



**Căi spre
profesionalizare:
Dezvoltarea
capacității
individuale și
organizaționale
pentru
managementul
ariilor protejate.
Recomandări din
experiența Europei
de Est**







**Căi spre profesionalizare:
Dezvoltarea capacității individuale și organizaționale
pentru managementul ariilor protejate.
Recomandări din experiența Europei de Est**

Acest document sintetizează concluziile principale ale proiectului "Planuri de Dezvoltare a Capacității Profesionale pentru un Management Eficient al Ariilor Protejate din Europa de Est" (2012-2015), implementat de Fundația ProPark pentru Aree Protejate (România), cu sprijinul financiar al BfN - Agenția Federală Germană pentru Conservarea Naturii (FKZ 3512 82 1800).

Referință propusă: Appleton M.R., Ioniță A. and Stanciu, E. (2017). Căi spre profesionalizare: Dezvoltarea capacității individuale și organizaționale pentru managementul ariilor protejate. Recomandări din experiența Europei de Est. BfN, Bonn.

Autori: Mike Appleton este Directorul pentru Managementul Ariilor Protejate al Global Wildlife Conservation (www.globalwildlife.org) și Vice-Președintele Departamentului de Dezvoltarea Capacității din cadrul Comisiei Mondiale pentru Aree Protejate a IUCN. Alina Ioniță și Erika Stanciu activează în cadrul ProPark – Fundația pentru Aree Protejate din România (www.propark.ro).

Supervizare: Dr. Ralf Grunewald & Gisela Stolpe, Agenția Federală Germană pentru Conservarea Naturii, Academia Internațională pentru Conservarea Naturii, Isle of Vilm, 18581 Putbus, Germania.

Traducere în limba română: Alina Ioniță

Material realizat de: ProPark – Fundația pentru Aree Protejate, Str. Lungă, nr. 175, 500051, Brașov, România. www.propark.ro

Editor: Bundesamt für Naturschutz (BfN), Agenția Federală Germană pentru Conservarea Naturii, Konstantinstrasse 110, 53179 Bonn, Germany. www.bfn.de

Această broșură este disponibilă și online: http://www.bfn.de/06_akademie_natursch.html

Toate drepturile de copyright sunt rezervate BfN.

Editorul nu garantează pentru corectitudinea, deplinătatea afirmațiilor și punctelor de vedere incluse în acest raport și nu își asumă responsabilitatea pentru respectarea drepturilor private ale terților.

Punctele de vedere exprimate în această broșură aparțin autorilor și nu sunt în mod necesar asimilate cu cele ale editorului.

Acest material se află sub incidența drepturilor de copyright. Nici o parte a acestui material nu poate fi reprodus sau utilizat sub orice formă sau prin orice mijloace, electronice sau mecanice, inclusiv prin

fotocopiere, înregistrare sau orice sisteme de stocare și redare a informațiilor, fără permisiunea scrisă a deținătorului drepturilor de copyright.

Mulțumiri: ProPark și autorii le sunt recunoscători Agenției Federale Germane pentru Conservarea Naturii pentru finanțarea proiectului și realizării broșurii. Dr. Ralf Grunewald și Gisela Stolpe și-au adus contribuția la realizarea broșurii prin colaborarea cu autorii și inputul tehnic, iar membrii Consiliului Consultativ al Proiectului au oferit îndrumări importante în etapele esențiale ale implementării. Proiectul nu s-a fi finalizat cu succes fără contribuțiile tuturor celor implicați în diferitele stadii ale procesului de implementare, respectiv al autorităților responsabile cu managementul ariilor protejate la nivel național, consultanților și experților din fiecare țară, zecilor de participanți la atelierele de lucru, precum și celor peste 1500 de angajați în ariile protejate din peste 23 de țări.

Fotografii realizate de:

- Propark Fundația pentru Aree Protejate - *coperta față, 11, 13, 15, 34, 35, coperta spate*
- Asociația Pentru Conservarea Diversității Biologice & Silviu Chiriac - *coperta față, 22, 34, 35*
- Asociația Grupul Milvus - *pg. 14, 25, 31, 32, 35*
- Dan Dinu - *coperta față, pg. 2-3, 7, 8-9, 10, 18, 26, 28-29, 30.*

CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE	7
1. ARIILE PROTEJATE, CAPACITATEA ȘI PROFESIONALIZAREA. 10	
1.1. Dezvoltarea capacității	11
1.2. Profesionalizarea managementului ariilor protejate	13
1.3. Realizarea planurilor de dezvoltare a capacității . .	15
1.4. Provocările pentru asigurarea capacității profesionale în Europa de Est și necesitatea proiectului.	16
2. IMPLEMENTAREA PROIECTULUI.	18
Faza 1: Evaluarea centrată pe competențe a necesarului de dezvoltare a capacității	19
Rezultate, concluzii și recomandări	19
Aplicabilitatea în cadrul altor proiecte	21
Faza 2: Planurile naționale și regionale pentru dezvoltarea capacității profesionale în ariile protejate .	22
Colectarea informațiilor	24
Atelierele de planificare	24
Planurile finale	24
3. DEFINIREA CĂII SPRE PROFESIONALIZARE.	25
3.1. Dezvoltarea cadrului pentru profesionalizarea managementului ariilor protejate.	27
Crearea sistemelor naționale pentru standardizarea ocupațiilor și calificărilor vocaționale	27
Crearea standardelor și realizarea cadrului pentru calificare	27
Actualizarea procedurilor privind resursele umane	27
3.2. Programele de dezvoltare a capacității	28
Programe interne de învățare	28
3.3. Monitorizarea și alocarea resurselor pentru profesionalizare.	29
Monitorizarea.	29
Resursele	29
4. FACTORI DE SUCCES.	30
Deschiderea și interesul pentru schimbare	31
Procesul de schimbare	32
Implementarea schimbării	32
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE.	33

CUVÂNT ÎNAINTE



Ariile protejate sunt pe cale să devină una dintre cele mai extinse categorii de utilizare a terenurilor din lume. Până în anul 2020, procentul ocupat de ariile protejate la nivel global trebuie să ajungă la 17% din suprafața terestră și 10% din suprafața marină, așa cum prevede Țelul Aichi 11. Rețelele de arii protejate includ o gamă largă de forme de protecție și utilizare, de la rezervații stricte lipsite de intervenția umană, parcuri naționale care permit utilizarea în scop recreativ, educațional și spiritual și până la peisaje terestre și marine care includ așezări umane și forme de utilizare a resurselor precum agricultura, silvicultura și pescuitul. Protecția și

gestionarea acestor rețele necesită oameni, iar administrarea ariilor protejate implică astăzi nu doar personalul instituțiilor guvernamentale ci și alte categorii de gestionari și utilizatori ai resurselor, între care silvicultori, fermieri, pescari, populația indigenă, comunitățile locale, proprietarii privați de terenuri, personalul activ în mediul ONG și de afaceri. De la acești practicieni se așteaptă să gestioneze gama tot mai complexă de funcții pe care ariile protejate trebuie să le îndeplinească, incluzând:

- Protecția speciilor, habitatelor și ecosistemelor de importanță națională, regională sau globală;
- Menținerea serviciilor de mediu, vitale pentru economia locală și națională;
- Sprijinirea dezvoltării și utilizării durabile a resurselor naturale la nivel local;
- Crearea de oportunități pentru turism și recreere;
- Abordarea antreprenorială a gestionării resurselor naturale pentru generarea de venituri;
- Managementul organizațiilor complexe și colaborarea cu alte sectoare;
- Adoptarea unor sisteme decizionale mai deschise, incluzive și echitabile.

