



WWF

MANUAL

RO

2012



MANUAL PENTRU MANAGEMENTUL PARTICIPATIV AL ARIILOR PROTEJATE

Partea a II- A: Îndrumări și resurse pentru creșterea implicării
factorilor interesați în managementul ariilor protejate din
Ecoregiunea Carpatică

Alina Ioniță, Erika Stanciu

MANUAL PENTRU MANAGEMENTUL PARTICIPATIV AL ARIILOR PROTEJATE

**Partea a II- A: Îndrumări și resurse pentru creșterea
implicării factorilor interesați în managementul ariilor
protejate din Ecoregiunea Carpatică**

Ediția I



Editura „Green Steps”,
Brașov, 2012

© World Wild Fund for Nature, Danube-Carpathian Programme, 2012

Autori: Alina Ioniță, Erika Stanciu

Lucrarea de față a fost realizată cu sprijinul financiar al Fundației MAVA din Elveția, în cadrul proiectului 2012 Protected Areas for a Living Planet Programme, implementat de WWF-DCP la nivelul Ecoregiunii Carpatice. Toate drepturile asupra acestei ediții aparțin WWF-Danube Carpathian Programme. Orice reproducere totală sau parțială a acestei publicații fără acordul scris al organizației este interzis.



WWF International, Danube-Carpathian Programme

Ottakringer Straße, 114-116, A-1160 Vienna, Austria

Tel: +43/1/524 54 70-0

Fax: +43/1/524 54 70-70

www.panda.org/dcpo



Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

IONIȚĂ, ALINA

Manual pentru managementul participativ al ariilor protejate – Îndrumări și resurse pentru creșterea implicării factorilor interesați în managementul ariilor protejate din Ecoregiunea Carpatică / Alina Ioniță - Brașov: Green Steps, 2011

ISBN 978-606-92551-9-3

I. Ioniță, Alina

ISBN 978-606-92551-9-3/ISBN 978-606-8484-07-5 (Partea a II-a)

Brașov, 2012

Această lucrare se adresează în principal personalului angajat în managementul ariilor protejate la nivel local (staff-ul Administrațiilor de parcuri, custozii ai ariilor protejate sau siturilor Natura 2000, etc) dar poate fi util în egală măsură factorilor de decizie sau celor implicați în domeniul conservării naturii de la nivel regional sau național, organizațiilor implicate în mod direct sau indirect în acest domeniu, studenților sau profesorilor și tuturor celor interesați să lucreze într-un mod mai participativ, să afle mai multe despre conceptul de participare sau despre instrumentele ce sunt necesare în dezvoltarea unor abordări participative.

La elaborarea acestei lucrări și-au adus contribuția și alți specialiști: Erika Stanciu, Cristian Papp, Hildegard Meyer.

Foto: Ioana Bejan, Bogdan Papuc

Design/Print: Editura „Green Steps” info@green-steps.com

Grafician: Raluca D. Hoisan Pilbáth

Material printat pe hârtie reciclată 100%, certificată FSC.

Cuprins

Lista abrevierilor si acronimelor	6
--	----------

PREFAȚĂ	7
----------------	----------

INTRODUCERE	10
--------------------	-----------

Cerințele CBD-PoWPA privind managementul participativ	10
--	-----------

Despre manual	14
----------------------	-----------

SECȚIUNEA I: RECOMANDĂRI GENERALE PENTRU FACTORII DE DECIZIE LA NIVEL DE ARIE PROTEJATĂ	19
--	-----------

SECȚIUNEA A II-A: GHID PENTRU PLANIFICAREA IMPLICĂRII FACTORILOR INTERESAȚI ÎN MANAGEMENTUL ARIILOR PROTEJATE	27
--	-----------

Despre ghid	28
--------------------	-----------

FAZA I: Analiza și evaluarea situației curente	30
---	-----------

Pasul 1: Analiza preliminară a contextului. Identificarea factorilor interesați	30
--	-----------

Pasul 2: Analiza și clasificarea factorilor interesați	37
---	-----------

Pasul 3: Evaluarea nivelului curent de implicare a factorilor interesați	45
---	-----------

FAZA II: Designul și planificarea implicării factorilor interesați	51
Pasul 4: Elaborarea planului de comunicare și implicare a factorilor interesați	51

SECȚIUNEA A III-A:

CADRUL TEORETIC	57
Glosar	58
Ciclul de viață al ariilor protejate și implicarea factorilor interesați	62
Principii și argumente pentru implicarea factorilor interesați în managementul ariilor protejate	65
Matricea participării pentru managementul ariilor protejate	69
Principii și argumente pentru implicarea factorilor interesați în managementul ariilor protejate	71
Beneficiile implicării factorilor interesați	76
Provocările și riscurile implicării factorilor interesați	79
Tipuri de participare și forme de implicare a factorilor interesați	82
Tipuri de „guvernantă” a ariilor protejate și implicarea factorilor interesați	86
Resurse și premize necesare pentru implicarea factorilor interesați	91

SECȚIUNEA A IV-A:

TRUSA DE INSTRUMENTE	97
A. Instrumente pentru analiza pre-liminară	98
1. Analiza factorilor interesați	98
ETAPA I: IDENTIFICAREA FACTORILOR INTERESAȚI	100

Pasul întâi: Cine sunt factorilor interesați?	102
ETAPA A II-A : ANALIZA/CARACTERIZAREA FACTORILOR INTERESAȚI	106
Pasul 2: Care sunt interesele și rolul oficial al factorilor interesați?	106
Pasul 3: Ce (posibil) impact/influență și ce importantă au factorii interesați?	112
Pas Suplimentar: Analiza relațiilor dintre factorii interesați (analiza rețelei)	118
2. Evaluarea situației curente privind implicarea factorilor interesați	119
B. Instrumente pentru planificare	124
Planul pentru implicarea factorilor interesați	125
C. Instrumente practice pentru dezvoltarea proceselor participative	130
Tehnici/metode participative de lucru cu factorii interesați	131
D. Monitorizarea și evaluarea eficienței implicării factorilor interesați	134
Anexa I	
METODOLOGIA PENTRU ANALIZA, EVALUAREA ȘI PLANIFICAREA IMPLICĂRII FACTORILOR INTERESAȚI	137
Anexa II	
a) CATEGORII DE VALORI ÎN ARIILE PROTEJATE	145
b) CLASIFICARE GENERALĂ A AMENINȚĂRILOR ASUPRA ARIILOR PROTEJATE	146
c) AMENINȚĂRI ȘI PRESIUNI MAJORE LA ADRESA ARIILOR PROTEJATE ÎN CÂTEVA ȚĂRI CARPATICE	148
BIBLIOGRAFIE	149

Lista abrevierilor și acronimelor

CBD	-	Convenția privind Diversitatea Biologică
CER	-	Ecoregiunea Carpatică
CCPAMETT	-	Instrument de urmărire a eficienței managementului ariei protejate în țările din Carpați
IUCN	-	Uniunea Internațională pentru Conservarea Naturii
PM	-	plan de management
ONG	-	organizație non-guvernamentală
PN	-	Parc Național
ANP	-	Administrația Parcului Național
AP	-	arie protejată
AAP	-	Administrația Ariei Protejate (se referă la toate tipurile de organisme de management : administrație proprie, custode, etc)
PA-BAT	-	Instrument de evaluarea beneficiilor Ariilor Protejate
PA4LP	-	Programul Protected Area for a Living Planet
PoWPA	-	Programul de Lucru pentru Arii Protejate
RAPPAM	-	Evaluarea Rapidă și Prioritizarea Managementului Ariilor Protejate
WWF-DCP	-	WWF Programul Dunăre-Carpați

PREFAȚĂ

„Participarea, ca și democrația, este înțeleasă în mod diferit de la o persoană la alta. Posibilitățile de participare există și se află la îndemână, dar numai dacă toți cei implicați înțeleg același lucru și vorbesc aceeași limbă.”

(Wilcox D., 1994)

De ce este importantă dimensiunea socială a managementului arieilor protejate?

Termenul de „comunități locale”, foarte des întâlnit în teoria și practica managementului ariilor protejate, definește o gamă foarte largă, eterogenă, de persoane, grupuri informale, instituții, organizații, etc., care au în comun zona geografică în care sunt situate, considerată „locală” prin poziția sa față de aria protejată.

Fiecare dintre aceste persoane, grupuri și instituții se caracterizează prin anumite interese, roluri, responsabilități și drepturi. Prin urmare, din perspectiva administrației ariei protejate, aria protejată și teritoriile învecinate în care există „comunitățile locale”, ar trebui privite ca un ansamblu, ca „o zonă în care concurența și colaborarea dintre actorii sociali și politici solicită resursele naturale disponibile” (Cline-Cole, 2001 citat de Secretariatul CBD, 2009, p. 29). Prin urmare, o privire mai atentă asupra contextului social și economic al unui teritoriu desemnat ca AP ar putea permite planificarea unui management mai eficient.

Cel mai adesea, ariile protejate sunt fragmentate de limitele administrativ-teritoriale prin care se atribuie responsabilități diferiților factori de decizie și care separă interesele – deseori concurente și divergente - ale unor comunități umane inconsistente, eterogene din punct de vedere economic, social și politic. Stabilirea unor limite formale și, mai mult decât atât, invizibile, ale ariilor protejate, în scopul de „a le proteja” nu poate anula pur și simplu legăturile economice, istorice, culturale, sociale deja existente între acestea și „comunitățile locale”. De aceea este necesar ca managementul ariilor protejate să cunoască aceste aspecte și să stabilească un echilibru între acestea și obiectivele de conservare. În același timp, este necesară analizarea atentă și diminuarea sau compensarea impactului social și economic negativ pe care îl poate avea o nouă arie protejată asupra sistemului socio-economic și ecologic al „comunităților locale” prin anularea sau alterarea legăturilor lor cu teritoriul supus protecției, astfel încât conservarea să nu se transforme într-un „handicap” pentru dezvoltarea acestora.

Indiferent de categoria ariilor protejate, o parte semnificativă a activităților de management reprezintă un răspuns la interacțiunile social-economice din interiorul unei arii protejate sau din vecinătatea acesteia, astfel încât obiectivele de conservare să poată fi atinse.

Modelarea și permanenta remodelare a măsurilor corespunzătoare nu poate fi realizată decât prin cunoașterea și urmărirea dinamicii dimensiunii social-economice a ariei protejate. În procesul de administrare a ariei protejate este necesar ca această dimensiune să fie luată în considerare de către actorii responsabili la fel de serios ca orice altă activitate destinată managementului habitatelor și speciilor (ex. cartografierea habitatelor, monitorizarea speciilor protejate, zonarea internă și proiectarea ariei protejate), de la primele faze de „pre-management”, înainte de înființarea ariei protejate și apoi, de-a lungul întregului **ciclu de viață** al acesteia.

Modelarea interacțiunii dintre comunitățile umane locale și aria protejată în favoarea conservării presupune, într-o măsură considerabilă, *modelarea comportamentului uman* (de exemplu, adoptarea și împărtășirea viziunii și scopurilor conservării, astfel încât să ducă la o transformare a atitudinii spre deschidere și susținere, grijă și implicare, etc.). Prin urmare, pentru a modera și modela cu succes interesele, obiectivele și atitudinile diversilor actori sociali, procesul de management al unei arii protejate trebuie să ia în considerare, înainte de toate:

- Diversitatea necesităților și scopurilor (și a intereselor aferente), a percepțiilor (și punctelor de vedere) și a cunoștințelor, care determină acțiunile oamenilor față de natură/mediu (ex. *O turbărie poate însemna: pentru un om de știință, o comoară de istorie a naturii; pentru turiști, o zonă de recreere; pentru agricultori, teren neutilizat; pentru mineri, o resursă industrială; pentru dezvoltatori, un obstacol; pentru profesorul de biologie, o zonă educațională; pentru silvicultor, o sarcină de muncă; pentru publicul larg, o curiozitate, ... etc.*)

- Interacțiunile sociale (între persoane, „actori sociali”) la nivelul unei comunități sau al unui teritoriu mai larg, care influențează activitățile umane ce au un impact asupra mediului.

Chiar într-un stadiu incipient de planificare a administrării, identificarea preliminară a legăturilor existente între sistemele naturale și cele sociale poate

ajuta la identificarea principalelor interese și a celor interesați, ceea ce ar trebui să faciliteze comunicarea cu aceștia și să permită anticiparea amenințărilor cu care s-ar putea confrunta procesul de administrare a lor. Comunicarea deschisă încă din faza inițială reprezintă un factor esențial pentru obținerea încrederii factorilor interesați și dezvoltarea unei atitudini de susținere din partea lor. Asigurarea continuității în timp a acestei abordări de-a lungul întregului proces de management va avea ca rezultat găsirea de parteneri și susținători și va putea sprijini atingerea cu succes a obiectivelor de management.

În concluzie, complexitatea crescândă a mediului socio-economic cu care se confruntă managementul ariei protejate necesită interdisciplinaritate și multidisciplinaritate precum și utilizarea unei game largi, variate, de instrumente specifice. Analiza indicatorilor sociali și economici și o analiză a teritoriului aferent comunităților locale trebuie îmbinate cu utilizarea unor metode sociologice (ex. analiza factorilor interesați, sondaje, interviuri, grupuri de discuții, focus-grupuri, etc.) pentru culegerea și analiza datelor. Astfel de analize trebuie să fie integrate în planificarea strategică și în procesul de management al AP.

INTRODUCERE

Cerințele CBD - PoWPA privind managementul participativ

Cerințe specifice privind implicarea factorilor interesați

„Participarea publică limitată și implicarea scăzută a părților interesate”, „lipsa colaborării în plan orizontal la nivelul părților interesate”, „lipsa unor parteneriate eficiente” și „lipsa sinergiilor la nivel național și internațional” reprezintă câteva din obstacolele pe care le întâmpină implementarea Convenției privind Diversitatea Biologică (CBD), așa cum au fost ele identificate în Planul Strategic pentru CBD.

Programul de Lucru pentru Arii Protejate (PoWPA) a fost dezvoltat pentru a sprijini realizarea obiectivelor Convenției privind Diversitatea Biologică (CBD) prin concentrarea exclusivă asupra conservării *in situ* și a fost adoptat în 2004 de 188 de state semnatare ale Convenției.

Programul PoWPA cuprinde 4 elemente principale și 16 scopuri¹, ce urmăresc constituirea, planificarea, managementul, evaluarea, sistemul de luare a deciziilor, împărțirea beneficiilor și monitorizarea ariilor protejate. Unul din cele patru elemente ale programului se concentrează asupra implicării factorilor interesați și asupra conducerii participative:

Elementul 2 al programului – **„Sistem de luare a deciziilor, participare și împărțire a beneficiilor”** constă în două obiective, dintre care unul se concentrează în mod special și direct asupra implicării factorilor interesați:

• Obiectivul 2.2.: Sporirea și asigurarea implicării populației indigene și a comunităților locale precum și a factorilor interesați relevanți.

¹ Secretariatul CBD (2004), CBD PoWPA pagina web: <http://www.cbd.int/protected/pow/learnmore/intro/>

Ținta Obiectivului 2.2 este:

„Obținerea, până în 2008, a unei participări depline și efective a comunităților indigene și locale, cu respectarea deplină a drepturilor și recunoașterea responsabilităților acestora în acord cu legislația națională și obligațiile internaționale aplicabile, și realizarea participării factorilor interesați relevanți la managementul ariilor protejate existente, precum și la înființarea și managementul noilor arii protejate”.

Cu privire la acest aspect, Părțile semnatare și Secretariatul Executiv au sugerat următoarele **activități**:

- „Analizarea, la nivel național, a statutului, necesităților și mecanismelor specifice contextului, cu scopul de a implica factorii interesați (...) în strategia pentru arii protejate și în managementul strategiei naționale, al sistemelor de arii protejate și al ariilor protejate individuale (activitatea 2.2.1.);

- Implementarea de planuri și inițiative specifice pentru implicarea efectivă, la toate nivelurile de planificare, constituire, luare a deciziilor și gestionare a ariilor protejate, a comunităților locale și a factorilor interesați” (activitatea 2.2.2.);

- „Identificarea și îndepărtarea barierelor ce împiedică participarea corespunzătoare” (activitatea 2.2.2.);

- Promovarea unui „mediu (legislație, strategii, capacități și resurse) care să permită comunităților locale și factorilor interesați să se implice în luarea deciziilor (...) și să permită dezvoltarea capacităților acestora și a posibilităților de stabilire și gestionare a ariilor protejate” (activitatea 2.2.4.);

- Punerea la dispoziția părților a unor „studii de caz, îndrumări privind cele mai bune practici și altor surse de informație privind participarea factorilor interesați în ariile protejate” (activitatea 2.2.6.);

- Angajarea „comunităților locale și a factorilor interesați relevanți în planificarea și managementul participativ” (activitatea 2.1.5.).

Relația cu alte obiective ale Programului de Lucru pentru Arii Protejate

Deși se concentrează asupra altor aspecte, și celelalte obiective ale PoWPA promovează abordarea participativă, în scopul de a promova echitătii sociale și împărțirii echitabile a beneficiilor din AP (Obiectivul 2.1), sprijinirii dezvoltării sistemelor de arii protejate (Obiectivul 1.1), îmbunătățirii modului de planificare și a eficienței managementului ariilor protejate (Obiectivul 1.4) și integrării ariilor protejate în contextul lor teritorial (Obiectivul 1.3).

Așadar, conform celor definite prin Obiectivul 2.1, formele participative de luare a deciziilor au ca scop împărțirea echitabilă a beneficiilor pe care AP le oferă sau care decurg din managementul acestora. Prin urmare, PoWPA solicită evaluarea participativă a acestor beneficii și dezvoltarea mecanismelor de luare a deciziilor ce facilitează împărțirea egală a beneficiilor între comunitățile locale, în conformitate cu drepturile lor.

În vederea realizării Obiectivului 1.1, membrii Convenției propun *„analizarea, la nivel național, a formelor existente și potențiale de conservare prin care să se stabilească în ce măsură acestea sunt adecvate pentru atingerea obiectivelor de conservare a biodiversității, cu includerea tipurilor inovatoare de sisteme de luare a deciziilor în ariile protejate”* cu *„participarea deplină și efectivă a comunităților indigene și locale și a factorilor interesați relevanți.”* (activitatea 1.1.4). Asemenea forme ar trebui *„recunoscute și promovate prin mecanisme instituționale legislative, politice, financiare și prin mecanisme comunitare”* (activitatea 1.1.4).

În scopul planificării eficiente la nivel de arie protejată, Obiectivul 1.4 propune: *„un proces fundamentat științific, și intens participativ, cu implicarea comunităților locale și a părților interesate semnificative, (...) în conformitate cu abordarea ecosistemului”*, care integrează *„datele ecologice și social-economice semnificative necesare pentru dezvoltarea proceselor de planificare eficientă”* (activitatea 1.4.1).

În același timp, Planul Strategic pentru Convenția privind Diversitatea Biologică recunoaște *„necesitatea de a integra conservarea și utilizarea durabilă*

a resurselor biologice în toate sectoarele economiei naționale, ale societății și ale cadrului de elaborare a politicilor” ca fiind o provocare complexă la nivelul Convenției” Unul din obiectivele sale strategice este de a crea „o mai bună înțelegere a importanței biodiversității și a Convenției” și „angajarea pe scară mai largă a societății în implementare”. Principalele obiective propuse de Planul Strategic al CBD pentru atingerea acestui scop ar fi:

- Implementare strategiilor de comunicare, educare și sensibilizare a publicului și promovarea participării publicului la sprijinirea Convenției (activitatea 4.1);

- Implicarea efectivă a comunităților locale în implementarea CBD la nivel național, regional și internațional (activitatea 4.3);

- Realizarea de parteneriate între actorii cheie și părțile interesate, inclusiv sectorul privat, în vederea implementării Convenției și includerea prevederilor legate de conservarea biodiversității în planurile, programele și strategiile sectoriale și inter-sectoriale importante (activitatea 4.4).

CBD consideră implicarea activă a părților interesate, colaborarea între acestea în plan orizontal și crearea de parteneriate, drept provocări ce reprezintă mijloace esențiale pentru atingerea obiectivelor de constituire, planificare, gestionare și integrare a ariilor protejate în contextul lor teritorial mai larg (local, regional, național). Se recunoaște astfel că ariile protejate nu mai pot contribui la conservarea eficientă a biodiversității fără ca informațiile social-economice și ecologice să fie integrate în planurile lor de management și fără a lua în considerare necesitățile comunităților locale, integrate în planificarea și gestionarea la nivel de arie protejată prin implicarea activă a factorilor interesați relevanți.

Pentru a îmbunătăți și asigura participarea deplină și efectivă a comunităților locale și a părților interesate semnificative în luarea deciziilor privind constituirea, planificarea, gestionarea și conducerea ariilor protejate existente și nou declarate și sistemelor de arii protejate, PoWPA propune:

- Efectuarea de analize și studii de caz la nivel local, național și regional,

pentru identificarea barierelor și necesităților existente pentru implicarea factorilor interesați;

- Elaborarea și implementarea de planuri specifice;
- Crearea unui mediu permisiv corespunzător pentru luarea de decizii în mod participativ;
- Elaborarea celor mai bune practici și a ghidului pentru implicarea factorilor interesați și
- Dezvoltarea, capacității factorilor interesați de a se implica în gestionarea ariilor protejate.

Luând în considerare toate aceste cerințe, ghidul oferă suport tehnic specialiștilor din ariile protejate aflate în ecoregiunea carpatică, și nu numai, în vederea îndeplinirii obiectivelor PoWPA referitoare la managementul participativ.

Despre ghid

„Ghidul pentru implicarea factorilor interesați în managementul ariilor protejate” (numit în continuare „ghid”) a fost elaborat pe baza evaluării preliminare a contextului și a nivelului actual de implicare a factorilor interesați în managementul ariilor protejate din țările carpatice². Conținutul ghidului a fost, prin urmare, adaptat la cerințele și specificul acestora.

Ce își propune ghidul?

Ghidul a fost conceput, înainte de toate, ca un **instrument practic**, destinat practicienilor de la nivel de arie protejată, și nu numai, care să le ofere acestora sprijinul tehnic necesar pentru dezvoltarea unui management participativ, în acord cu cerințele PoWPA.

²Managementul Participativ al Ariilor Protejate în Ecoregiunea Carpatică – Partea I: Evaluare Rapidă și Recomandări (Alina Ioniță, Erika Stanciu, 2012), realizat de către WWF-DCP Viena, în cadrul programului Arii Protejate Pentru o Planetă Vie, cu sprijinul financiar al Fundației MAVA.

Acesta poate fi util atât celor care doresc să facă primii pași spre dezvoltarea unui management participativ, cât și celor care doresc să-și îmbunătățească practicile de management în sensul implicării mai ample și mai eficiente a celor interesați.

Metodologia de analiză și planificare prezentată în cadrul Secțiunii a II-a este recomandat să fie utilizată în faza de evaluare a fezabilității premergătoare declarării unei arii protejate, pentru evaluarea preliminară a contextului unei arii protejate - în faza de planificare a managementului, în elaborarea unor proiecte sau planuri de management subsecvente, în procesul de monitorizare și în evaluarea eficienței managementului. Informațiile teoretice suplimentare oferite de acest ghid pot să completeze cunoștințele teoretice ale practicilenilor privind managementul participativ al ariilor protejate.

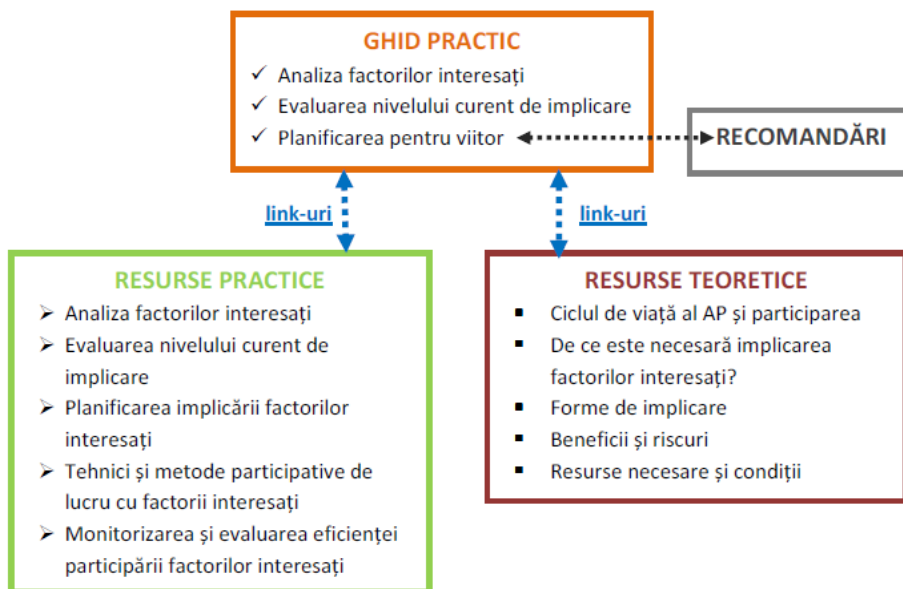
Date fiind atât importanța analizării și integrării dimensiunii socio-economice în managementul ariilor protejate cât și cerințele PoWPA prezentate în secțiunile anterioare, prezentul ghid își propune:

- Să clarifice, conform cerințelor PoWPA, înțelesul sintagmelor „participare deplină și efectivă”, „proces participativ”, „implicare activă a factorilor interesați”, sintetizând aspectele teoretice privind managementul participativ (vezi **Secțiunea a III-a**);

- Să ofere specialiștilor îndrumări și recomandări pentru „îmbunătățirea și asigurarea implicării comunităților locale și a factorilor interesați relevanți” în managementul ariilor protejate (vezi **Secțiunea I** și **Secțiunea a II-a**);

- Să ofere instrumentele necesare în evaluarea la nivel de arie protejată/sistem de arii protejate, a statutului, necesităților și barierelor în vederea implicării efective a factorilor interesați (vezi **Secțiunea a IV-a**).

Ce cuprinde ghidul?



Secțiunea I: Recomandări generale pentru factorii de decizie la nivel de arie protejată în vederea intensificării implicării factorilor interesați în managementul ariilor protejate - rezultate în urma studiului de evaluare rapidă (WWF, 2012).

Secțiunea a II-a: Ghid pentru planificarea implicării factorilor interesați în managementul ariilor protejate

Secțiunea a II-a prezintă o metodologie foarte simplă și ușor de utilizat pentru analizarea și planificarea implicării factorilor interesați în managementul ariilor protejate și pentru dezvoltarea managementului participativ al acestora. Această secțiune vă ghidează în stabilirea mijloacelor adecvate de îmbunătățire a implicării factorilor interesați, în funcție de importanța acestora pentru procesul

de management. Metodologia cuprinde două faze și patru etape: (1) identificarea factorilor interesați, (2) analiza și clasificarea acestora, (3) evaluarea nivelului actual de implicare a factorilor interesați și (4) elaborarea planului de implicare a factorilor interesați. Informații suplimentare pentru fiecare dintre acești patru pași sunt furnizate în **Secțiunea a IV-a**.

Secțiunea a III-a: Cadrul teoretic

Această secțiune rezumă și sintetizează cadrul teoretic și conceptual care vă va fi util în atingerea unui nivel mai ridicat de înțelere și cunoaștere a „managementului participativ”, în relație cu *ciclul de viață al ariei protejate* și cu conceptul de „guvernanță” a ariilor protejate. Aici veți regăsi semnificația unor concepte fundamentale și veți afla mai multe despre principiile, beneficiile și riscurile managementului participativ, despre formele/nivelurile de participare, tipurile de guvernanță a ariilor protejate, rolul participării în cadrul ciclului de viață al unei arii protejate și despre resursele necesare pentru dezvoltarea unui management participativ.

Secțiunea a IV-a: Trusa de instrumente pentru un management participativ

În timp ce **Secțiunea a II-a** vă ghidează în realizarea unei analize simple, utilizarea acestei secțiuni vă permite să aprofundați această analiză și să dobândiți cunoștințe suplimentare privind o serie de metode și instrumente practice. Astfel, în „trusa” de instrumente veți regăsi, în linii mari, aceleași tematici din **Secțiunea a II-a**, prezentate mai detaliat. Instrumentele suplimentare prezentate în această secțiune pot fi utilizate în elaborarea unui plan pentru implicarea factorilor interesați, în implementarea acestuia și în evaluarea eficienței implicării factorilor interesați. Puteți utiliza această secțiune dacă doriți să vă îmbunătățiți cunoștințele privitoare la unele metode, ce sunt prezentate pe scurt în ghid și o serie de instrumente care vă vor fi utile în activitățile zilnice de management.

Informație pentru o utilizare facilă a ghidului

Pentru o mai bună integrare a **Secțiunilor II - IV**, ghidul cuprinde în Secțiunea I **legături active de conectare** la celelalte două părți, pentru a vă ajuta să învățați mai mult și să accesați informații exhaustive în timp ce lucrați cu ghidul.



© ProPark

SECȚIUNEA I:

RECOMANDĂRI GENERALE PENTRU FACTORII DE DECIZIE LA NIVEL DE ARIE PROTEJATĂ

„Pe scurt: managementul participativ necesită rădăcini participative!” adică unele măsuri de democrație participativă înrădăcinate în adâncul actorilor sociali importanți.”

(Grazia Borrini Feyerabend, 2007, p.175)

Angajarea efectivă a diferiților „actori” sociali în gestionarea resurselor naturale, la fel ca în orice alt domeniu al vieții publice, este dependentă de particularitățile mediului social și politic al unei societăți. Eforturile de a dezvolta o abordare participativă asupra managementului ariilor protejate din țările carpatice sunt, prin urmare, influențate de anumite caracteristici comune ale mediului social și politic al acestora, așa cum rezultă din Studiul de Evaluare Rapidă (Ioniță, Stanciu, 2012):

- **Lipsa tradiției participării publice în procesul de guvernare și slaba cultură civică**, care au ca rezultat un nivel redus de conștientizare în rândul societății civile și a publicul larg în ceea ce privește importanța implicării active în procesul de decizie;

- **Insuficienta dezvoltare a societății civile și gradul redus de legitimitate al acesteia în relația cu autoritățile guvernamentale** (mai ales în privința sectorului ONG);

- **Nivelul redus de conștientizare publică** a rolului și importanței ariilor protejate și **voința politică insuficientă** pentru sprijinirea unui management eficient al acestora;

- **Puternica orientare a societății în direcția dezvoltării economice imediate și a creșterii rapide a nivelului de trai** ca prioritate, manifestată prin exploatarea uneori irațională a resurselor naturale și prin respingerea măsurilor de protecție;

- **Nivelul relativ ridicat al influenței politice** asupra tuturor sectoarelor vieții sociale;

- **Creșterea fragmentării și modificarea rapidă a structurii proprietății** asupra terenului la nivelul ariilor protejate;

- **Nivelul în general redus al implicării factorilor interesați** în procesul de înființare și planificare a managementului ariilor protejate;

- Capacitatea umană și organizațională insuficientă a administrațiilor de arii protejate (personal insuficient, lipsa cunoștințelor de specialitate în domeniul comunicării și al dezvoltării proceselor participative);

- **Predominanța ariilor protejate gestionate de către guvern**, alături de forme primare de co-management și existența unor structuri pluraliste (în România, Ucraina, Slovacia, Serbia, Polonia), care, în cele mai multe situații însă, nu asigură reprezentarea tuturor factorilor interesați și care, în practică, nu joacă decât un rol formal;

- **Progresul în general scăzut în îndeplinirea cerințelor PoWPA privitoare la implicarea factorilor interesați și guvernanta ariilor protejate.**

Aceste caracteristici generale reflectă lipsa „rădăcinilor”, a unor premise fundamentale (valori, practici, etc.) pentru dezvoltarea, în aceste state, a managementului participativ al ariilor protejate și subliniază necesitatea unei abordări specifice contextului.

În conformitate cu scopul și obiectivele mai ample ale PoWPA, următoarele recomandări au fost elaborate ca rezultat al evaluării întreprinse în 2010 în șapte state Carpatice (Ioniță, Stanciu, 2012), cu privire la: contextul cadrului al managementului participativ al ariilor protejate, formele existente de conducere a ariilor protejate și nivelul de implicare a părților interesate. Prin această evaluare au fost identificate o serie de limitări care împiedică implicarea factorilor interesați în managementul ariilor protejate și au fost stabilite unele recomandări la nivel național și la nivel de arie protejată. .

Chiar dacă, așa cum rezultă din acest studiu, necesitățile și funcționarea societății, alături de cadrul legislativ și administrativ specific pentru ariile protejate, nu vin întru totul în sprijinul managementului participativ, administrațiile ariilor protejate pot face progrese semnificative în relația lor cu părțile interesate și în încurajarea implicării acestora în managementul ariilor protejate. Luând în

considerare condițiile cadru mai sus menționate din țările carpatice, o abordare pas cu pas bazată pe furnizarea permanentă a informațiilor de cea mai bună calitate, dezvoltarea cunoașterii și a încrederii între părțile interesate vizate, formarea capacității și colaborarea pot reprezenta pașii cei mai potriviți spre obținerea unor forme de conducere mai participative.

Următoarele recomandări își propun sprijinirea dezvoltării și îmbunătățirii la nivelul ariei protejate, chiar dacă la acest nivel nu există posibilitatea de a schimba mult din mediul legislativ sau administrativ – instituțional spre a-l face mai favorabil pentru implicarea părților interesate.

! Îmbunătățiți-vă capacitatea umană. Alegeți cu grijă personalul implicat în relația directă cu factorii interesați, conform misiunii delicate pe care o are și îmbunătățiți capacitatea de comunicare a acestuia.

