă un plan de acțiune pentru implementarea fiecăruia dintre obiective. Îndemnați elevii să ia în considerare rezultatele analizei părților interesate și pe cele ale analizei mecanismelor formale și informale de luare a deciziilor. Rugați elevii să noteze pe o foaie de hârtie ideile care le-au venit. Alocați suficient de mult timp acestui exercițiu, astfel încât să vă asigurați că elevii propun acțiuni realizabile. Circulați de la echipă la echipă și verificați dacă elevii au înțeles ce trebuie să facă. Răspundeți la întrebări și clarificați nelămuririle.

3. Reveniți în plen, rugați fiecare grupă să prezinte ce a lucrat. Solicitați completări / clarificări din partea plenului. Discutați și negociați cu elevii astfel încât să eliminați din plan acele instrumente de advocacy sau acțiuni subsumate lor care nu sunt eficiente sau nu sunt realizabile.

4. Încercați, împreună cu elevii, să realizați o planificare calendaristică pentru acțiunile de advocacy propuse. Aveți în vedere nevoia de a vă concentra la început pe acțiuni ușor de făcut care dau rezultate clare, astfel încât să creșteți moralul grupului.

5. Pentru fiecare acțiune, întrebați care sunt elevii care-și doresc să se implice. Realizați astfel echipe de implementare. Negociați cu elevii astfel încât toate acțiunile să aibă un număr de elevi suficient de mare ca să poată fi implementate.

6. Rugați elevii din fiecare echipă să-și aleagă un reprezentant al echipei care să o reprezinte la întâlnirile la care alți membri nu pot participa și care să organizeze lucrul din echipa pe care o reprezintă.

7. Faceți un rezumat al planului de acțiune care să conțină numele și descrierea activităților, planificarea lor în timp și persoanele responsabile. Asigurați-vă că rezumatul poate fi consultat oricând de elevi (spre exemplu, puteți să le trimiteți planul pe e-mail, să îl urcați pe un site, să îl aveți publicat la cabinetul unde vă întâlniți cu elevii etc.)

## 7. Lucru în echipă: Managementul riscurilor

*Obiectiv:* Elevii vor identifica riscurile care pot să apară în timpul implementării acțiunilor de advocacy și vor propune măsuri de minimizare a impactului pe care concretizarea riscurilor le-ar avea asupra campaniei.

*Necesar:*

- o tablă sau un flipchart
- cretă sau markere
- markere pentru elevi
- foi de hârtie
- preferabil, elevii sunt așezați în semicerc, fără pupitre în fața lor, iar scaunele pot fi mutate astfel încât să se lucreze pe grupe.
- Rezultatele obținute în urma exercițiilor 6, „Stabilirea și planificarea activităților din campania de advocacy”.

1. Rugați elevii să se grupeze în echipele de implementare ale acțiunilor dezvoltate la exercițiul 6. Îndemnați elevii din fiecare echipă să se gândească la ce s-ar putea întâmpla astfel încât acțiunea la care lucrează echipa lor să eșueze și să noteze aceste idei (explicați-le că se numesc riscuri). Rugați elevii să evalueze, pe o scară de la 1 la 5, probabilitatea ca fiecare dintre riscuri să se concretizeze (1- foarte puțin probabil, 5 – foarte probabil), precum și impactul negativ pe care l-ar avea concretizarea fiecăruia dintre riscuri (1 – impact neglijabil, 5 – acțiunea ar fi compromisă cu totul). Îndemnați elevii să noteze toate ideile și rezultatele evaluării pe o foaie de hârtie. Alocați suficient de mult timp acestui exercițiu, astfel încât să vă asigurați că elevii identifică majoritatea riscurilor care ar putea apărea. Circulați de la echipă la echipă și verificați dacă elevii au înțeles ce trebuie să facă. Răspundeți la întrebări și clarificați nelămuririle.

2. În aceleași echipe, îndemnați elevii să identifice ce s-ar putea face pentru a preveni apariția, pe rând, a fiecăruia dintre riscurile identificate și să noteze aceste lucruri pe o foaie de hârtie. Explicați elevilor că există și posibilitatea ca unele riscuri să nu poată fi prevenite. Circulați de la echipă la echipă și verificați dacă elevii au înțeles ce trebuie să facă. Răspundeți la întrebări și clarificați nelămuririle.

3. Păstrând echipele, rugați elevii să se gândească la ce s-ar putea face pentru a diminua impactul negativ avut de concretizarea fiecăruia dintre riscurile identificate în parte și să noteze aceste lucruri pe o foaie de hârtie. Explicați elevilor că există și posibilitatea renunțării la o anumită acțiune, mai ales dacă a fost compromisă în totalitate și înlocuirea ei cu o altă acțiune din planul realizat în cadrul exercițiului 6.. Circulați de la echipă la echipă și verificați dacă elevii au înțeles ce trebuie să facă. Răspundeți la întrebări și clarificați nelămuririle.

4. Repetați primii trei pași până la epuizarea tuturor activităților de campanie din planul realizat la exercițiul 6.

5. După terminarea sesiunii de lucru cu elevii, colectați tot ce au scris aceștia și rezumați într-un plan de management al riscurilor (sau, denumirea echivalentă, plan de contingență). Asigurați-vă că rezumatul poate fi consultat oricând de elevi (spre exemplu, puteți să le trimiteți planul pe e-mail, să îl urcați pe un site, să îl aveți publicat la cabinetul unde vă întâlniți

cu elevii etc.). Îndemnați elevii să urmărească periodic dacă unele dintre riscuri s-au concretizat sau dacă sunt semne că s-ar putea concretiza și să utilizeze planul de contingență creat pentru a depăși situațiile dificile.