Datorită acestei creșteri și diversificări se conturează un nou sector de activitate – cel al ariilor protejate, care nu se bucură încă de recunoaștere pe scară largă. Ariile protejate continuă să fie considerate o formă secundară, neînsemnată de utilizare a terenurilor, iar celor care lucrează în acest domeniu le lipsește adesea identitatea profesională unificatoare. Condițiile de lucru sunt grele, uneori chiar periculoase, salariile sunt mici, bugetele alocate sectorului sunt insuficiente (și adesea sunt între primele raționalizate sau tăiate) iar interesul politic pentru acest sector este foarte limitat. Multe arii protejate există doar pe hârtie, potențialul lor fiind puțin valorificat.

Gill et al (2017) oferă dovezi clare că Ariile Protejate Marine care dispun de capacitate umană suficientă generează beneficii ecologice de 2.9 ori mai mari decât acelea care nu dispun de capacitate suficientă.

Pentru ca ariile protejate să aibă impactul dorit, este nevoie între altele, de ridicarea managementului lor la rang de profesie recunoscută oficial, certificată în baza standardelor și respectată. Totodată sunt necesare și îmbunătățirea condițiilor de lucru și a prestigiului profesional al tuturor celor care activează în domeniu, asemeni angajaților din domeniul medical, profesorilor sau inginerilor.

Procesele descrise în această publicație au fost concepute să ofere un fundament pentru profesionalizarea managementului ariilor protejate în 23 de țări din Europa de Est și regiunea Caucaziană. Astfel, mai multe țări din această regiune au pășit acum pe calea profesionalizării; este de sperat că acest raport îi va încuraja și inspira pe mulți alții să le urmeze pașii.





1. ARIILE PROTEJATE, CAPACITATEA ȘI PROFESIONALIZAREA

1.1. DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII

Dezvoltarea sau creșterea capacității a fost definită ca ”procesul de consolidare a abilităților indivizilor, organizațiilor și societăților de a valorifica eficient resursele pentru a-și atinge obiectivele pe baze sustenabile” (GTZ, 2003). Această definiție indică cele trei niveluri distincte dar interconectate la care poate fi dezvoltată capacitatea.

În timp ce modalitățile clasice de instruire și învățare constituie fundamentul vital al formării capacității indivizilor, 70% din învățare survine din experimentare și din interacțiunile sociale (Lombardo and Eichinger, 1996). Modalitățile de dezvoltare a capacității individuale centrate, axate pe competențe presupun certificarea, atestarea dobândirii simultane a unor aptitudini, cunoștințe și atitudini (Figura 1). Aptitudinile sau deprinderile asigură capacitatea de a executa o sarcină în mod temeinic și trainic; cunoștințele oferă cadrul teoretic și tehnic pentru înțelegerea sarcinii; iar atitudinea adecvată și motivația permit individului să ducă la îndeplinire sarcina cu meticulozitate și simț etic. Eficiența la nivel individual necesită și o serie de aptitudini ”soft”, interpersonale precum leadershipul, gândirea critică, creativitatea și colaborarea.



Figura 1. Elemente ale competențelor



Capacitatea organizațională

Eficiența indivizilor depinde în mare măsură de nivelul ridicat al capacității organizaționale.

În lipsa elementelor indicate în Figura 2, eficiența indivizilor competenți se reduce.



Figura 2. Principalele elemente ale capacității organizaționale (McKinsey și Company, 2001)

Capacitatea societală

Capacitatea societală, sau a societății (denumită adesea "cadru de referință") include toate regulile, legile, politicile, tipurile de sisteme decizionale, relațiile de putere, valorile, normele sociale și atitudinile publice care guvernează implicarea civică (Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare, 2009). Proiectul descris aici nu și-a propus să abordeze în mod direct capacitatea la acest nivel.

Corelarea capacităților individuale și organizaționale

Organizațiile și instituțiile eficiente necesită indivizi eficienți în "stare bună de funcționare"; acestea trebuie să acorde o atenție deosebită gestionării resurselor umane, nu doar prin prisma sistemelor și proceselor în care personalul este implicat, ci și a creșterii capacității acestuia, preocupându-se de starea de spirit, motivație, dezvoltare personală și profesională. O organizație trebuie să ofere un mediu propice pentru ca indivizii competenți și motivați să fie eficienți.



1.2. PROFESIONALIZAREA MANAGEMENTULUI ARIILOR PROTEJATE

O profesie reprezintă mai mult decât un simplu loc de muncă, reprezintă o carieră pentru aceia care își doresc să fie elemente prețuite al societății, care vor să fie competenți în domeniul căruia s-au dedicat, să-și mențină abilitățile prin formare profesională continuă, să-și respecte angajamentul unui comportament etic și să apere interesele publice (TotalProfessions.com, 2016).

În mod normal, ideea de profesie presupune ca persoanele afiliate acesteia să adopte și să respecte o serie de standarde care definesc cunoștințele, competențele și conduita

personală. Standardele sunt adesea corelate cu programele de învățare și calificare, care pot să fie recunoscute oficial de către autoritățile naționale.

Nevoia de profesionalizare a managementului ariilor protejate este recunoscută printr-una din recomandările Congresului Mondial al Parcurilor din 2014, al Uniunii Internaționale pentru Conservarea Naturii (UICN): "Promovarea și sprijinirea recunoașterii oficiale ca 'profesioniști' a gestionarilor, administrațiilor și custozilor tuturor tipurilor de arii protejate, prin folosirea sistemelor și instrumentelor de profesionalizare, care permit creșterea randamentului managementului ariilor protejate prin intermediul indivizilor competenți și al organizațiilor eficiente".

Prioritățile pentru profesionalizarea managementului ariilor protejate includ:

- Recunoașterea oficială a ocupațiilor aferente managementului ariilor protejate;
- Adoptarea unor standarde de competență și performanță acceptate oficial, care să fie integrate în calificări recunoscute;
- Îmbunătățirea modalităților pentru dezvoltare profesională și a carierei;
- Asigurarea condițiilor de muncă adecvate, a remunerării și siguranței.