- **Asigurați instruirea personalului** în comunicare și a cel puțin unuia dintre angajați în gestionarea relației cu comunitățile și/sau relații publice. Întregul personal al administrației ariei protejate trebuie să dețină cunoștințe de bază comunicarea cu factorii interesați;

- **Convingeți și motivați personalul să comunice eficient;**

- **Abilități și calități necesare, ce trebuie dezvoltate:** atitudine pozitivă, abilitate de comunicare și de negociere, răbdare, onestitate, respect, etc.

Notă:

! Mai multe informații privind acest aspect se află în **Secțiunea a III-a – Resurse și premise** pentru implicarea factorilor interesați.

! Ajungeți să vă cunoașteți factorii interesați. Efectuați analiza factorilor interesați când planificați sau inițiați un nou proiect și monitorizați permanent relația cu aceștia.

Identificați cu atenție factorii interesați și grupurile țintă. Încercați să identificați factorii interesați care joacă un rol cheie pentru managementul ariei

protejate și analizați-i, având în vedere toate criteriile necesare astfel încât să vă puteți prioritiza demersurile și alocă resursele cât mai eficient. O planificare strategică trebuie să aibă în vedere în primul rând pe cei care au sau pot avea cel mai mare impact/cea mai mare influență și pe cei care sunt afectați în mod direct.

Notă:

! Mai multe informații asupra acestui aspect se află în **Secțiunea a II-a – Ghid practic – Pasul 1** și **Pasul 2** și în **Secțiunea a IV-a – Setul de instrumente pentru management participativ – Instrumente de analiză – Analiza părților interesate.**

! Inițiați dialogul încă din primele etape ale managementului și stabiliți o comunicare permanentă și deschisă cu factorii interesați.

• Dacă vă aflați deja în faza de implementare sau de planificare a managementului, ar putea fi necesar să acordați o atenție specială recuperării „handicapului” de a fi constituit aria protejată sau a-i fi planificat managementul fără o prealabilă informare și consultare publică – dacă este cazul. Încercați să inițiați dialogul și să stabiliți comunicarea cât mai rapid, prin inițierea/organizarea de campanii de informare și de sensibilizare pentru comunitățile locale și factorii interesați-cheie, printr-o atitudine deschisă și transparentă, astfel încât rolul și obiectivele dumneavoastră să fie cunoscute și acceptate.

• **Ajutați oamenii să înțeleagă și să accepte misiunea pe care o aveți.** Fiecare dintre factorii interesați își cunoaște interesele proprii dar nu le înțelege în mod necesar și interesele/rolul autorității manageriale, importanța ariei protejate și rolul măsurilor de management. Este necesar ca oamenii să cunoască misiunea și activitățile Administrației ariei protejate și să înțeleagă măsura în care propriile lor interese sunt compatibile cu obiectivele managementului ariei protejate. Principalul rol al informării este de a îmbunătăți nivelul de cunoaștere, înțelegere și conștientizare la nivelul factorilor interesați principali.

• **Comunicați permanent** prin buletine informative periodice, informări periodice despre activitatea administrației ariei protejate (nu numai despre realizări, ci și despre probleme, idei, inițiative, evenimente, sărbătoriri etc.). Activitatea dvs. trebuie să fie cât mai transparentă, pentru că **transparența este esențială în obținerea**

încrederii pentru un parteneriat durabil, pe termen lung, cu factorii interesați.

• **Dezvoltați în mod sistematic comunicarea și implicarea factorilor interesați.** La fel ca pentru orice alt obiectiv de management, implicarea factorilor interesați trebuie realizată printr-o abordare sistematică, pornind de la identificarea și prioritizarea actorilor interesați, cunoașterea și înțelegerea necesităților și intereselor acestora, continuând cu monitorizarea și evaluarea rezultatelor și conducând în final la adaptarea și ajustarea măsurilor stabilite anterior. Se recomandă așadar să:

- *Identificați și analizați factorii interesați;*
- *Stabiliți rolurile și responsabilitățile fiecăruia.* Indicați cu claritate situațiile în care rezultatele unor măsuri de management depind de atitudinea pro-activă/de implicarea efectivă a factorilor interesați, astfel încât să poată fi evitate așteptările nerealiste sau confuziile din partea/în rândul acestora;
- *Stabiliți o strategie clară* privind tipul de informații ce trebuie comunicate diferitelor grupuri țintă, modalitatea de comunicare și frecvența comunicării;
- *Utilizați rezultatele analizei factorilor interesați la elaborarea unei strategii de comunicare și de implicare a acestora;*
- *Alegeți cele mai eficiente mijloace de comunicare*, în funcție de scop, de grupul țintă și de context. Întâlnirile publice reprezintă o posibilitate pentru a obține un feed-back, dar sunt mai costisitoare și necesită mult timp, iar dacă nu sunt bine organizate și conduse pot genera conflicte, dezinteres sau apatie;
- *Stabiliți mesajul cu multă grijă* (pentru întâlniri, materiale informaționale, etc.); *acesta trebuie să fie clar și încărcat de semnificație.* Mesajul și modul de comunicare sunt esențiale pentru a vă face convingători. Subliniați necesitatea feed-back-ului și dialogului;
- *Evaluați costurile și beneficiile ce decurg din participarea factorilor interesați și monitorizați evoluția acestora în timp;*
- *Alocați resursele financiare necesare pentru activitățile de implicare a factorilor interesați* (ex. pentru activități de informare, consultare, etc.);
- *Stabiliți, împreună cu factorii interesați, care sunt cele mai bune mijloace de comunicare*, și care sunt situațiile în care aceștia consideră că informațiile trebuie făcute publice;

- *Încercați să obțineți feed-back, mai ales în timpul întâlnirilor, printr-un proces adecvat de moderare/facilitare. Comunicarea trebuie să fie un dialog, nu doar un transfer unidirecțional de informații;*
- *Evaluați permanent eficiența participării/implicării factorilor interesați.*

Notă:

! Ghidul oferă mai multe informații detaliate privind modul în care se realizează fiecare din pașii de mai sus.

! Identificați, printr-un proces participativ, și comunicați valorile specifice ariei protejate, cele pentru care aceasta a fost constituită.

! Identificați, printr-un proces participativ, amenințările cu care se confruntă aria protejată și administrația sa, precum și actorii sociali asociați acestor amenințări. Încercați să înțelegeți motivația și interesele acestora.

! Îmbunătățiți comunicarea cu comitetele/consiliile/comisiile consultative/științifice/tehnice și determinați-le să lucreze în favoarea dvs.

Utilizați aceste structuri pentru a obține informații semnificative și pentru a da publicului larg informații privitoare la obiectivul și misiunea dvs. Comisiile consultative sau alte structuri similare care reprezintă factorii interesați pot fi transformate, pe baza unor înțelegeri informale, în *grupuri permanente de lucru* specializate în domeniile activității de management (ex. gestionarea ecosistemelor și a resurselor naturale, turism, educație pentru mediu, etc.). Inițiativa stabilirii unor asemenea grupuri nu solicită în mod necesar un cadru legislativ. Astfel de grupuri de lucru ar putea fi concepute într-o manieră mai flexibilă, în funcție de necesitățile și contextul specifice fiecărei arii protejate. Crearea unor asemenea grupuri ar putea da celor implicați sentimentul de responsabilitate și de contribuție activă. **În alegerea membrilor țineți cont de principiul incluziunii** așa încât fiecare grup de interese să fie reprezentat.

! Evaluați periodic impactul proceselor participative și stabiliți măsuri de eficientizare (încercați să verificați, prin sondaje, de exemplu, efectul acțiunilor întreprinse: e.g. evoluția nivelului de informare și conștientizare, durata și eficiența parteneriatelor la formarea cărora ați contribuit, etc.). Aceasta va ajuta la stabilirea/designul unor abordări mai realiste și mai eficiente, adecvate situației specifice ariei Dvs. protejate și la adaptarea strategiilor de comunicare/participare.

Notă:

! Mai multe informații asupra acestui aspect se află în **Secțiunea a II-a – Pasul 3** și în **Secțiunea a IV-a – D**. Instrumente pentru monitorizarea și evaluarea eficienței implicării părților interesate.

! Fiți flexibili și gata să adaptați planul de implicare a factorilor interesați la context.



© Ioana Bejan

Curs de instruire în *Certificare Forestieră* - Grupuri de lucru

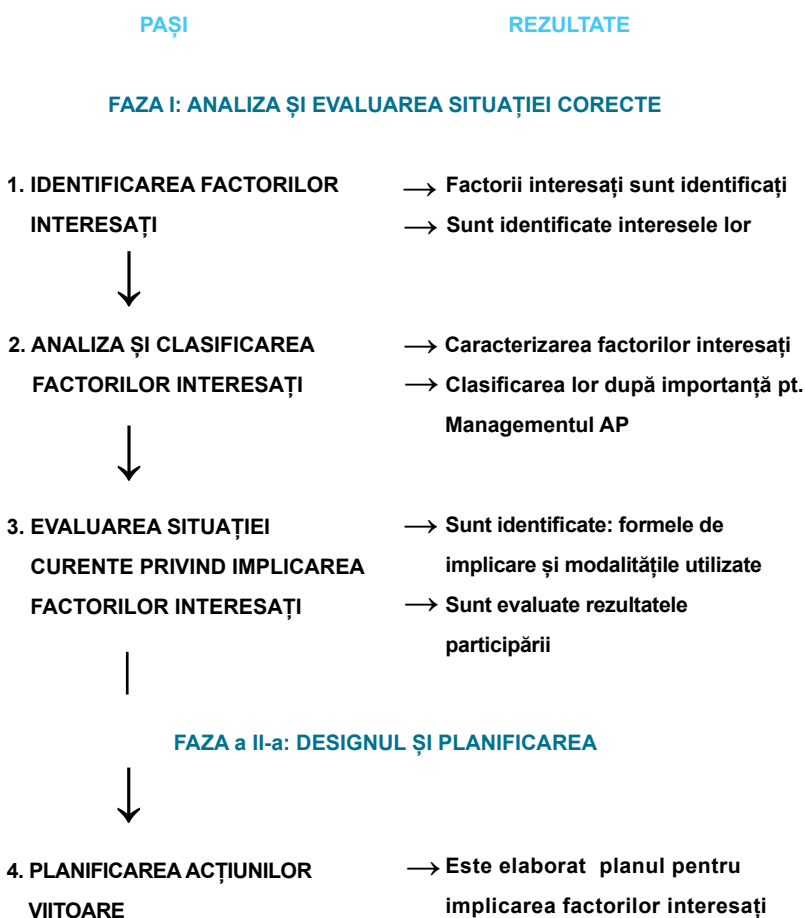
SECȚIUNEA A II-A:

**GHID PENTRU PLANIFICAREA IMPLICĂRII
FACTORILOR INTERESAȚI ÎN
MANAGEMENTUL ARIILOR PROTEJATE**

Despre ghid

Ghidul prezintă o metodologie pentru planificarea și designul managementului participativ al AP, structurată în **două faze** (de analiză și planificare) și **4 etape** (Fig. 1).

Fig. 1 – Pași în planificarea implicării în managementul ariilor protejate a părților interesate



Pentru fiecare pas, ghidul prezintă:

- Scopul (**Pentru ce?**)
- Justificarea și utilitatea (**De ce?**)
- Părțile interesate care necesită a fi implicate la fiecare pas (**Cine?**)
- Momentul/etapa din faza de management când este indicată parcurgerea acestei etape (**Când?**)
- Metoda/pașii de lucru (**Cum?**)
- Resursele și premisele necesare pentru realizarea fiecărui pas (**Cu ce?**)

Note:

! Anumiți termeni specifici sunt prezentați într-o modalitate simplă, pentru a facilita înțelegerea și utilizarea lor. Informații suplimentare privind aceste concepte sunt disponibile în cadrul unor studii exhaustive care pot fi consultate, dacă este necesar.

! Pentru fiecare etapă sunt disponibile informații suplimentare în **Secțiunea a IV-a.**

! O variantă mai complexă a metodologiei, care presupune pași și criterii suplimentare este prezentată în **Anexa I.**

FAZA I: ANALIZA ȘI EVALUAREA SITUAȚIEI CURENTE

Pasul 1: Analiza preliminară a contextului. Identificarea factorilor interesați

În ce scop?

Etapa este necesară în vederea identificării tuturor actorilor relevanți (i.e. indivizi, grupuri de indivizi, instituții, organizații, etc.) care interacționează cu aria protejată sau cu Administrația acesteia și care pot influența direct sau indirect managementul acesteia, pornind de la contextul specific al AP respective. Scopul acestei etape este de a identifica **factorii interesați cheie**, a căror implicare trebuie să fie prioritară, prin raportarea la contextul specific al ariei protejate.

De ce?

Pentru a obține rezultatele dorite folosind cât mai bine timpul și resursele de care dispuneți, este necesar să vă concentrați asupra categoriilor celor mai relevante de „public” și să planificați acțiuni specifice pentru fiecare dintre acestea. „Există numeroase tipuri de „public”, iar lucrul cel mai important este să identificați tipul cu care interacționați în fiecare situație particulară”³. Prin urmare, succesul și eficiența eforturilor de a realiza un management participativ depind înainte de toate de identificarea corectă și exhaustivă a „publicului”, a tuturor grupurilor-tintă relevante. Raportându-vă la situația particulară a ariei protejate în cauză vă va împiedica să rămâneți la un nivel prea general de analiză, vă va ajuta să vă focalizați demersurile și să obțineți rezultate mai specifice și mai relevante.

Cine?

- Personalul Administrațiilor de AP/custozii;
- Implicarea consultanților specializați sau experților poate fi utilă în special atunci când realizați această analiză pentru prima dată, neavând experiență în acest sens sau situația AP este deosebit de complexă (opțional);

³ Thorsell, 1995 citat de Thomas L. and Middleton J., 2003

- În funcție de stadiul procesului de management în care vă aflați (ex. planificare, implementare) și de scopul pentru care realizați analiza factorilor interesați, în această etapă pot fi implicați și o serie de factori interesați (opțional).

Când?

- În faza premergătoare managementului, când se realizează studiul de fezabilitate pentru înființarea unei arii protejate. Dacă identificarea factorilor interesați nu s-a efectuat în această etapă, aceasta trebuie să devină o prioritate pentru etapele următoare de management și în mod special pentru etapa în care se pregătește planul de management al AP;

- Pe parcursul întregului ciclu de management când se pregătește un proiect sau un plan (plan de management, strategia de vizitare sau alte planuri și strategii sectoriale, orice proiect).

! OBSERVAȚII

1. Identificarea factorilor interesați trebuie refăcută/actualizată periodic

O listă completă, cuprinzătoare a factorilor interesați poate fi obținută doar în timp, pe măsură ce ajungeți la o mai bună cunoaștere a contextului social, economic, clutural, etc, al AP. Chiar și atunci când credeți că ați obținut o listă completă, trebuie să aveți în vedere faptul că în decursul timpului unii factori interesați s-ar putea să-și fi schimbat rolul/caracteristicile sau ar putea să fi devenit deja complet irelevanți, în timp ce, datorită schimbărilor de ordin administrativ, economic, social, etc, alți actori au intrat „în scenă”. Relațiile *dintre* acești factori interesați sunt de asemenea supuse schimbărilor. Dată-fiind natura dinamică a aspectelor de ordin social pe care trebuie să le gestionați, este absolut de necesară revizuirea și actualizarea periodică a listelor factorilor interesați.

2. Analiza factorilor interesați trebuie adaptată contextului

Atunci când realizați analiza factorilor interesați pentru un nou plan sau proiect, factorii interesați trebuie să fie identificați în relație cu tematica/obiectivele/contextul respectivului plan/proiect.

Cum?

Pentru a face o analiză mai concentrată și mai cuprinzătoare, se recomandă identificarea factorilor interesați pornind de la contextul ariei protejate. Pentru identificarea factorilor interesați pot fi luate în considerare o multitudine de aspecte. În cele ce urmează vă propunem să le utilizați pe cele esențiale (**valorile AP, amenințări asupra lor și restricțiile specifice regimului AP⁴**), care vor conduce la **identificarea factorilor interesați-cheie**.

În acest scop, următoarele categorii de actori sunt considerate a fi în mod particular relevante: (1) cei care au *responsabilități* (e.g. atribuite prin lege), *drepturi* legale sau cutumiare, *interese* de ordin personal sau public față de valorile AP, (2) cei care pot avea o *influență* pozitivă sau negativă asupra acestor valori și a managementului lor și (3) cei care *sunt afectați*, fie negativ sau pozitiv, de managementul acestor valori.

! Pentru o abordare mai detaliată a identificării factorilor interesați plecând de la contextul AP, vă invităm să consultați **Anexa I**.

Pași de lucru (tabelele sunt disponibile la finalul acestei secțiuni):

1. Revizuiți lista de valori și amenințări pentru AP și compilați-le în Tabelul I.1.1.

Întrebare ajutătoare: *Care sunt **valorile** specifice ariei protejate și **amenințările** la adresa acestora?*

▪ Dacă aceste liste nu sunt disponibile, identificați **valorile specifice** (naturale, culturale, estetice, etc.) ale AP, axându-vă în mod special pe cele pentru care AP a fost declarată;

⁴ Primele două criterii sunt de asemenea recomandate de Hockings *et al.* (2006) pentru evaluarea eficienței generale a managementului și sunt integrate în instrumentul CPAMETT. Instrumentul de urmărire a eficienței managementului ariei protejate în țările carpatice (CPAMETT), a fost dezvoltat în 2012, în cadrul Programului Protected Areas for a Living Planet, inițiat de WWF, pentru promovarea și sprijinirea implementării PoWPA al CBD. Evaluarea eficienței managementului în ariile protejate, utilizând instrumentul CPAMETT, se realizează cu utilizarea Cadrului WCPA (Comisia Mondială pentru Arie Protejate). <http://cpamett.natura2000.ro/>

▪ Faceți aceeași operațiune pentru lista amenințărilor la adresa valorilor din AP⁵.

Note:

! Este esențială definirea de valori cât mai specifice pentru AP! Puteți începe cu lista elementelor naturale, culturale, etc., ce au stat la baza desemnării ariei protejate și care reprezintă obiectul măsurilor de management, motivul pentru care sunt necesare măsurile de conservare/protecție. Aceste valori trebuie să fie definite cât mai puțin general cu putință; nu în baza unor termeni generici e.g. *nu specii rare și endemice, arborete seculare, peisaje culturale, tradiții*, etc., ci precis, nominal (e.g. habitate de pășuni subalpine, rezervația științifică Molidiș cu *Pinus cembra*, păstoritul tradițional, arboretele de pin negru de Banat, rezervația Poiana cu narcise, etc.). Trebuie avute în vedere în mod special acele valori care definesc și individualizează AP, care sunt unice în aria protejată și în regiune/țară.

! În același mod se va proceda și pentru identificarea amenințărilor la adresa acestor valori. Este necesară definirea amenințărilor relevante și localizarea lor în teritoriu (identificarea zonei/zonelor în care se manifestă). Nu uitați de potențialele amenințări viitoare.

2. Identificați factorii interesați de/în relație cu fiecare dintre aceste valori.

Întrebare ajutătoare: *Cine sunt cei care sunt în relație cu/legați de o anumită valoare specifică AP (prin: de ex. responsabilități privind managementul acestora, dreptul de proprietate sau utilizare a terenurilor, interese directe sau indirecte economice, culturale, recreative sau de altă natură)?*

*Pentru identificarea relațiilor/legăturile dintre diferiți factori interesați și valorile ariei protejate, aveți în vedere următoarele criterii: (1) **drepturile** de proprietate și utilizare a terenurilor, (2) **responsabilitățile** de management și (3) **interesele** directe și indirecte (e.g. economice, culturale, recreative, etc.).*

! Pentru alcătuirea listei puteți folosi Tabelul I.1.1.

⁵CCPAMETT prezintă principalele amenințări și nivelul de amenințare pentru toate acele arii protejate care au utilizat acest instrument. Puteți vizualiza rezultatele evaluărilor privind amenințările pentru câteva AP din regiunea Carpatică accesând: <http://cpamett.natura2000.ro/>.

3. Identificarea factorilor interesați care reprezintă/pot reprezenta o amenințare asupra valorilor AP.

Întrebare ajutătoare: *Care sunt factorii interesați care prin activitatea sau interesul lor reprezintă/pot reprezenta în viitor o amenințare la adresa valorilor AP?*

! O definiție a amenințărilor este prezentată în **Glosar**.

! O listă orientativă a principalelor categorii de valori și amenințări pentru AP este disponibilă în **Anexa II**.

4. Identificării actorii responsabili pentru managementul resurselor și terenurilor din aria protejată.

O parte dintre cei responsabili pentru managementul valorilor din cadrul AP au fost deja identificați la punctul nr. 2. Dacă ne concentrăm atenția asupra celor care gestionează valorile din cadrul AP, cu toate că astfel vor fi identificați factorii interesați-cheie, pot fi omiși alți factori interesați. La acest punct veți completa lista cu toți cei responsabili cu managementul resurselor din AP, dar și cu cei care au responsabilități legate de toate sectoarele de activitate relevante pentru AP.

! Vă recomandăm să utilizați **Tabelul I.1.2**. la acest punct.

5. Alcătuiți lista finală a factorilor interesați compilând rezultatele pașilor anteriori în **Tabelul I-I.3.**

6. Identificați pe cei afectați de restricțiile specifice regimului AP.

Întrebare ajutătoare: *Care din factorii interesați sunt afectați de restricțiile/regimul de management al AP?*

Din lista factorilor interesați ce a rezultat din pașii anteriori (**Tabelul I-1.3**), identificați pe **cei ale căror interese sau drepturi sunt legate de valori localizate în zone cu restricții asupra valorificării acestora**. Puteți începe cu acei ale căror zone de interes sunt localizate în zona de protecție integrală/rezervații științifice, etc., unde regimul de management nu permite valorificarea lor directă).

7. Cuantificarea/estimarea impactului restricțiilor asupra intereselor celor afectați.

Întrebare ajutătoare: *Cât de sever este acest impact asupra intereselor factorilor interesați?*

Pentru fiecare dintre factorii interesați identificați la punctul 6 evaluați/estimați tipul și intensitatea impactului restricțiilor asupra intereselor lor. Atribuirea unei măsuri cantitative acestei analize este foarte utilă pentru clasificarea factorilor interesați în funcție de măsura în care sunt afectați de managementul AP. Puteți face acest lucru atribuind un număr sau scor, așa cum este indicat în Tabelul I.1.3. (1) = impact redus, (2) = impact mediu, (3) = impact puternic.

! OBSERVAȚIE

! Parcurgerea pașilor 6 și 7 este mult mai dificilă sau chiar imposibil de realizat dacă zonarea internă a AP nu a fost încă stabilită sau regimul restricțiilor nu este clarificat.

Pentru pașii 1, 2 și 3 puteți utiliza tabelul de mai jos:

Tabel II.1.1 – Tabel pentru identificarea factorilor interesați în funcție de valorile și amenințările specifice AP

Cei legați de/ interesați în valorile specifice ale AP	Valorile specifice ale AP (naturale, culturale, turistice)	Amenințări asupra Amenințări asupra valorilor specifice ale AP	Cei a căror activitate amenință/ au potențialul de a amenința valorile specifice ale AP

Pentru punctul **4** puteți utiliza tabelul următor:

Tabel I.1.2 – Tabel pentru identificarea factorilor interesați în funcție de responsabilitățile privind activitățile desfășurate în cadrul ariei protejate

Domeniul de activitate	Actori responsabili pentru managementul acestor activități
Managementul pădurilor/silvicultură	
Produse forestiere secundare	
Agricultură	
Pajiști (pășuni, fânețe)	
Resurse acvatice	
Resurse minerale	
Pescuit și acvacultură	
Vânătoare	
Situri arheologice și culturale	
Drumuri și infrastructură	
Turism	
Alte domenii	

Pentru punctele **5, 6** și **7** puteți utiliza următorul tabel:

Tabel I.1.3 – Identificarea factorilor interesați – Lista finală

Factorii interesați (lista completă a celor identificați anterior)	Realități cu valorile AP (bifați dacă este cazul)	Realități cu amenințările asupra valorilor AP (bifați dacă este cazul)	Impactul restricțiilor AP asupra intereselor lor 1 = impact redus 2 = impact mediu 3 = impact puternic
Notă: În prima coloană vor fi listați factorii interesați identificați în tabelul anterior, la pașii 2, 3 și 4.			

Cu ce?

- Lista valorilor și amenințărilor este necesară ca punct de plecare pentru identificarea factorilor interesați principali. Dacă o asemenea listă nu există încă, ea trebuie alcătuită. Anexa II vă poate ghida în acest sens;

- Regimul AP (presupunând restricțiile asupra fiecărei activități fie pentru profit, fie non-profit, așa cum sunt definite de legislație, Planul de Management, Regulamentul AP) care ar putea să afecteze pe cei care au interese privind/implicând valorile AP trebuie să fie clarificate. Impactul acestora asupra factorilor interesați trebuie evaluat sau estimat (de exemplu impactul economic asupra Administrațiilor Publice Locale ce dețin suprafețe de pădure sau pășune în zona de conservare specială);

- Dacă alegeți să identificați factorii interesați în mod participativ sau cu sprijinul unui expert, trebuie să aveți în vedere timpul și resursele necesare în acest scop (i.e. umane, materiale).

Analiza factorilor interesați trebuie corelată așadar cu **evaluarea amenințărilor** la adresa valorilor AP și cu strategia de implicare a factorilor interesați. Unul din obiectivele unui astfel de plan este cel de a reduce conflictele și presiunile asupra AP.

Pasul 2: Analiza și clasificarea factorilor interesați

Pentru ce?

Acest pas este necesar în vederea:

- **Evaluării** relațiilor cu factorii interesați și clarificării raporturilor acestora cu managementul AP;

- **Clasificării** factorilor interesați în funcție de importanța pe care o au pentru managementul ariei protejate și **identificării celor cu o importanță prioritară**.

De ce?

- Pentru a realiza un echilibru eficient între interesele factorilor externi și obiectivele de management ale ariei protejate, care sunt adesea divergente sau contradictorii este necesară o cât mai bună cunoaștere a intereselor celor dintâi;
- Factorii interesați reprezintă instituții, organizații, persoane independente și adesea complexe, care pot interveni în mod direct sau indirect, pozitiv sau negativ în procesul de management al ariei protejate. Atitudinea și comportamentul acestora nu poate fi pur și simplu manevrat, condus sau manipulat în direcția dorită de noi, oricât de justificat ni se pare scopul nostru. Pentru conservarea eficientă a valorilor naturale și culturale pentru care o AP a fost înființată, anumite atitudini sau acțiuni ale acestor factori interesați sunt dezirabile în timp ce altele pot reprezenta adevărate impedimente sau amenințări. Astfel, scopul analizei factorilor interesați este de a cunoaște mai bine factorii interesați astfel încât să fie posibilă evaluarea posibilului lor impact asupra ariei protejate și a managementului său, evitarea, aplanarea sau soluționarea conflictelor, identificarea posibilităților parteneri și planificarea strategică a unor acțiuni adecvate pentru implicarea lor într-un mod benefic pentru procesul de management.

Când?

- În faza premergătoare managementului, când se realizează studiul de pre-fezabilitate pentru înființarea unei arii protejate. Dacă identificarea factorilor interesați nu s-a efectuat în această etapă, trebuie să devină o prioritate pentru etapele următoare de management și în mod special pentru etapa în care se pregătește planul de management al AP;
- Pe parcursul întregului ciclu de management când se pregătește un proiect sau un plan (plan de management, strategia de vizitare sau alte planuri și strategii sectoriale, orice proiect).

! OBSERVAȚIE

! Managementul participativ nu poate fi planificat eficient pe baza unor informații care nu mai sunt de actualitate. Analiza factorilor interesați poate fi un instrument puternic pentru realizarea unui management eficient al ariilor protejate doar atunci când aceasta reflectă situația actuală, fapt pentru care informațiile necesare trebuie să fie revizuite periodic și adaptate obiectivului specific al analizei (e.g. un nou proiect sau plan subsecvent).

Cine?

▪ Personalul Administrațiilor de AP/custozii. Este recomandată implicarea întregii echipe;

▪ Implicarea consultanților specializați sau experților este recomandată și poate fi utilă în special atunci când realizați această analiză pentru prima dată, neavând experiență în acest sens sau dacă situația AP este deosebit de complexă;

▪ În funcție de stadiul procesului de management în care vă aflați (ex. planificare, implementare) și de scopul pentru care realizați analiza factorilor interesați, în această etapă pot fi implicați și o serie de factori interesați. Pe parcursul procesului de management este posibil să interacționați în mod direct și frecvent cu un număr limitat de factori interesați, fapt care vă limitează posibilitatea de a le cunoaște motivațiile, atitudinile, interesele, etc și de a-i evalua/analiza în raport cu obiectivele de management ale AP și cu intervențiile planificate. Este de altfel indicat ca analiza factorilor interesați să fie realizată într-un mod participativ, cu implicarea majorității factorilor implicați și a liderilor de opinie. Dacă analiza nu a fost realizată în mod participativ, după finalizarea primului draft al acesteia, este indicată realizarea de interviuri sau grupuri de dezbateri/discuții cu factorii interesați (mai ales cu cei mai importanți), pentru a vă asigura că punctul dvs. de vedere referitor la interesele sau responsabilitățile și atitudinile părților interesate este corect și complet. Acest aspect este deosebit de important deoarece în baza rezultatelor analizei veți planifica acțiunile sau măsurile necesare pentru o mai bună implicare a lor.

Cum?

Fiecare factor interesat poate fi definit printr-o multitudine de atribute/caracteristici, ce au o relevanță diferită în raport cu managementul ariei protejate în general sau cu anumite obiective sau acțiuni de management.

Astfel, câteva atribute caracteristice factorilor interesați sunt în mod special relevante:

- **Atitudinea** față de AP și AAP;
- **Puterea/capacitatea de a influența** în mod pozitiv sau negativ managementul AP;
- **Rolul/responsabilitatea oficială** în ceea ce privește valorile AP de

care aceștia sunt legați; și

▪ **Suprafața efectivă din AP în care se manifestă interesul sau responsabilitatea fiecăruia** (o așa-zisă *arie de influență posibilă*) exprimată în raport (%) cu suprafața totală a AP și a zonelor de conservare specială (dimensiunea spațială și cantitativă a interesului/rolului/influenței lor).

În baza acestor caracteristici se poate stabili **importanța pe care fiecare factor interesat o are pentru atingerea obiectivelor de management** ale ariei protejate și poate fi realizată o clasificare a acestora în funcție de criteriul importanței.

Notă:

! Secțiunea IV - A Instrumente de analiză preliminară prezintă criterii suplimentare care pot fi avute în vedere în analiza factorilor interesați. Într-o oarecare măsură, relevanța anumitor atribute caracteristice factorilor interesați depinde de obiectivele voastre specifice (e.g. capacitatea și resursele de care factorii interesați dispun poate fi un atribut relevant în cazul în care vă propuneți să dezvoltați parteneriate cu aceștia pentru implementarea anumitor activități de management, însă va fi mai puțin relevantă dacă obiectivul dvs. este realizarea unei campanii de informare și conștientizare pentru aceștia).

Pentru fiecare factor interesat, se vor analiza următoarele **variabile**: *rolul oficial și responsabilitatea legală, zona relativă de responsabilitate și/sau activitate în AP* (% din zona de protecție integrală și suprafața totală), *importanța pe care o au pentru aria protejată și managementul acesteia*.

Pași de lucru:

Notă: Utilizați lista factorilor interesați identificați în etapa anterioară!

1. Evaluați/estimați atitudinea pe care o au factorii interesați față de AP, AAP și regimul de management al acesteia (utilizați Tabelul I.2.1.). În acest scop se poate dovedi mai simplă atribuirea unor valori numerice sau calificative, precum și utilizarea unor simboluri: e.g. pozitivă (+), reticentă/negativă (-), neutră (o), necunoscută (?).

Întrebare ajutătoare: *Ce atitudine are grupul interesat față de*

managementul ariei protejate?

2. Evaluați/estimați capacitatea lor (actuală sau posibilă) de a influența managementul AP în general și deciziile manageriale importante pentru aria protejată (utilizați Tabelul I.2.1.).

Întrebări ajutătoare:

- *În ce mod (pozitiv, negativ) pot influența factorii interesați deciziile principale/esențiale de management și procesul de management în general?*
- *Cât de puternică este/poate fi influența lor?*

! Pentru evaluarea capacității/puterii părților interesate de a influența deciziile de management importante pentru AP, puteți utiliza unul din următoarele calificative:

sprijin puternic, consistent (+++), sprijin mediu (++), sprijin redus (+)
opoziție puternică (---), opoziție medie/moderată (--), opoziție redusă (-)

o dacă nu este cazul nici pentru capacitatea de a sprijini, nici pentru cea de a se opune sau împiedica procesul de management

? dacă acest aspect nu este cunoscut

Notă:

! Capacitatea/puterea factorilor interesați de a vă influența nu rezidă doar din mandatul sau drepturile pe care aceștia le au ci și din sprijinul politic sau public de care beneficiază.

3. Descrieți rolul oficial/răspunderea legală pe care fiecare factor interesat o are în managementul terenului/resurselor din AP și încercați să estimați zona relativă de răspundere și/sau activitate/influență în AP ca procent din suprafața totală și din zona de protecție integrală.

