

## Capitolul II. FACTORI DE SUCCES

Analizele rezultatelor și proceselor SEAN (Analiza Strategică de Mediu) ne oferă o privire în detaliu a factorilor care determină o aplicare de succes. Liniile directoare de mai jos fac o distincție între condiții (care în mod normal nu pot fi influențate de către agențiile implicate) și factorii de succes (care pot fi influențați). De asemenea se face o distincție între cele trei faze de planificare: (1) pregătire, (2) implementare și (3) continuare.

### Faza 1: Pregătire

Factori critici care nu pot fi direct influențați (condiții)

*1. Momentul cel mai potrivit într-un proces de luare a deciziilor.* Acest lucru se referă la o legătură necesară ce trebuie făcută cu o politică de formulare a unui proces sau ciclu de planificare. De exemplu un moment bun este atunci când este ales un nou primar, când este formulată o nouă politică de dezvoltare a unui sector, o nouă strategie sau cele existente sunt reformulate etc. Un moment neprielnic este, de exemplu, cel de dinaintea alegerilor.

*2. Un mediu legal, instituțional, politic permisiv și /sau propice.* Se referă la următoarele:

- Un act de descentralizare este acceptat, cu respectarea procedurilor democratice de alegere și un mandat acordat autorității locale de a-și dezvolta propriul plan (strategic)
- O autoritate locală cu resurse financiare proprii (de la guvernul central și din taxe locale) capabil să finanțeze măcar parțial implementarea planurilor
- Fluidizare a ierarhiei ministeriale astfel încât agențiile sunt direct răspunzătoare autorității locale.

*3. Participarea publică este acceptată ca un principiu.* Participarea publică trebuie recunoscută ca o nevoie în orice proces de planificare. În plus este semnificativ ca principiile de bună guvernare să fie respectate, incluzând aici drepturile omului (presă liberă, egalitate de șanse etc.)

Factori critici care pot fi influențați

*1. Proprietate locală.* Trebuie să existe o cerere clară exprimată din partea unei organizații / persoane de la nivel național sau local ("proprietarul") care este responsabil și legitim. Proprietarul trebuie să fie dispus să coordoneze procesul și să asigure continuarea.

*2. Disponibilitatea factorilor de decizie și a celor afectați să participe.* Aceștia trebuie să simtă că prin colaborare și participare situația lor poate fi îmbunătățită.

Este important ca să fie implicate și persoane influente din sectorul privat și din cel al făuritorilor de politici. Un comitet de conducere ar putea să încorporeze reprezentanți ai unor nivele mai înalte de politici de dezvoltare și agenții sectoriale.

*3. Integrarea mijloacelor de planificare în cele existente.* Mijloacele, metodele propuse nu trebuie aplicate în paralel cu alte procese, metode de planificare ci mai degrabă integrate în acestea.

*4. Rezultatele scontate sunt definite clar.* Trebuie să fie clar pentru toată lumea ce va rezulta în urma procesului de planificare. Acest lucru înseamnă rezultate generate de procesul în sine precum și rezultate concrete. Structura (ex. cuprinsul) planului ce va rezulta trebuie să fie aprobat de către participanți. Utilizarea unor exemple ale altor aplicații de același gen poate oricând să ajute.

*5. Prezența suportului tehnic, a fondurilor și timpului necesare.* Fondurile sunt necesare pentru sesiuni de lucru, studii, rapoarte, suport tehnic etc. Fondurile alocate pentru participare (diurne) trebuie limitate cât mai mult. Investirea unor resurse locale (timp, bani) va stimula asumarea proprietății și este un indicator real al dedicării existente. Timpul necesar pentru un asemenea proces de planificare este de cel puțin patru luni.

*6. Prezența unui facilitator bun.* Calitățile necesare ale facilitatorului sunt: comunicare, rezolvare de conflicte, cunoștințe despre procesul de planificare, acceptat de către toate părțile, cunoștințe despre specificitatea culturală locală, lucru în rețea, cunoașterea limbii locale. O altă calitate importantă este capacitatea de a adapta cadrul general la cerințele / condițiile locale pentru a se evita aplicarea rigidă a acestuia.

*7. Un nivel minim de responsabilitate privind factorii de mediu și sentimentul urgenței rezolvării unora dintre problemele de mediu existente.* Factorii următori pot ajuta la generarea unei asemenea responsabilități:

- Educație ecologică și furnizare de informații cu tematică ecologică
- Presiuni din partea finanțatorilor sau agențiilor naționale de a respecta legile, standardele sau tratatele internaționale
- Catastrofe naturale generate de înrăutățirea unor condiții de mediu (inundații cauzate de tăierea masivă a pădurilor)
- Efecte asupra stării de sănătate a oamenilor datorate unor practici greșite de management de mediu (ex. uzul excesiv al pesticidelor)
- Dependență puternică a mijloacelor de subsistență

pe resursele naturale (ex. comunități în zone izolate)

· Oportunități create de un management performant de mediu (ex. venituri din agricultură organică)

Faza 2: Implementare

Factori critici care nu pot fi direct influențați (condiții)

1. *Participarea diferitelor partide politice și a grupurilor de interese.* Acest lucru este necesar pentru a se evita situațiile în care configurația politică se modifică (după alegeri). Din păcate tensiunile politice se reflectă de obicei și în calitatea și cantitatea participării.