Programul 1 al "Cadrlui Strategic pentru Dezvoltarea Capacității pentru Arii Protejate și alte Teritorii Conservate" elaborat de către Comisia Mondială pentru Arii Protejate (CMAP) în 2015 cuprinde patru obiective majore dedicate profesionalizării



(http://cmsdata.iucn.org/downloads/sfcd_final_july_2015.pdf):

1. Să pună la dispoziție, prin intermediul UICN CMAP, o serie de instrumente globale, îndrumări și materiale suport, în sprijinul dezvoltării unor modalități de profesionalizare a domeniului centrate pe competențe.
2. Să fie înregistrate oficial ocupațiile din ariile protejate și standardele aferente acestora în cel puțin zece țări.
3. Să fie create posibilități pentru ca angajatorii din domeniul ariilor protejate și furnizorii de formare să adopte în practică modalități de dezvoltare profesională axate pe competențe.
4. Organizațiile de management al ariilor protejate să fie sprijinite pentru a-și îmbunătăți și înnoi modul de lucru.

O realizare importantă care contribuie în mod semnificativ la îndeplinirea primului obiectiv a fost Registrul Global de Competențe pentru Profesioniștii din Ariile Protejate (Appleton, 2016), care identifică 300 de aptitudini necesare în mod curent în activitatea din ariile protejate în întreaga lume, precum și cerințele de dezvoltare a fiecărei competențe. Această contribuție la profesionalizarea domeniului este reflectată și în Recomandarea numărul 103 a Congresului Mondial pentru Conservare din 2016 de a "Crea, Recunoaște și Reglementa oportunitățile Profesionale pentru Rangerii din ariile protejate". (https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/resrecfiles/WCC_2016_REC_103_EN.pdf)

Proiectul și activitățile descrieProiectul și activitățile descrise în acest material au servit ca platformă de învățare și inițiativă pilot pentru dezvoltarea Cadruului Strategic și Registrului de Competențe al UICN CMAP, inspirând o bună parte din munca grupului tematic al CMAP pentru Dezvoltarea Capacității. Munca desfășurată în cadrul proiectului pentru instituționalizarea preocupării de dezvoltare a capacității pentru autoritățile de management al ariilor protejate din România, Republica Moldova, Croația și Georgia contribuie la îndeplinirea unor obiective ale acestui Cadru Strategic. Este de sperat că acestea vor servi ca model pentru multe alte țări, care vor dori să urmeze aceeași cale.

1.3. REALIZAREA PLANURILOR DE DEZVOLTARE A CAPACITĂȚII

Un Plan de Dezvoltare a Capacității Profesionale este definit ca "o serie de strategii și acțiuni destinate creșterii capacităților necesare la nivel individual, organizațional și al societății în scopul dezvoltării unei rețele reprezentative și cuprinzătoare de arii protejate, eliminării principalelor puncte slabe și a amenințărilor și îmbunătățirii cadrului de funcționare aferent unui sistem de arii protejate" (Ervin et al 2007). Un astfel de plan oferă o abordare coerentă, pe termen lung, la nivel de sistem de arii protejate (în antiteză cu intervențiile punctuale și ad hoc), permițând alocarea eficientă a resurselor și atragerea de fonduri. Planurile de Dezvoltare a Capacității pot crea legătura funcțională dintre capacitatea individuală și cea organizațională, scop pentru care este necesar să fie elaborate corespunzător și asumate de către organizațiile sau instituțiile responsabile a le implementa.



1.4. PROVOCĂRILE PENTRU ASIGURAREA CAPACITĂȚII PROFESIONALE ÎN EUROPA DE EST ȘI NECESITATEA PROIECTULUI

Schimbările politice de după 1990 au adus noi provocări, noi instituții și noi tipuri de sisteme decizionale pentru managementul ariilor protejate în multe din țările Europei de Est, având implicații majore asupra capacității la nivel individual și organizațional / instituțional. În acest context, dezvoltarea capacității pentru ariile protejate în cea mai mare parte a Europei de Est s-a realizat cu precădere prin intermediul proiectelor punctuale și sesiunilor singulare, izolate de instruire. În pofida nivelului calitativ probabil ridicat al cursurilor derulate, fără un cadru local și o abordare sistematică pentru dezvoltarea capacității profesionale, beneficiile acestora sunt cel mai adesea de scurtă durată. Provocarea pentru autoritățile naționale și finanțatori este să găsească modalități de dezvoltare a capacității ce pot fi susținute și după încheierea proiectelor.

Pentru a veni în întâmpinarea acestei provocări, Agenția Federală Germană pentru Conservarea Naturii (Bundesamt für Naturschutz - BfN) a oferit Propark – Fundația pentru Arii Protejate (România) oportunitatea de a implementa proiectul "Planuri de Dezvoltare a Capacității Profesionale pentru un Management Eficient al Ariilor Protejate din Europa de Est" (2012-2015). Acest proiect și-a propus să ofere sprijin tehnic pentru dezvoltarea capacității pentru ariile protejate din Europa de Est, prin dezvoltarea și instituționalizarea unor planuri naționale și regionale în domeniu, pornind de la evaluări ale necesarului de formare efectuate în 23 de țări est și central europene (vezi Figura 3). Figura 4 oferă o privire de ansamblu asupra

întregului proiect; următoarele secțiuni explicând în detaliu stadiile de implementare ale acestuia.

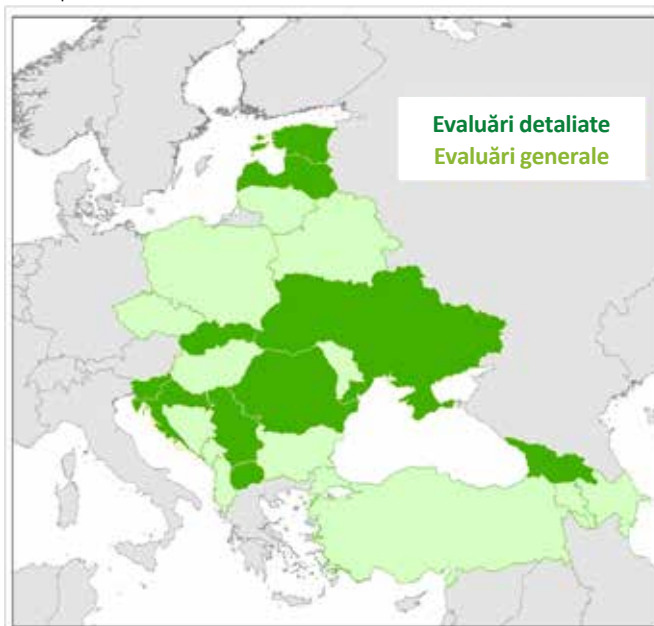


Figura 3. Țările incluse în proiect (a se vedea Figura 4)

FAZA 1: IDENTIFICAREA NECESARULUI DE FORMARE

Evaluări axate pe competențe* 23 țări (9 detaliate + 14 generale)

Compilarea și analiza datelor

Platforma web: <http://www.europarc.org/tools-and-training/capacity-building/>

Rapoarte de Analiză a Necesarului
Nivel curent, nevoi de formare & recomandări

***Evaluări generale în:** Albania, Armenia, Azerbaidjan, Bosnia și Herțegovina, Bulgaria, Croația, Cehia, Estonia, Georgia, Ungaria, Kosovo, Letonia, Lituania, Macedonia, Moldova, Muntenegru, Polonia, România, Serbia, Slovacia, Slovenia, Turcia și Ucraina