Întrebări ajutătoare:

- *Care este rolul/obligația/mandatul/răspunderea legală a factorilor interesați cu privire la anumite elemente din cadrul ariei protejate ? (de exemplu: gestionarea resurselor naturale sau a terenului, controlul asupra aplicării legislației, dezvoltarea teritorială, managementul infrastructurii de transport, etc)?*

Notă:

! La pasul anterior au fost identificați factorii interesați în relație cu managementul resurselor/terenurilor din cadrul AP. La acest punct veți descrie rolul/responsabilitatea lor în relație cu obiectivele de conservare ale AP.

▪ *Ce procent din suprafața totală a ariei protejate reprezintă zona de responsabilitate/interes a fiecărui factor interesat? (%)*

▪ *Este aria de responsabilitate a factorilor interesați situată în zona de protecție integrală? Ce procent ocupă zona de interes/influență din totalul suprafeței zonei de protecție integrală? (%)*

4. Evaluați importanța pe care o are, pentru succesul managementului ariei protejate/pentru un anumit obiectiv de management, fiecare factor interesat (utilizați Tabelul I.2.2.).

Întrebare ajutătoare: *Cât de **important** este fiecare factor interesat pentru atingerea cu succes a unui anumit obiectiv de management/pentru succesul întregului management?*

Notă:

! În acest caz, importanța lor va fi evaluată în raport cu ceilalți indicatori: rolul lor direct sau indirect în managementul ariei protejate (dându-se o importanță mai mare celor care au responsabilități legate de zonele de conservare specială, sau echivalentului acesteia, unde principalele valori ale AP sunt prezente), suprafața în care responsabilitatea, puterea/capacitatea lor de a vă influența în implementarea managementului se manifestă. Astfel, o importanță mai mare vor avea, de exemplu, cei care prin autoritatea sau interesul lor pot exercita o influență mai puternică asupra unei zone în care există o concentrare mai mare a valorilor specifice AP. O importanță mare vor avea și cei care pot avea o influență puternică (pozitivă sau negativă) asupra deciziilor de management și a managementului în general. Se pot avea în vedere și alte considerente pe care le credeți relevante în aprecierea importanței lor, caz în care puteți face mențiunile necesare în rândul explicativ din tabel (rubrica **Observații**).

5. Clasificați/Grupați factorii interesați în funcție de importanța lor (ridicată, medie sau redusă). Puteți face acest lucru fie prin realizarea unei liste separate, fie prin aranjarea lor în **Tabelul I.2.2** sau prin aplicarea unui filtru simplu, dacă lucrați în Microsoft Excel.

Note:

! Mai multe informații privind categoriile de factori interesați în funcție de importanța acestora se află în **Secțiunea a IV-a – Analiza factorilor interesați – Pasul 3.**

! Diagrama curcubeu poate fi utilă în clasificarea factorilor interesați în funcție de puterea lor de influență și de măsura în care aceștia sunt influențați de AP. Detalii privind acest instrument sunt disponibile în **Secțiunea IV.**

! OBSERVAȚIE

! Pentru a putea dezvolta un management participativ eficient este necesară revizuirea periodică a acestui pas.

Pentru punctele **1** și **2**, puteți utiliza următorul tabel:

Tabelul I.2.1. – Analiza factorilor interesați – atitudinea și influența

Factorii interesați (lista completă a celor identificați în Etapa 1)	Atitudinea față de AP (+ acceptare/ - reticență 0 neutră/? necunoscută)	Capacitatea/posibilitatea de a influența decizia importantă de management: (+++ sprijin puternic/++sprijin mediu/+ sprijin redus) (---opозиție puternică/-- opозиție medie/- opозиție redusă) (0 neutră), (? necunoscută)

Pentru punctele nr.**3, 4** și **5** utilizați tabelul următor:

Tabelul I.2.2. – Analiza factorilor interesați – rolul și importanța

Factorii interesați (lista completă a celor identificați în Etapa 1)	Rolul oficial	Aria de activitate/interes		Importanța pentru managementul ariei protejate [ridicată/medie/ redusă]	Observații/Note (e.g. de ce un factor interesat a fost considerat mai important decât altul)
		% din zona de conservare specială	% din suprafața totală a AP		

Cu ce?

Pentru parcurgerea acestei etape sunt necesare următoarele date și informații:

- Informații descriptive privind răspunderile și drepturile părților interesate, puterea și capacitatea lor de influență. Prevederile normativelor în acest sens trebuie analizate riguros. Posibilitatea factorilor interesați de a vă influența poate rezulta și din alte conjuncturi pe care trebuie să le aveți în vedere (așa cum poate fi, de exemplu sprijinul politic de care dispune etc.);

- Informații calitative privind atitudinea lor față de AP (ex. sondaje, interviuri, procese verbale de întâlniri) dacă există;

- Informații cantitative privind zona de activitate și responsabilitate a fiecărei părți interesate și privind întreaga suprafață acoperită de zona de protecție integrală a AP (sau zonă echivalentă de protecție ridicată);

- Este recomandată realizarea de anchete (e.g. chestionare) prin care să se evalueze atitudinea factorilor interesați față de aria protejată. Este, de asemenea, recomandabil ca acestea să fie realizate de evaluatori externi, chiar dacă aceasta implică costuri mai mari. Capacitatea unor factori interesați de a vă influența poate fi greșit înțeleasă/anticipată/cuantificată exclusiv din perspectiva dvs., fapt pentru care poate fi extrem de util să cereți opinia acestora prin intermediul e.g. grupurilor de discuții (focus-grup), chestionarelor, etc.;

- Dacă hotărâți să analizați factorii interesați într-un mod participativ sau cu ajutorul unui expert, sau dacă organizați anchete de teren, va trebui să luați în calcul timpul și resursele (i.e. umane, financiare, logistice) necesare.

Notă:

! Prin atribuirea unor valori numerice pentru indicatorii influență și importanță (ex. 0, 1,2,3), puteți realiza o matrice care va fi de ajutor la clasificarea factorilor interesați, în funcție de aceste două variabile. Mai multe despre matricea putere vs. influență și o abordare mai pe larg a analizei se află în **Secțiunea a IV-a – Instrumente de analiză – Analiza factorilor interesați – Pasul 3.**

Pasul 3: Evaluarea nivelului curent de implicare a factorilor interesați

Notă:

! Urmați acest Pas numai dacă vă aflați într-o fază mai avansată de management (ex. planificare, implementare, etc.). Omiteți acest pas dacă vă aflați în fază premergătoare managementului sau într-o etapă inițială în care încă nu este cazul să vă ocupați de implicarea părților interesate.

Pentru ce?

Cu scopul de a evalua situația curentă a implicării factorilor interesați în managementul ariei protejate, prin identificarea celor care au fost implicați și a modalităților prin care s-a realizat implicarea lor până în acest moment.

De ce?

Dacă vă aflați în faza de planificare sau de implementare a managementului, în cele mai multe cazuri ați interacționat deja cu o serie de factori interesați sau chiar i-ați implicat deja într-o oarecare măsură (ex. informare, consultare, etc.), chiar dacă nu ați avut o abordare sistematică în acest sens. Când începeți să vă "construiți" un management participativ, ar trebui să știți cât mai exact în ce situație vă aflați, urmărind acțiunile și realizările/problemele dvs. anterioare.

Când?

- Oricând este necesar, în faza de management și implementare;
- La elaborarea sau revizuirea unui plan/unei strategii de comunicare și implicare a factorilor interesați.

Cine?

- Personalul Administrațiilor de AP/custozii. Este recomandat să implicați întreaga echipă;
- Implicarea consultanților specializați sau experților poate fi utilă în special atunci când realizați această analiză pentru prima dată, neavând experiență în utilizarea acestui instrument sau dacă situația AP este deosebit de complexă (opțional, dar indicat).

Cum?

Pași de lucru:

1. Pas pregătitor: analizați principalele evenimente din istoria ariei protejate (ciclul de management) și identificați principalii factori interesați care au fost implicați în desfășurarea lor, campaniile/acțiunile de informare, consultările, parteneriatele administrației ariei protejate orientate spre/în care au fost implicați anumiți factori interesați.

Dacă vă aflați deja în faza de implementare a managementului, este necesar să aruncați o privire asupra trecutului și să analizați principalele evenimente (ex. schimbări majore, probleme, discuții, schimbări la nivelul legislației sau modului de organizare, etc.), identificând acele situații în care diferite părți interesate au fost implicate sau au jucat un anumit rol în desfășurarea evenimentelor. Pentru fiecare din aceste „evenimente” ar trebui să identificați: indivizii, grupurile de factori interesați, instituțiile, organizațiile implicate și formele/modalitățile de implicare a acestora.

Notă:

! Pentru a obține o evaluare clară și utilă, este în primul rând necesar să ajungeți la un consens asupra formelor de implicare/participare pe care le aveți în vedere. Există mai multe tipologii ale participării; în acest ghid fiind prezentate și propuse cele mai comune (Secțiunea a III-a). Este astfel recomandat ca, pornind de la publicațiile disponibile și pe baza perspectivei proprii, să alegeți de comun acord nivelurile de participare la care vă raportați.

2. Identificați formele de implicare pentru fiecare factor interesat/grup de factori interesați (utilizați Tabelul I.3.1.). Parcurgând acest pas veți putea identifica acele părți interesate care au primit mai multă atenție, precum și pe cele care au fost marginalizate. Este indicat să reflectați asupra rezultatelor și utilității implicării lor, în raport cu obiectivele de management. În acest fel veți putea evalua eficiența diferitelor metode și forme de implicare pe care le-ați dezvoltat anterior. Acest lucru va fi util în pasul următor, la elaborarea planului de implicare a factorilor interesați, unde veți stabili modalitățile adecvate de implicare viitoare pentru fiecare dintre aceștia.

Întrebări ajutătoare:

- *În ce mod a fost implicat, până în prezent, fiecare dintre factorii interesați?*
- *Cât de utilă și eficientă a fost implicarea lor pentru managementul AP?*

3. Aflați cât de participativ este managementul dvs. - Pas opțional

Evaluați cât de departe a ajuns, până în prezent, managementul dvs. în ceea ce privește implicarea factorilor interesați. Pe baza rezultatelor obținute la pasul nr. 2, puteți face un inventar al formelor de implicare a părților interesate care au fost utilizate de-a lungul managementului ariei protejate/ciclului de viață. Veți putea identifica *formele cele mai frecvente de implicare* și cele care lipsesc **(utilizați Tabelul I.3.2.)**. Parcurgerea acestui pas, veți înțelege mai bine cât de departe sunteți de o formă participativă de guvernare și cât de activi sunt factorii interesați în managementul ariei dvs. protejate.

Tabelul II.3.1.– Forme de implicare a factorilor interesați

NIVELUL DE IMPLICARE (bifați acolo unde este cazul)									
Factorii interesați, după importanța lor (1 așa cum au fost clasificați la pasul anterior)	Sunt informați		Oferă informații/ contribuie cu diferite resurse	Sunt consultați	Sunt implicați în analiza problemelor	Sunt/au fost parteneri	Le este delegată autoritatea sau responsabilitatea pentru un domeniu de management	Sunt membri ai:	
	Punctual	Periodic						Unei structuri consultative	Unei structuri de-cizionale*
Factori interesați primari (cu importanța cea mai mare)									
Factori interesați secundari (cu importanță medie)									
Factori interesați terțieri (cu importanță redusă)									
* autorități ce sunt implicate în luarea deciziilor privind managementul AP									

Pentru punctul nr. 3 utilizați tabelul de mai jos:

Tabelul I.3.2. – Nivelul general de implicare a factorilor interesați în managementul ariei protejate

Niveluri/forme de implicare (cele identificate în pasul anterior)	Frecvent/ foarte recvent	Sporadic	Absent	Observații/ comentarii
Informare punctuală				
Informare periodică				
Oferirea de informații sau resurse pentru procesul de management al AP				
Consultare				
Implicare în analiza problemelor				
Parteneriat/Colaborare				
Delegare				

! Mai multe informații privind **Nivelul de implicare a factorilor interesați în managementul general** găsiți [aici](#).

Cu ce?

Pentru a realiza această analiză aveți nevoie de:

Date și informații la care să vă raportați:

- Informații și date privitoare la proiectele finalizate și în derulare și la cei implicați în diferite activități (cine ce rol a avut, cu ce a sprijinit sau a împiedicat demersul respectiv);
- Informații privitoare la campanii de informare/conștientizare/educație și la grupurile țintă implicate;
- Procese verbale ale întâlnirilor de lucru, ale ședințelor Consiliilor Consultative sau ale întrunirilor cu alți factori interesați;

▪ Dacă intenționați să evaluați și eficiența participării, vor fi necesare informații privind modificările de atitudine, comportament, percepție ale factorilor interesați în decursul timpului, ca urmare a implicării lor.

Notă:

! Pentru a planifica o implicare eficientă a factorilor interesați este important să știți dacă rezultatele inițiativelor anterioare au meritat eforturile depuse. În cazul în care nu ați utilizat un sistem de monitorizare și evaluare a eficienței implicării lor, puteți face aceasta utilizând criteriile orientative prezentate în **Secțiunea a IV-a – Instrumente pentru monitorizarea și evaluarea eficienței implicării părților interesate.**

FAZA II: DESIGNUL ȘI PLANIFICAREA IMPLICĂRII FACTORILOR INTERESAȚI

Pasul 4: Elaborarea planului de comunicare și implicare a factorilor interesați

Pentru ce?

Cu scopul de a stabili modul de abordare, mesajele cheie și mijloacele necesare pentru a implica părțile interesate și de a identifica resursele necesare.

De ce?

Chiar dacă vi se pare că relația dvs. cu părțile interesate este clară, dată fiind complexitatea și dinamica aspectelor de natură socială, o planificare strategică și sistematică este esențială pentru eficiența implicării factorilor interesați pe întreg parcursul ciclului de management al AP. De altfel, planurile de management, așa cum au fost concepute în România (după modelul Appleton) dispun de o rubrică în care ați stabilit deja posibii parteneri sau responsabili pentru fiecare din acțiunile aferente obiectivelor de management („parteneri pentru implementare”). În esență, un astfel de plan (de implicare a factorilor interesați) privește mai în detaliu problema acestor parteneri pentru a propune modalități efective de implicare a lor. În mod ideal Planul de comunicare trebuie să reprezinte o parte integrantă a planului de management iar monitorizarea permanentă, evaluarea periodică a schimbărilor și revizuirea acestuia sunt la fel de importante ca monitorizarea și revizuirea planului de management.

Când?

În faza anterioară etapei de management este posibil ca informațiile privind factorii interesați să fie insuficiente pentru o planificare sistematică, dar să permită designul abordării participative în relație cu contextul AP și identificarea factorilor interesați. Planificarea detaliată este necesară în etapa de elaborare a planului de management, când factorii interesați ar trebui să fie deja identificați. Dacă un astfel de plan nu a fost întocmit până în acest moment, este necesar să fie realizat cât mai curând posibil, în faza de implementare a managementului.

Cine?

- Personalul Administrațiilor de AP/custozii. Este recomandat să fie implicată întreaga echipă;
- Implicarea consultanților specializați sau experților este opțională dar recomandată, putând fi utilă în special atunci când elaborați un astfel de plan pentru prima dată, neavând experiență în acest sens sau dacă situația AP este deosebit de complexă;
- Pentru a elabora un plan realist și a-i asigura acestuia sustenabilitatea și fezabilitatea este recomandat ca în această etapă să fie implicați și factorii interesați (în special cei clasificați ca fiind cei mai importanți). Dat fiind faptul că implementarea unui astfel de plan nu poate fi realizată fără consimțământul factorilor interesați, implicarea acestora are o importanță crucială. Această implicare poate fi realizată fie în faza de elaborare a planului, în formularea obiectivelor, măsurilor și acțiunilor, fie după elaborarea planului, prin consultarea acestora.

Cum?

După parcurgerea pașilor anteriori, din **Faza I**, ați ajuns să vă cunoașteți mai bine factorii interesați să știți care sunt relațiile dintre aceștia și valorile, amenințările și restricțiile din AP, știți care este rolul lor și în ce mod sunt capabili să vă influențeze, ce atitudine manifestă față de AP și Administrația acesteia, precum și care sunt cei mai importanți pentru succesul managementului ariei dvs. protejate. Informațiile referitoare la inițiativele anterioare vă ajută să identificați cele mai eficiente mijloace de implicare, pe care le-ați testat deja, partenerii cu care ați lucrat deja cu succes, iar informațiile privitoare la atitudinea factorilor interesați scot în evidență conflicte, tensiuni sau oportunități.

Înainte de a începe planificarea efectivă, trebuie să decideți asupra următoarelor aspecte:

- **Fazele de management**/ciclu de viață al ariei protejate și **domeniile de activitate** în care considerați că este necesară implicarea factorilor interesați și comunicarea cu aceștia (ex. doar în analiza problemelor? în analiza situației curente și formularea unor obiective de acțiune? doar

în aprobarea sau validarea unor obiective sau acțiuni pe care dvs. le-ați stabilit?, doar în implementarea unor activități pe care le-ați decis fără a-i consulta? etc).

▪ În ce? Cu ce scop? - aspectele în care este necesară implicarea lor, ținând seama și de cerințele legislative (ex. Aarhus, SEA, etc).

Notă:

! Pentru recomandări privind aceste aspecte puteți consulta **Secțiunea a III-a – Ciclul de viață al ariei protejate.**

OBSERVAȚII

! Pentru a lua în considerare avantajele și riscurile implicării factorilor interesați atunci când întocmiți planul de implicare a acestora puteți consulta **Secțiunea a III-a.**

! Mai multe informații despre comunicare și participare în funcție de ciclul de management al ariei protejate se află în **Secțiunea a III-a – Ciclul de viață al ariilor protejate și implicarea factorilor interesați** și în **Secțiunea a IV-a – B. Instrumente de planificare.**

Pași de lucru:

Notă:

! Pentru acest pas, puteți utiliza **Tabelul I.4.1.** Acest model reprezintă doar o propunere. În funcție de necesități pot fi adăugate coloane suplimentare.

1. În Tabelul I.4.1. introduceți lista factorilor interesați, în ordinea importanței lor (așa cum apar listați în Tabelul I.3.1. - Forme de implicare a factorilor interesați).

2. Descrieți statutul actual al fiecăruia (rol, importanță și nivel actual de implicare) – după cum reiese din analiza realizată în pașii anteriori (Faza I – Pasul 2- Tabelul I.2.2. și pasul 3 – Tabelul 1.3.1.).

Întrebări ajutătoare:

▪ *De ce este fiecare factor interesat important pentru managementul ariei protejate?*

▪ *De ce ar trebui implicat?*

▪ *Ce rol poate avea în managementul AP?*

3. Stabiliți scopul și țintele pentru implicarea lor.

Întrebări ajutătoare:

▪ *Care este scopul implicării fiecărui factor interesat?*

▪ *Ce vă așteptați să obțineți/realizați prin această implicare?*

Notă:

! Obiectivele trebuie să fie **SMART**, i.e.: **S**pecifice, **M**ăsurabile, **A**bordabil (de atins), **R**elevant și încadrat în **T**imp.

4. Definiți indicatorii de succes.

Întrebare ajutătoare: *Când știm că am reușit? Cum cuantificăm succesul?*

5. Stabiliți forma/modalitatea optimă/nivelul optim de implicare.

Întrebare ajutătoare: *Care este forma/modalitatea cea mai potrivită pentru implicarea lor?*

6. Stabiliți mijloacele pentru implicarea lor și măsurile pe care trebuie să le luați pentru a ajunge la statutul dorit.

Întrebare ajutătoare: *Ce trebuie să facem pentru a obține ceea ce ne-am propus?*

7. Evaluați resursele necesare (materiale, de timp, etc.) pentru atingerea obiectivelor propuse.

Puteți adăuga: un cadru temporal (termene limită), inventarul resurselor necesare pentru acțiunile planificate (ex. buget, oameni), un plan de monitorizare și evaluare.

Întrebări ajutătoare:

▪ *Ce resurse și cât timp trebuie să alocăm pentru acțiunile propuse?*

▪ *Cine, cum și când evaluează evoluția acțiunilor și efectul lor?*

8. Evaluați riscurile pentru implementarea planului.

Întrebare ajutătoare: Care sunt impedimentele și riscurile implicării lor?

Tabelul I.4.1. – Plan pentru implicarea factorilor interesați

Factorii interesați, după importanța lor (! așa cum au fost clasificați anterior)	Rolul actual, importanța lor și nivelul de implicare	Rezultate așteptate (rol, atitudine, comportament)	Indicatori de succes	Nivelul optim/ forme adecvate de implicare	Acțiuni necesare	Perioada de desfășurare a acțiunilor	Resurse necesare (incl. umane)	Impedimente și riscuri pentru implicarea lor
Factori interesați primari (cu importanță ridicată)								
Factori interesați secundari (cu importanță medie)								
Factori interesați terțiari (cu importanță redusă)								

Notă:

! Pentru a putea implementa cu succes planul, este necesar, de asemenea, să:

9. Vă evaluați capacitatea proprie de care dispuneți, inclusiv cunoștințele, bugetul, personalul, logistica, echipamentul, etc.

10. Stabiliți un regulament intern clar privitor la informațiile și comunicarea externă și să delegați echipei de management răspunderi pentru implementarea acestuia.

Cu ce?

Planul se bazează pe rezultatele analizelor anterioare ale părților interesate și pe evaluarea implicării părților interesate (**Etapele 1, 2 și 3 din Faza I**).

Structura propusă (prezentată sub formă de tabel) se concentrează asupra părților interesate: pentru fiecare grup, de la cel mai important până la cel mai

puțin important, veți avea întreaga planificare a rezultatelor, țintelor, măsurilor, mijloacelor etc. dorite. Planul poate fi restructurat și organizat în funcție de acțiunile dorite și de prioritățile în timp.



© Pro Park

Curs de instruire în *Managementul Ariilor Protejate*, Brașov



© Pro Park

Curs de instruire în *Managementul Vizitatorilor*, Vânători Neamț NP

SECȚIUNEA a III-a:

CADRUL TEORETIC

Glosar

Evaluare = măsurarea sau estimarea unui aspect de management (Hockings M., Stolton S., Dudley N., 2000, p: xiii)

Management cooperativ (co-management) se referă la un parteneriat prin care diferiți factori interesați convin să își împartă rolurile, drepturile și responsabilitățile de management pentru un teritoriu sau o anumită categorie de resurse supuse protecției. Între acești factori interesați se numără, în primul rând, autoritatea/instituția responsabilă pentru managementul ariilor protejate sau al resurselor în cauză (e.g. păduri, pășuni, etc) și diferite asociații ale rezidenților locali și utilizatorilor de resurse (e.g. asociații de proprietari de pădure, obști), dar pot fi incluse și organizații non-guvernamentale, administrații publice locale, autorități tradiționale, instituții de cercetare, antreprenori și alții. (G. Borrini-Feyerabend, 1996, pp. 3)

Conform PA-BAT (N. Dudley, Sue Stolton, 2008), într-o **arie protejată gestionată în sistem colaborativ (co-management)**, autoritatea și răspunderea pentru

managementul ariei protejate sunt împărțite (în mod formal și informal) între numeroși „actori” guvernamentali sau non-guvernamentali.

În cazul formelor „slabe” de management colaborativ, puterea de decizie și responsabilitatea revin unei agenții/instituții guvernamentale, care are obligația (impusă prin lege sau politicile naționale) de a informa sau consulta ceilalți colaboratori/parteneri. În astfel de forme ceilalți factori interesați au un rol consultativ și nu dispun de puterea de a influența în mod direct deciziile finale. Actorii guvernamentali joacă rolul principal în procesul de management.

În cazul formelor „puternice” de management colaborativ, există structuri/organisme permanente alcătuite din mai mulți factori interesați (e.g. Consilii Consultative, Consilii Directoare, etc.), a căror implicare în procesul de management este obligatorie. Acestea au responsabilitatea de a elabora propuneri tehnice pentru reglementări și acțiuni concrete de management în aria protejată. Aceste propuneri sunt înaintate autorității decizionale pentru aprobare. În acest caz factorii interesați neconvenționali/neguvernamentali

sunt mai bine reprezentați în procesul de decizie privind managementul ariei protejate. Hotărârea finală aparține însă autorităților de stat, care sunt/au obligația să fie într-un dialog permanent cu factorii interesați care fac parte din structurile amintite anterior. În *managementul comun* (en. *joint management*), mai mulți actori fac parte din structura care are puterea de decizie și răspunderea privind managementul (ex. administrație de arie protejată). Diferitele forme de management colaborativ sunt cu atât mai „puternice” cu cât pentru decizia finală este obligatoriu consensul între toate părțile implicate (după N. Dudley, Sue Stolton, 2008).

Atingerea consensului presupune ca fiecare dintre punctele de vedere ale participanților să fie luat în considerare în formularea deciziei finale (e.g. prin vot, prin consultare). Considerarea punctelor de vedere ale tuturor participanților înseamnă o implicare activă și eficientă.

Comunicare = înseamnă schimb de informații. Comunicarea se bazează pe stabilirea unui dialog între diferite sectoare de activitate și diferiți factori interesați, pentru a îmbunătăți nivelul de înțelegere a problemelor și interesul pentru a sprijini procesul de planificare și acțiune colaborativă/în parteneriat. (după CEPA, 2007)

Evaluare = aprecierea statutului/condițiilor de funcționare/realizare a unui anumit aspect de management, în baza unor criterii predeterminate (de obicei, un set de standarde și obiective); (după Hockings M., Stolton S., Dudley N., 2000, p: xiii). În acest caz, evaluarea presupune raportarea la obiectivele privind implicarea factorilor interesați, așa cum reies din: cerințele legislației naționale (ex. SEA, Aarhus, OUG 57/2007, etc.), pe de o parte, și la PoWPA, Strategia Națională pentru Protecția Biodiversității, planurile de management ale ariilor protejate, planurile de comunicare /implicare a factorilor interesați sau alte documente relevante, pe de altă parte.

Guvernanța/Sistemul de luare a deciziilor (en. „*governance*”) =

În contextul managementului ariilor protejate, este definit ca: „interacțiunile dintre structuri, procese și tradiții care determină **modul de exercitare a puterii și de luare a deciziilor** privind problemele de interes public, precum și modul în care cetățenii și alți factori interesați au posibilitatea de a-și exprima punctul de vedere în cadrul procesului de decizie” (după ghidul IUCN – G. Borrini-Feyerabend, A. Kothari and G. Oviedo. 2004). Așadar, *guvernanța* se referă la modul în care se desfășoară procesul de management

și în special la modul în care se iau deciziile: ce structuri sunt implicate?, cine ce rol are?, cine și cum participă?, cine și cum ia decizia finală? Toate aceste aspecte depind de modul în care este împărțită autoritatea între diferite categorii de factori interesați, de structurile implicate, de rolul și modul de funcționare ale acestora. Structura și modul de funcționare a sistemului de luare a deciziilor sunt stabilite prin legi și prevederi ale politicilor, strategiilor și planurilor de management.

Calitatea guvernantei = se referă la *cât de bine este coordonat managementul unei arii protejate* – măsura în care procesul de management respectă principiile și criteriile „bunei guvernante”, așa cum au fost definite acestea de către persoanele, comunitățile și guvernele relevante (ca parte a sistemului lor de valori morale, a identității lor culturale), în acord cu principiile stabilite de organizațiile și convențiile internaționale (după ghidul IUCN – G., Borrini-Feyerabend, 2004).

Tipurile de guvernanta (en. „governance types”) = sunt definite în raport cu „cel care deține autoritatea, responsabilitatea și răspunderea legală” pentru managementul unei arii protejate (după ghidul IUCN – G., Borrini-Feyerabend, 2004). Cele **4 tipuri de guvernanta** definite

de IUCN (asimilabile unor tipuri de management) sunt: (1) guvernanta de stat/guvernamentală, (2) guvernanta colaborativă, (3) guvernanta privată și (4) guvernanta de către/prin intermediul comunității (lor).

Participarea = permite împărtășirea diferitelor cunoștințe, în cadrul unui proces de învățare, prin care se formează abilitățile indivizilor, dând acestora capacitatea și puterea de a-și asuma răspunderea și de a acționa pentru a produce schimbări (...). În cadrul procesului de participare, puterea care le este atribuită participanților diferă în cazul diferitelor forme de participare, capacitatea lor de control crescând de la simpla informare, către formele mai avansate de participare cum sunt: consultarea, stabilirea consensului, descentralizarea luării deciziilor, asumarea/delegarea responsabilității și parteneriat (după CEPA, 2007).

Parteneriatul = presupune relații de colaborare între diferite organizații, care adaugă valoare contribuțiilor fiecărui participant în parte. În cadrul unui proces (e.g. de management), partenerii contribuie cu diferite abilități și idei și își oferă reciproc sprijin tehnic și financiar. (după CEPA, 2007). Parteneriatele pot fi *formale* (în baza unui acord sau contract scris) sau *informale* (bazate pe un angajament nescris, neoficial).

Factori interesați = diferite instituții, grupuri sociale și indivizi, care au un interes direct, semnificativ și specific în aria protejată. (...) La originea acestui interes se pot afla: un mandat instituțional, proximitatea geografică, legături de asociere istorice, relațiile ce presupun asigurarea mijloacelor de trai, interesele economice și o varietate largă de alte capacități și preocupări (G. Borri-Feyerabend, 1996, pp 8). O serie de clasificări ale factorilor interesați sunt disponibile în **Secțiunea IV**.

Amenințările = sunt potențiale procese, activități sau evenimente care ar putea avea un impact negativ, ale căror efecte pot să se manifeste în viitor (după Metodologia RAPPAM, WWF, 2003).

Valorile ariilor protejate = se referă la resursele din aria protejată care pot fi utilizate pentru a produce un *beneficiu*. În acest context, valorile reprezintă *potențiale beneficii* (după Instrumentul de evaluare a beneficiilor ariilor protejate – PA-BAT, N. Dudley, 2008)

Categorii de valori economice în AP

(după IUCN, 2004 și Ceroni M., 2007)

• VALORI UTILIZABILE

- **Valori direct utilizabile:** pot fi *de consum* (ex. bunuri utilizate

sau procesate direct, cum ar fi fânul, lemnul, plantele medicinale, fructele de pădure, etc.) și de *non-consum* (ex. valori recreaționale, culturale);

- **Valori indirect utilizabile:** reprezentate de rolul și funcția naturală a ecosistemului (de ex. regularizarea cursurilor de apă, protecția solului, fixarea dioxidului de carbon atmosferic, etc.), care sunt esențiale pentru societate;

- **Valori opționale și cvasi-opționale:** derivate din capacitatea ariilor protejate de a păstra (prin conservare) opțiunea de a utiliza în viitor bunurile și serviciile (de ex. cu valoare utilizabilă) oferite de ecosistemele aflate în prezent sub regim de protecție.

• VALORI NE-UTILIZABILE

- **Valori existențiale:** cu rol de suport al vieții (mediu de viață) în general.

• VALORI INTRINSECI

- se referă la simpla existență a unor valori a căror conservare poate fi considerată ca necesară din rațiuni etice sau morale. Protecția acestora creează un sentiment de bucurie/ liniște/satisfacție oamenilor, prin simplul fapt că acestea există și sunt menținute, fără ca aceștia să se aștepte să le folosească ei înșiși.

Ciclul de viață al ariilor protejate și implicarea factorilor interesați

Managementul unei arii protejate reprezintă un proces dinamic, complex și de lungă durată, care, în analogie cu ciclul managementului de proiect este adesea privit ca un ciclu: acesta implică o succesiune logică de pași/etape interdependente, care, în mod obișnuit, implică reiterări și ajustări. Deși aceste faze se suprapun și interferează, cel mai adesea, conceptul de **ciclu de management** s-a dovedit a fi un cadru util pentru planificarea în timp a managementului, planificarea/designul procesului de comunicare, evaluarea eficienței managementului, etc (Hockings *et al.*, 2000, Ervin J, 2003, Hesselink *et al.*, 2007).