**Întrunirea Comitetului
Consultativ al
Proiectului**

***Evaluări detaliate în:** Croația, Estonia, Georgia, Letonia, România, Serbia, Slovacia, Slovenia și Ucraina

Selecția țărilor vizate pentru elaborarea Planurilor naționale și regionale

- Lista preliminară a țărilor / zonelor țintă (inclusiv a țărilor Baltice)
- Vizite pregătitoare
- Selecția finală a țărilor

FAZA 2: ELABORAREA PLANURILOR NAȚIONALE ȘI REGIONALE

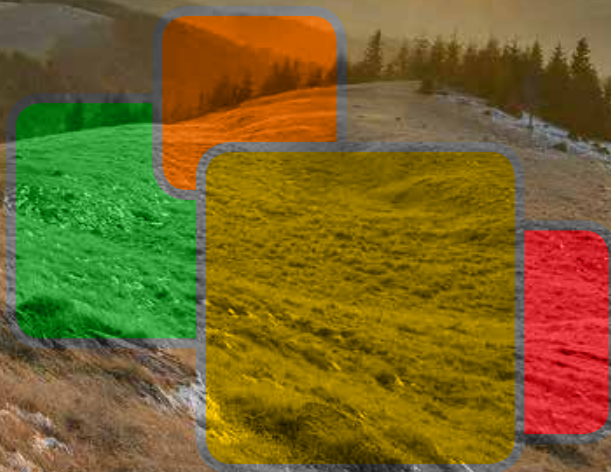
- Selecția coordonatorului & facilitatorului național
- Selecția partenerilor locali & crearea legăturilor cu aceștia
- Înființarea Grupurilor de Lucru
- Elaborarea (participativă) a planurilor

Planuri Naționale:
Georgia și Croația

Planul Regional pentru
România și Republica Moldova

Figura 4. Elementele principale ale proiectului

2. IMPLEMENTAREA PROIECTULUI



FAZA 1: EVALUAREA CENTRATĂ PE COMPETENȚE A NECESARULUI DE DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII

Punctul de plecare al proiectului a fost evaluarea nivelului actual de competență și capacitate profesională pentru managementul ariilor protejate în 23 de țări din regiune (vezi Figura 3). În loc să pună doar întrebări directe angajaților (sau superiorilor lor) despre instruirile de care cred că au nevoie pentru a-și dezvolta competențele necesare în munca lor, a fost folosită o abordare mai structurată, axată pe competențele relevante (a se vedea Appleton, 2016) și care s-a desfășurat în următoarele etape:

Etapa 1. Pregătirea listei competențelor necesare pentru toate categoriile de personal, de la toate nivelurile de activitate din ariile protejate.

A fost utilizată o listă generică de verificare cuprinzând 125 de competențe grupate în 10 domenii tehnice, pentru 4 niveluri funcționale (de la muncitor calificat la funcții de decizie din instituțiile naționale centrale). Aceasta a reprezentat o versiune precedentă celei publicate în Appleton (2015).

REZULTATE, CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Utilizarea unei scale numerice pentru evaluarea nivelurilor de competență a înlăturat posibilele bariere lingvistice, facilitând aranjarea în formă tabelară, analiza și reprezentarea grafică a rezultatelor. Pentru ilustrarea rezultatelor evaluărilor la nivelul categoriilor de competență și la nivel individual a fost folosit un sistem de reprezentare simplu, de tip "semafor" (Figura 5). Această tehnică permite vizualizarea rapidă a rezultatelor, înlesnind într-o măsură semnificativă prezentarea și discutarea concluziilor.

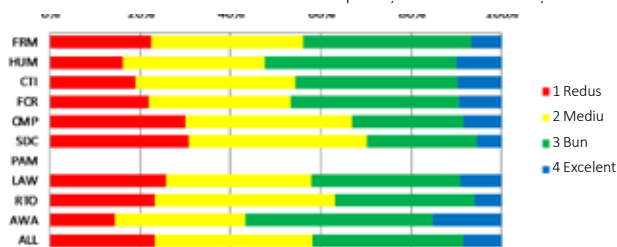
Etapa 2. Evaluarea generală a competențelor de către manageri.

354 de manageri / directori având în responsabilitate 1070 de arii protejate din 23 de țări au evaluat capacitatea personalului aflat în subordinea lor la cele 4 niveluri funcționale, pentru fiecare din cele 10 domenii tehnice, utilizând o scală de la 0 la 4 (vezi Figura 5).

Etapa 3. Autoevaluarea detaliată, centrată pe competențe individuale.

1.457 de angajați de la toate nivelurile din 208 arii protejate în 9 din cele 23 de țări incluse în proiect și-au autoevaluat nivelul de competență pentru fiecare din competențele relevante pentru nivelul lor ocupațional, utilizând o scală de la 0 la 4 (vezi Figura 5).

A. Nivelul 3 în sistemul de autoevaluare a competențelor. Medie multi-națională



Abrevierile indică domeniile de competență – e.g. FRM (prescurtare din limba engleză) = Managementul Financiar și al Resurselor, HUM (engleză) = Managementul și Dezvoltarea Resurselor Umane. Pentru detalii vezi Appleton et al (2015).

Scala de evaluare		
0	Abilitatea nu este necesară.	
1	Abilități necesare. Nivel foarte redus de competență. Este necesară instruirea completă și aprofundată.	
2	Abilități necesare. Nivel de competență mediu. Este necesară instruire suplimentară.	
3	Abilități necesare. Nivel de competență bun. Sunt necesare instruirii periodice de actualizare.	
4	Abilități necesare. Nivel de competență excelent. Poate oferi training și altora.	

Figura 5. Exemplu de grafic de prezentare a rezultatelor evaluării competențelor

Procesul de evaluare a necesarului de instruire și de dezvoltare a capacității, precum și rezultatele acestuia sunt prezentate în rapoarte distincte pentru fiecare țară și într-un raport general, sintetic, pentru Europa de Est; pentru rezultatele detaliate se recomandă consultarea acestora (Appleton et al, 2015). Principalele concluzii și recomandări ale raportului general sunt sintetizate în Tabelul 1.

Deși rezultatele sintetice la nivel de regiune pot masca diferențele majore dintre unele țări, fapt pentru care trebuiesc tratate cu prudență, pe baza acestora se conturează clar următoarele patru aspecte:

- Abilitățile pentru relaționarea cu comunitățile sunt o prioritate majoră în întreaga regiune, în special pentru rangeri și personalul tehnic, care recunosc nevoia comunicării și colaborării cu comunitățile aferente ariilor protejate.
- Identificarea speciilor sălbatice și biologia conservării sunt în mod surprinzător competențe deficitare la toate nivelurile de activitate. Este posibil ca schimbarea abordării, prin acordarea unei atenții sporite relației cu comunitățile și turismului să fi condus la neglijarea competențelor de bază din domeniul conservării și al științelor naturaliste.