De la prima idee și inițiativă, până la înființarea și managementul propriu-zis al unei arii protejate, sunt parcurse o serie de faze distincte, care alcătuiesc, în concepția lui Getzner *et al.*, 2010, **ciclul de viață al ariei protejate**. Conform acelorași autori, se consideră că pe durata „ciclului său de viață”, o arie protejată parcurge următoarele *faze succesive de evoluție* (fig. III-2):

- **Faza pregătitoare, premergătoare managementului** – când se dezbate ideea și se ia inițiativa înființării noii AP, este stabilită viziunea pentru înființarea ariei protejate și este verificată fezabilitatea acestui demers;
- **Faza de planificare**, care cuprinde: *faza planificării de bază/primare*, când se hotărăște asupra modului în care va decurge planificarea, sunt colectate datele și informațiile necesare pentru elaborarea planului de management, iar AP este înființată în mod oficial (e.g. prin act normativ);
- **Faza planificării detaliate**, când este elaborat planul de management propriu-zis și alte planuri sectoriale de management (de ex. planuri privind managementul vizitatorilor, comunicarea, dezvoltarea regională etc.);
- **Faza de implementare a obiectivelor de management** – care

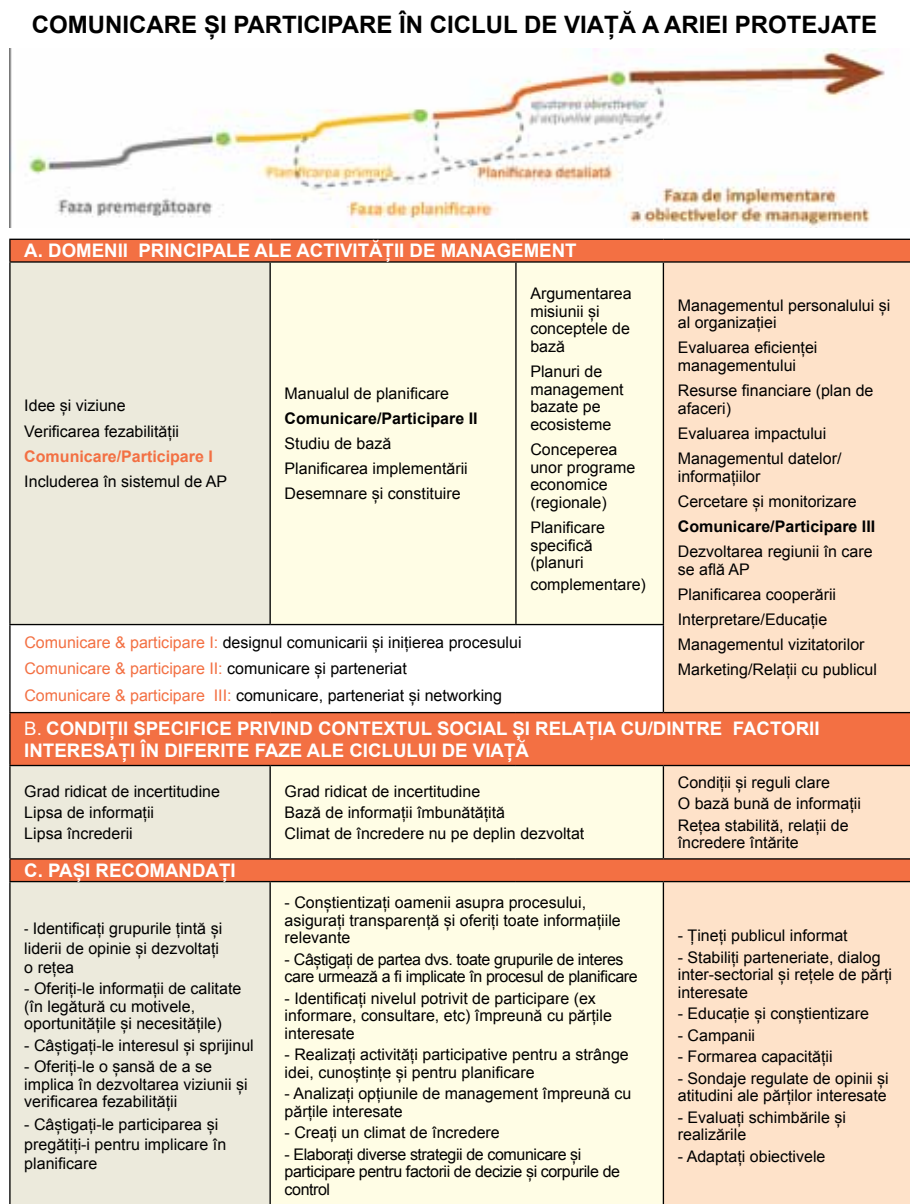
debutează cu înființarea legală a AP și presupune derularea activităților necesare pentru atingerea obiectivelor de management.

Comunicarea și implicarea factorilor interesați reprezintă atât *un domeniu de activitate* și *un obiectiv al procesului de management* în sine (diferite forme de implicare – e.g. informare, consultare fiind necesare la un moment-dat) cât și *un mod de abordare a unor domenii de activitate*, prin care se facilitează atingerea unor obiective specifice de management (de ex. conservarea unor ecosisteme, dezvoltarea socio-economică a comunităților locale, managementul turismului în aria protejată, educația și conștientizarea comunităților locale etc). Astfel, comunicarea și implicarea factorilor interesați sunt importante de-a lungul întregului ciclu de viață al ariei protejate dar sunt esențiale în anumite faze (**Fig. III-2**). Pentru atingerea eficientă a obiectivelor generale specifice fiecărei faze, definirea obiectivelor și acțiunilor privind comunicarea și implicarea factorilor interesați trebuie să se realizeze în raport cu scopul fiecărei faze, cu obiectivele generale ale fiecărui domeniu de activitate și cu caracteristicile contextului. Activitățile necesare a fi desfășurate pe parcursul ciclului de viață sunt încadrate de Getzner *et al.* (2010), în 25 de domenii de activitate (**Fig. III-2, Fig. III-3**).

Pentru a fi eficientă, implicarea factorilor interesați trebuie să fie planificată și realizată în concordanță cu fazele ciclului de viață al ariei protejate. Este astfel important pentru managerii de AP să știe în ce fază a ciclului de viață se află la un anumit moment, care ar trebui să fie rolul comunicării și implicării factorilor interesați în fiecare fază a ciclului, precum și care sunt acțiunile recomandate/necesare pentru a-și atinge obiectivele.

Figura III-2 prezintă fazele ciclului de viață al unei arii protejate și domeniile de activitate care corespund, în mod ideal, fiecărei faze, câteva exemple de caracteristici frecvente ale contextului social în care se realizează comunicarea și relaționarea cu factorii interesați și câteva exemple de intervenții/pași de lucru sau acțiuni general recomandate în fiecare context.

Fig. III-2 – Fazele ciclului de viață al ariilor protejate: domeniile de activitate, locul comunicării și al participării factorilor interesați



Sursă: Adaptare a autorului după M. Getzner, M. Jungmeier, S. Lange, 2010, pp 32, 55 and Hesselink F., 2007 (CEPA)

Trebuie avut în vedere faptul că, în realitate, domeniile de activitate amintite s-ar putea să nu fie organizate întotdeauna conform modelului prezentat iar caracteristicile mediului social („condițiile”) pot varia în mod considerabil pentru fiecare țară în parte sau în funcție de contextul operațional al fiecărei arii protejate.

Notă:

! Puteți utiliza această diagramă în etapele de **analiză** și de **planificare** pentru: identificarea fazei din ciclul de viață al AP în care vă aflați, explorarea condițiilor specifice contextului și în alegereaalegerea acțiunilor adecvate pentru implicarea factorilor interesați.

Pentru dezvoltarea unui management participativ trebuie să știți **cum să implicați** fiecare grup țintă de factori interesați în fiecare fază și domeniu de activitate, precum și **pe cine veți implica**. Pentru un management mai eficient al ariei protejate, planul privind comunicarea și implicarea factorilor interesați trebuie integrat cu planul de management. Astfel, pentru fiecare domeniu de activitate și pentru fiecare obiectiv al Planului de management sunt necesare: *identificarea factorilor interesați, stabilirea rolului acestora* (de ex. implicarea în analiza problemelor și identificarea soluțiilor, posibili parteneri sau contractori pentru implementare etc.) și *planificarea măsurilor necesare pentru implicarea lor*.

Figura III-3 prezintă câteva măsuri/acțiuni cu caracter general, orientativ, recomandate pentru o abordare participativă a fiecărui domeniu de activitate din cadrul ciclului de viață al AP și oferă câteva recomandări privind nivelul optim/indicat de implicare a principalelor categorii de factori interesați. Trebuie să aveți în vedere faptul că este necesară adaptarea recomandărilor propuse în această figură în funcție de contextul dvs. specific.

Notă:

! Puteți utiliza această matrice ca model orientativ **atât în faza de analiză cât și în cea de planificare**.

Figura III - 3 – implicarea factorilor interesați în diferite domenii ale managementului AP

Activitatea de management	Acțiuni recomandate	EMAP	OLD	Flp	Fis	MM	V
FAZA PREMERGĂTOARE MANAGEMENTULUI							
Ideea și viziunea privind AP	...dezvoltați ideea inițială (împărtășită de anumite persoane implicate) într-o viziune împărtășită de grupuri reprezentative de factori interesați cheie <i>! Identificarea primară a factorilor interesați cheie, a grupurilor țintă și a liderilor de opinie. Implicați-i pe aceștia în identificare altor factori interesați relevanți precum și a modalităților celor mai eficiente de a-i implica pe aceștia.</i>	●	●	●	●	●	
Verificarea fezabilității (studiul de fezabilitate)	...comparați punctul de vedere intern (al celor implicați direct) cu cel extern, al factorilor interesați <i>! Identificarea primară a factorilor interesați cheie, a grupurilor țintă și a liderilor de opinie.</i>	●	●	●			
Comunicare și participare I	...comunicați pe larg rezultatele studiului de fezabilitate, viziunea privind viitoarea AP și discutați aspectele pro și contra cu grupurile de factori interesați cheie reprezentative	●	●	●	●	●	
Integrarea în sistemul de AP	...dezbateți împreună cu factorii de decizie relevanți includerea noului sit în sistemul de AP național, regional, etc.	●	●				
FAZA DE PLANIFICARE DE BAZĂ							
Manualul de planificare	...stabiliți la nivel intern „liniile directoare” pentru întreg procesul de planificare (cum se va desfășura, cine va fi implicat, ce grupuri vor contribui cu informație, cine va participa la analiza problemelor, formularea obiectivelor, consultare, etc.) <i>! Analiza factorilor interesați.</i>	●					
Comunicare și participare II	...comunicați celor mai reprezentative grupuri de factori interesați identificate despre procesul de planificare și posibilitățile implicare a lor	●	●	●			
Informații de bază	...colectați datele necesare pentru elaborarea planului de management <i>! Este recomandat să implicați factorii interesați ce dețin informații/date relevante din domenii complementare (social-economic). Prin intermediul grupurilor de lucru puteți discuta consecințele social-economice ale managementului și necesitățile factorilor interesați locali pe care este esențial să le integrați în Planul de management.</i>	●	●				
Planificarea implementării	...negociați cu grupurile cheie de factori interesați modul în care va fi implementat regimul de management al AP (ex. plăți compensatorii pentru proprietarii de terenuri)	●	●	●			
Desemnarea oficială a AP	...sărbătoriți! dacă asupra înființării AP există deja un consens, desemnarea acesteia va fi un punct important de referință, în special la nivel local, care va putea fi apreciat și sărbătorit într-un mod special	●	●	●	●	●	

Activitatea de management	Acțiuni recomandate	EMAP	OLD	Flp	Fis	MM	V
FAZA DE PLANIFICARE DETALIATĂ							
Formularea misiunii AP	...definiți și stabiliți la nivel intern (ex. la nivelul staff-ului Administrației) scopul și misiunea AP (ex. unde se vrea să se ajungă, cât și cum își propune aceasta să contribuie la dezvoltarea economică locală, cum își propune să se implice în turism, cu ce instituții își propune să se asocieze, etc.)	●	●				
Elaborarea planului de management (bazat pe abordarea ecosistemică)	...stabiliți de comun acord la nivel intern și împreună cu factorii interesați obiectivele, țintele, acțiunile și planurile de acțiune, precum și posibilele modalități de implementare participativă ! Este recomandată (și uneori impusă de lege) implicarea directă (prin grupuri de lucru, consultări, dezbateri, negocieri, etc.) a factorilor interesați în această fază. În acest fel, odată ce consensul va fi atins sau situația este clarificată pentru toți cei interesați/afecțați, pot fi evitate numeroase conflicte sau tensiuni care ar putea să apară în fazele ulterioare.	●	●	●	●		
Conceperea de programe economice	...analizați posibilitatea integrării AP în dezvoltarea regională și cea a dezvoltării de programe specifice, axate pe latura social-economică	●	●	●	●		
Planificare complementară	...identificați și analizați alte aspecte ce necesită planificarea (ex. dezvoltarea turismului, utilizarea resurselor, comunicarea, etc.)	●	●	●	●		
FAZA DE IMPLEMENTARE ȘI MANAGEMENT							
Dezvoltare organizațională	...dezvoltați o echipă de management bine pregătită și motivată, cu o organizare solidă și eficientă	●					
Evaluarea eficienței managementului	...evaluați la nivel intern eficiența procesului de management pe care și împărtășiți rezultatele (chiar și pe cele negative) cu publicul larg	●	●	●	●	●	
Finanțarea și sustenabilitatea economică a managementului	...asigurați sesutenabilitatea resurselor financiare pentru managementul AP și căutați posibilități inovatoare de a vă suplimenta resursele limitate alocate de la nivel central (ex. prin parteneriate, sponsorizări, donații, etc.)	●	●	●	●		
Evaluarea impactului	...evaluați impactul proiectelor planificate, faceți rezultatele transparente și permiteți publicului să comenteze rezultatele	●	●	●	●	●	
Managementul datelor/ informațiilor	...gestionați eficient fluxurile de date și informații de care aveți nevoie și pe care le generați și împărtășiți anumite date și informații cu publicul (ex. prin intermediul internetului)	●	●	●	●	●	
Cercetare și monitorizare	...dezvoltați sau atrageți proiecte de cercetare și monitorizare: permiteți factorilor interesați relevanți să se implice și căutați modalitatea adecvată de împărtășire a rezultatelor	●	●	●	●	●	

Activitatea de management	Acțiuni recomandate	EMAP	OLD	Fip	FIs	MM	V
FAZA DE IMPLEMENTARE ȘI MANAGEMENT							
Comunicare și participare III	...asigurați transparența procesului de management, o comunicare continuă cu grupurile țintă relevante și căutați să dezvoltați și consolidați parteneriate și rețele de parteneri cu care să puteți colabora permanent în implementarea managementului. Căutați să vă lărgiți grupul de simpatizanți și „suporteri” și să vă îmbunătățiți relația cu structurile de tipul Consiliilor Consultative (dacă este cazul). ! Continuați să implicați factorii relevanți prin procese de consultare atunci când este necesară luarea de noi decizii.	●	●	●	●	●	
Dezvoltarea regiunii în care se află AP	...căutați posibilități de colaborare cu diferiți parteneri (de afaceri) din regiune (ex. branduri locale)	●	●	●	●		
Planificarea cooperării	...realizați parteneriate strategice la nivel național și internațional (cu alte arii protejate, cu diferite organizații-umbrelă din domeniu, etc.)	●	●	●	●		
Interpretare/ educație	...dezvoltați programe educative și de interpretare adresate unor grupuri țintă clar definite; stabiliți modalități eficiente, adecvate de comunicare/promovare a acestora	●	●	●	●	●	●
Managementul vizitatorilor	...dezvoltați infrastructura și serviciile necesare pentru atingerea obiectivelor legate de turism	●	●	●	●	●	●
Marketing/relații cu publicul	...mențineți relațiile publice la un nivel eficient și concepeți strategii de marketing ! AP pot fi privite și ca ofertanți de „servicii” pentru public, care pot fi tratate prin prisma unei abordări economice.	●	●		●		●

Sursa: Alina Ioniță, 2011, adaptare și prelucrare după M. Getzner, M. Jungmeier, S. Lange, 2010

Nivelul de implicare: ● intens ● mediu ● scăzut

Categorii de factori interesați: EMAP = echipa de management a ariei protejate, OFD = organisme/structuri cu rol de decizie, Fip = factori interesați primari, FIs = factori interesați secundari, MM = mass-media, V= vizitatori

Matricea participării pentru managementul ariilor protejate

În timp ce elaborați planul pentru implicarea factorilor interesați sau realizați o analiză a situației curente a unei AP, trebuie să știți **cum** să implicați fiecare grup-țintă da factori interesați și **cum** să abordați relația dvs. cu aceștia pe parcursul diferitelor faze ale procesului de management.

Matricea participării (Fig. III-4) prezintă tipurile de relații posibile dintre autoritatea de management a AP și ceilalți factori interesați în fiecare dintre etapele ciclului de viață sau ciclului de proiect, în relație cu principalele forme de participare/implicare. Astfel, matricea corelează diferitele niveluri de participare din cadrul „scării participării” cu fazele ciclului de viață al AP sau al unui proiect.

Figura III - 4 – Matricea participării

FAZA DE MANAGEMENT A AP / ETAPA DE PROIECT*				
	FAZA DE MANAGEMENT A AP / ETAPA DE PROIECT			
	Identificare și inițiere	Planificare	Implementare	Întreținere, monitorizare și evaluare
Niveluri de implicare a părților interesate/comunităților	(ex faza de pre-constituire a unei AP sau inițierea unui proiect)	(ex pregătirea planului de management, a planurilor specializate sau a proiectului)	(faza de implementare și management)	
Control din partea comunității/părților interesate	Părțile interesate inițiază acțiuni în mod independent	Părțile interesate planifică în mod independent	Părțile interesate implementează în mod independent	Părțile interesate întrețin în mod independent
Parteneriat	Autoritățile și părțile interesate inițiază acțiuni comune	Autoritățile și părțile interesate planifică și concep împreună	Autoritățile și părțile interesate implementează împreună	Autoritățile și părțile interesate întrețin și evaluează împreună
Consultare	Autoritățile inițiază acțiuni după consultarea părților interesate	Autoritățile planifică după consultarea părților interesate	Autoritățile implementează în urma consultării părților interesate	Autoritățile monitorizează și evaluează în urma consultării părților interesate
Control al autorității guvernamentale	Autoritățile inițiază acțiuni	Autoritățile planifică și concep în mod independent	Autoritățile implementează în mod independent	Autoritățile întrețin, monitorizează și evaluează în mod independent
o implicare mai redusă	* vezi ciclul de viață al ariei protejate			

Alina Ionita, 2010,
adaptată după Community Planning Website (copyrights Nick Wates/Nick Wates Associates)
<http://www.communityplanning.net/principles/principles.php#acceptdifferentagendas>

Așa cum este indicat în această matrice, **consultarea** și **parteneriatul** facilitează dezvoltarea unei viziuni comune, agreeate de toți participanții, precum și formularea unor obiective și acțiuni de dezvoltare a dialogului, parteneriatului, acordului împărtășite, care să permită integrarea cunoștințelor și abilităților proprii (aparținând) factorilor interesați încă dintr-un stadiu timpuriu (în special în faza de *identificare* și *analiză* a problemelor).

Matricea poate fi utilizată cu scopul de a:

- Înțelege mai bine nivelurile/formele de participare, în relație cu fazele procesului de management și a vă ghida în alegerea nivelului adecvat de implicare a factorilor interesați în fiecare din fazele unui proiect sau al ciclului de viață al unei AP (în planificarea dezvoltării unui management participativ) și

- Pentru a evalua în mod corect nivelul de implicare a factorilor interesați în managementul ariei protejate, într-un proiect sau într-o anumită fază de management și pentru identificarea tipului de guvernanta a ariei dvs. protejate.

Așa cum am amintit în secțiunea dedicată ciclului de viață al ariei protejate și așa cum este indicat în această matrice, există mai multe modalități de abordare a implicării factorilor interesați în managementul unei arie protejate:

- *Consultarea* acestora *înainte* de elaborarea planului, inițierea sau implementarea unei activități propriu-zise de management;

- *Implicarea activă* a acestora *pe parcurs*, în elaborarea propriu-zisă a planului de management/planurilor subsecvente (e.g. în realizarea analizei și în evaluarea contextului), în implementarea (în parteneriat cu aceștia) sau în inițierea unei activități;

- *Consultarea* acestora *pe parcurs*, în diferite stadii ale procesului de planificare sau în implementarea unei activități;

- *Consultarea ulterioară* și *negocierea* asupra unei versiuni finale (deja elaborată de dvs.) a planului de management/planurilor subsecvente sau asupra unei activități de management deja stabilite;

- Sau o combinație între aceste variante.

Principii și argumente pentru implicarea factorilor interesați în managementul ariilor protejate

„Numeroasele beneficii atribuite participării factorilor interesați au contribuit, într-o anumită măsură, la integrarea pe scară largă a acestui concept în strategiile naționale și internaționale” (Reed M.S., 2008). Participarea publică, ca și mod de abordare al guvernantei AP (modului de luare a deciziilor), promovată în mod susținut în cadrul Summitului Pământului de la Rio de Janeiro și al celui de-al patrulea Congres Mondial al Parcurilor din Caracas și adoptată de CBD, reprezintă unul din principiile fundamentale ale democrației. Aceasta implică transparență, prin asigurarea accesului la informațiile relevante, dialog, parteneriat și facilitează împărțirea corectă a beneficiilor și echitatea. Așa cum subliniau Thomas și Middleton (2003, p. 55), includerea celor care au un interes în aria protejată în procesul de planificare a managementului este considerată astăzi drept un standard de bună practică.

Cunoașterea posibilelor beneficii ale implicării factorilor interesați vă poate fi utilă atât în faza de analiză a fezabilității acestui concept pentru aria protejată pe care o gestionați cât și în faza de planificare a participării factorilor interesați.

Participarea factorilor interesați în managementul ariilor protejate este justificată și recomandată prin prisma mai multor considerente:

1. De asigurare a transparenței prin informarea publicului în mod corect și accesibilizarea informațiilor și cunoștințelor disponibile;
2. De garantare a unui proces democratic de luare a deciziilor, în conformitate cu drepturile fundamentale ale omului (ex. drepturile de proprietate);
3. De integrare a cunoștințelor și resurselor de care dispun factorii interesați (ex. actori instituționali sau non-instituționali) în procesul de constituire și management al ariilor protejate, pentru a-l face mai eficient;

4. De dezvoltare a unui mediu social favorabil pentru AP, prin echilibrarea intereselor divergente și prin evitarea, ameliorarea sau reducerea conflictelor.

Astfel, principalele argumente pentru implicarea factorilor interesați în managementul ariilor protejate sunt:

▪ **Drepturile celor afectați de o anumită decizie**

Participarea la luarea deciziilor privind mediul este privită, din ce în ce mai mult, ca un drept democratic. (Reed, 2008). La modul general, unele decizii ale instituțiilor statului pot influența direct mediul și modul de viață al oamenilor, precum și accesul acestora la resurse. Înființarea ariilor protejate prin decizia organismelor guvernamentale de la nivel național are adesea astfel de efecte negative directe asupra mijloacelor de trai și asupra accesului comunităților locale adiacente ariilor protejate la resursele naturale. Acest fapt reprezintă o sursă comună de conflicte, în special cu proprietarii de terenuri a căror utilizare a fost restricționată și care privesc aceste măsuri ca o încălcare a dreptului lor de proprietate. Rezultatul este, cel mai adesea, o atitudine negativă a proprietarilor și utilizatorilor față de autoritățile de management al ariilor protejate, încălcarea regimului de management și proliferarea unor activități care amenință viabilitatea ariei protejate. În astfel de situații, chiar dacă obiectivele de conservare sunt considerate ca prioritare de către stat, factorii interesați au dreptul să fie informați sau să aibă acces la informații relevante, să își exprime opiniile și să-și poată reprezenta necesitățile și problemele în procesul de decizie. Proprietarii de teren și toți cei care sunt/pot fi afectați de managementul ariei protejate reprezintă factori interesați cheie, iar informarea/consultarea lor ar trebui să reprezinte o prioritate.

Întrucât, în contextul Ecoregiunii Carpatice, majoritatea administrațiilor ariilor protejate sunt structuri publice/guvernamentale, dreptul factorilor interesați și al publicului de acces la informații privind aria protejată este garantat și de prevederile normative ale Convenției de la Aarhus și ale unor Directive UE (ex. SEA).

▪ **Numărul mare și diversitatea actorilor care împart responsabilitatea asupra managementului terenului și/sau resurselor naturale din ariile protejate și teritoriile învecinate acestora**

Diversitatea valorilor de conservare, a formelor de utilizare și proprietate asupra terenului și, uneori, caracterul inter-sectorial ale obiectivelor ariilor

protejate se asociază cu o diversitate corespunzătoare a instituțiilor și administrațiilor implicate la nivel central, regional și local (ex. autorități silvice, de gospodărire a apelor, administrații locale, administrații de arii protejate etc.). Ariile protejate și zonele adiacente acestora, în care se regăsesc comunitățile locale trebuie privită ca „o zonă a actorilor politici și sociali aflați în competiție sau concurenți și care fac apel la resursele naturale” (Cline-Cole, 2001, p.29, citat de Secretariatul CBD, 2009). Pentru un management eficient al ariei protejate este necesară identificarea și armonizarea acestor interese concurente și coordonarea acțiunilor lor în raport cu obiectivele ariei protejate.

Identificarea și implicarea actorilor instituționali, în raport cu responsabilitățile și resursele de care dispun, este necesară pentru integrarea ariilor protejate în contextul lor teritorial. Autorităților de management al ariilor protejate le este atribuit rolul de „inițiator și coordonator al eforturilor de planificare mai organizată și mai participativă” (Stoll-Kleemann S., Welp M., 2008). În acest context, implicarea factorilor interesați instituționali (factorilor responsabili) se dovedește a fi absolut necesară.

▪ Diversitatea cunoștințelor și valorilor necesare pentru managementul ariilor protejate

„Problemele de mediu sunt, în mod obișnuit, complexe, discutabile, multi-scalare, și afectează o multitudine de actori și organizații. Acest aspect reclamă un mod transparent de luare a deciziilor care trebuie să fie flexibil față de împrejurările schimbătoare și să integreze o mare diversitate de cunoștințe și valori. În acest scop, participarea factorilor interesați este tot mai mult căutată și integrată în procesul de luare a deciziilor, de la nivel local până la nivel internațional” (Stringer *et al.*, 2007, citat de Reed M.S., 2008). Creșterea calității deciziilor în contextul complexității tot mai sporite a problemelor actuale „necesită cunoștințe din numeroase domenii diferite” (Stoll-Kleemann S., Welp M., 2008). Managementul ariilor protejate reprezintă o sarcină complexă nu doar datorită complexității asociate gestionării oricărui teritoriu, ci și datorită complexității obiectivelor caracteristice ariilor protejate în abordările moderne. Pentru a îndeplini cu succes aceste obiective, înainte de orice, este necesară **cunoașterea contextului specific al ariei protejate**, astfel încât măsurile de management să fie stabilite în acord cu acesta. Acest lucru este posibil doar prin integrarea

tuturor informațiilor relevante (ecologice, biologice, sociale, economice, etc.) deținute sau gestionate de diferiți actori instituționali și non-instituționali.

În același timp, factorii interesați își pot aduce contribuția la înțelegerea contextului social-economic al ariei protejate prin idei, puncte de vedere, viziuni, experiențe personale, care facilitează integrarea aspectelor multiple ale realității în procsul de management al ariei protejate. Contribuția factorilor interesați este necesară în special la începutul unui nou proces (ex. planificarea generală a managementului sau a anumitor domenii de activitate, evaluări preliminare, proiectarea și planificarea unui proiect). Factorii interesați de la nivel local dețin, cel mai adesea, acele „cunoștințe tradiționale” privind utilizarea resurselor și valorile culturale locale, fapt pentru care aportul lor este extrem de necesar, mai ales în condițiile în care unul din obiectivele ariei protejate este conservarea peisajelor tradiționale/culturale sau când conservarea anumitor specii este condiționată de desfășurarea unor activități tradiționale (de ex. pășunatul, cositul).

Pentru integrarea unor informații cât mai complete, sunt esențiale *relevanța* și *diversitatea* factorilor interesați care sunt implicați.

▪ Resurse guvernamentale insuficiente pentru managementul ariilor protejate și necesitatea dezvoltării parteneriatelor

O analiză efectuată de Mecanismul de Dezvoltare Verde (Green Development Mechanism)⁶ arată că unul din motivele pentru care ariile protejate nu sunt eficiente în conservarea biodiversității este finanțarea, care, în cele mai multe cazuri, este insuficientă. În mod clasic protejarea/conservarea biodiversității este finanțată preponderent din surse guvernamentale (fonduri de stat), subvenții (ex. Fondul Global pentru Mediu), sau, în cazul UE, fonduri structurale, care nu reușesc însă să asigure întreaga finanțare necesară pentru acest sector. În consecință, personalul angajat în managementul ariilor protejate este deseori subdimensionat și supraîncărcat cu sarcini birocratice, iar mijloacele tehnice pentru managementul ariilor protejate sunt insuficiente.

Factorii interesați sunt actori sociali, care prin capacitățile lor umane (cunoștințe, abilități, experiență practică) și prin resursele financiare și/sau

⁶<http://gdi.earthmind.net/>

tehnice de care dispun, ar putea reprezenta o „resursă” pentru managementul ariilor protejate; participarea lor poate suplimenta resursele disponibile în procesul de management. Prin urmare, colaborarea formală sau informală, temporară sau permanentă cu astfel de factori interesați, ori delegarea răspunderii manageriale asupra unui domeniu de activitate (de ex. activitățile turistice) sunt adesea necesare pentru a completa și a îmbunătăți capacitatea administrațiilor ariilor protejate.

Principii pentru implicarea factorilor interesați

Principiile de bază pe care trebuie să le aveți în vedere în dezvoltarea unui management participativ sunt:

- **Inclusivitatea și transparența:** participarea trebuie să fie bazată pe transparență și trebuie să permită unei game largi de factori interesați să se implice;

- **Eficiență:** managementul participativ trebuie să se bazeze pe planuri și proceduri clare, obiectivele sale trebuie bine concepute iar implementarea lor trebuie monitorizată permanent;

- **Eficacitate:** implicarea factorilor interesați trebuie să contribuie la atingerea obiectivelor de management și la consolidarea legăturilor sociale în cadrul comunităților locale. Participarea trebuie să aducă schimbare și să aibă un impact pozitiv.

Un proces participativ eficient trebuie să fie:

- **Eficient din perspectiva scopului pentru care a fost organizat ;**
- **Transparent;**
- **Interactiv** (facilitează coeziunea socială);
- **Educativ** (facilitează învățarea);
- **Reprezentativ** (toți factorii interesați relevanți sunt invitați).

Beneficiile implicării factorilor interesați

Se argumentează adesea că, dacă este conceput în mod eficient, managementul participativ poate aduce o serie de beneficii mutuale celor implicați. Deși obiectivul principal al implicării factorilor interesați în managementul ariilor protejate este eficientizarea managementului AP, este de dorit ca participarea să aibă un efect pozitiv și asupra participanților, prin ex. stimularea învățării și creșterea coeziunii sociale).

Principalele **aspecte pozitive** asociate implicării factorilor interesați sunt:

- Informarea și consultarea pot aduce un **aport de cunoștințe** (informații tematice, sectoriale), idei, viziuni, experiențe etc., în cadrul procesului, contribuind la dezvoltarea managementului pe baza tuturor informațiilor relevante disponibile în acel moment, inclusiv cele privind practicile („tradiționale”) a căror eficiență a fost deja testată în timp.

- Dialogul deschis cu factorii interesați facilitează o mai bună înțelegere a impactului social și economic al ariei protejate, permite integrarea necesităților acestora și considerarea problemelor lor, oferind o bază mai solidă pentru deciziile de management. Se consideră, de asemenea, că angajarea activă a factorilor interesați în luarea deciziilor contribuie la creșterea legitimității administrației ariei protejate, sporind viabilitatea deciziilor sale manageriale, și duce la „prevenirea problemelor și disputelor, evitând irosirea resurselor” (Borrini-Feyerabend, 1996) care ar putea fi investite astfel în acțiuni nerealiste.

- Participarea prin consultare, colaborare, etc. asigură un mecanism de comunicare (Thomas și Middleton, 2003, p.55), facilitând dialogul și schimbul de puncte de vedere, opinii, motive de îngrijorare, între administrația ariei protejate și factorii interesați, pe de o parte, și între factorii interesați, pe de altă parte.

- În condițiile în care se asigură accesul factorilor interesați la informații complete și relevante, comunicarea este orientată spre și adaptată la caracteristicile grupurilor țintă, iar colaborarea este transparentă și deschisă, participarea poate crește nivelul de informare și conștientizare al factorilor interesați implicați (Borrini-Feyerabend, 1996).

- Atunci când se bazează pe încredere reciprocă și deschidere, implicarea factorilor interesați poate sprijini autoritățile de management al ariilor protejate să înțeleagă interesele acestora și să detecteze posibilele conflicte, divergențe și amenințări. Dacă nu sunt evitate sau tratate superficial, conflictele pot fi cel puțin ameliorate sau chiar soluționate prin intermediul dialogului.

- Prin participarea activă, interesele și opiniile divergente sunt dezbătute deschizând calea către consens. „Implicarea diferitelor interese este esențială, dacă se urmărește atingerea consensului cu privire la obiectivele Planului de management” (Thomas and Middleton, 2003, p.55). Deciziile consensuale, bazate pe acordul părților interesate, au mult mai multe șanse să fie implementate cu succes.

- Permițând factorilor interesați să aibă un cuvânt de spus în procesul decizional, acestora li se oferă posibilitatea de a-și reprezenta și negocia interesele comune sau personale, în vederea unei dezvoltări integrate.

- Dezvoltarea unei atitudini pozitive permanente din partea comunităților locale/a factorilor interesați și mobilizarea sprijinului local pot contribui la reducerea sau echilibrarea influenței negative a factorilor politici (instabilitate politică, interese politice) și a limitărilor economice, contribuind la reducerea cheltuielilor de control și aplicare a măsurilor coercitive (Borrini-Feyerabend G., 1996).

- Prin implicarea publicului în procesul decizional se creează un simț „al proprietății” asupra procesului și rezultatelor acestuia (Reeds, 2008, p.2420; Thomas and Middleton, 2003, p.55). Făcându-i pe oameni conștienți de faptul că pot influența deciziile care îi afectează, dându-le posibilitatea de a-și exprima părerea în formularea și luarea deciziilor, se creează un angajament mai solid față de obiectivele de management ale ariei protejate și un simț de răspundere civică. „Numai prin implicare se dezvoltă acest sentiment de apartenență/ proprietate asupra procesului; numai în baza apartenenței/prorietății se dezvoltă înțelegerea și sprijinul” (Thomas și Middleton, 2003, p.56).

- Implicarea factorilor interesați poate „spori încrederea publicului în deciziile luate de către instituții” (Reed M.S., 2008), dacă aceste decizii sunt transparente, și poate mobiliza sprijinul societății civile pentru politicile publice.