- În întreaga regiune, personalul de la toate nivelurile recunoaște nevoia perfecționării aptitudinilor de comunicare.
- Capacitatea de a acorda primul ajutor este o prioritate pentru rangerii din aproape toate țările analizate.

Tabelul 1. Principalele concluzii și recomandări privind dezvoltarea capacității profesionale pentru managementul ariilor protejate în Europa de Est

Concluzii generale
Pentru managementul eficient al ariilor protejate din Europa de Est, personalul acestora are nevoie de o mai bună dezvoltare a capacității profesionale, pe baza nevoilor de învățare identificate structurat și rațional, într-un mod adaptat nevoilor participanților, conceput, livrat și evaluat profesionist, accesibil ca preț și sustenabil.
Principalele concluzii specifice
• Cu câteva excepții, disponibilitatea instruirilor este inadecvată, reprezentând circa 10-30% din necesarul de formare. În multe țări din estul regiunii disponibilitatea acestora este aproape neglijabilă. • Foarte frecvent tematica instruirilor personalului nu reflectă prioritățile managerilor, preferințele personalului sau necesarul de competență identificat prin intermediul autoevaluărilor. • În câteva țări, este o strânsă și probabil nesustenabilă dependență a programelor de instruire de proiectele cu finanțare internațională și/sau de ONG-uri, ceea ce indică lipsa capacității interne pentru dezvoltarea capacității la nivel instituțional. • În întreaga regiune, majoritatea instruirilor sunt asigurate de furnizori externi sistemului de management al ariilor protejate. Puține autorități de management al ariilor protejate au programe interne oficiale, sistematice de instruire a propriului personal. • Majoritatea instruirilor la care participă personalul nu sunt înregistrate și documentate în mod corespunzător. Acest mod este ineficient și scade din impactul programelor de dezvoltare a capacității. • Metodele noi, moderne de instruire și învățare nu sunt utilizate și nu sunt considerate importante de către manageri. • În majoritatea țărilor este foarte dificilă cuantificarea cheltuielilor aferente instruirii și dezvoltării capacității personalului.

Recomandări de ordin strategic	Recomandări specifice pentru dezvoltarea capacității
1. Promovarea ideii de profesionalizare a managementului ariilor protejate (AP). 2. Stabilirea unor norme cu caracter de recomandări la nivel regional pentru accesul la dezvoltarea capacității pentru AP. 3. Realizarea și testarea unui cadru general al competențelor pentru ocupațiile din AP la nivel regional. 4. Încurajarea investițiilor în dezvoltarea capacității personalului, care să fie asumate și administrate de instituțiile responsabile și bazate pe nevoi identificate în mod rațional. 5. Oferirea de recomandări în cadrul regiunii pentru aplicarea modalităților de instruire și învățare cu cost redus, care valorifică resursele deja disponibile. 6. Introducerea obligativității dezvoltării capacității profesionale în instituțiile de nivel național și în administrațiile ariilor protejate. 7. Promovarea și testarea modurilor de învățare noi, bazate pe tehnologie. 8. Elaborarea unor norme de bune practici pentru conceperea și organizarea vizitelor de studii și a schimburilor de experiență. 9. Promovarea Cartei Europene pentru Turismul Sustenabil în Ariile Protejate. 10. Actualizarea și diversificarea actualelor programe educaționale universitare legate de managementul ariilor protejate.	11. Dezvoltarea capacității pentru dezvoltarea profesională. 12. Dezvoltarea, testarea și promovarea la nivel regional a unui model comun de program de inițiere pentru întreg personalul ariilor protejate. 13. Conceperea, testarea și promovarea unui model de program de inițiere pe tema aplicării legislației pentru rangeri (inclusiv pentru cei cu vechime). 14. Conceperea, testarea și promovarea unei inițiative regionale de dezvoltare a competențelor pentru relaționarea cu comunitățile. 15. Conceperea, testarea și promovarea unei inițiative regionale de dezvoltare a competențelor în turism. 16. Dezvoltarea competențelor în domeniile biologie aplicată în conservare și managementul conservării. 17. Dezvoltarea capacității pentru planificare, monitorizare și raportare, pentru personalul ariilor protejate și al instituțiilor de nivel național. 18. Dezvoltarea capacității pentru asigurarea finanțării inovatoare și diversificate a ariilor protejate. 19. Oferirea de instruiți specializate managerilor pentru dezvoltarea abilităților acestora de negociere și soluționare a conflictelor.

APLICABILITATEA ÎN CADRUL ALTOR PROIECTE

Concentrarea pe competențe pentru identificarea necesarului de formare (învățare, instruire) este o abordare dezvoltată în procesul de elaborare a Registrului Global de Competențe al UICN CMAP pentru Profesioniștii din Arii Protejate (Appleton 2016). Acesta include îndrumări detaliate privind modul de realizare al evaluărilor și alte posibile utilizări ale registrului. Acest registru este actualmente utilizat pe scară largă în diverse proiecte și de către autoritățile ariilor protejate de pe cinci continente. Esențial pentru succesul său este faptul că acesta nu oferă un plan unic pentru



aplicarea competențelor și standardelor la nivel global; mai degrabă încurajează utilizatorii ca în baza lui să realizeze cursuri și standarde adaptate contextelor și nevoilor locale.

FAZA 2: PLANURILE NAȚIONALE ȘI REGIONALE PENTRU DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII PROFESIONALE ÎN ARIILE PROTEJATE

Luând în considerare rezultatele analizei necesarului de instruire, Comitetul Consultativ al proiectului a selectat patru țări în care proiectul să sprijine elaborarea planurilor naționale în Croația și Georgia și a unui plan regional pentru România și Republica Moldova. Autoritățile naționale responsabile pentru arii protejate care au condus procesul de planificare în fiecare țară, cu sprijin din partea experților naționali și al echipei de management a proiectului sunt:

- Institutul Național pentru Conservarea Naturii în Croația
- Agenția Națională pentru Arii Protejate în Georgia
- Ministerul Mediului și Regia Națională a Pădurilor "Moldsilva" în Republica Moldova
- Ministerul Mediului și Regia Națională a Pădurilor "Romsilva" în România.

Procesul de elaborare a planurilor de dezvoltarea capacității profesionale este sintetizat în Figura 6.

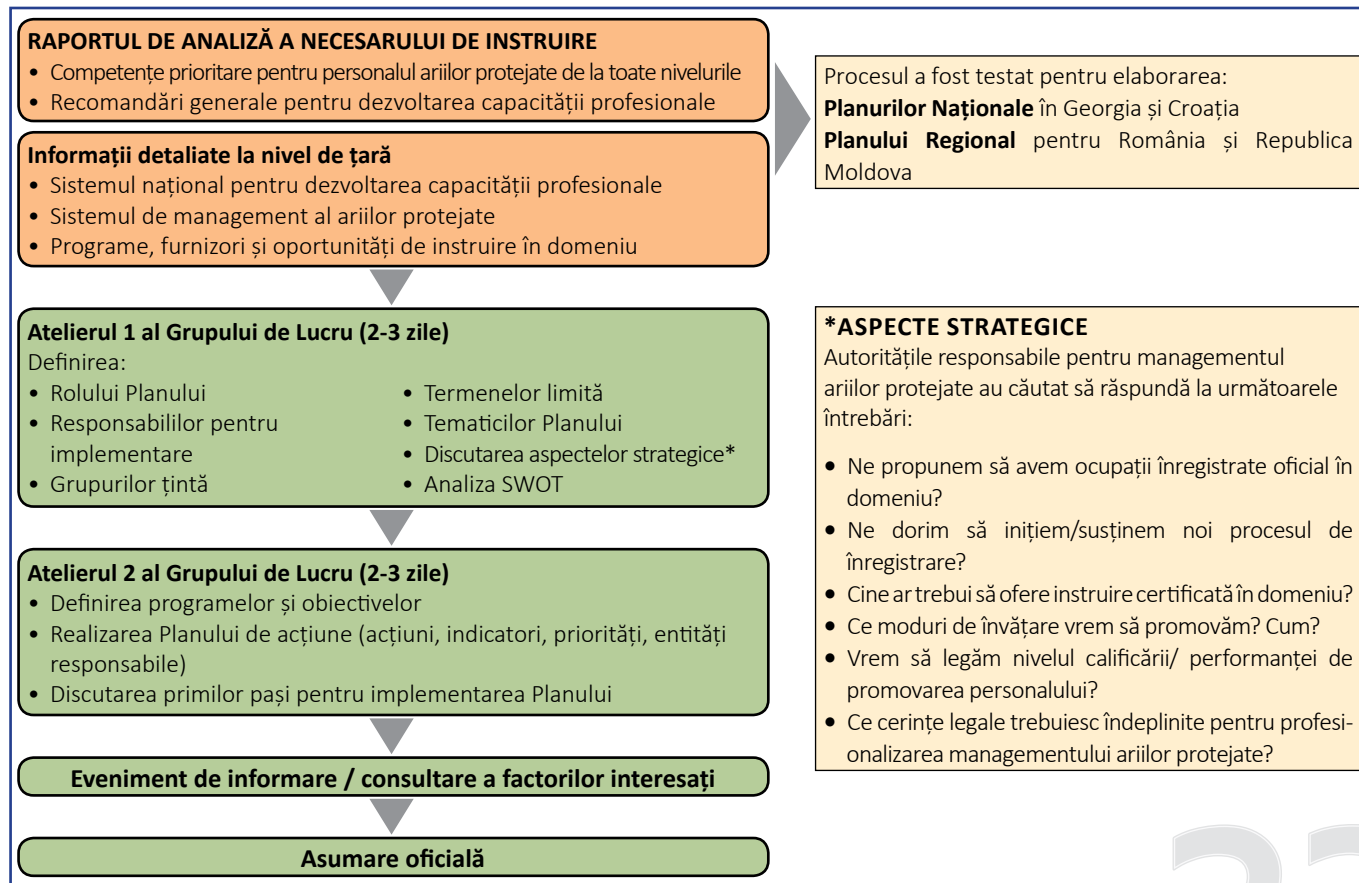


Figura 6. Stadiile, inputurile și principalele aspecte strategice ale procesului de planificare

COLECTAREA INFORMAȚIILOR

Evaluarea necesarului de competențe a oferit îndrumări esențiale privind capacitatea individuală, dar în elaborarea planurilor a fost necesară o gamă mult mai largă de informații, legate de structurile și procesele instituționale, managementul resurselor umane, politicile și sistemele naționale de educație, formare și dezvoltare profesională. Experții care au coordonat procesul la nivel național au investit resurse considerabile de timp pentru documentarea acestor aspecte, o bună parte a acestora nefiind familiare celor care lucrează în managementul ariilor protejate.

ATELIERELE DE PLANIFICARE

Ateliere de lucru s-au desfășurat într-un mod participativ și interactiv, îmbinând exercițiile structurate, lucrul individual și în grup. Au participat reprezentanți ai autorităților naționale pentru managementul ariilor protejate, ai administrațiilor de arii protejate individuale, ONG-urilor, autorităților responsabile pentru calificarea și formarea profesională, universităților, departamentelor de management al resurselor umane, donatorilor și echipelor unor proiecte relevante, precum și experți independenți.

PLANURILE FINALE

În linii mari, structura și conținutul Planurilor reflectă punctele descrise în Figura 7.

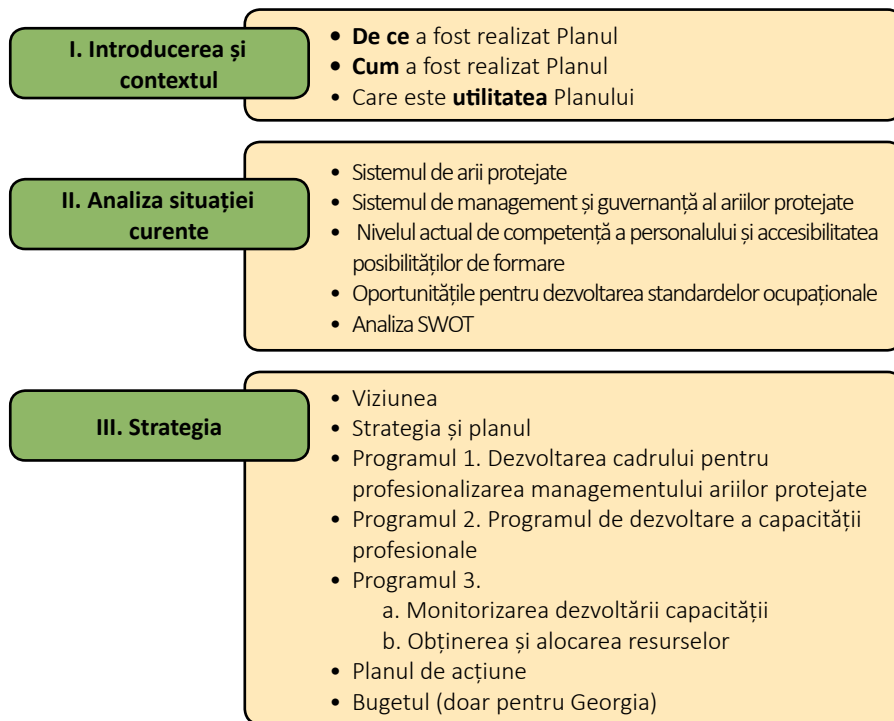


Figura 7. Elementele principale ale Planurilor de dezvoltare a capacității profesionale

3. DEFINIREA CĂII SPRE PROFESIONALIZARE



Deși mulți dintre cei implicați în proiect au crezut inițial că planurile se vor axa în principal pe cursuri de instruire, procesul a dechis, în toate cele 4 țări implicate, un dialog despre îmbunătățirea standardelor, dezvoltarea deopotrivă a organizațiilor și indivizilor și îmbunătățirea profilului public al managementului ariilor protejate. Astfel planurile rezultate au un orizont mult mai amplu, identificând principalele componente ale unui sistem de dezvoltare profesională ideal, cuprinzător, sustenabil și centrat pe competențe. Secțiunile următoare prezintă sintetic principalele direcții strategice ale planurilor.