- Participarea factorilor interesați contribuie la dezvoltarea unei „societați

democratice, a spiritului civic și a echității sociale” și „reduce probabilitatea ca cei aflați în afara contextului decizional sau a societății să fie marginalizați” (Reed, 2008).

- Participarea facilitează adoptarea și difuzia inovațiilor (Reed M.S., 2008) prin creșterea coeziunii sociale și facilitează învățarea socială (Blackstock *et al.*, 2007, citat de Reed, 2008).

Oricare dintre aceste posibile beneficii nu pot să apară nici ca rezultat al unor acțiuni participative izolate, nici ca urmare a simplei întruniri formale a unor factori interesați la o serie de întâlniri sau ședințe, ci printr-un dialog constant cu aceștia, prin asigurarea permanentă a transparenței, prin negocierea intereselor divergente și prin încercarea de soluționare a conflictelor, chiar atunci când rezultatele nu apar imediat. Pentru dezvoltarea unei relații bazate pe încredere și pentru ca astfel de beneficii să fie vizibile este nevoie de timp. Cei care inițiază și coordonează implicarea factorilor interesați trebuie să fie conștienți de faptul că dezvoltarea unui management participativ în beneficiul tuturor este un proces continuu, care necesită investiții permanente.

Sunt de asemenea importante ordinea în care vă propuneți să obțineți beneficiile participării factorilor interesați, motivarea, comunicarea orientată către grupul țintă potrivit, bazată pe încredere și respect reciproc, deschidere, o atitudine pozitivă, dar și instrumente complementare. „Pentru a obține o schimbare a oamenilor de care depinde atingerea obiectivelor de conservare a biodiversității, comunicarea trebuie să fie utilizată, cel mai adesea, și în combinație cu alte instrumente (Hesselink *et al.*, 2007 - CEPA)”.

Provocările și riscurile implicării factorilor interesați

Având în vedere complexitatea și caracterul dinamic al sistemelor sociale, este aproape imposibilă garantarea succesului și eficienței proceselor participative. Deși există numeroase exemple din diferite domenii de activitate în care managementul participativ a contribuit la atingerea obiectivelor pentru care a fost inițiat, există încă numeroase critici, motive de îndoială și reticență cu privire la această abordare. Astfel, în urma analizei unor proiecte finanțate de Banca Mondială, bazate pe participarea comunității, Mansuri și Rao (2004) ajung la concluzia că „aplicarea naivă a conceptelor complexe, condiționate contextual precum *participarea*, *capitalul social* și *atribuirea puterii* (...) duc la o proiectare și o implementare defectuoasă.” Aceiași autori conchid că „deși premiza abordărilor participative este că beneficiile potențiale cântăresc mai mult decât costurile/neajunsurile, acest lucru nu este nici pe departe sigur.”

Principalele motive de critică la adresa participării factorilor interesați, prezentate în literatura de specialitate sunt:

- Lucrul (planificarea/evaluarea/implementarea etc.) în mod participativ poate necesita mai mult timp (Thomas și Middleton, 2003, p.55, Hesselink *et al.*, 2007) și poate fi mai costisitor. În ciuda acestor dezavantaje, stabilirea unui consens cu factorii interesați asupra unor decizii sau obiective de management poate avea efecte pozitive în timp, prin dezvoltarea unui mediu social prielnic.
- Atunci când nu este bine organizată, consultarea factorilor interesați poate crea senzația că „implicarea nu le oferă mare lucru” iar procesele participative pot deveni ‘grupuri de discuție’ (și nu grupuri de lucru - workshops), ceea ce creează confuzie și întârzie stabilirea unor acțiuni concrete (Reed, 2008).
- Credibilitatea și eficiența proceselor participative au fost puse la îndoială pentru faptul că numeroși factori interesați s-ar putea să nu aibă pregătirea sau experiența adecvată pentru a se angaja în dezbateri care sunt, deseori, foarte tehnice (Fischer and Young, 2007, cited by Reed, 2008).
- Implicarea unor actori sociali marginalizați ar putea eșua, favorizând pe cei

care dețin deja puterea în cadrul comunității și accentuând decalajul dintre aceștia prin distribuția inechitabilă a beneficiilor și a puterii. În mod ideal, participarea îi aduce față în față pe cei puternici și pe cei „slabi” pentru a-și negocia interesele. Cei lipsiți de putere, deja defavorizați și marginalizați din punct de vedere social și economic (Mansuri și Rao, 2004), pot percepe această situație ca o presiune, fiind nevoiți să negocieze sau să lupte contra intereselor celor puternici.

- Atribuirea puterii altor actori sociali decât cei desemnați în mod clasic „ar putea avea interacțiuni neașteptate și potențial negative cu structurile de putere deja existente” (Kothari, 2001, citat de Reed M.S., 2008).

- Împărțirea sau delegarea răspunderii și autorității de management cu alți factori interesați prezintă și o serie de riscuri în condițiile în care nu există obiective comune și o direcție comună clară. Delegarea autorității și puterii de decizie către cei care au alte priorități, în afara conservării, fără a stabili cu claritate responsabilitățile și fără a dispune de capacitatea de control, poate avea efecte adverse, generând presiuni sporite asupra ariilor protejate și dificultăți în punerea în aplicare a măsurilor de conservare.

Există mijloace pentru a preveni astfel de efecte negative și este esențial să adaptăm modelele de participare la propriul context, să planificăm în mod realist participarea, să monitorizăm permanent rezultatele și să ne adaptăm planul la schimbările neașteptate și nedorite care apar în mod inevitabil.

Deși transparența, împărțirea autorității și puterii de decizie cu factorii interesați poate fi dificilă și riscantă, lipsa implicării acestora impune mult mai multe riscuri:

- Fără considerarea și integrarea informațiilor, cunoștințelor și mai ales a opiniilor și percepțiilor factorilor interesați din comunitățile locale și fără identificarea necesităților acestora, chiar din etapa premergătoare înființării ariei protejate, dar mai ales în faza de planificare a managementului, prevenirea și reducerea amenințărilor reale, crearea unui echilibru între dezvoltare și conservare vor fi mult mai dificile. „Fără a ține seama de necesitățile de dezvoltare economică și socială a populației, Planul de Management are puține șanse să își atingă obiectivele” (Thomas și Middleton, 2003, p.55).

- Factorii interesați se vor simți excluși, prin urmare vor percepe aria protejată, autoritatea de management a acesteia și întreg procesul de gestionare ca ostile, nerelevante, indezirabile

- Rolul, importanța și obiectivele de management ale ariei protejate pot fi interpretate greșit, ducând la reacții și acțiuni negative sau la refuzul de a sprijini procesul de management.

Având în vedere condițiile socio-economice, culturale și politice ale țărilor carpatice, în care ariile protejate sunt gestionate în principal de către stat și în care lipsesc experiența în implicarea actorilor neconvenționali, non-guvernamentali, în luarea deciziilor, cunoștințele, înțelegerea și sprijinul public pentru conservarea naturii, împărțirea puterii de decizie ar putea fi riscantă, putând amenința atingerea obiectivelor de conservare. Pentru designul formelor de guvernanță/management adecvate contextului, este necesară o analiză atentă și completă asupra tuturor factorilor care intervin.

De aceea, implicarea factorilor interesați trebuie realizată pas cu pas, începând de la asigurarea transparenței și accesului la informație și comunicare, la consultare și parteneriat, evoluând către un management colaborativ și către alte forme mai participative de management.

„Din cauza complexității contextului, modelele (de participare) bazate exclusiv pe recomandări de tipul celor mai bune practici sunt predispușe riscului de a fi imperfecte. Abordarea generalizată, la scară mare a unor astfel de modele, mai ales în țări cu experiență redusă în proiecte de dezvoltare comunitară vor duce, cel mai probabil, la eșecul acestor proiecte” (Mansuri, Rao, 2004).

Tipuri de participare și forme de implicare a factorilor interesați

Managementul participativ presupune implicarea factorilor interesați. Participarea poate fi privită, în egală măsură, ca:

- Un proces izolat, punctual, așa cum poate fi cazul unei întruniri consultative, cu un scop strict delimitat (ex. pentru procedura SEA, cerută de lege), în care inițierea, coordonarea și controlul aparțin autorității de management;
- O abordare generalizată asupra întregului management al ariei protejate, planificată pentru întreg ciclul de viață al ariei protejate, în care rolul de inițiator și coordonator aparține autorității de management, sau
- O abordare generalizată și instituționalizată prin intermediul unor structuri administrative specifice pentru implicarea factorilor interesați în procesul de decizie și coordonare a managementului, care pot deține, împreună cu administrația ariei protejate, autoritatea și responsabilitatea privind procesul de management (ex. Consilii Consultative, Consilii de Administrare etc).

Forme de implicare a factorilor interesați

Participarea publică/a factorilor interesați a devenit un concept cu o răspândire largă, în ciuda faptului că semnificațiile acestuia sunt înțelese/interpretate încă într-un mod destul de diferit: pentru unii participarea începe odată cu reprezentarea oficială („participare manipulativă”, după Hesselink *et al.*, 2007) sau cu informarea („participare pasivă”), în timp ce pentru alții participarea începe cu implicarea directă în luarea deciziilor (i.e. consultarea). Continuumul de forme de implicare este descris și cunoscut drept „scara participării” (Arnestein, 1969). Treptele acestei scări corespund unor niveluri tot mai ridicate de implicare ce sunt „permise” factorilor interesați, unui anumit grad de influență pe care aceștia pot să-l aibă asupra procesului (e.g. prin inputul de informații pe care îl oferă, prin implicarea activă în formularea obiectivelor de management, prin votul pe care îl pot exprima în luarea deciziilor). În mod normal, se presupune că pe măsură ce avansăm pe această scară, treptele anterioare au fost deja atinse

(e.g. consultarea implică informarea, colaborarea implică atât informarea cât și consultarea, ș.a.m.d).

Diferitele abordări asupra participării urmăresc fie avansarea pe această scară și atingerea unui nivel mai ridicat de participare, fie dezvoltarea unor procese prin care anumite obiective specifice să fie atinse, indiferent de forma de participare pe care aceasta o implică. Aceste forme/niveluri de implicare sunt de asemenea legate de tipurile de guvernanta a AP, care urmăresc același continuum ce presupune avansarea de la un control total din partea autorităților guvernamentale către controlul total din partea comunităților locale (Fig. III-3). Orice formă de guvernanta, una sau mai multe forme de participare sunt dezvoltate, fie în mod punctual, izolat, fie ca abordări permanente ale procesului de management în ansamblu.

Cele mai cunoscute tipuri de participare (descrise de Arnstein, 1969; Pimbert and Pretty, 1995; Borrini-Feyerabend, 2007; Lawrence, 2008) sunt:

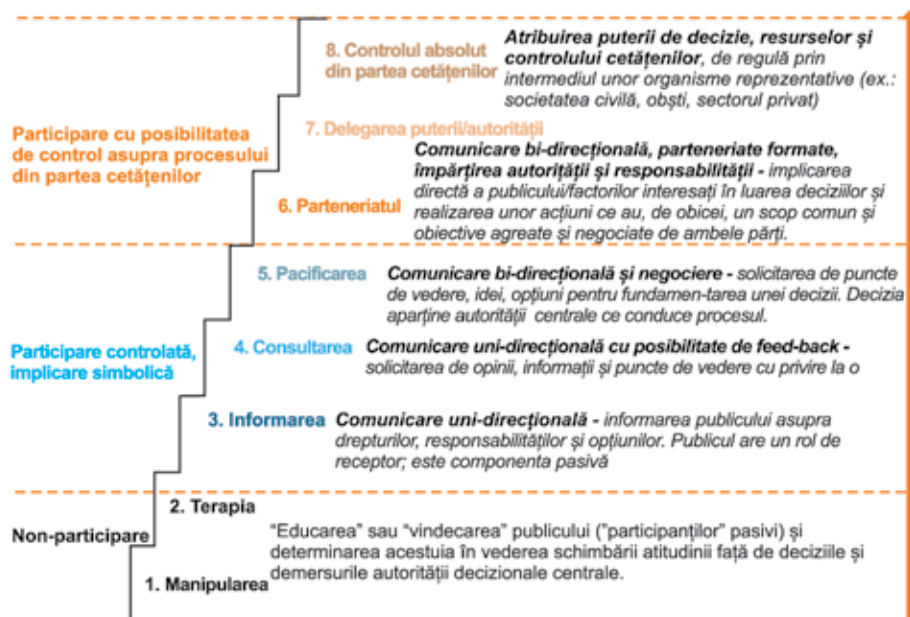
▪ **Informare:** uneori considerată „participare pasivă” sau „non-participare” pentru că factorii interesați au rol pasiv, de „receptor”. Schimbul de informații poate lua două forme:

- *Dinspre administrația ariei protejate către factorii interesați*, ca mijloc de asigurare a transparenței, de creștere a nivelului de conștientizare, informare și cunoaștere;

- *Dinspre factorii interesați spre administrația ariei protejate*, când celor dintâi li se solicită furnizarea de informații privind aspecte de interes pentru AP (ex. prin chestionare, grupuri de discuții, etc.).

În acest caz, procesul de management și implicit informarea sunt coordonate de către autoritatea AP, care informează factorii interesați și publicul larg cu privire la aria protejată, activitatea pe care o desfășoară și anumite decizii de management. Comunicarea este unidirecțională (dinspre AAP spre factorii interesați); factorii interesați nu au posibilitatea de a oferi feed-back.

Figura III-3 : Niveluri de participare pe „scara participării”



Alina Ioniță, 2011, după Arnstein (1969)

• **Consultare** – când factorilor interesați li se cere opinia cu privire la o problemă specifică, de interes pentru AP, în care se consideră că feed-back-ul lor este relevant. Deși scopul consultării este obținerea consensului, nu este obligatoriu ca opiniile exprimate de factorii interesați să fie (în totalitate) luate în considerare în formularea deciziei finale.

Și în acest caz inițiativa și controlul asupra procesului aparțin autorității de management a ariei protejate. Comunicarea este bidirecțională, factorii interesați având posibilitatea de feed-back și de implicare activă, deși Administrația AP nu are întotdeauna obligația de a lua în considerare opiniile factorilor interesați.

• **Participarea funcțională (lucrul împreună)** – poate fi materializată prin parteneriate oficiale sau informale, permanente sau temporare, presupunând

inclusiv implicarea în procesul de planificare și luarea deciziilor, fie pentru unele activități specifice din cadrul ciclului de viață al ariei protejate, fie pentru întreg procesul de management.

Autoritatea de management planifică și decide asupra măsurilor de management și angajează factorii interesați doar în implementarea acestora, în vederea atingerii obiectivelor de management.

Această situație nu face referire la procesul decizional. Factorii interesați au un simplu rol funcțional (de „instrumente”), în îndeplinirea obiectivelor de management, putând fi implicate prin parteneriate, contracte cu durată determinată sau alte modalități oficiale, iar motivația poate fi de natură materială. Această formă de participare poate fi benefică pentru AAP când resursele umane de care dispune sunt insuficiente, factorii interesați putându-le suplimenta.

! Notă: Include și participarea “în schimbul stimulentei materiale” (Pimbert și Pretty, 1995).

• **Colaborarea (co-managementul)** – atunci când autoritatea și răspunderea privind deciziile de management sunt împărțite în mod egal, pe baza unor acorduri oficiale (ex. contracte, prevederi legislative) cu alți factori interesați. Atunci când managementul este realizat în parteneriat, toți factorii interesați implicați împart responsabilitatea pentru implementarea acțiunilor din toate domeniile activității de management. Autoritatea de management este reprezentată de două entități distincte, stând împreună la masa deciziilor (e.g. o autoritate de stat și un ONG, o autoritate guvernamentală regională și o asociație de proprietari, etc), care fie împart în mod egal drepturile și responsabilitățile privind luarea deciziilor (*management comun*), fie una dintre acestea are rol consultativ, de coordonare sau supervizare pentru cealaltă (e.g. Consiliu Științific/Tehnic/Consultativ). Informarea și consultarea dintre părțile implicate sunt asigurate în mod permanent dar nu este obligatoriu ca și alți factori interesați să fie implicați în mod egal; aceasta depinde de modul de abordare asupra managementului.

• **Delegarea** – când o parte din autoritatea și răspunderea pentru o activitate sau decizie este oficial delegată/transferată unor factori interesați.

• **Participarea transformativă** – factorii interesați (sau populația locală în general, în mod direct sau prin reprezentanți persoane fizice sau structuri de reprezentare) sunt împuterniciți prin atribuirea autorității și răspunderii oficiale să ia și să implementeze decizii, fiind asistați de specialiști atunci când este necesar.

AAP devine în acest caz factor interesat primar, având rolul de asistență, în timp ce inițiativa și puterea de decizie aparțin altor factori interesați.

! Notă: Include și "participarea interactivă" și "auto-mobilizarea" (Pimbert și Pretty, 1995).

Se recomandă ca managementul participativ să fie:

- Conceput ca o combinație a acestor forme, modelată în funcție de context;
- Ajustat conform caracteristicilor fiecărui grup (identificat prin analiza factorilor interesați);
- Proiectat pentru fiecare obiectiv de management, și
- Permanent remodelat, adaptat și perfecționat.

Tipuri de „guvernanță” a ariilor protejate și implicarea factorilor interesați

Tipurile de sisteme de luare a deciziilor pentru managementul ariilor protejate se diferențiază în funcție de gradul diferit de control și influență care poate fi exercitat de către factorii interesați asupra procesului de decizie și de management (**Fig. III-3**). În funcție de contextul politico-administrativ și local, pentru fiecare tip de AP este adecvat un grad diferit de implicare a factorilor interesați. Cunoscând formele posibile de guvernanță, managerii ariilor protejate

trebuie să decidă asupra modelului adecvat situației lor particulare. Deși nivelul de implicare a anumitor categorii de factori interesați poate varia pe parcursul ciclului de viață al ariei protejate, designul sistemului de decizie (forma de guvernanta) stabilește nivelul general de control și influență exercitat de factorii interesați pentru întreg procesul de management.

În general, CBD PoWPA recomandă adoptarea acelor forme de guvernanta în care factorilor interesați le este atribuită o putere mai mare de influență asupra procesului de management, dar aceste forme trebuie să fie adaptate contextului.

Principalele forme de guvernanta descrise de IUCN (Dudley N., 2008) sunt:

A. Guvernanta de stat (sistem coordonat de organismele statului)

Un organism guvernamental (minister, agenție națională, regională, locală), raportând direct către o instituție guvernamentală deține *autoritatea, responsabilitatea și răspunderea legală* pentru managementul unei AP (sau a unui sistem de AP), hotărăște asupra *obiectivelor de conservare*, concepe și pune în aplicare planul de management al acesteia și uneori deține terenuri și resurse în AP. Sarcinile legate de managementul AP pot fi delegate altor organisme: *ONG-uri, agenți privați sau comunități locale*. Acest tip de guvernanta poate presupune sau nu *obligativitatea de a consulta și informa factorii interesați* asupra deciziilor privind managementul AP.

B. Guvernanta colaborativă (sistem colaborativ de luare a deciziilor)

Mai mulți actori guvernamentali și non-guvernamentali împart *autoritatea și răspunderea* gestionării ariilor protejate și sunt implicați în procesul decizional. În funcție de capacitatea pe care actorii non-guvernamentali o au de a influența deciziile privind managementul ariilor protejate se disting:

- *Forme ușoare de co-management*: autoritatea și răspunderea revin unei structuri de stat, care are obligația (conform legislației) de a informa sau consulta

ceilalți actori non-guvernamentali în luarea deciziilor.

- *Forme intermediare co-management:* managementul ariilor protejate se face prin interacțiunea actorilor guvernamentali cu cei non-guvernamentali. Anumite organisme care cuprind mai multe categorii de factori interesați dețin răspunderea (sarcina) de a elabora propuneri pentru reglementări și management care apoi sunt înaintate autorității decizionale pentru aprobare. Decizia finală aparține celei din urmă, care are obligația de a ține cont de propunerile înaintate de factorii interesați.

- *Forme avansate de management colaborativ:* managementul ariei protejate se face prin intermediul unei structuri în care sunt reprezentați, în mod permanent, diverși factori interesați, care dețin întreaga autoritate și răspundere.

Notă:

! Nivelul de implicare efectivă a factorilor interesați depinde de *măsura în care pentru luarea deciziilor este necesar consensul participanților*. (PA-BAT, 2008). Astfel, în unele cazuri consultarea factorilor interesați este considerată suficientă, în alte cazuri este necesară majoritatea sau unanimitatea voturilor acestora.

C. Guvernanța/managementul privat (ariile protejate private)

Acest tip de management este legat de forma proprietate asupra terenurilor. În acest caz, terenurile din aria protejată aparțin persoanelor fizice, unor structuri asociative, firme sau corporații care dețin autoritatea și răspunderea pentru managementul ariei protejate. Aceștia stabilesc obiectivele de conservare, elaborează și pun în aplicare planurile de management, conform prevederilor legale. Răspunderea legală față de alți actori sociali este, de obicei, limitată.

D. Guvernanța de către comunitățile locale (arii protejate gestionate de comunitățile locale)

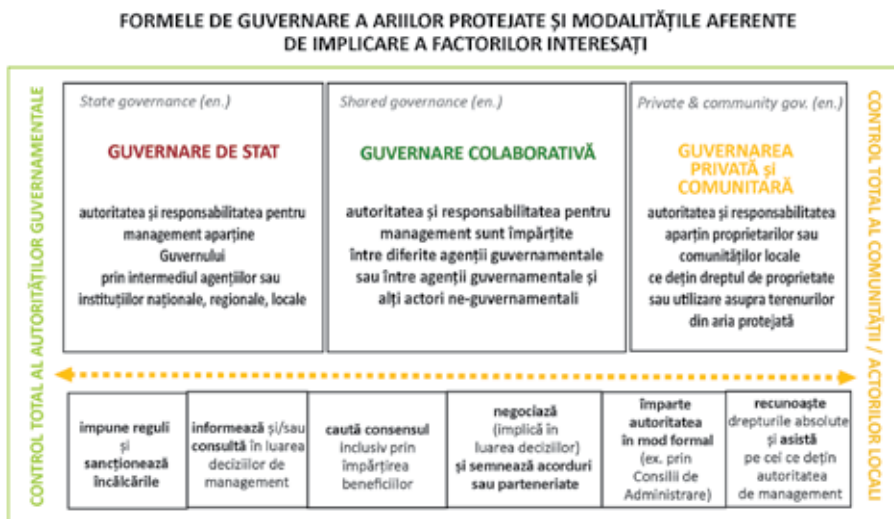
Autoritatea și răspunderea pentru managementul ariilor protejate revin comunităților și sunt exprimate printr-o varietate de forme de organizare locală a sistemului de decizie. Terenul și resursele din AP sunt adesea deținute în comun de

către membrii comunității și, destul de frecvent, nu există o recunoaștere oficială a acestora ca și autorități de management de către guvern, deși comunitățile reprezintă autorități legitime la nivel local.

În general se manifestă un interes din ce în ce mai puternic pentru explorarea și crearea de forme inovative de guvernare care să reflecte cât mai fidel contextul local (Naughton-Treves L. *et al.*, 2005).

Pentru a putea deveni funcționale, tipurile de guvernare trebuie recunoscute și stabilite prin lege. Pentru dezvoltarea unui anumit tip de guvernare și pentru a putea trece de la o formă la alta, sunt necesare o serie de formalități. Fiecare formă de guvernare implică o gamă de opțiuni privind relaționarea dintre AAP și factorii interesați (Fig. III-3).

Fig. III – 3 – Formele de guvernare a ariilor protejate și modalitățile aferente de implicare a factorilor interesați



Alina Ioniță, 2010, preluare și adaptare după Borrini-Feyerabend G., 1996

O „bună guvernare” a ariilor protejate, după Abrams *et al.* (2003) și Dudley (2008) ar trebui să aibă la bază următoarele principii:

- 1. Legitimitate și voce** (toți oamenii, indiferent de sex, religie, apartenență etnică, etc, trebuie să aibă șansa de a-și exprima opinia în procesul de

decizie; nu ar trebui să existe discriminare);

2. **Subsidiaritate** (autoritatea și răspunderea privind managementul AP ar trebui să fie atribuite organismelor de la nivel local – cât mai aproape de AP în cauză);
3. **Responsabilitate legală** (factorii de decizie trebuie să fie răspunzători față de publicul larg și orice factor interesat);
4. **Transparență** (toată informația relevantă este accesibilă și disponibilă pentru toți factorii interesați);
5. **Minimizarea posibilelor efecte negative** (înființarea unei AP nu cauzează sau agravează sărăcia sau vulnerabilitatea socială);
6. **Perfomanță** (inclusiv promptitudine, eficienți și eficacitate);
7. **Direcție strategică** (guvernanța trebuie să fie bazată pe o viziune strategică).



© Pro Park

Curs de instruire, PN Retezat

Resurse și premize necesare pentru implicarea factorilor interesați

Resurse umane – cunoștințele și abilitățile personalului administrației ariei protejate

Unul dintre cei mai importanți factori în inițierea unui dialog eficient, negocierea, soluționarea conflictelor și dezvoltarea parteneriatelor este factorul uman. Participarea înseamnă, în esență, dezvoltarea de legături între oameni, prin intermediul oamenilor. Din acest motiv, responsabilul cu comunicarea și relația cu comunitățile are un rol cheie în cadrul Administrației AP sau al unei instituții de nivel ierarhic superior. Rolul acestei și responsabilitățile acestei persoane trebuie delimitate foarte clar iar acesta trebuie susținut de întreaga echipă (suport logistic, training, resurse financiare și suport moral).

După cum am subliniat deja, cunoștințele (concepte, metode de analiză și de lucru, instrumente pentru dezvoltarea participării etc.) sunt foarte importante, dar nu și suficiente, dacă nu sunt dublate de abilități de relaționare și comunicare. Există numeroase exemple de persoane care comunică, negociază, conving, aplanează situații tensionate chiar și fără a avea o pregătire specială în domeniu. **Însușirile** cheie care s-au dovedit necesare în relaționarea cu publicul și factorii interesați sunt:

- O atitudine pozitivă și deschisă față de ceilalți,
- Bunăvoință,
- Angajament și devotament față de munca lor,
- Onestitate și respect față de ceilalți și față de interesele, argumentele și problemele lor;
- Capacitate de a asculta și de a transmite un mesaj, de a stârni interesul celorlalți, și nu în ultimul rând,
- Răbdare.

De asemenea, în cele mai multe situații, dincolo de aceste însușiri, *statutul de localnic* reprezintă un mare avantaj pentru înțelegerea realității locale: a necesităților și problemelor, a relațiilor dintre diferiți actori, a percepțiilor.

În multe cazuri administrațiile ariilor protejate sunt subdimensionate din punctul de vedere al personalului angajat și, în special în cazul ariilor protejate mari și al resurselor insuficiente, nu este suficientă o singură persoană care să mențină dialogul cu un număr mare de comunități și factori interesați. De aceea, munca în echipă, capacitatea și abilitatea personalului implicat sunt absolut necesare.

Câteva puncte de vedere interesante și revelatoare din partea unor practicieni, cuprinse într-un studiu realizat de studenții programului de masterat „Managementul ariilor protejate” de la Universitatea din Klagenfurt, Austria, subliniază o serie de abilități cheie pentru managementul de succes al ariilor protejate. Întrebați „care sunt cele mai importante cunoștințe sau calități pentru un manager de arie protejată?”, câțiva experți în managementul ariilor protejate din Europa au răspuns: „contactul cu oamenii și cadrul financiar”, „atitudinea responsabilă față de oameni” „buna relaționare”, „devotamentul”, „cunoștințe mai ample, nu numai de ecologie, ci și de economie și relații publice, precum și o atitudine corectă față de oameni, astfel încât să își închipuie că ei conduc parcul”, „flexibilitate, bun moderator în rezolvarea conflictelor, de ex. în conflictele cu proprietarii de teren sau cu mâna care te hrănește (guvern și politicieni)”, „o combinație de răbdare, tenacitate și abilitate de a gestiona oamenii. În mod sigur, abilitățile sociale sunt cele mai importante!”, „Personalitate. Cea mai importantă abilitate este gestionarea conflictelor”, „puternica legătură personală cu regiunea este esențială”, „diplomație”, „evaluarea eficienței; participare, mai ales a populației locale; sensibilizarea publicului”, „motivarea angajaților să formeze o echipă puternică”, „Judecată. Experiență. Capacitatea de a te relaționa cu părțile interesate”. (Bernd Pflieger, 2005⁷).

⁷Pentru răspunsurile complete și numele respondenților: Bernd Pflieger, “What is The Most Important Skill or Knowledge for a Protected Area Manager?”, în *Improving Protected Areas*, Getzner M. and Jungmeier M. (eds), Heyn Verlag, Klagenfurt, pp 69-72.

Timpul: o chestiune esențială

În general, participarea presupune gestionarea și coordonarea proceselor și schimbărilor sociale. Acestea sunt poate cele mai dinamice și mai greu predictibile. Dezvoltarea încrederii și crearea conexiunilor sociale durabile necesită timp, iar succesul acestui demers nu poate fi garantat. Este un fapt de care trebuie să fim conștienți, fără a fi descurajați.

Dezvoltarea unei relații bazate pe încredere și reciprocitate cu factorii interesați, echilibrarea obiectivelor de conservare cu cele de dezvoltare poate fi considerată/privită ca un obiectiv de management permanent. Reușita poate însemna ani de încercări, în special atunci când aceasta nu este inițiată de timpuriu, până în momentul în care pot fi observate unele beneficii și progrese.

Resursele materiale și costurile financiare asociate participării

„Unul din argumentele cele mai comune împotriva participării comunităților locale este faptul că durează și costă mult. Cu toate acestea, nu a încercat nimeni să calculeze costurile, în termeni de timp și bunăvoință irosită în caz de eșec” (Wilcox, 1994). Cert este faptul că, înainte de toate, costurile și beneficiile participării factorilor interesați trebuie să fie echilibrate.

Dezvoltarea unui management participativ presupune atât costuri directe (legate de informare, comunicare, organizarea de întruniri. etc.) cât și costuri indirecte, legate de instruirea personalului, elaborarea de analize și studii privind contextul social și economic sau planuri operaționale. Aceste costuri au atât o componentă financiară, cât și una umană, tehnică, logistică și de timp. **Tabelul III-2** prezintă principalele categorii de activități necesare pentru dezvoltarea unui management participativ care presupun costuri și explică rolul acestora.

Tabel III - 2 – Activități legate de implicarea factorilor interesați care necesită bugetare

Activitate	Descriere	Rol
Studii și evaluări preliminare		
Analize teritoriale ale caracteristicilor sociale și economice ale comunităților locale.	Studii științifice și hărți ale comunităților aflate în zona de interes a managementului ariei protejate: resurse locale, situație demografică, activități economice locale și evoluția lor (activități legate de resursele existente în parc: pășunat, industria lemnului, turism, etc.).	Se asigură o fundamentare solidă pentru înțelegerea necesităților și priorităților factorilor interesați, care ajută la integrarea acestora cu obiectivele de conservare ale AP, anticiparea evoluției acestora în timp, identificarea unor posibilități de cointereseare și parteneriat.
Integrarea analizei sociale.	Studii privind nivelul de cunoaștere, înțelegere, informare, percepția, atitudinea, așteptările factorilor interesați cu privire la aria protejată și autoritatea de management a acesteia. Presupun costuri privind deplasarea, comunicarea, printarea.	Realizarea de chestionare și interviuri este necesară pentru ca imaginea asupra realității să fie completă. Fără integrarea punctelor de vedere și a percepțiilor factorilor interesați, planurile pentru implicarea factorilor interesați nu vor putea fi eficiente.
Cartografierea intereselor din aria protejată.	Studii privitoare la interacțiunile (de natură economică, socială, culturală) între factorii interesați și AP și impactul produs de constituirea ariei protejate asupra diferiților factori interesați.	Cartografierea tipurilor de proprietate a terenurilor, a accesibilității, folosinței terenurilor, zonelor turistice, precum și cuantificarea impactului economic și social al regimului ariei protejate asupra diferitelor categorii de factori interesați vă vor ajuta să înțelegeți modul și măsura în care aceștia sunt afectați, să identificați diferitele zone în care acest impact și interesele sunt mai puternice. Este un exercițiu util pentru dezvoltarea unei abordări realiste asupra parteneriatelor, pentru formularea unor mesaje adecvate necesităților reale ale factorilor interesați.

Activitate	Descriere	Rol
Studii și evaluări preliminare		
Efectuarea analizei factorilor interesați.	Costuri pentru logistică sau costuri pentru angajarea unui consultant.	Efectuarea unei analize a factorilor interesați este esențială în planificarea și designul participării adaptate contextului. Acest pas este foarte important, nu numai în elaborarea planului de management, sau în faza anterioară planificării (înainte de constituirea unei arii protejate) ci și în pregătirea unui proiect. Această analiză ar trebui să cuprindă și analiza beneficiilor și constrângerilor generate de AP pentru fiecare categorie de factori interesați.
Monitorizarea și evaluarea periodică		
Evaluarea factorilor interesați din punct de vedere al nivelului de informare, gradului de conștientizare, necesităților și așteptărilor legate de AP.	Acoperirea costurilor studiului (dacă este efectuat de un consultant sau un organism de cercetare/ cercetător, grup de voluntari) sau acoperirea costurilor de transport, tipărire a materialelor (chestionare, formulare de evaluare). Costuri de deplasare și organizare a evenimentelor întruniri.	Evaluarea rezultatelor este esențială! Chiar dacă poate implica un grad de subiectivism, este o bună modalitate pentru a vedea care din acțiunile dvs. au avut succes și unde este, încă, loc pentru îmbunătățiri (mesaj mai clar, informații suplimentare, schimbarea mijloacelor de comunicare etc.). Ceea ce Administrația AP consideră ca o reușită poate fi privit ca irelevant sau inutil de către factorii interesați. De aceea este important ca aceștia să fie implicați în procesul de evaluare.
Informare, comunicare și conștientizare		
Construirea și întreținerea infrastructurii și amenajărilor pentru informare și comunicare.	Centre de vizitare și puncte de informare (cu toate costurile de construcție, dotare, întreținere, funcționare și studiile de fezabilitate), pagina web (design, găzduire, costuri de întreținere), interpretare și trasee tematice.	O asemenea infrastructură este necesară nu doar pentru a oferi informații, generale sau specializate, publicului sau unor grupuri țintă, ci și pentru a crea un spațiu în care unii dintre aceștia își pot instala standuri la care să își promoveze activitățile sau produsele locale.