3.1. DEZVOLTAREA CADRULUI PENTRU PROFESIONALIZAREA MANAGEMENTULUI ARIILOR PROTEJATE

Procesul de planificare a dus la recunoașterea faptului că dezvoltarea sustenabilă a capacității necesită un cadru instituțional permanent, la constituirea căruia trebuie să avem în vedere următoarele elemente principale:

CREAREA SISTEMELOR NAȚIONALE PENTRU STANDARDIZAREA OCUPAȚIILOR ȘI CALIFICĂRILOR Vocaționale

- Aceasta este o cerință pentru Statele Membre ale U.E.
- În Georgia aceste cerințe sunt în curs de implementare, iar Republica Moldova lucrează la dezvoltarea standardelor ocupaționale pentru ocupațiile relevante deja înregistrate în Registrul Național.

CREAREA STANDARDELOR ȘI REALIZAREA CADRULUI PENTRU CALIFICARE

- Înregistrarea oficială a ocupațiilor pentru arii protejate (ex. "Ranger", "Specialist Arii Protejate")

- Elaborarea standardelor ocupaționale, care să cuprindă competențele necesare pentru fiecare ocupație, cerințele pentru învățare și calificare, criteriile și metodele de evaluare.
- Registrul de Competențe ale UICN CMAP (Appleton, 2016) este conceput pentru a servi ca și punct de plecare pentru aceste procese.
- România a făcut progrese considerabile în acest sens iar Republica Moldova se aliniază și ea acestor standarde.

ACTUALIZAREA PROCEDURILOR PRIVIND RESURSELE UMANE

- Pregătirea standardelor, a fișelor de post axate pe competențe, pentru toate funcțiile.
- Adoptarea standardelor ocupaționale.
- Introducerea unui sistem oficial bazat pe merite și competențe, în baza căruia să se realizeze recrutarea, evaluarea performanțelor, avansarea în funcție, respectiv accesul la instruire și dezvoltare profesională.
- Îmbunătățirea sistemului de evidență a calificării, dezvoltării profesionale și evaluării performanțelor profesionale ale personalului.



3.2. PROGRAMELE DE DEZVOLTARE A CAPACITĂȚII

Toate planurile vizează dezvoltarea unei game diverse de oportunități de învățare pentru personalul ariilor protejate care depășesc simpla instruire formală. Planurile pun un accent deosebit pe formele de învățare la locul de muncă accesibile ca și cost, sustenabile și care valorifică competențele deja existente în rândul personalului.

PROGRAME INTERNE DE ÎNVĂȚARE

Planurile includ propuneri pentru:

Instruirea internă formală

- Cursuri scurte de specialitate concepute și livrate de către personalul cu expertiză în domeniile respective.
- Un curs de bază introductiv standard pentru tot personalul nou sau recent angajat în ariile protejate, livrat de o echipă de

profesioniști din organizația de management a ariei protejate și însoțit de un pachet de informații de bază și materiale de studiu.

Formarea continuă la locul de muncă

- Mentoring sau coaching intern.
- Seminarii periodice de schimb de experiență / conferințe / ateliere de lucru.
- Diseminarea internă a informației necesare dezvoltării competențelor printr-un server central și o bază de date.
- Schimburi de experiență între instituții și între administrațiile ariilor protejate.
- Excursii de studii.
- Comunități de practică pe teme esențiale managementului ariilor protejate.

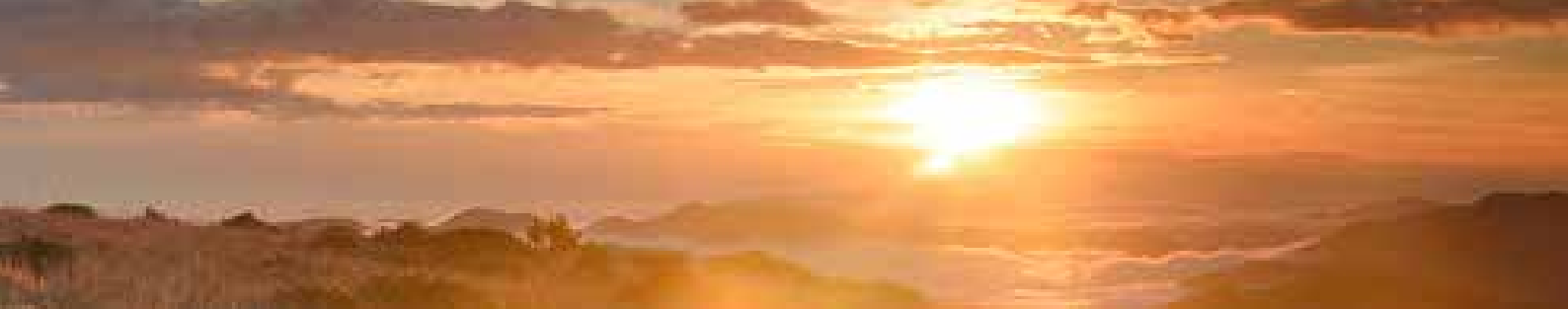
Crearea capacității interne pentru dezvoltarea capacității

- Instruirea formatorilor, mentorilor și consilierilor personali (coach) din cadrul organizațiilor și stabilirea echipelor interne de formatori.

- Realizarea unor sisteme pentru centralizarea internă a resurselor pentru învățare.
- Crearea unui sistem de înregistrare sistematică și diseminare internă pentru păstrarea cunoștințelor.
- Stabilirea unui sistem intern pentru evaluarea competențelor și pentru certificarea oficială a personalului.

Programe externe de învățare

- Colaborarea cu liceele tehnice și universitățile pentru conceperea și livrarea cursurilor de calificare și instruire axate pe competențele relevante, pentru personalul activ în domeniu la toate nivelurile.
- Asigurarea faptului că programele de dezvoltarea capacității realizate prin intermediul unor proiecte finanțate de donori respectă prioritățile pentru formare identificate la nivel național și contribuie la implementarea Planurilor Naționale de Dezvoltarea Capacității. În Croația, în 2016 era în curs de



implementare un astfel de proiect finanțat de UNDP-GEF.

- Extinderea programelor de învățare pentru a include și alți factori interesați (e.g. ONG-uri, universități, organizații de cercetare, grupuri de interese de la nivelul comunităților locale).

3.3. MONITORIZAREA ȘI ALOCAREA RESURSELOR PENTRU PROFESIONALIZARE

MONITORIZAREA

Pentru a garanta implementarea planurilor de dezvoltare a capacității, pentru a evalua calitatea programelor de training și învățare și pentru a stabili care este impactul lor, este necesară asigurarea unui sistem de monitorizare și evaluare. În acest scop Planurile elaborate includ următoarele măsuri:

- Îmbunătățirea sistemului de înregistrare și analiză a informației privind educația,

dezvoltarea profesională, necesarul de instruire și nivelul de performanță ale personalului.

- Monitorizarea necesarului de dezvoltare a capacității prin aplicarea periodică a evaluărilor standardizate.
- Stabilirea criteriilor de calitate și a metodelor de monitorizare pentru programele de dezvoltare profesională interne.
- Utilizarea rezultatelor monitorizărilor pentru fundamentarea proceselor decizionale și pentru evaluarea eficienței de ansamblu a managementului ariilor protejate.

RESURSELE

Implementarea planurilor necesită alocarea internă a liniilor bugetare dedicate dezvoltării capacității personalului (atât la nivelul instituțiilor centrale cât și al administratorilor de arii protejate individuale). În unele cazuri acest lucru ar fi posibil prin reunirea sub rubrica dezvoltarea capacității a resurselor alocate

acestui scop în cadrul diferitelor activități.

Atribuirea responsabilității pentru coordonarea dezvoltării capacității unor persoane din cadrul organizației (la nivel central și local) ar facilita în mod semnificativ implementarea planurilor.

În toate planurile se recunoaște faptul că resursele vor fi întotdeauna limitate, ca urmare se pune accentul pe soluțiile mai puțin costisitoare, pe valorificarea cât mai eficientă a resurselor interne și externe deja existente pentru dezvoltarea capacității. Această abordare este mai profitabilă și mai sustenabilă decât dependența de investiții pe termen scurt. Între soluțiile propuse se regăsesc:

- Accesarea resurselor disponibile pentru alte programe guvernamentale și departamentale de educație, instruire și dezvoltare profesională.
- Încurajarea donatorilor și finanțatorilor să alinieze obiectivele programelor de dezvoltare profesională pe care le finanțează cu cele ale Planurilor Naționale de Dezvoltare Capacități.



4. FACTORI DE SUCCES

Factorii care au permis și, în același timp, au limitat elaborarea cu succes a planurilor naționale și regionale în Georgia, Croația, România și Moldova, pot fi clasificați prin perspectiva schimbării organizaționale (a se vedea Kuipers et al. 2013).

DESCHIDEREA ȘI INTERESUL PENTRU SCHIMBARE

A fi pregătit pentru schimbare este capacitatea de a iniția continuu schimbarea și de a răspunde la schimbare în moduri care generează beneficii, diminuează riscurile și susțin performanța (Musselwhite and Plouffe, 2010). În acest context prin a fi pregătit pentru schimbare înțelegem dorința, motivația de a regândi profesionalizarea și de a face schimbări pentru a o îmbunătăți.

Următorii factori au fost identificați ca având o contribuție importantă la dezvoltarea acestei capacități:

- Recunoașterea nevoii de a îmbunătăți managementul ariilor protejate la nivelul organizațiilor responsabile și al Ministerului de resort. Atât inițiativele globale care au acționat prin intermediul CBD, incluzând "Țintele/Obiectivele Aichi pentru biodiversitate" și, în Uniunea Europeană, Directivele "Păsări" și "Habitat", cât și dezvoltarea rețelei Natura 2000 au acționat în această direcție.
- Creșterea nivelului de conștientizare privind noile abordări asupra învățării și dezvoltării profesionale și importanța standardelor ocupaționale (promovate de Uniunea Europeană și de UICN CMAP).
- Apariția primei generații de profesioniști instruiți și informați corespunzător, care activează în poziții influente în domeniul ariilor protejate.



PROCESUL DE SCHIMBARE

Următorii factori au fost identificați ca având un rol important în susținerea procesului de elaborare a planurilor:

- Implicarea în proces a tuturor actorilor relevanți, inclusiv a factorilor de decizie și a specialiștilor în managementul ariilor protejate, conservare, managementul resurselor umane, educație și dezvoltare profesională, ONG-uri, experți independenți și organizații finanțatoare.

- Disponibilitatea informației la zi privind capacitatea individuală și a organizațiilor.
- Dezvoltarea permanentă a spiritului de apartenență și asumare a planurilor în rândul instituțiilor naționale și asigurarea relevanței lor în raport cu contextul și nevoile locale.
- Asigurarea coordonării la nivel național prin colaborarea dintre consultanții naționali independenți și reprezentanții instituțiilor abilitate având rol de coordonare.
- Dezvoltarea unor bune relații la nivel personal și profesional între grupurile de

lucru naționale, consultanții și facilitatorii externi, prin care să se asigure continuitatea și răspunsul constructiv la probleme, la schimbări politice și de personal.

IMPLEMENTAREA SCHIMBĂRII

Următorii factori sunt importanți în primele etape ale implementării planurilor:

- Existența în cadrul organizației coordonatoare (leader de proces), a unui nucleu intern de persoane motivate și implicate activ în această inițiativă ("leaderii schimbării").
- Concentrarea pe activitățile realizabile financiar, care valorifică la maxim resursele și expertiza deja existente.
- Corelarea și integrarea cu politicile și programele existente în domeniul educației și cu standardele ocupaționale.
- Colaborarea cu proiectele și inițiativele compatibile și relevante pentru crearea cadrului necesar schimbării și păstrarea energiei necesare în acest scop.



REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

Appleton, M.R. (2016). A global register of competences for protected area practitioners. IUCN Gland, Switzerland. <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/PATRS-002.pdf>

Appleton, M.R., Ionita, A., Nitu, R. & Stanciu, E. (2015). Assessment of capacity development needs of protected area staff in Eastern Europe; general report. ProPark Foundation, Brasov. <http://www.europarc.org/wp-content/uploads/2015/04/TNA-Report-Albania-Final-2015.pdf>

Ervin, J., Spensley, J., Hayman, A., Lopez, C., Blyther, R. and Byrne, J. (2007). Capacity action planning for protected areas: A quick guide for practitioners. Quick Guide Series. The Nature Conservancy, Arlington, VA.

Gill, D.A. et al. (2017). Capacity shortfalls hinder the performance of marine protected areas globally. *Nature* 543 (7647), 665-669.

GTZ (2003). Policy Paper No. 1: Capacity development for sustainable development. GTZ, Eschborn.

Kuipers, B.S., Higgs, M.J., Kickert, W.J.M., Tummers, L.G., Grandia, J., van der Voet, J. (2013). The management of change in public organisations: a literature review. *Public Administration* 92, 1–20.

Lombardo, M.M. și Eichinger, R.W. (1996). *The career architect development planner*. Lominger, Minneapolis.

McKinsey și Company (2001). *Effective capacity building in non-profit organisations*. Venture Philanthropy Partners, Reston VA. http://www.neh.gov/files/divisions/fedstate/vppartnersfull_rpt_1.pdf

Musselwhite, C. și Plouffe, T. (2010). Four ways to know whether you are ready for change. *Harvard Business Review*. Accessed 06/04/2016 from <https://hbr.org/2010/06/four-ways-to-know-whether-you>

TotalProfessions.com (2016). What is a profession? Accessed 16/02/2016 from www.totalprofessions.com/more-about-professions/what-is-a-profession

United Nations Development Programme (2009). *Capacity development: a UNDP*

primer. UNDP, New York. http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/capacity-development/capacity-development-a-undp-primer/CDG_PrimerReport_final_web.pdf