Activitate	Descriere	Rol
Informare, comunicare și conștientizare		
Pregătirea materialelor de informare/comunicare.	Pregătirea materialelor informative (manuale, afișe, pliante, buletine informative, hărți, ghiduri); costuri de tipărire, de publicare, consumabile. Materialele cu rezultatele întâlnirilor de consultare ar trebui de asemenea incluse.	Rolul lor nu este doar de a furniza factorilor interesați informații despre AP, rolul și obiectivele ei, despre administrația ariei protejate și activitatea acesteia, ci și de a-i ține la curent cu realizările, problemele, inițiativele în care este nevoie de parteneriate, cu modificările legislative și administrative, cu oportunitățile de sprijin financiar pentru dezvoltarea locală. Informarea asigură transparența și reprezintă primul pas, indispensabil, pentru participare.
Organizarea întrunirilor consultative.	Organizarea întâlnirilor cu factorii interesați: cuprinde pregătirea de materiale informative, costuri de transport (dacă este cazul), închirierea sălii, masă, logistică, consumabile, costuri de comunicare (ex. telefon, e-mail, fax, etc.), publicarea rezultatelor consultării.	Consultarea permite interacțiunea directă, feed-back-ul, negocierea.
Stabilirea contactului direct cu (unii) factori interesați.	Costuri de transport, costuri de comunicare (ex. telefon).	Abordarea directă a (unor) factori interesați este necesară, indicată și cel mai adesea benefică pentru dezvoltarea unor relații deschise, informale, indiferent de scopul acestora (ex. de a informa, de a cere informații sau a de iniția un parteneriat).
Formarea capacității și instruire		
Instruirea personalului în comunicare, participare.	Participarea la instruirii, grupuri de lucru, seminarii, etc., a personalului AAP și a responsabilului pentru relația cu comunitățile; angajarea unui consultant.	Este foarte important să dispuneți de personal calificat, mai ales în comunicare și relații publice, dar și în domeniul participării și implicării factorilor interesați.
Pregătirea planurilor și strategiilor specifice		
Elaborarea planului/strategiei de comunicare și implicare a factorilor interesați.	Costuri de logistică, consumabile și/sau costuri pentru angajarea unui consultant.	Pentru a reuși este nevoie de un plan/ o strategie - o hartă simplă a drumului pe care vă propuneți să-l urmați. Un astfel de plan este util pentru o mai bună organizare a informațiilor, a acțiunilor și resurselor și pentru stabilirea unor indicatori pentru monitorizare și evaluarea rezultatelor.

SECȚIUNEA a IV-a:
TRUSA DE INSTRUMENTE

A. INSTRUMENTE PENTRU ANALIZA PRELIMINARĂ

În Ghid (Secțiunea a II-a) a fost prezentată o alternativă simplă de analiză a factorilor interesați, din multitudinea de metodologii mai mult sau mai puțin consacrate. În această secțiune veți regăsi o metodă mai detaliată, pe care o puteți utiliza pentru a obține o imagine cât mai completă asupra situației.

O formă structurată a succesiunii pașilor principali este de asemenea disponibilă în [Anexa I](#).

1. Analiza factorilor interesați

a. Despre analiza factorilor interesați

De ce este necesară analiza factorilor interesați?

Pentru a îmbunătăți și a asigura implicarea factorilor interesați în managementul ariilor protejate este nevoie de o analiză a situației prezente, care trebuie să servească la o planificare realistă și eficientă a comunicării, parteneriatelor și a altor tipuri de activități de implicare a factorilor interesați. Identificarea factorilor interesați relevanți este extrem de importantă pentru atingerea obiectivelor specifice prin utilizarea eficientă a resurselor.

Managementul participativ implică managementul relațiilor interpersonale (și inter-instituționale); poate fi comparat cu comunicarea interpersonală la scară mai mare. Analiza factorilor interesați poate sprijini managerii de arii protejate la identificarea (posibililor) parteneri și la analiza sistematică a rolului, intereselor, puterii lor și poziției lor în raport cu procesul și cu obiectivele de management al ariei protejate. Analiza factorilor interesați vă poate ajuta să găsiți modalitățile de a atrage sprijinul celor care sunt în favoarea a ceea ce faceți și să gestionați riscurile impuse de cei care sunt împotriva ei” (Wilcox D., 1994). Așadar, acest instrument poate fi util în abordarea unor procese complexe și dinamice și în gestionarea cu succes a dimensiunii umane a managementului de arii protejate oferind „baza pentru acțiuni mai calculate” (Wilcox D., 1994).

Analiza factorilor interesați ajută la oferirea unui răspuns la întrebarea: **„Care sunt părțile interesate care trebuie implicate?”**

La ce poate folosi o analiză a factorilor interesați?

Analiza factorilor interesați poate ajuta la identificarea:

- Celor care beneficiază de existența ariei protejate și a managementului acestuia;
- Celor care sunt afectați (în mod pozitiv sau negativ);
- Celor care sunt capabili să influențeze în mod pozitiv sau negativ procesul și rezultatele managementului/unui proiect (cine poate oferi sprijin sau vă poate împiedica);
- Celor a căror opinie este relevantă și ale căror necesități trebuie luate în considerare în cadrul acțiunii/proiectului.

Când este necesară realizarea analizei factorilor interesați?

Această metodă poate fi folosită în toate fazele ciclului de viață a ariei protejate (**Fig. III – 2**), începând cu etapa de identificare a ideii de proiect, analiza problemei și a situației, etapa de proiectare și planificare a managementului de proiect/arie protejată și până la implementare, monitorizare și revizuirea finală sau periodică pentru toate domeniile de activitate.

Așadar, analiza factorilor interesați reprezintă un pas foarte important a cărui realizare poate contribui în mod semnificativ nu numai la îmbunătățirea eficienței și eficacității managementului general/proiectului, ci și la dezvoltarea unui management participativ. Prin urmare, analiza factorilor interesați trebuie adoptată drept bună practică a managementului ariei protejate și ar trebui inclusă, ca etapă obligatorie a elaborării planului de management, în prevederile/ghidurile tehnice aprobate sau promovate de legislația națională pentru managementul ariilor protejate și elaborarea proiectelor.

b. Cum se efectuează analiza factorilor interesați?

De obicei, analiza completă a factorilor interesați constă din **2 etape principale**, organizate și ele într-o **succesiune de pași** în funcție de scop, nivelul analizei și atributele factorilor interesați. În cele ce urmează prezentăm aspectele esențiale a căror analiză este necesară, menționând, în același timp, și alte aspecte posibil relevante.

ETAPA I: IDENTIFICAREA FACTORILOR INTERESAȚI

ETAPA II: ANALIZA FACTORILOR INTERESAȚI (CARACTERIZARE)

Cei mai importanți pași în această etapă sunt:

- Identificarea intereselor acestora;
- Evaluarea influenței/impactului lor (posibil) (Matricea importanță/influență).

ETAPA I: IDENTIFICAREA FACTORILOR INTERESAȚI

Pas pregător: Analiza contextului specific ariei protejate

Comunicarea și implicarea factorilor interesați trebuie stabilite în funcție de context. Factorii interesați și caracteristicile lor sunt legate de contextul specific al fiecărei arii protejate, prin urmare, înainte de a începe analiza efectivă, este esențială:

- Cunoașterea acelor aspecte ale contextului care sunt/pot fi determinante pentru implicarea factorilor interesați;
- Cunoașterea relevanței și importanței lor;
- Analiza și integrarea acestor aspecte.

Contextul se referă la numeroase aspecte, precum:

- *Aspecte legate direct de AP* (ex. categoria IUCN, valori de conservare și utilizare, amenințări, structura tipurilor de proprietate asupra terenurilor, beneficii, relațiile cu comunitățile locale, sistemul de luare a deciziilor, capacitatea organizațională etc.)

▪ *Aspecte indirecte derivate din:*

- Contextul teritorial dat de: poziție (în regiune/țară) și caracteristicile social-economice ale teritoriului învecinat (ex. grad de urbanizare, economie, nivel de dezvoltare social-economică și rol la nivel național/regional etc.);

- Contextul administrativ (ex. numărul de unități administrative din zonă și sistemul de luare a deciziilor);

- Contextul politic (ex. sprijin politic pentru conservarea naturii, gradul de influență politică).

Aceste caracteristici sunt legate de anumite interese pe care le pot avea diferiți factorii interesați, de gradul de interes sau dependența de resursele naturale din aria protejată, de atitudinea și comportamentul față de AP, aspecte pe care administrația trebuie să le gestioneze pentru a-și atinge obiectivele.

În evaluarea eficienței managementului, Hockings M. *et al.* (2006) consideră contextul unei arii protejate ca fiind un element relevant al ciclului de management. În acest cadru, contextul este definit și evaluat pe baza următoarelor criterii: importanța ariei (din punct de vedere al rolului de conservare), valorile ei, amenințările și vulnerabilitatea, oportunitățile, factorii social-economici și politici și contextul național.

Ghidul prezentat în **Secțiunea a II-a** utilizează criteriul *valori și amenințări* ca fiind cel mai relevant în identificarea factorilor interesați cheie pentru AP.

Puteți începe analiza prin a răspunde la următoarele întrebări:

▪ ***Care este zona de interes pentru managementul ariei protejate?***

▪ ***Care sunt „comunitățile locale” care ar trebui implicate și unde sunt localizați factorii interesați?***

▪ ***Care sunt așezările și comunitățile umane ce urmează a fi luate în considerare pentru analiza factorilor interesați?***

Pasul întâi: Cine sunt factorilor interesați?

Ce este un factor interesat?

„Un factor interesat este orice persoană, comunitate, grup sau organizație care are un interes față de rezultatul activității, fie pentru că a fost afectată de aceasta, pozitiv sau negativ, fie pentru că este capabilă să influențeze, în mod pozitiv sau negativ, activitatea.” (DFID, 2002)

Această fază este deosebit de importantă, pentru că, în funcție de importanța, rolul, interesele, atitudinile etc., fiecărui grup omogen se va stabili o anumită strategie sau un anumit plan de implicare. Omiterea unuia sau a mai multor factori interesați ori estimarea greșită a rolului pe care îl joacă pot influența în mod semnificativ rezultatul unui proiect/program/activitate/proces. Cu cât Analiza factorilor interesați este mai generală, cu atât va fi mai lipsită de utilitate.

Există numeroase definiții ale factorilor interesați, dar, pentru a face definiția mai concisă și mai utilă, este necesar să luăm în considerare câteva criterii principale.

Thomas L. și Middleton J. (2003) propun următoarele întrebări pentru identificarea factorilor interesați:

- Care este relația lor cu aria – cum o utilizează și o percep?
- Ce roluri și responsabilități au?
- În ce mod este posibil să fie afectați de o inițiativă de management?
- Care este impactul actual al activității lor asupra valorilor ariei protejate ?

Există multe definiții ale factorilor interesați date cercetători sau de practicieni, și, drept urmare, sunt recomandate numeroase criterii care permit identificarea exhaustivă a factorilor interesați relevanți.

Următoarele criterii pot fi utilizate pentru a identifica întreaga gamă de factori interesați relevanți (G. Borrini-Feyerabend, 1996, pp 9):

- Drepturi existente asupra terenului și resurselor naturale;
- Gradul de dependență economică și socială față de astfel de resurse;
- Relațiile istorice și culturale cu resursele în cauză;
- Gradul de efort și interes în management;
- Impactul actual sau potențial al activităților factorilor interesați asupra resurselor;
- Cunoștințe și abilități unice pentru gestionarea resurselor în cauză;
- Pierderi și daune suportate de procesul de management;
- Echitate în cazul accesului la resurse și în distribuția beneficiilor rezultate în urma utilizării lor;
- Compatibilitatea intereselor și activităților factorilor interesați cu legislația națională și politicile de conservare și de dezvoltare;
- Continuitatea relației (ex. rezidenți versus turiști).

Așadar, cel mai adesea, factorii interesați îndeplinesc unul sau mai multe din criteriile următoare:

- Au drepturi legitime („titulari de drepturi”), ca dreptul de proprietate asupra terenului, sau drepturi de gestionare a terenului/resurselor, dreptul de a obține anumite beneficii asociate cu existența unei arii protejate (ex. beneficii neutilizabile, recreere, etc.);

- Au răspunderi/mandate oficiale privind gestionarea terenurilor, resurselor, etc din aria protejată, paza sau controlul;
- Au alte interese directe sau indirecte în utilizarea lor;
- Pot influența pozitiv sau negativ o activitate, un proces, sau o zonă din interiorul ariei protejate etc.;
- Pot fi afectați, pozitiv sau negativ, de existența ariei protejate și de regimul de management al terenului sau resurselor, o activitate/un proces de management (beneficiari sau dezavantajați).

Uneori se recomandă diferențierea factorilor interesați în funcție de sectorul din care fac parte, **privat, public sau non-profit** (Secretariatul CBD, 2009).

Notă:

! Prin aceste criterii, se pot distinge categorii de factori interesați, grupuri și sub-grupuri (ex. *proprietari de terenuri, manageri ai resurselor naturale, autorități locale, finanțști, afaceri în turism, factori de decizie politică etc.*).

! Deși este recomandabil și este mai ușor să se pornească de la identificarea unor grupuri mai mari de factori interesați, pentru ca analiza să fie mai utilă, în funcție de scopul său specific, este foarte important să se facă o diferențiere între factorii interesați, reducându-i până la nivelul de grupuri omogene ce au în comun rolul, atitudinea sau interesul (ex. ocoale silvice, proprietari de păduri, asociații de agricultori, pensiuni, tur-operatori activi în AP, primării ce dețin proprietăți în AP, ministere, programe UE etc.). S-ar putea să constatați că este util să faceți chiar distincții individuale (ex. un anumit minister este mai important pentru activitatea dvs., un anumit ocol silvic refuză dialogul, un anumit primar oferă mai mult sprijin, pensiunile dintr-o anumită zonă din interiorul ariei protejate, un lider de opinie local etc). Scopul acestei faze este de a identifica toți factorii interesați **relevanți**, care ulterior vor fi analizați și incluși în planificare.

CÂTEVA SFATURI PENTRU A FACE IDENTIFICAREA FACTORILOR INTERESAȚI MAI CUPRINZĂTOARE

- **Adăugați analizei o dimensiune teritorială.** Este important să înțelegeți cum interesele actorilor locali diferă, în interiorul ariei protejate și în

zona învecinată. Cartografierea factorilor interesați și a intereselor lor în raport cu zonarea internă și cu cele mai importante valori de conservare reprezintă cheia elaborării unor măsuri eficiente de management și de comunicare. Pentru aceasta, se poate începe prin (re)definirea zonei de interes pentru management, astfel încât să fie cuprinse toate teritoriile importante și comunitățile locale din afara ariei protejate. Se poate face acest lucru studiind harta ariei protejate, lista așezărilor umane din vecinătatea ei și lista proprietarilor de pământ.

Puteți diferenția comunitățile „interesate”, ca:

- **Vecini** (comunități în vecinătatea ariei protejate);
- **Proprietari de teren** (comunități ce dețin teren în AP, indiferent de locația lor);
- **Vecini și proprietari de teren** (comunități învecinate ce dețin teren în AP).

▪ **Nu uitați de dimensiunea temporală.** Când efectuați analiza factorilor interesați este important să nu vă concentrați numai asupra situației actuale, ci să studiați și situația din trecut, încercând să prevedeați importanța pe care unii factori interesați ar putea să o aibă în viitor. În orice moment pot apărea noi actori pe scena vieții social-economice locale, noi interese și relații care trebuie de asemenea avute în vedere. Istoricul evoluției ariei protejate oferă informații despre etapele **ciclului de viață**, permițând identificarea celor care au jucat un rol important în trecut și ar putea sprijini în continuare aria protejată, identificarea celor care manifestă o opoziție susținută și înțelegerea unor atitudini, percepții și relații care se manifestă în prezent.

▪ **Ca organism de management al ariei protejate, reprezentați un factor interesat cheie**, prin urmare trebuie să vă auto-inclueți în analiză.

În **Anexa 1 – A**, veți găsi o succesiune mai detaliată a pașilor și întrebărilor directe pentru această etapă.

ETAPA A II-A : ANALIZA/CARACTERIZAREA FACTORILOR INTERESAȚI

Scopul analizei factorilor interesați este să îi cunoașteți mai bine, astfel încât să vă puteți stabili prioritățile, orienta eforturile și resursele asupra celor care **au/pot avea cel mai mare impact/influență asupra ariei protejate și managementului** și a celor **afecțați**. Aceste două criterii sunt esențiale, dar există multe alte atribute care vă pot influența și pe care trebuie să le luați în considerare. Ele vor fi prezentate ca și criterii suplimentare.

Pasul 2: Care sunt interesele și rolul oficial al factorilor interesați?

Data fiind marea complexitate a contextului în care autoritățile ariei protejate se străduiesc să atingă obiectivele specifice de management, este foarte important, pentru a ajunge la rezultatele dorite, să cunoască interesele, necesitățile și obiectivele partenerilor (posibili).

Analiza intereselor factorilor interesați (care poate fi făcută prin implicarea lor, prin dezbateri deschise) constituie un exercițiu util și un prim pas în identificarea:

- Riscurilor pentru un proiect, un anumit obiectiv de management sau întreaga activitate de management;
- Impactului pe care proiectul sau activitatea de management îl are asupra fiecărui factor interesat, comparând interesele în retrospectivă.

O asemenea analiză ar trebui efectuată ținând cont de:

- **Interesele generale** ale fiecărui factori interesat identificate anterior și/sau misiunea oficială și rolul în comunitatea în care sunt activi/în societate. **Rolul și responsabilitatea oficială** sunt asociate cu un anumit nivel de autoritate și răspundere, cu anumite competențe, cu o anumită capacitate și

anumite resurse, cu obiective și interese mai mult sau mai puțin compatibile cu misiunea Administrației ariei protejate;

▪ **Interesul specific în aria protejată** rezultă din interacțiunile pe care le au cu aria protejată, uneori determinate de **drepturi legale sau cutumiare**, de obiective care privesc resursele naturale, valorile sau serviciile asociate AP (**Tabelul 4**). Pentru a construi o bună strategie de colaborare, parteneriat și implicare a factorilor interesați este tot atât de important să știm dacă interesele specifice sunt dublate de drepturi legitime (ex. dreptul de proprietate și/sau utilizare a terenului).

Identificați legăturile factorilor interesați cu aria protejată (valori, beneficii, impact), **interesele în AP, necesitățile și prioritățile lor.**

SFAT: Evaluați și comunicați potențialele beneficii asociate cu AP în mod deschis, participativ. Cine sunt beneficiarii? Sunt aceste avantaje percepute și apreciate? Ce ar trebui făcut în acest sens? Ce poate face AP? Cine ar putea schimba situația?

CRITERII SUPLIMENTARE:

▪ **Zona acoperită de interesele sau responsabilitatea unui factor interesat** (atunci când este posibilă o delimitare clară în teritoriu) este și ea un aspect relevant de considerat și un criteriu de evaluare a influenței și importanței pentru management. Acest criteriu va fi utilizat într-un pas viitor.

▪ **Așteptările factorilor interesați** (dacă există⁸) **cu privire la aria protejată și la administrația acesteia** – ce așteaptă fiecare factor interesat să primească/să i se ofere, de la AP/AAP, fie pentru sine fie pentru comunitatea locală (**Tabelul IV-1**). Încercați să aflați dacă așteptările lor sunt realiste, dacă sunt corect informate cu privire la rolul, activitățile și problemele AAP. Dacă

⁸ex. Este posibil ca primăriile și municipalitățile să aștepte de la administrația ariei protejate un sprijin consistent pentru dezvoltarea turismului – prin atrageri de fonduri, de exemplu, și organizarea dezvoltării (eco)turismului; școlile se pot aștepta ca AAP să organizeze activități educative, etc.

așteptările lor nu sunt realiste, încercați să vă faceți activitatea mai transparentă și oferiți informații care să lămurească.

Sondaje sau dezbateri deschise periodice v-ar putea ajuta să aflați care este orizontul așteptărilor lor. Cunoașterea și monitorizarea acestui aspect ajută la formularea, reformularea și comunicarea mesajelor privitoare la misiunea, rolul și activitatea dvs., astfel încât așteptările lor să devină mai realiste iar rolul dvs. ca autoritate și actor în comunitatea locală, să fie consolidat. Acest aspect este și mai important în situația în care sistemul de arii protejate este nou creat sau managementul său a fost remodelat după principii moderne prin abordări complexe, integratoare.

- Nu uitați să analizați și contextul dvs.:

- **Evaluati impactul deciziilor/acțiunilor dvs. asupra intereselor factorilor interesați:** ex. proiecte care promovează activități generatoare de avantaje/beneficii (ex. prin turism), care pot spori interesele factorilor interesați și care au potențialul de a intensifica dialogul cu aceștia.

- **Evaluati capacitatea** pe care o aveți de a le gestiona interesele, de a le controla sau coordona acțiunile, de a răspunde la așteptările sau necesitățile lor.

- **Evaluati puterea** pe care o aveți de a răspunde influenței pe care factorii interesați o au asupra managementului ariei protejate.

Deși factorii interesați pot avea interese multiple și complexe, în efectuarea acestei analize de tip **descriptiv, calitativ**, este mai eficient să identificați interesele principale, relevante, și să le introduceți, sintetizate, în tabelul factorilor interesați. Mai ales în cazurile în care a fost identificat un număr mare de factori interesați, pentru a putea avea o imagine bine structurată asupra situației, este bine ca interesele lor să fie analizate în raport cu obiectivele ariei protejate cu care interacționează. Astfel, aceste interese vor fi catalogate fie ca *pozitive* (dacă sunt orientate într-o direcție compatibilă, sau dacă misiunea lor este complementară autorității ariei protejate) sau *negative* (dacă sunt contrare, antagonice sau

divergente). Aceste situații pot fi descrise utilizând semnul corespunzător în tabelul factorilor interesați (**ex. Tabelul IV-1**).

Tabelul factorilor interesați (un model a fost descris și în ghid) poate cuprinde toate atributele/caracteristicile relevante ale factorilor interesați, permițând sintetizarea, corelarea logică și abordarea sistematică necesară pentru elaborarea unei strategii corespunzătoare de implicare a fiecărei categorii de factori interesați. Tabelul de mai jos explicitează modul în care se face diferențierea între diferitele categorii de factori interesați și cum sunt analizate interesele și așteptările acestora.



© Pro Park

Curs de instruire în Managementul Vizitatorilor - Zonarea turistică a ariilor protejate - Vânători Neamț NP

Tabel IV -1 – Model de tabel pentru caracterizarea factorilor interesați – exemplificarea modului de completare

Factorii interesați	Categ.*	% din AP ce prezintă interes pentru partea interesată ⁹	Interesul specific în AP	+ v/ -v **	Așteptări referitoare la AP sau autoritatea AP
Unități turistice de cazare în interiorul AP (ex. pensiuni, cabane private în AP, organizează activități de turism pentru turiștii lor).	D	30% - o mică stațiune în interiorul AP	Interes: profit financiar, menținerea unui flux de turiști care nu reprezintă o presiune pentru AP.	-	Așteptări: să fie promovate de AAP. AAP să mențină infrastructura turistică din AP în stare de bună funcționare (ex. poteci, trasee tematice), AAP să dezvolte o infrastructură de vizitare mai atrăgătoare (ex. centre de vizitare, puncte de informare), AAP să ofere materiale de informare specializate (ex. manuale tematice, hărți, ghid audio) etc. Se așteaptă ca AAP să le sprijine afacerea permițând accesul auto în AP și/sau să le ofere subvenții pentru dezvoltarea de afaceri „verzi”.
Unități de cazare în exteriorul AP (ex. pensiuni, cabane private în vecinătatea AP).	D	20%	Interese: profit financiar, extinderea afacerii (avantaje datorită existenței AP și o ofertă mai variată de turism).	+	Așteptări: un număr mic au așteptări – promovare, infrastructură bună și informații disponibile pentru turiștii lor (o ofertă de turism care să includă activitățile de turism disponibile în zona AP).

Factorii interesați	Categ.*	% din AP ce prezintă interes pentru partea interesată ⁹	Interesul specific în AP	+ v/ - v **	Așteptări referitoare la AP sau autoritatea AP
Turism: servicii – companii private ce organizează activități recreative în AP (ex. echitație, ciclism, excursii ghidate, etc.).	D	100%	Interese: profit financiar pentru că oferă experiențe de calitate în natură și pentru că sprijină conservarea peisajului și a naturii (marea majoritate).	+	Așteptări: să fie promovate, integrate în proiecte, să obțină sprijin de la AAP (întreținerea infrastructurii pentru turism, elaborare de ghiduri de turism, acces liber în zone deosebite, mai ales în interiorul ariilor speciale de conservare/ acces liber pentru turiști în unele peșteri), să fie consultate, implicate în elaborarea planului de management pentru turism.
Administrații publice (ex. primării).	F	40%	Interese: infrastructura pentru dezvoltarea turismului.	-	Așteptări: implementarea infrastructurii pentru acces și dezvoltare (ex. drumuri, infrastructură energie, părți de schi, transport pe cablu, etc.).

* aici puteți adăuga categoria căreia îi aparține (ex. în acest caz, D = afaceri sau dezvoltatori de turism, F = autorități locale)

** interesul poate fi apreciat în raport cu obiectivele AP; poate fi considerat ca pozitiv (+) dacă este orientat în direcție compatibilă, sau este complementar obiectivelor AP, sau negativ (-) dacă este conflictual, contrar sau divergent.

⁹ex. Încercați să aflați cât (ce procent) din teritoriul AP prezintă interes direct pentru partea interesată. De ex. un tur-operator poate fi interesat în 100% (dacă organizează excursii în întreaga AP) sau mai puțin, dacă numai anumite părți din AP sunt cuprinse în programele sale.

Pasul 3: Ce (posibil) impact/influență și ce importanță au factorii interesați?

„Influența este puterea pe care o are un factor interesat de a facilita sau împiedica realizarea obiectivelor unei activități. Importanța reprezintă prioritatea stabilită pentru a satisface nevoile și interesele fiecărei părți interesate.” (DFID, 2002)

În funcție de contextul ariei protejate și de obiectivele managementului/proiectului, există întotdeauna unele grupuri sau persoane mai importante, definite ca grupuri țintă sau beneficiari, pe care managementul își propune să le informeze, să le consulte, să le aibă ca partener sau, pur și simplu, să le acorde sprijin, din diferite motive (ex. schimbarea comportamentului prin creșterea conștientizării, obținerea unui sprijin financiar/tehnic, oferirea de compensații sau sprijin pentru o daună sau pierdere suferită din cauza regimului de conservare etc.). Unele din interesele sau necesitățile lor sunt mai importante, în raport cu obiectivele managementul ariei protejate sau din perspectiva nevoilor lor imediate, decât altele. Aceste grupuri pot varia, de la agricultori locali sau agenții de turism, până la publicul larg sau ministere ori agenții guvernamentale, și fiecare dintre ele are propriile interese, propriul nivel de cunoaștere, capacitate etc., prin care pot influența în mod semnificativ (pozitiv sau negativ) realizarea obiectivelor dvs.

Analiza întregii complexități a unui aspect de management poate rezulta într-o gamă largă și complexă de factori interesați. Aceeași persoană, sau același grup, poate avea importanță diferită în situații diferite, sau poate avea un dublu rol (ex. o primărie poate fi, în același timp, proprietar de teren și dezvoltator dar, pentru managementul ariei protejate, importanța sa ca dezvoltator poate fi nesemnificativă, pentru că aria protejată nu prezintă potențial pentru dezvoltarea locală și este delimitată de bariere naturale, sau pentru că distanța

între zona sa de dezvoltare și AP este mare). Importanța factorilor interesați poate fi ierarhizată în funcție de **rolul** și **posibilul impact** al acestora.

Obiectivele acestui pas sunt de a:

- **Evalua puterea pe care o are fiecare factor interesat** de a influența direcția viitoare a managementului ariei protejate;
- **Evalua capacitatea părții interesate** (abilități, resurse), care vă poate sprijini în realizarea obiectivelor.

Acest pas al analizei vă ajută să stabiliți: **Ce rol poate juca fiecare factor interesat** în procesul de care răspundeți, și **De ce ar trebui implicat fiecare dintre ele**. Prin acest pas, veți putea identifica:

- grupurile prioritare de factori interesați sau de persoane cărora trebuie să vă adresați și pe care trebuie să le abordați;
- grupurile marginalizate (cele care sunt importante prin faptul că, de exemplu, au fost afectate, dar nu au acces la putere sau nu au capacitatea și resursele de a-și satisface necesitățile și de a-și urmări interesele) care trebuie angajate și sprijinite pentru a asigura echitatea și împărțirea justă a beneficiilor;
- grupurile puternice, printre care ați putea găsi posibili parteneri dar și posibili competitori.

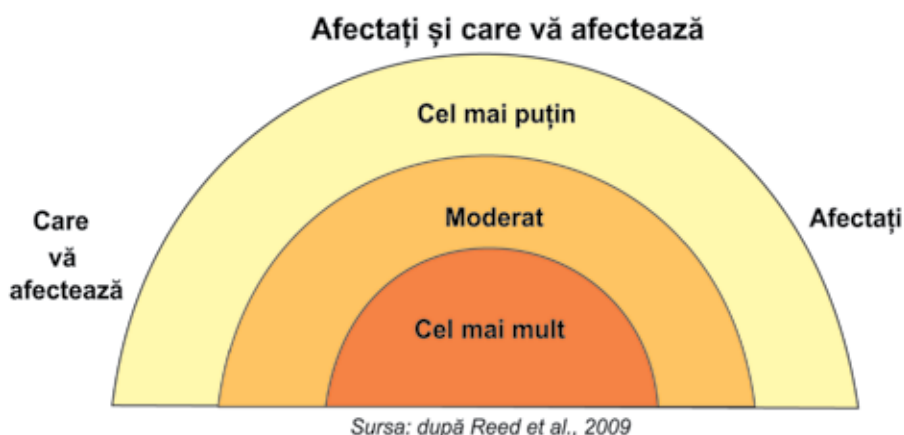
Un alt criteriu important, semnificativ pentru identificarea influenței și importanței părților interesate, este:

- **Aria lor de acțiune/responsabilitate/interes în interiorul AP** (dacă interesul este local sau se extinde asupra întregii arii protejate), care poate fi exprimată în procente din suprafața totală a ariei protejate (**Tabelul IV-2**),

dintr-o anumită zonă internă sau dintr-o anumită categorie de utilizare a terenului (în funcție de situație și de scopul analizei).

Pentru clasificarea factorilor interesați după capacitatea lor de a vă influența (sau „afecta”) și după capacitatea dvs. AP de a-i afecta, puteți utiliza **Diagrama-curbă**. Aceasta reprezintă un instrument simplu și expresiv, care poate fi util pentru prioritizarea factorilor interesați în funcție de cele două criterii menționate anterior (**Fig. IV.2**).

Figura IV.2 – „Diagrama – curbă”



Analiza poate fi exprimată **cantitativ** prin acordarea unui punctaj corespunzător (ex. de la 1, pentru importanță/putere de influență mică, până la 5 pentru foarte important/influent), în funcție de importanța și influența fiecărui factor interesat, ceea ce va permite ierarhizarea. Punctajul poate fi stabilit după analiza importanței pe care o are fiecare factor interesat pentru întregul management sau pentru un anumit proiect, și a puterii sale de a influența managementul/atingerea unui obiectiv de management. Valorile pot fi introduse fie în același Tabel, adăugând două noi coloane, fie într-un tabel separat (**ex. Tabelul nr. IV-2**).

Tabel nr. IV-2 – Model de tabel pentru caracterizarea factorilor interesați - Importanța și influența

(Exemplu pentru un proiect ce urmărește să reducă fluxul de turiști pe un traseu tematic, aflat în apropierea unui sat, în interiorul AP)

Factorul interesat	Categ.*	Interes în AP	+ v / -v **	Importanță**	Influență**
1. Unități turistice de cazare în interiorul AP (în sat)	D	Interes: profit financiar, menținerea unui flux de turiști care nu reprezintă o presiune pentru AP	-	5	4
2. Unități de cazare în exteriorul AP (sau într-o anumită parte a AP)	D	Interese: profit financiar extinderea afacerii (avantaje datorită existenței AP și o ofertă mai variată de turism).	+	4	3
3. Servicii de recreere	D	Interese: profit financiar pentru că oferă experiențe de calitate în natură și pentru că sprijină conservarea peisajului și a naturii (marea majoritate).	+	4	5
4. Administrații publice	F	Interese: infrastructura pentru dezvoltarea turismului	-	1	1

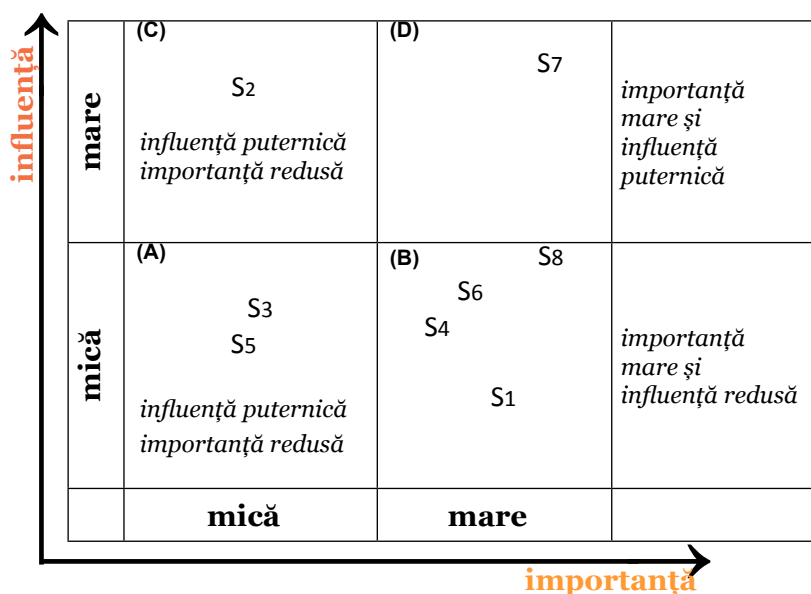
* aici puteți adăuga categoria căreia îi aparține (ex. în acest caz, D = afaceri sau dezvoltatori de turism, F = autorități locale)

** acordați punctaj de la 1= importanță/influență foarte mică la 5 = importanță/influență foarte mare

Punctajul din tabel poate fi utilizat completând Matricea importanței/influenței, în care sunt corelate cele două variabile.

Prin utilizarea acestei matrici este posibilă clasificarea factorilor interesați în funcție de două criterii esențiale (importanța în raport cu managementul AP și capacitatea de a vă influența), în: **factori interesați principali/cheie** (cei importanți și puternici – caseta D), **factori interesați primari** (importanți, dar cu o capacitate redusă de influență – caseta A) și alte categorii (**Fig. IV-3**).

Fig. IV.3 – Matricea importanță vs. influență



Clasificarea factorilor interesați în categorii în funcție de importanță și influență (care se referă și la capacitate) reprezintă unul din cei mai importanți pași în stabilirea priorităților de intervenție și planificare pentru implicarea lor.

În funcție de importanța lor în procesul general de management sau într-un anumit proiect ori o anumită activitate, factorii interesați pot fi clasificați în **3 categorii principale**.

Factorii interesați primari/principali sunt: (a) cei a căror aprobare/acord/permisiune sunt necesare pentru realizarea unor activități de management, precum și cei de al căror sprijin financiar depinde managementul ariei protejate; (b) cei direct afectați de activitățile de management sau de activitățile unui proiect. **Factorii interesați secundari** sunt cei afectați în mod indirect de managementul ariei protejate. **Factorii interesați terțiari** sunt cei care nu sunt afectați sau implicați în mod direct, dar care pot influența opiniile pro- sau contra ale altor factori interesați (după CBD, 2003).

- **Factori interesați cheie/primari:** cei care pot influența în mod semnificativ un proces ori sunt importanți pentru succesul acestuia (ex.: custodele ariei protejate, *managerii terenului și resurselor din aria protejată, ministerul responsabil cu conservarea naturii, ONG-uri, etc.*);

- **Factori interesați secundari:** cei afectați de un proces, în mod pozitiv (ca beneficiari) sau negativ, fiind dezavantajați (ex.: *locuitorii comunităților locale, autorități locale, proprietari de teren, școli, etc.*) dar care nu au mare putere de influență;

- **Factori interesați terțiari:** toți ceilalți, care au un interes sau un rol secundar în proces/activitate (ex.: *agenții regionale de dezvoltare, Ministerul Mediului sau Ministerul de Turism, persoane cheie etc.*).

În funcție de rolul și de importanța pentru o anumită activitate sau proiect, același grup, sau aceeași persoană, poate fi, în situații diferite, factor interesat primar, secundar sau terțiar.

CRITERII SUPLIMENTARE PENTRU ANALIZA FACTORILOR INTERESAȚI

O serie de alte **criterii suplimentare** pot fi utilizate pentru identificarea nivelului corespunzător de implicare a factorilor interesați în funcție de:

- **Atitudinea** față de existența ariei protejate și de regimul său, față de rolul și activitatea administrației ariei protejate (*dacă există, sau au existat conflicte ori neînțelegeri, ce anume le-a provocat și cum au evoluat*). Căutați răspunsuri la următoarele întrebări: *A făcut administrația ariei protejate tot posibilul să*

explice natura acestor constrângeri /restricții (rolul ariei protejate, motivele pentru care zona este în regim de protecție sau conservare)? Constrângerile sunt acceptate? Constrângerile pot fi compensate (prin compensații financiare, prin beneficii suplimentare)?

- **Nivelul de informare și conștientizare** cu privire la AP (dacă diferitele părți interesate au cunoștință despre existența ariei protejate, limitele, rolul și obiectivele ei, și despre existența administrației ariei protejate, rolul și obiectivele ei).

- **Eficiența implicării factorilor interesați** în procesul de management (în planificarea managementului, activitățile de management și procesul decizional) – **posibilitatea, dorința, abilitatea lor de a-și reprezenta interesele și eficiența lor în procesul de management.**

Pentru a înțelege mai bine accesul factorilor interesați la putere în procesul de management al ariei protejate, se poate utiliza un **criteriu suplimentar** de evaluare a influenței (care poate fi și el introdus în tabel):

- **Reprezentarea în structurile administrative de management (dacă există astfel de structuri)**, de genul Consiliilor Consultative, **și capacitatea de a influența de care dispun**, de exemplu prin vot direct la decizii și măsuri finale.

Pas Suplimentar: Analiza relațiilor dintre factorii interesați (analiza rețelei)

Cunoașterea conexiunilor dintre factorii interesați poate avea un rol strategic: unii dintre aceștia pot fi atrași/informați/convinși prin intermediul altora utilizând canale/mijloace de comunicare deja existente pentru a vă transmite mesajul. În alte situații, cunoscând posibilele adversități și animozități evitați includerea în activități comune a celor aflați deja în conflict.

Obiectivele acestui pas sunt:

- Identificarea relațiilor dintre fiecare factor interesat și Dvs. (ca autoritate a AP) și identificarea celor cu care interacționați cel mai des;

- Identificarea relațiilor dintre fiecare factor interesat cheie și alți factori interesați și a posibilităților de comunicare și interrelaționare dintre aceștia.

2. Evaluarea situației curente privind implicarea factorilor interesați

Pașii prezentați în **Fig. nr. IV-3** sunt recomandați pentru cei care doresc să efectueze o analiză cuprinzătoare a situației actuale a implicării factorilor interesați, care va furniza un plus de informații necesare pentru elaborarea unui plan de comunicare și implicare a acestora, în raport cu rezultatele obținute anterior. Această metodologie integrează, de asemenea, aspectul eficienței, care va fi prezentat mai detaliat în **Secțiunea a IV-a – D**.

Fig. IV-3 – Pași în evaluarea implicării factorilor interesați în managementul ariei protejate

PAȘI		OBIECTIVE
1. ANALIZAȚI EVENIMENTELE DIN TRECUTUL ARIEI PROTEJATE ȘI FACTORII INTERESAȚI IMPLICAȚI	→	Sunt identificați principalii actori implicați și rolurile acestora
2. REVEDEȚI INIȚIATIVELE AAP PRIVIND IMPLICAREA FACTORILOR INTERESAȚI (ex. campanii de informare și conștientizare, consultări, etc.)	→	Principalele grupuri țintă sunt revizuite
	→	Sunt identificați cei implicați permanent
3. IDENTIFICAȚI GRADUL DE IMPLICARE AL FACTORILOR INTERESAȚI	→	Sunt identificate formele curente de implicare
	→	Este evaluat nivelul actual de implicare
4. IDENTIFICAȚI ȘI EVALUAȚI BENEFICIILE DIN ȘI COSTURILE PENTRU IMPLICAREA FACTORILOR INTERESAȚI	→	Sunt identificate problemele rezolvate și modificările produse de implicarea factorilor interesați
	→	Sunt estimate costurile asociate participării
	→	Este analizată repartitia costurilor și beneficiilor
5. IDENTIFICAȚI ȘI EVALUAȚI RISCURILE ASOCIATE PARTICIPĂRII	→	Sunt identificate și evaluate riscurile asociate inițiativelor privind implicarea factorilor interesați
	→	Sunt identificați factorii interesați asociați acestor riscuri

Mai multe informații privind informațiile necesare pentru efectuarea acestei analize se află în **Anexa I**.

Criterii pentru evaluarea situației implicării factorilor interesați

Evaluarea rezultatelor privind implicarea factorilor interesați poate fi realizată doar în raport cu obiectivele specifice pe care vi le-ați propus. Următoarele aspecte pot fi utilizate ca indicatori generali în **evaluarea situației curente a implicării factorilor interesați**:

- Existența mecanismelor de dialog și rezolvare a conflictelor cu factorii interesați;
- Transparența. Existența mijloacelor de informare permanentă;
- Posibilitatea factorilor interesați de a oferi feed-back administrației ariei protejate;
- Existența unui plan funcțional pentru comunicare și implicare a factorilor interesați;
- Existența unor indicatori clari pentru monitorizarea evoluției/eficienței implicării factorilor interesați;
- Revizuirea periodică a acestui plan;
- Aportul clar, măsurabil, adus de factorii interesați la managementul AP;
- Existența parteneriatelor cu factorii interesați (ex. pentru activități de management);
- Informarea și consultarea factorilor interesați la luarea deciziilor majore;
- Implicarea activă a factorilor interesați în formularea deciziilor de management.

Evaluarea condițiilor care să permită implicarea factorilor interesați

Dezvoltarea managementului participativ nu depinde numai de inițiativele dvs. ci și de așa-numiții **factori determinanți**. Aceștia se referă la:

- Capacitatea dvs. ca AAP (cunoștințe, fonduri, personal calificat disponibil,

mijloace adecvate de comunicare cu factorii interesați);

- Existența unui organism permanent pentru reprezentarea factorilor interesați în procesul de decizie (fie stabilit în mod oficial, prin prevederi legale, fie ca grup informal de lucru) și capacitatea acestuia de a influența deciziile (ex. prin consultare), structura, componența (reprezentativitatea factorilor interesați) și modul său de funcționare;

- Existența unor programe permanente pentru informarea și comunicarea cu factorii interesați;

- Modul de gestionare al comunicării: când se inițiază comunicarea, identificarea și definirea clară a unor grupuri țintă și a mesajelor pentru fiecare dintre acestea, disponibilitatea unor mijloace de comunicare adecvate pentru fiecare grup țintă și eventualele probleme legate de comunicare.

Problemele de comunicare cu factorii interesați trebuie identificate: ex. nu există suficiente mijloace de comunicare, nu există deschidere din partea acestora, administrația ariei protejate nu are suficiente resurse sau argumente pentru a iniția comunicarea, etc. Trebuie verificat dacă este vorba despre comunicare ocazională, periodică sau regulată (furnizare de informații, consultări – ex. buletine informative) cu factorii interesați și dacă managementul AP este suficient de transparent (factorii interesați relevanți sunt informați sau au acces la informațiile privitoare la administrația ariei protejate, probleme și întâlniri publice).

Pentru a realiza un management eficient al AP sunt necesare: **interesul, acceptarea și sprijinul** factorilor interesați. Comunicarea trebuie să devină un instrument pentru a le obține, drept urmare, este necesar să dispuneți de mijloace de comunicare adecvate pentru fiecare grup-țintă de factori interesați.

Nivelul de implicare a factorilor interesați în managementul ariilor protejate

Indiferent de statutul entității care deține autoritatea și răspunderea pentru managementul ariei protejate (ex. agenție guvernamentală, companie privată,

ONG, comunitate locală, o combinație de diferiți actori etc.), există *diferite niveluri posibile de implicare a factorilor interesați în procesul de management* pe de o parte, și *diferite mecanisme* ce pot fi utilizate pentru a ajunge la unul din aceste niveluri specifice, pe de altă parte.

Din punctul de vedere al administrației ariei protejate (indiferent de cine este reprezentată), nivelul general de implicare a factorilor interesați poate fi calificat ca:

- **Zero:** Administrația ariei protejate pune în aplicare normele stabilite de stat și numai personalul AAP ia decizii privitoare la planificarea managementului, la practici și strategii. În general nu există mecanisme de dialog sau de rezolvare a litigiilor, problemele sunt rezolvate numai prin litera legii. Actorii instituționali pot fi implicați în baza cerințelor normative impuse de lege.

- **Foarte redus:** Administrația ariei protejate informează publicul cu privire la deciziile deja luate dar oferă oportunități limitate de implicare la conturarea lor. Actorii instituționali sunt implicați în conformitate cu cerințele impuse de lege dar nu există o diferențiere (identificare) clară a altor factori interesați. Au loc puține întâlniri cu factorii interesați, cele mai multe având rol informativ.

- **Redus:** Administrația ariei protejate consultă factorii interesați numai în cazul problemelor/chestiuilor majore, concentrându-se asupra celor stabilite prin lege, cum ar fi planul de management, fără o identificare clară a tuturor factorilor interesați relevanți, oferind posibilități limitate de feed-back și fără monitorizarea rezultatelor.

- **Mediu:** Administrația ariei protejate are mecanisme clare pentru implicarea factorilor interesați în unele domenii de management, îi consultă în mod activ și le oferă posibilități de feed-back, fără însă a avea o strategie clară sau mijloace de evaluare a implicării lor.

- **Mare:** Administrația ariei protejate are mecanisme structurate, clare și eficiente pentru implicarea părților interesate de-a lungul întregului proces de management și pentru rezolvarea conflictelor. Oferă unei game largi de factori interesați multiple oportunități de implicare activă, prin care aceștia își aduc o

contribuție importantă la planificarea și implementarea managementului, le oferă posibilități de feed-back și evaluează contribuția lor. Anumite categorii de factori interesați se pot constitui în grupuri de lucru pentru anumite domenii ale activității de management.

▪ **Foarte mare:** Factorii interesați colaborează cu personalul din administrația ariei protejate la luarea deciziilor majore privind planificarea ariei protejate și sunt angajați ca parteneri în implementare. Există un nivel ridicat de transparență, un dialog permanent și multiple mijloace pentru implicarea activă. Deseori, se face referire la acest nivel prin termenul de management participativ.

▪ **Total:** comunitățile dețin și/sau gestionează ele însele aria protejată. Rolul agenției AP poate fi marginal sau inexistent. Pentru acest nivel se folosește termenul de management prin intermediul comunității.

Pentru a evalua propriul management din perspectiva gradului de implicare a factorilor interesați, puteți începe prin a încerca să plasați aria dvs. protejată pe unul dintre aceste niveluri. Pentru a face mai ușoară această evaluare sunt necesare însă criterii clare.

Notă:

! Mai multe informații despre nivelul de participare și tipurile de management participativ pe care le puteți folosi în evaluarea dvs. se află în **Secțiunea a III-a – Tipuri de participare și niveluri de implicare a factorilor interesați.**

B. INSTRUMENTE PENTRU PLANIFICARE

Dacă vă aflați deja în faza de planificare pentru implicarea factorilor interesați înseamnă că ați întocmit deja analiza acestora și ați evaluat rezultatele și nivelul de eficiență al inițiativelor anterioare. Următorul pas va fi elaborarea unui plan pentru implicarea factorilor interesați.

Înainte de a începe planificarea propriu-zisă, este recomandabil să treceți în revistă formele posibile de implicare, astfel încât să le puteți alege pe cele adecvate fiecărui factor interesat important. În acest scop reveniți asupra **Secțiunii a III-a**.

Tabelul IV - 3 prezintă, pentru fiecare dintre formele principale de implicare (primul rând de sus): principalele metode caracteristice, atitudinea pe care, dvs., ca inițiator, ar trebui să o aveți față de factorii interesați, beneficiile, provocările și principalele precondiții (în coloane, sub fiecare nivel).

Tabelul poate fi utilizat pentru alegerea metodelor adecvate în funcție de nivelul de implicare la care doriți să ajungeți.

Tabel nr IV - 3 – Formele de implicare a factorilor interesați și caracteristicile lor

Nivel/ poziție	Informare	Consultare	Decizie comună	Acțiune comună	Sprijinire
Procese tipice	Prezentare și promovare	Comunicare și feedback	Realizarea consensului	Realizarea parteneriatului	Dezvoltarea comunității
Metode tipice	Pliante Media Video	Sondaje Întâlniri	Ateliere Planificare pentru alegerea strategică reală	Organisme în parteneriat	Îndrumări Sprijin Finanțare
Poziția inițiatorului	„Iată ce vom face”	„Iată opțiunile noastre – ce părere aveți?”	„Vrem să elaborăm opțiunile și să decidem asupra măsurilor împreună,”	„Vrem să ducem împreună la îndeplinire deciziile luate împreună”	„Vă putem ajuta să realizați ceea ce doriți cu acest ghid”

Nivel/ poziție	Informare	Consultare	Decizie comună	Acțiune comună	Sprrijinire
Procese tipice	Prezentare și promovare	Comunicare și feedback	Realizarea consensului	Realizarea parteneriatului	Dezvoltarea comunității
Beneficiile inițiatorului	Aparent, efort minim	Îmbunătățește șansele de a rezolva	Noi idei și angajamentul celorlalți	Aduce resurse suplimentare	Dezvoltă capacitatea în comunitate și s-ar putea să reducă nevoia de servicii
Întrebări pentru inițiator	Oamenii vor accepta lipsa consultării?	Opțiunile sunt realiste? Mai există și altele?	Avem moduri similare de a decide? Ne cunoaștem și avem încredere unul în celălalt?	Oare unde va sta echilibrul comenzii? Putem lucra împreună ?	Vom atinge și scopurile acestea așa cum le-am atins în cazul altor interese?
Necesar la pornire	Viziune clară Public identificat Limba comun	Opțiuni realiste Capacitatea de a trata răspunsurile/ reacțiile	Promptitudine în acceptarea noilor idei și urmărirea lor până la capăt	Bunăvoința de a învăța noi moduri de lucru	Angajament în a continua sprijinirea

Source: D. Wilcox, 1994, pp 16 – Stances in summary

Planul pentru implicarea factorilor interesați

a. Faza pregătitoare

Elaborarea unui plan pentru implicarea factorilor interesați presupune atribuirea unor roluri și responsabilități altor actori sociali și stabilirea căilor și mijloacelor prin care aceste roluri pot deveni funcționale pe întreg parcursul ciclului de viață al ariei protejate. Înainte de a realiza un plan pentru implicarea factorilor interesați trebuie să fiți în temă cu privire la câteva lucruri și să cunoașteți câteva

instrumente care vă vor ușura organizarea planului și îl vor face pe acesta mai eficient.

Înainte de orice, designul comunicării și implicării trebuie gândit în timp, în raport cu **Ciclul de viață al ariei protejate**.

Nu există o rețetă universală pentru cel mai bun și mai eficient nivel de implicare a factorilor interesați. În planificarea managementului participativ este importantă considerarea câtorva aspecte:

- Încadrarea oficială a ariei protejate (categoria IUCN), starea de conservare și obiectivele sale de management;
- Valorile și potențialele beneficii pe care aria protejată le poate oferi comunităților locale și diferitelor categorii de factori interesați;
- Legăturile dintre aria protejată și diferite categorii de factori interesați (ex. proprietari de teren, dependență economică), rolul ariei protejate în dezvoltarea teritorială a unei regiuni;
- Impactul factorilor interesați asupra ariei protejate;
- Impactul pe care îl are aria protejată asupra factorilor interesați;
- Interesele factorilor interesați în interiorul AP și caracteristicile lor (analiza părților interesate);
- Rezultatul interacțiunilor/colaborărilor anterioare cu factorii interesați;
- Rolul pe care fiecare factor interesat îl poate juca în procesul de management;
- Mijloacele care vă stau la dispoziție și condițiile care permit implicarea factorilor interesați.

Formularea propriei viziuni privind implicarea factorilor interesați

Cunoscând cadrul teoretic al managementului participativ (ex. rol, justificare, niveluri, mijloace de dezvoltare, etc.), contextul și obiectivele ariei

protejate ar trebui să vă ajute să conturați propria viziune asupra implicării factorilor interesați.

Principalele întrebări la care trebuie să răspundeți sunt:

- De ce avem nevoie de implicarea factorilor interesați?
- Cum ar trebui să sprijine implicarea factorilor interesați managementul?
- Cum ar trebui încurajată/stimulată participarea?
- Cât de mult ar trebui să implicăm factorii interesați?

Trebuie să dați dovadă de realism, să găsiți răspunsul la întrebarea dacă participarea (parteneriatul cu factorii interesați, informațiile furnizate de ei, consultarea lor) este cu adevărat necesară. Pot exista situații în care managementul ariei protejate își poate atinge obiectivele fără o implicare foarte amplă a factorilor interesați, care în acest caz ar fi ineficientă, consumând inutil timp și resurse. Ar fi util să reflectați și la oportunitățile și constrângerile legate de implicarea factorilor interesați: e.g. are administrația ariei protejate suficiente resurse proprii (destui specialiști și rangeri, suficientă finanțare și expertiză) pentru realizarea obiectivelor de management? Este vorba despre o arie cu regim strict de protecție, în care nu se pune în mod prioritar problema considerării necesităților populației locale? Există (posibili) parteneri suficient de puternici și de încredere? Factorii interesați au suficiente cunoștințe pentru a lua parte la procesul decizional?. În orice caz, asigurarea transparenței, informarea corectă, creșterea nivelului de conștientizare și consultarea oemnilor asupra unor chestiuni care îi afectează ar trebui să fie considerate obligatorii.

Atingerea unui anumit nivel de participare și creșterea eficienței managementului trebuie să fie privite ca obiective strategice. Este **foarte important** ca, înainte de toate, să se ajungă la un consens *la nivel intern* asupra nivelului până la care vor fi implicați factorii interesați iar *viziunea* pe care o formulați să fie *împărtășită de întreaga echipă*.

Analiza sarcinilor – Planificarea pentru implicarea factorilor interesați în activități de management

Metoda de analiză a rolurilor poate juca un rol dublu: de metodă de analiză și de metodă de planificare. Dacă nu ați elaborat planul de management pentru aria protejată și vă aflați în faza de planificare a managementului, această analiză vă ajută să identificați rolul pe care fiecare factor interesat îl poate juca în realizarea activităților de management stabilite. În acest scop puteți utiliza o matrice simplă sau un tabel în care veți enumera activitățile de management în coloane, iar rândurile le veți completa cu factorii interesați ce au/pot avea un rol în aceste activități.

Tabel IV-4 – Model pentru matricea de analiză a rolurilor/sarcinilor

Factorii interesați	Obiectiv (O)/activitate (A)/sarcină					
	O/A1	O/A2	O/A3	O/A4	O/A5	O/A6
F.I.1	X	X				
F.I.2			X			
F.I.3				X	X	X

Dacă aria protejată dispune de un plan de management în care sunt deja identificate activitățile de management și factorii interesați care urmează a fi implicați, puteți utiliza tabelul de mai sus, pentru a restructura, verifica și corela mai clar rezultatele acestuia, concentrându-vă asupra relației dintre fiecare factor interesat și obiectivele, țintele sau activitățile de management (**Tab. IV-5**).

Tabel IV-5 – Exemplu de matrice pentru analiza rolurilor factorilor interesați în managementul ariei protejate

Factorii interesați	Obiectiv (O)/activitate(A)/sarcină					
	Identificarea amenințărilor asupra habitatelor protejate	Inventarierea speciilor protejate	Dezvoltarea de mărci locale pentru produse tradiționale	Conceperea de pachete de activități ecoturistice	Promovarea valorilor ariei protejate	Promovarea ofertei turistice a ariei protejate
Primării	X		X		X	X
Turoperatori	X			X	X	X
ONG-uri	X	X			X	

Atribuirea nivelului adecvat de implicare

Nu toți factorii interesați primari sau secundari vor juca același rol, vor fi implicați în același fel sau prin aceleași mijloace. Sprijinul unora poate fi necesar pe întreg parcursul ciclului de viață, în timp ce implicarea altora poate fi necesară doar într-un anumit domeniu sau într-o anumită activitate. În același timp, unii factori interesați, al căror sprijin poate fi foarte important, ar putea să nu fie conștienți de acest lucru sau interesați să se implice.

Pentru o abordare coerentă a implicării factorilor interesați și pentru dezvoltarea unui management participativ, planificarea atentă a tuturor acestor aspecte este esențială.

b. Elaborarea planului de implicare a factorilor interesați

Pentru elaborarea planului de implicare a factorilor interesați veți utiliza ca punct de plecare clasificarea acestora în funcție de importanța lor, realizată în cadrul etapei de analiză a factorilor interesați. Factorii interesați cheie și primari sunt cei mai importanți iar implicarea lor este prioritară, însă pot fi implicate și alte categorii, în măsura în care există dispoziții de resurse suficiente.

Pe parcursul planificării, pentru fiecare dintre factorii interesați este important să stabiliți:

- Rolul pe care îl poate avea în creșterea eficienței managementului (se poate utiliza metoda analizei sarcinii);
- Obiectivele pentru implicarea sa;
- Mesajul pe care doriți să îl transmiteți;
- Nivelul implicării sale;
- Mijloacele de implicare și măsurile pentru a ajunge la situația dorită;
- Resursele necesare și, în cele din urmă, cadrul temporal (termen limită).

Un model de tabel pentru plan se află în **Secțiunea a II-a – Pasul 4**. Se pod adăuga rânduri suplimentare. Informații suplimentare se găsesc în **Anexa I**.

C. INSTRUMENTE PRACTICE PENTRU DEZVOLTAREA PROCESELOR PARTICIPATIVE

Pentru a fi pe deplin eficiente, procesele participative nu trebuie doar să *sprijine angajarea capacităților, cunoștințelor și abilităților relevante* ale tuturor participanților, ci și să *consolideze relațiile personale și coeziunea comunității* sau a grupului, să *abiliteze oamenii/să le dea putere, să le dea sentimentul de apartenență și de proprietate* și să *faciliteze dobândirea de noi cunoștințe și abilități*.

Procesele participative pot lua o mulțime de forme: ex. întâlniri ale Consiliului Consultativ, dezbateri sau consultări, discuții de grup, ateliere de lucru, excursii, schimburi de experiență, parteneriate, etc., ce pot fi organizate în scopuri multiple.

Chiar și atunci când forma de guvernanță permite implicarea acestora, eficiența participării depinde în mare măsură de modul în care este organizat procesul. Chiar dacă sunt, fizic, prezenți la o întrunire, oamenii pot avea motivele lor personale pentru a nu se exprima liber (ex. teama de a fi criticat, sentimentul de a fi marginalizat în comunitate sau în grup, timiditate, incapacitatea de a combate un alt participant care își impune opinia, lipsă de cunoștințe, etc.). Asemenea comportamente pot reduce în mod semnificativ impactul implicării lor, care ar deveni astfel un proces formal, o formă de participare pasivă. În același timp, unele întâlniri se pot abate de la subiect, mai ales dacă nu sunt bine coordonate sau moderate, sau pot permite exprimarea părerilor doar de către cei puternici. Pentru a evita asemenea obstacole, se recomandă angajarea, în măsura în care este posibil, a unui moderator extern, care să asigure coordonarea procesului.

Indiferent de faza ciclului de viață a AP în care vă aflați, sau a tipului de guvernanță a AP, anumite tehnici și instrumente de comunicare trebuie/pot fi utilizate pentru dezvoltarea unui proces de decizie sau consultare participativ și mai eficient. Designul acestora permite participanților să-și exprime punctul de vedere, le dă posibilitatea să contribuie (cu cunoștințe, idei, preocupări, etc) și să interacționeze.

Aceste tehnici se bazează pe principiile de **incluziune și comunicare directă, mai puțin formală** și permit implicarea unor grupuri mari și diferite

de participanți. Ele sunt utilizate cu succes, în întreaga lume, de comunități, instituții, organizații și companii din domenii diverse, pentru că favorizează dialogul colaborativ prin care se urmărește accesarea, împărtășirea și/sau antrenarea cunoașterii colective pentru a descoperi împreună noi oportunități de acțiune. Oamenii schimbă idei, cunoștințe și preocupări, gândesc, muncesc și decid împreună asupra problemelor comune și acțiunilor viitoare. Selectarea tehnicii adecvate depinde de context și de rezultatele urmărite.

Tehnici/metode participative de lucru cu factorii interesați

Există o multitudine de tehnici concepute pentru a facilita lucrul eficient cu grupurile. Designul lor permite implicarea efectivă și eficientă a tuturor participanților, astfel încât să stimuleze contribuția fiecăruia și să permită interacțiunea și schimbul de idei la nivelul grupului. Fiecare din aceste tehnici prezintă anumite avantaje și poate fi utilizată, în funcție de numărul de persoane cu care trebuie să lucreți și de scopul întâlnirii pe care o organizați. Cele prezentate mai jos sunt cele mai comune. Utilizarea lor este recomandată în întruniri participative (ex. grupuri de lucru, Consilii Consultative etc.).

Ateliere interactive – constau din discuții pe teme prestabilite, fără o agendă/ordine de zi prestabilită. Participanții se adună și fiecare propune un subiect de discuție în funcție de temă și de interesele și prioritățile personale. Fiecare scrie un subiect de dezbateră pe hârtie, pe care o fixează pe perete. Grupurile de lucru (ateliere) se stabilesc în funcție de interese și priorități, fie de către moderator, fie chiar de participanți, alegând una din temele propuse de ceilalți. Participanții lucrează în grupuri și dezbate temele decise de comun acord, stabilind obiective, măsuri necesare, termen și persoana responsabilă cu realizarea.

Caracteristici:

- Participanții aleg liber subiectele dezbaterii și au posibilitatea de a începe cu problemele ce generează conflicte sau tensiuni;
- Asemenea ateliere ajută la organizarea planificării participative și la culegerea de idei de la toți participanții într-un timp scurt și într-o manieră flexibilă. Acest tip de atelier este eficient în special dacă există multe aspecte ce trebuie tratate (ex.

dezvoltarea turismului, gospodărirea pădurii, educație, etc., așa cum se întâmplă în cazul planului de management sau planurilor de dezvoltare regională);

- Moderatorul este necesar pentru a-i ajuta să se organizeze, pentru a menține discuția orientată pe subiect și a-i sprijini să ajungă la finalitatea dorită;
- Personalul administrativ al ariei protejate poate participa fie cu rol de coordonatori/moderatori, fie ca simpli participanți;
- Resurse necesare: papetărie (hârtie A4, markere mari, post-it, hârtie de flipchart și bandă adezivă), sală (dacă este necesar), răcoritoare și timp (4-5 ore, 1 zi).

Consultare după modelul „World Café” (Cafeneaua Internațională)

– reprezintă o tehnică simplă, flexibilă și ușor de utilizat, bazată pe discuțiile focalizate pe o anumită temă. Participanții sunt așezați la mese, în grupuri mici (de 4-5 persoane), sau se adună în grupuri de conversație organizată pe teme prestabilite. Se dezbate subiectele propuse anterior pentru discuție, se iau note, oamenii se mișcă liber de la o masă la alta, unde li se prezintă rezultatele conversațiilor anterioare. După câteva ture de conversație, rezultatele principale de la fiecare grup sunt adunate iar participanții își spun părerea și dezbate.

Caracteristici:

- Potrivită pentru grupuri mai mici;
- Discuția se orientează pe o temă prestabilită;
- Permite interacțiunea între participanți, schimbul de idei și păreri. Sprijină procesul de învățare și schimbul de idei/păreri/cunoștințe;
- Moderatorul este necesar pentru monitorizarea discuțiilor și alegerea subiectului de discuție, pentru menținerea organizării în cadrul grupului, sprijinirea participanților să-și exprime punctul de vedere și „culegerea” ideilor de la „mesele din cafenea”;
- Resurse necesare: papetărie (hârtie A4, markere mari, post-it-uri, hârtie de flipchart și bandă adezivă), sală (dacă este necesar), plata serviciilor moderatorului (dacă este cazul), răcoritoare și timp (1 zi poate fi suficientă).

7 principii de proiectare a unui World Café:

- Stabiliți contextul;
- Creați o atmosferă primitoare;
- Analizați întrebările care contează;
- Încurajați contribuția fiecăruia;
- Polenizați și conectați diverse perspective;
- Ascultați împreună modele, păreri și întrebări de profunzime;
- Colectați și împărtășiți descoperirile colective;

(T.J. Hurley, J. Brown, 2009)

Conferința de tip „Future Search” (în căutarea viitorului) – reprezintă un eveniment foarte structurat, care urmărește definirea unei viziuni și a unor obiective comune privind aspecte mai generale sau mai ample (ex. dezvoltare regională sau locală).

Caracteristici:

- Stabiliți contextul;
- Tehnică potrivită pentru subiecte mai ample, ar trebui să facă parte dintr-un proces mai amplu și mai lung, continuarea discuției cu participanții fiind esențială;
- Buna moderare este esențială;
- Încurajează pe cei inactivi și stimulează implicarea activă a tuturor participanților;
- Resurse necesare/costuri: papetărie (hârtie A4, markere mari, post-it-uri, hârtie de flipchart și bandă adezivă), sala (dacă este necesar), plata serviciilor moderatorului (dacă este cazul), răcoritoare, costuri pentru masă și timp (2-3 zile, sau mai mult).

Tehnicile de mai sus se bazează pe simplul dialog, și chiar dacă în multe situații s-au dovedit a fi utile, nu există rețete universale. Aceste modele pot fi utilizate în funcție de context și pot fi combinate în orice variantă care se dovedește a fi eficientă.

D. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA EFICIENȚEI IMPLICĂRII FACTORILOR INTERESAȚI

Evaluarea rezultatelor și a eficienței implicării factorilor interesați

În ciuda beneficiilor care îi sunt atribuite și a argumentelor democratice, managementul participativ poate însemna consum de timp și de fonduri. Nu uitați că rezultatele nu se arată imediat și până în momentul în care veți putea vedea o schimbare va trebui să încercați diferite combinații de metode pentru implicarea factorilor interesați. În același timp, toate aceste încercări trebuie să fie eficiente, fapt pentru care este necesar să le evaluați eficiența, pentru a putea să vă ajustați modul de abordare și acțiunile propuse. Prin monitorizarea schimbărilor, veți putea, în viitor, să le urmăriți evoluția îndeaproape, să vedeți cum atitudinea lor se schimbă în timp, ce impact au avut acțiunile dvs. asupra lor și puteți încerca să anticipați cum interesele și atitudinile lor se vor schimba în timp.

Nu există indicatori clari pentru a măsura eficiența implicării factorilor interesați; aceasta depinde în mare măsură de context, de obiectivele specifice și de rezultatele așteptate. Așadar este esențial ca în cadrul planului privind implicarea factorilor interesați să stabiliți indicatori clari, măsurabili, pentru a vă cuantifica succesul. În cele ce urmează sunt enumerați câțiva posibili indicatori generali, care vă vor ghida în evaluarea inițiativelor anterioare și în stabilirea propriilor indicatori de măsurare a eficienței participării.

Lista de verificare pentru evaluarea eficienței implicării factorilor interesați

Aspectele prezentate mai jos pot fi luate în considerare ca „bune practici” pentru implicarea factorilor interesați. Dacă vă propuneți să dezvoltați un management participativ, trebuie să îndepliniți cât mai multe dintre următoarele condiții:

- Factorii interesați au avut acces la toate informațiile relevante și li s-a acordat suficient timp pentru a le „digeră” (e.g. pentru a se documenta);

- Toți factorii interesați invitați la o întrunire au posibilitatea de a se exprima și de a își aduce contribuția;
- Implicarea lor contribuie la atingerea obiectivelor de management (a obiectivului specific pentru care a fost inițiată implicarea);
- Implicarea abordează conflicte sau tensiuni/presiuni și, în final, contribuie la atenuarea sau reducerea lor într-un mod constructiv;
- Există reguli clare pentru a lucra împreună, care sunt cunoscute și respectate de toți cei implicați;
- Aportul fiecăruia (ex. idei, observații, solicitări, critici, recomandări, informații) este înregistrat, luat în considerare și, unde este cazul, se aduc modificări în practicile sau strategia de management;
- Factorilor interesați li se solicită feed-back după implicarea într-o activitate și există mecanisme care încurajează feed-back-ul permanent;
- Factorii interesați au acces la rezultatele/concluziile dezbaterilor în care au fost implicați (ex. în caz de consultări, dezbateri);
- Dă posibilitatea factorilor interesați să își îmbunătățească nivelul de cunoștințe/conștientizare (furnizându-le toate informațiile relevante) și să interacționeze cu alți participanți;
- Costurile implicării lor nu depășesc beneficiile, nici în cazul administrației ariei protejate, nici în cazul factorilor interesați;
- Produsele și rezultatele unui proces participativ (ex. întâlniri de informare sau consultare, parteneriate) sunt monitorizate și evaluate permanent și sunt luate în considerare în alte inițiative viitoare;
- Contribuie la scopul general, de dezvoltare a încrederii și înțelegerii reciproce.

Este, în același timp indicat să evitați următoarele situații care ar face ca

implicarea factorilor interesați să fie **mai puțin eficientă**:

- Implicarea factorilor interesați (ex. consultare, parteneriat) nu își atinge țelul specific (indiferent care este acesta, de ex. derularea unei activități de management conform prevederilor din planul de management, creșterea conștientizării și acceptarea etc.) și/sau nu aduce nici o contribuție la realizarea obiectivelor de management;

- Factorii interesați sunt numai formal implicați, fără să aibă nici o contribuție sau beneficiu. Întrunirile pot fi considerate mai degrabă ca un „taifas” fără substanță, scop, mesaj. Comunicarea merge într-o singură direcție, de la AAP spre participanți, fără posibilitatea de feed-back sau de exprimare;

- Conflictele și tensiunile sunt evitate sau stimulate; cauza lor nu este identificată și tratată;

- Rolul și răspunderea factorilor interesați, obiectivele și scopul implicării lor este incert și predomină lipsa de încredere în personalul Administrației ariei protejate;

- Pentru Administrația ariei protejate, costurile (bani, timp, angajați implicați) depășesc beneficiile;

- Pentru factorii interesați, costurile depășesc beneficiile (ex. banii și timpul pentru participarea la consultări, dezbateri, diferite întruniri, nu sunt compensate, de exemplu, de posibilitatea de a învăța ceva, de a obține răspunsuri la întrebări, de a le fi luate în considerare preocupările, necesitățile, ideile, etc.);

- Rezultatele nu sunt măsurate și monitorizate pentru a îmbunătăți abordarea în vederea eficientizării ei;

- Factorilor interesați nu li se cere feed-back după participare;

- Participarea nu contribuie la îmbunătățirea situației inițiale.

Notă:

! Indicatorii de mai sus pot fi utilizați pentru a vă ghida în monitorizarea, evaluarea și îmbunătățirea inițiativelor participative.

Anexa I - METODOLOGIA pentru ANALIZA, EVALUAREA ȘI PLANIFICAREA IMPLICĂRII FACTORILOR INTERESAȚI

A. ANALIZA PRELIMINARĂ – PROSPECTAREA CONTEXTULUI ARIEI PROTEJATE			
Obiectivele: - Analiza contextului specific al AP pentru identificarea factorilor cheie asociați. - Identificarea și măsurarea interesului lor și a relațiilor pe care le au cu AP.			
Pași:	Întrebări:	Date și informații necesare:	
1. (Re)definirea ariei de interes pentru activitățile de management și verificarea comunităților locale de interes pentru managementul AP.	- Care este aria de referință ce trebuie luată în considerare pentru analiza părților interesate? - Care sunt așezările și comunitățile importante ce trebuie luate în considerare ?	- Lista comunităților învecinate și a celor ce dețin teren în AP.	
2. Identificarea/Trecerea în revistă a valorilor și obiectivelor de management ale AP, a zonării interne și a situației privitoare la proprietarii de terenuri.	- Care sunt valorile specifice ale AP, pentru care a fost constituită? - Ce tipuri și nivel de restricție există? - Cine sunt cei mai afectați de restricții? - Ce instituții/organizații/persoane sunt asociate cu valorile AP (responsabil, lideri, autorități)?	- Harta zonării interne; - Harta cu proprietarii de terenuri; - Lista cu proprietarii de terenuri și arealele deținute; - Lista celor ce dețin terenuri în arii strict protejate (restricții mai severe cu privire la utilizarea pământului) - Informații despre nivelul de dependență economică a proprietarilor de terenuri față de de resursele naturale din AP; - Harta cu structura folosinței terenurilor (în AP și în diferite zone interne); - O evaluare /inventariere primară a bunurilor și valorilor economice în AP și harta lor (folosința terenurilor, zone de agrement, zone cu resurse naturale).	

A. ANALIZA PRELIMINARĂ – PROSPECTAREA CONTEXTULUI ARIEI PROTEJATE		
Obiectivele: - Analiza contextului specific al AP pentru identificarea factorilor cheie asociați. - Identificarea și măsurarea interesului lor și a relațiilor pe care le au cu AP.		
Pași:	Întrebări:	Date și informații necesare:
3. Identificarea/verificarea amenințărilor pentru AP și a principalelor probleme de management (Notă: Este necesară stabilirea/clarificarea prealabilă a criteriilor pentru definirea amenințărilor și conflictelor.)	- Care sunt amenințările pentru aria protejată și managementul acesteia? - Cine sunt actorii asociați cu amenințările identificate (autorități/organizații/persoane)? - Cine reprezintă o potențială sursă de conflict?	- Lista cu amenințări pentru AP. (Notă: Se pot folosi rezultatele RAPPAM.)
A. ANALIZA PĂRȚILOR INTERESATE		
Obiective: - Caracterizarea și clasificarea factorilor interesați identificați în pașii anteriori, după importanța lor pentru managementul AP. (Notă: Verificați definițiile date factorilor interesați. Verificați lista actorilor identificați în pasul anterior și verificați dacă sunt incluși toți cei relevanți.)		
Pași:	Întrebări:	Date și informații necesare:
I. CARACTERIZAREA FACTORILOR INTERESAȚI		
1. Evaluarea impactului regimului și obiectivelor AP asupra intereselor factorilor interesați.	- În ce mod (+/-/0) și cum exact sunt afectate interesele fiecăruia de regimul și obiectivele AP?	- Informații calitative și cantitative despre intereselor fiecărui factor interesat (util pentru un rezultat mai precis); - Evaluare preliminară a impactului AP asupra fiecărui factor interesat. (Notă: Informații calitative pot fi colectate prin interviuri, chestionare, grupuri de discuție, etc.)

A. ANALIZA PĂRȚILOR INTERESATE		
Obiective: - Caracterizarea și clasificarea factorilor interesați identificați în pașii anteriori, după importanța lor pentru managementul AP. (Notă: Verificați definițiile date factorilor interesați. Verificați lista actorilor identificați în pasul anterior și verificați dacă sunt incluși toți cei relevanți.)		
Pași:	Întrebări:	Date și informații necesare:
I. CARACTERIZAREA FACTORILOR INTERESAȚI		
2. Evaluarea/estimarea capacității și puterii fiecărui factor interesat de a interveni în managementul AP.	- Care este capacitatea și puterea fiecărei categorii de factori interesați /a fiecărui factor interesat în parte de a influența managementul AP? - În ce mod poate interveni fiecare (+/-/0)?	- Informații despre factorii interesați (resursele, necesitățile lor, etc); - Informații despre puterea și capacitatea de a vă influența acțiunile și posibilitatea de îndeplinire a obiectivelor de management.
3. Evaluarea importanței fiecărui factor interesat pentru succesul managementului AP/ unui anumit obiectiv de management.	- Cât de important/ă este implicarea/ parteneriatul/sprijinul fiecăruia pentru îndeplinirea cu succes a unui anumit obiectiv de management/succes general?	- Informații despre rolul pe care îl poate juca fiecare factor interesat în managementul AP.

A. ANALIZA PĂRȚILOR INTERESATE		
Obiective: - Caracterizarea și clasificarea factorilor interesați identificați în pașii anteriori, după importanța lor pentru managementul AP. (Notă: Verificați definițiile date factorilor interesați. Verificați lista actorilor identificați în pasul anterior și verificați dacă sunt incluși toți cei relevanți.)		
Pași:	Întrebări:	Date și informații necesare:
II. CLASIFICAREA FACTORILOR INTERESAȚI (Notă₁: Stabilirea/clarificarea criteriilor pentru clasificare trebuie făcută în prealabil.) (Notă₂: Se poate utiliza matricea importanței/influenței.)		
1. Identificarea factorilor cheie	- Care sunt cei mai importanți factori interesați? (Notă: Cel mai adesea, în această categorie sunt incluși cei direct afectați, beneficiarii /posibili beneficiari, cei păgubiți, și/sau cei al căror sprijin este esențial.)	Informațiile rezultate din etapele anterioare a analizei vor fi utilizate și restructurate pe baza criteriilor stabilite pentru diferitele categorii de factori interesați.
2. Identificarea factorilor interesați primari	- Cine sunt cei afectați indirect? (ex. cetățeni)	
3. Identificarea factorilor interesați secundari	- Cine sunt indirect interesați/fără interese care au influență mare și putere politică? (ex. politicieni, lideri de opinie ONG-uri locale/regionale etc.)	
4. Identificarea altor factori interesați	- Cine are unele interese în managementul ariei protejate fără a avea legătură directă cu aceasta? (ex. public, turiști, oameni de știință, alte AP, etc.)	

A. ANALIZA PĂRȚILOR INTERESATE		
Obiective: - Caracterizarea și clasificarea factorilor interesați identificați în pașii anteriori, după importanța lor pentru managementul AP (Notă: Verificați definițiile date factorilor interesați. Verificați lista actorilor identificați în pasul anterior și verificați dacă sunt incluși toți cei relevanți.)		
Pași:	Întrebări:	Date și informații necesare:
III. ANALIZA RELAȚIILOR DINTRE FACTORII INTERESAȚI / ANALIZA REȚELEI DE FACTORI INTERESAȚI		
1. Identificarea relațiilor dintre fiecare factor interesat și Administrația AP.	- Cu care factori interesați interacționează mai des AAP?	- Informații despre relațiile dintre AAP/AP și factorii interesați (e.g. solicitări privind realizarea unor activități în AP, inițiative, parteneriate, relații administrative ierarhice sau de altă natură, etc.).
2. Identificarea relațiilor dintre factorii interesați cheie și ceilalți factori interesați.	- Cu cine interacționează/relaționează factorii interesați cheie?	- Informații despre relațiile dintre factorii interesați.
B. EVALUAREA SITUAȚIEI CURENTE A IMPLICĂRII FACTORILOR INTERESAȚI ÎN MANAGEMENTUL ARIEI PROTEJATE		
Obiective: - Evaluarea situației curente privitoare la implicarea factorilor interesați în managementul AP; - Identificarea celor implicați, evaluarea nivelului și a modului lor de implicare; - Identificarea și evaluarea rezultatelor implicării lor și a eficienței participării.		
Pași:	Întrebări:	Date și informații necesare:
1. Trecerea în revistă a principalelor evenimente din trecutul AP (ciclul de management al AP) și identificarea principalilor actori implicați.	- Care au fost principalele probleme/evenimente din trecutul managementului AP? - Care au fost principalii factori implicați și ce rol a avut fiecare?	- Informații despre trecutul AP, evenimente/probleme principale și factorii implicați: inițiativa înființării și organizării AAP, plan de management, probleme financiare, legale etc.

B. EVALUAREA SITUAȚIEI CURENTE A IMPLICĂRII FACTORILOR INTERESAȚI ÎN MANAGEMENTUL ARIEI PROTEJATE			
Obiective: - Evaluarea situației curente privitoare la implicarea factorilor interesați în managementul AP; - Identificarea celor implicați, evaluarea nivelului și a modului lor de implicare; - Identificarea și evaluarea rezultatelor implicării lor și a eficienței participării.			
Pași:	Întrebări:	Date și informații necesare:	
2. Verificarea campaniilor/acțiunilor de informare, a consultărilor, a parteneriatelor AAP adresate către/implicând diferiți factori interesați.	- Care au fost principalele campanii/activități de informare, consultări, parteneriate? - Care au fost grupurile țintă/factorii interesați implicați/-ți în fiecare din ele? - În ce mod/prin ce mijloace au fost aceștia implicați? - Care sunt cei implicați permanent/periodic (informați, consultați etc.)?	- Informații despre campanii de informare și conștientizare efectuate și despre grupurile țintă; - Membrii organismelor consultative (sau similare) implicați în managementul AP (ex. Consilii Consultative sau Științifice); - Lista participanților și procesele verbale ale întâlnirilor consultative. Informații despre voturile și intervențiile membrilor; - Lista cu proiecte efectuate de AAP și partenerii implicați.	
3. Analiza gradului de implicare pentru cei implicați. (Notă: Este necesară clarificarea /stabilirea diferitelor niveluri de implicare anterior acestui moment (vezi: scara participării.)	- Care este nivelul/gradul de implicare a fiecărei categorii în procesul decizional sau în activități curente de management? - Cine sunt: cei informați, consultați, parteneri ai AAP?	- Procese verbale, liste cu întruniri și campanii de informare; - Contracte de parteneriat.	

B. EVALUAREA SITUAȚIEI CURENTE A IMPLICĂRII FACTORILOR INTERESAȚI ÎN MANAGEMENTUL ARIEI PROTEJATE			
Obiective: - Evaluarea situației curente privitoare la implicarea factorilor interesați în managementul AP; - Identificarea celor implicați, evaluarea nivelului și a modului lor de implicare; - Identificarea și evaluarea rezultatelor implicării lor și a eficienței participării.			
Pași:	Întrebări:	Date și informații necesare:	
4. Identificarea și evaluarea beneficiilor implicării factorilor interesați în managementul AP.	- Care au fost beneficiile diferitelor niveluri de implicare? Sunt vizibile/clare? - Ce probleme au fost rezolvate prin implicarea lor? - Care au fost costurile asociate cu implicarea lor, pentru AAP? - Care au fost rezultatele? (cum a contribuit implicarea lor la eficiența întregului management?)	- Informații despre costurile campaniilor de informare, ale întâlnirilor consultative, etc. - Informații despre schimbările de atitudine/comportament ale factorilor interesați	
5. Identificarea și evaluarea riscurilor asociate implicării factorilor interesați.	- Care au fost efectele negative legate de implicarea factorilor interesați? - Ce riscuri sunt asociate cu implicarea acestora?		

C. PLANIFICAREA ACTIUNILOR VIITOARE – PLANUL DE COMUNICARE ȘI IMPLICARE A FACTORILOR INTERESAȚI	
Obiectiv: - Stabilirea mesajului, modalităților de abordare și de implicare a factorilor interesați și identificarea resurselor necesare.	
Pași:	Întrebări:
1. Stabilirea unui regulament interior clar privind informațiile și comunicarea externă și delegarea de responsabilități în cadrul echipei AAP.	- În ce situații și cui sunt comunicate diferite aspecte? - Cine este responsabil cu comunicarea și informarea și care sunt responsabilitățile acestuia?
2. Stabilirea categoriilor de factori interesați a căror implicare este necesară în fiecare fază de management.	- Cine este important să fie implicate în managementul AP? - Care sunt fazele de management în care trebuie să fie implicată fiecare categorie de factori interesați? (ex. planificarea și implementarea managementului, monitorizarea, implementarea) - Care sunt obiectivele /acțiunile de management în care este necesară implicarea lor?
3. Stabilirea de obiective specifice pentru implicarea factorilor interesați.	- Ce doriți să obțineți? - Spre ce vă îndreptați? - Care sunt modificările pe care trebuie să le facem pentru a ajunge acolo?
4. Stabilirea gradului optim de implicare pentru principalele categorii de factori interesați. Proiectarea parteneriatului.	- Care este gradul optim de implicare pentru fiecare factor interesat/grup de factori interesați? - Care sunt posibilități parteneri pentru AAP? Cum concep parteneriatele cu fiecare dintre aceștia?
5. Stabilirea mijloacelor de implicare.	- Prin ce mijloace implicăm fiecare factor interesat?
6. Identificarea și evaluarea resurselor necesare (ex. timp, fonduri, personal, logistică).	- Care sunt resursele necesare pentru atingerea obiectivelor specifice ale participării care au fost stabilite și cum ar trebui să fie alocate? (priorități)

Anexa 2 – a) CATEGORII DE VALORI ÎN ARIILE PROTEJATE

ECOLOGICE	SOCIAL-ECONOMICE
Servicii și funcții ecosistemice ▪ Rezerve de apă și protecția bazinelor hidrografice; ▪ Protecția solurilor; ▪ Calitatea aerului/Reducerea nivelului de poluare a aerului. Biodiversitate (valori naturale de interes pt. conservare) ▪ Ecosisteme; ▪ Specii (specii amenințate, rare, specii-indicator, specii populare/carismatice, specii cu valoare social-economică, etc.); ▪ Populații locale (de specii cheie); ▪ Diversitate din punct de vedere genetic. Geologice/geomorfoloce și peisagistice ▪ Elementele naturale cu rol de martori ai proceselor geologice și geomorfologice; ▪ Elemente fosile; ▪ Formațiuni geologice/geomorfologice deosebite și caracteristici ale reliefului; ▪ Cursuri de apă și zone umede (tinoave, lacuri glaciare, râuri).	Valori culturale ▪ Spirituale (ex. locuri sacre); ▪ Elemente naturale/locuri care fac parte din moștenirea culturală a comunităților locale; ▪ Elemente cu valoare estetică/artistică; ▪ Aspectul și caracteristicile peisajului; ▪ Tradiții și forme tradiționale de organizare socială. Valori sociale ▪ Recreere; ▪ Puncte/zone de belvedere. Valori economice ▪ Elemente/zone cu valoare turistică; ▪ Valoarea economică a categoriilor de utilizare a terenurilor din AP; ▪ Forme de utilizare durabilă a terenurilor (ex. practici tradiționale de care depinde conservarea speciilor). Educaționale și științifice ▪ Elemente de interes pentru cercetare; ▪ Elemente de interes pentru educație; ▪ Elemente de interes pentru interpretare.
Sursa: după Hocking, 2007 și Stolton ed., 2009	

Anexa 2 – b) CLASIFICARE GENERALĂ A AMENINȚĂRILOR ASUPRA ARIILOR PROTEJATE

Categoria	Subcategoria
1. Dezvoltarea spațiului rezidențial și comercial	Zone de locuit
	Zone comerciale și industriale
	Infrastructura de turism și recreere
2. Agricultură și acvacultura	Culturi anuale și perene
	Plantații forestiere
	Zootehnie și ferme
	Acvacultura marină și pe ape curgătoare
3. Energie și minerit	Extragerea petrolului și gazelor
	Minerit
	Generarea energiei
4. Coridoare de transporturi și servicii	Drumuri și căi ferate
	Linii de utilități
	Canale de navigație
	Coridoare de zbor
5. Resurse și poluare biologică	Vânătoarea, braconajul
	Culegerea plantelor și produselor secundare forestiere
	Extragerea lemnului din pădure
	Pescuitul și colectarea resurselor acvatice
6. Intruziunea și perturbarea antropică	Turism și activități recreative
	Războaie și exerciții militare
	Cercetare, educație și activități conexe
	Activitățile structurilor de anageent ale AP (e.g. construcții, utilizarea vehiculelor)
	Alte forme de perturbare (pătrunderi ilegale, vandalism etc.)

Categoria	Subcategoria
7. Modificarea sistemelor naturale	Incendii le și stingerea acestora
	Baraje și amenjări hidrotehnice
	Creșterea fragmentării habitatelor
	Izolarea speciilor de habitatele lor naturale
	Alte efecte ecologice
	Pierderea unor specii cheie
8. Speciile sau genele invazive și problematice	Specii de plante invazive
	Specii de animale invazive
	Patogeni
	Materialul genetic introdus pe cale antropică
	Problematic Native Species
	Hibridizarea speciilor
9. Poluarea care pătrunde în sau care este generată în ariile protejate	Apă reziduală de uz menajer
	Apă reziduală de la clădirile din AP (cabane, hoteluri, birouri)
	Efluenți minieri, industriail și militari
	Efluenți agricoli (pesticide)
	Deșeuri solide
	Poluarea aerului
	Energie în exces (căldură, lumină, zgomot)
10. Evenimentele de natură geologic	Volcani
	Cutremure și tsunami
	Alunecări de teren și avalanșe
	Eroziune

Categoria	Subcategoria
11. Schimbările climatice	Schimbarea arealelor de răspândire și alterarea habitatelor (e.g. schimbarea compoziției lor)
	Secete
	Temperaturi extreme
	Furtuni și inundații
12. Amenințări sociale și culturale	Pierderea legăturilor culturale, a cunoștințelor și parțicilor tradiționale
	Deteriorarea sau distrugerea unor zone naturale cu valoare culturală
	Deteriorarea sau distrugerea unor situri antropice cu valoare culturală

Anexa 2 – c) AMENINȚĂRI ȘI PRESIUNI MAJORE LA ADRESA ARIILOR PROTEJATE ÎN CÂTEVA ȚĂRI CARPATICE

Principalele categorii de amenințări și presiuni pentru AP din unele țări carpatice

Rezultatele evaluării RAPPAM în România¹ (2006), Slovacia² (2004) și Cehia³ (2004) arată că:

- Braconajul, schimbările asupra utilizării terenurilor, managementul deșeurilor, tăierile ilegale de pădure, turismul și dezvoltarea (ilegală) a infrastructurii, pășunatul (în România), respectiv;
- Managementul pădurilor, turismul, construcțiile și dezvoltarea infrastructurii, agricultura, vânătoarea și braconajul (în Slovacia); și
- Managementul pădurilor, construcțiile și specula cu terenuri, turismul, managementul deșeurilor, agricultura, intensificarea agriculturii și pierderea de terenuri agricole (în Cehia) au fost identificate ca principale amenințări asupra AP, alături de altele.

Note: 1: Erika Stanciu, Steindlegger G. (2006)/2: WWF (2004)/3: Jamison Ervin (2004);

O definiție a amenințărilor este prezentată în Glosar.

BIBLIOGRAFIE

Arnstein Sherry (1969): A ladder of citizenship participation, Journal of the American Institute of Planners, 35, pp. 216-224.

Borrini-Feyerabend, Grazia, Pimbert Michel, et al (2007) Sharing power. A global guide to collaborative management of natural resources, Earthscan, London, UK.

Borrini-Feyerabend, Grazia, (1996) Collaborative Management of Protected Areas: Tailoring the Approach to the Context, IUCN, Gland, Switzerland.

Borrini-Feyerabend, Grazia, A. Kothari and G. Oviedo (2004) Indigenous and Local Communities and Protected Areas: Towards Equity and Enhanced Conservation. Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 11. Gland and Cambridge: IUCN.

Borrini-Feyerabend Grazia (2004) "Governance of protected areas, participation and equity", pp. 100–105 in Secretariat of the Convention on Biological Diversity, Biodiversity Issues for Consideration in the Planning, Establishment and Management of Protected Areas and Networks. Technical Series no. 15. Montreal: SCBD.

Ceroni, Marta, (2007) "Ecosystem services and the local economy in Maramures Mountains Natural Park, Romania", final report.

Cline-Cole R. (2001) Knowledge claims, landscape, and the fuelwood-nexus in dryland Nigeria. In: Broch-Due V. and Schroeder R.A. (eds.), Producing Nature and Poverty in Africa, Nordiska Afrikainstitutet, Stockholm, pp. 109-147.

Dudley, N., (editor) (2008) Guidelines for Applying Protected Area Management Categories. Gland. Switzerland: IUCN. X + 86 pp.

Dudley, N., Stolton, Sue, (2008) “The Protected Area Benefit Assessment Tool. A methodology”, (PA-BAT), WWF.

Ervin, Jamison. (2004), Preliminary results of RAPPAM implementation in The Czech Republic.

Ervin Jamison, (2003) WWF: Rapid Assessment and Prioritization of Protected Area Management (RAPPAM) Methodology, Gland, Switzerland.

Getzner M., Jungmeier M., Lange S. (2010) People, parks and money – Stakeholder involvement and regional development: a manual for protected areas, Klagenfurt.

Getzner M. Jungmeier M.; Eds. (2005) Integrative Management of Protected Areas – A New Scientific Discipline, in Improving Protected Areas, Heyn Verlag, Klagenfurt, pp 69-72.

Graham J., Amos B., Plumptre T., (2003) Governance principles for protected areas in the 21st century, Ottawa, on Institute on Governance.

Hesselink, F., Goldstein, W., van Kempen P.P., Garnet T., Dela J, (2007) Communication, Education and Public Awareness (CEPA). A toolkit for National Focal Points and NBSAP Coordinators (Secretariat of the Convention on Biological Diversity and IUCN: Montreal, Canada).

Available at: <http://www.cbd.int/cepa/toolkit/2008/cepa/index.htm>

Hockings M, Stolton S. And Dudley N. (2000) Evaluating effectiveness: A Framework for Assessing Management of Protected Areas. IUCN Cardiff University Best Practice Series, IUCN Cambridge UK and Gland, Switzerland.

Kothari, U. (2001) Power, Knowledge and Social Control in Participatory Development. In: Cooke, B, Kothari U. (Eds.), Participation: the New Tyranny?, Zed Books, London, pp 139-152.

Ioniță Alina, Stanciu Erika (2012) Participatory Management of Protected Areas in the Carpathian Ecoregion – Part I: Rapid Assessment and Recommendations, WWF-DCP, Vienna.

Lockwood, Michael (2009) Good governance for terrestrial protected areas: A framework, principles and performance outcomes, Journal of Environmental Management 91 (2010), pp 745-766.

Mansuri Ghazala, Vijayendra Rao (2004) Community-Based and –Driven Development: A Critical Review, The World Bank Research Observer, vol. 19., no 1, The International Bank for Reconstruction and Development.

Marega, Milena, Uratarič Nina (2011) Guidelines on Stakeholder Engagement in Preparation of Integrated Management Plans for Protected Areas, Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe, Country Office, Ljubljana. Ljubljana.

Naughton-Treves Lisa., Buck Holland Margaret., Brandon Katrina (2005) The Role of Protected Areas in Conserving the Biodiversity and Sustaining Local Livelihoods, Annu. Rev. Environmental Resources.

Parr, John W.K., (2008) Exploratory co-management interventions in Kuiburi National Park, Central Thailand, including human-elephant conflict mitigation, International Journal of Environment and Sustainable Development, vol.7, No. 3.

Pimbert M.P., Pretty J.N. (1995) Parks, People and Professionals: Putting ‘Participation’ into Protected Area Management, Discussion paper no. 57, UNRISD, Geneva.

Reed, M.,S., Graves, A., Dnady, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris,

J., Prell, C., Quinn, C.,H., Stringer, L.,C. (2009) Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management, *Journal of Environment Management*, 90, p 1933-1949.

Reed, Mark S. (2008) Stakeholder participation for environmental management: A literature review, *Biological conservation*, 141, p 2417-2431.

Secretariat of the Convention on Biological Diversity (2004) Programme of Work on Protected Areas (CBD Programmes of Work), Montreal, Secretariat of the Convention on Biological Diversity, 31p.

Sinha, P.C. (1998) Protected Area Networks, Anmol Publications LTD, New Delhi.

Stanciu, Erika, and Steindlegger, Gerald (2006) Implementarea metodologiei RAPPAM în România. Principalele concluzii și rezultate.

Stoll-Kleemann, Susanne, Welp, Martin (2008) Participatory and integrated management of biosphere reserves. Lessons form case studies and a global survey, *GAIA* 17/S1 (2008), 161-168.

Stolton Sue, editor, (2009) "Communicating values and benefits of protected areas in Europe", Results of a seminar organized by BfN and EUROPARC Federation at the International Academy for Nature Conservation on the Island of Vilm, Germany.

Suske, W., Groenestege, T.V., Zechmann, I. (2007) Ghid de Prim Ajutor pentru Participarea Publică.

Thomas, Lee and Middleton, Julie, (2003) Guidelines for Management Planning of Protected Areas. IUCN Gland, Switzerland and Cambridge, UK. ix +79pp.

Wagner, J., Jungmeier, M., Kirchmeier, H., Kuehmaier, M., Velik, I. and Zollner, D. (2005) IPAM Toolbox – Integrative Protected Area Management. An Expert System for the Integrative Planning and Management of Protected Areas. Office of the Carinthian Government, Klagenfurt, Austria, 33p.

Wates Nick (2000) The Community Planning Handbook. How people can shape their cities, towns and villages in any part of the world, Earthscan Publications Ltd., UK.

Wilcox David (1994) The Guide to Effective Participation, Delta Press, Brighton, UK.

WWF (2007) Tracking National Progress in Implementation of the Convention on Biological Diversity's Programme of Work on Protected Areas.

WWF (2004) Slovak Case Study. Management Effectiveness Assessment of National Parks using WWF's RAPPAM Methodology.

*** IUCN (2004) How much is an ecosystem worth? Assessing the economic value of conservation.

*** Secretariat of the Convention of Biological Diversity (2009) Making Protected Areas Relevant: A guide for integrating protected areas within wider landscapes, seascapes and sectoral plans and strategies, Montreal, Technical Series, No 44.

*** CBD PoW (2008) Governance as key for effective and equitable protected area system, briefing note no. 8.

Internet links

The Community Planning Website: <http://www.communityplanning.net/>

The CBD: <http://www.cbd.int/protected/pow/learnmore/intro/>

The Carpathin Protected Area Management Effectiveness Tracking Tool:

<http://cpamett.natura2000.ro/>

Green Development Initiative: <http://gdi.earthmind.net/>

Integrative Protected Area Management: <http://www.ipam.info/>

100%
RECYCLED

WWF DCP

Încă de la sfârșitul anilor '90, WWF (World Wide Fund for Nature) derulează în România proiecte pentru protejarea pădurilor și promovează certificarea forestieră ca instrument pentru gospodărirea responsabilă a acestora.

BENEFICII

Evaluarea și certificarea forestieră asigură un management responsabil al pădurilor și aduce beneficii sociale și economice comunităților locale.



CERTIFICARE FORESTIERĂ

Până în anul 2011, cu sprijinul WWF și IKEA, 700.000 de hectare de pădure privată și de stat au fost certificate în sistem FSC (Forest Stewardship Council) în România. Aceasta garantează că pădurile sunt administrate responsabil, pe criterii sociale, economice și ecologice.

BIODIVERSITATE

Pădurile oferă bunuri și servicii vitale pentru oameni: apă curată, absorbția dioxidului de carbon din atmosferă, fixarea solului, reglarea climei.



De ce existăm

Pentru a stopa degradarea mediului înconjurător și pentru a construi un viitor în care oamenii trăiesc în armonie cu natura.

www.wwf.ro