Factori critici care pot fi influențați

1. *Proprietarul procesului arată calități de lider și angajament politic.* Proprietarul procesului trebuie să își joace rolul de coordonator al procesului, trebuie să fie angajat, determinat și motivat.

2. *Implementare coordonată de o echipă multidisciplinară.* Acest lucru este extrem de important pentru succesul demersului, mai ales dacă ținem cont de diversitatea și natura multidisciplinară a problemelor de mediu. Membrii unei asemenea echipe ar trebui să fie capabili să se înțeleagă între ei, să vorbească o "limbă" comună. Expertiza legată de planificarea strategică este și ea binevenită, iar capacitățile de comunicare sunt și ele relevante.

3. *Actorii cheie rămân implicați până la sfârșit.* Actorii cheie care inițial sunt de acord să facă parte din proces mai târziu renunță deoarece, aparent, ei au mai multe de pierdut decât de câștigat. Cu toate acestea ei trebuie să fie ținuți la curent cu ce se întâmplă și trebuie întreprinse acțiuni de lobby pentru ca aceștia să reentre în proces.

4. *Interacțiune reală continuă.* Pentru a asigura acest lucru trebuie organizate sesiuni de lucru la diferite nivele, grupuri tematice, trebuie elaborate mecanisme de feed-back, dezbateri publice, trebuie asigurată o transparență totală etc. O strategie de comunicare poate fi și ea folositoare.

5. *Dezvoltarea unei viziuni, strategii și acțiuni acceptate.* Acestea sunt componente critice pentru a obține rezultate concrete. Consensul poate fi o normă., dar aceasta este dificil de realizat. Acțiunile imediate sunt legate de oportunități existente putând deveni puncte de cotitură pentru schimbări ulterioare. Planurile operaționale pot fi elaborate mai târziu.

6. *Management eficient al timpului.* Procesul de planificare nu trebuie să fie lung până a se ajunge la implementarea acțiunilor concrete identificate. Procesul nu e bine să fie prelungit mai mult decât necesar mai ales dacă problemele și oportunitățile sunt destul de clare.

7. *Identificarea și rezolvarea conflictelor.* Ar trebui să existe o disponibilitate clară de a discuta deschis despre situațiile de conflict. Rezolvarea unor asemenea conflicte poate duce la formarea unei coeziuni și a unei determinări mai temeinice din partea participanților.

8. *Organizarea de evenimente care crează emoții.*

Exemple de acest gen sunt: evenimente culturale, celebrări, petreceri, întâlniri informale etc. În timpul acestor evenimente procesul de planificare poate fi menționat, subliniat sau se pot prezenta rezultate preliminare (dacă există deja). Dacă se pot face anumite legături între proces și evenimente cu atât mai bine.

Faza 3: Continuare

Factori critici care nu pot fi influențați (condiții)

1. *Responsabilitate de management local acceptată.* Sectorul privat, donorii, agențiile de la nivel central pot crea frustrări la nivelul sentimentului de proprietate asupra procesului prin influențarea instituțiilor locale prin pârgii politice sau financiare. Poziția proprietarului procesului în "câmpul politic" este greu de influențat.

Factori critici care pot fi influențați

1. *Responsabilități clar definite pentru continuare.* Stabilirea clară a sarcinilor și responsabilităților pentru implementarea planului este extrem de importantă. Acest lucru se referă la actorii și instituțiile implicate (sau care urmează să fie implicate) organizate în comitete, comisii, consilii etc.

2. *Structura de coordonare este instituționalizată.* Este important ca structura de coordonare să fie instituționalizată. În mod ideal procesul are și o componentă de legalizare a structurii. Structura de coordonare trebuie să fie un organism care să fie respectat de către toate instituțiile / actorii majori implicați.

3. *Suport continuu.* Suportul extern (tehnic, financiar, uman etc..) trebuie continuat chiar și după finalizarea procesului de planificare. Structurile de sprijin trebuie să rămână pe poziții pe timpul implementării.

4. *Existența alianțelor strategice.* Alianțele strategice, cu sarcini și responsabilități bine definite, pot fi folositoare în procesul de generare de schimbare. Acestea pot lua forma unor înțelegeri de co-management.

5. *Succesele timpurii sunt celebrate.* Celebrarea succeselor este importantă pentru a se genera un sentiment de realizare și dedicație.

6. *Implementarea unor sisteme de învățare și de monitorizare.* Acestea sunt necesare pentru a se putea documenta procesul continuu de schimbări în conformitate cu strategia dezvoltată. Este indicat ca în acest stadiu să existe un schimb de informații privind monitorizarea rezultatelor.

7. *Comunicarea viziunii și rezultatelor.* Acest lucru va necesita o strategie de comunicare și promovare la nivelul conștiinței publice.

8. *Actualizarea planului strategic.* O dată la câțiva ani (3 - 5 ani) planul trebuie reactualizat. Acest proces va trebui să ia în calcul și rezultatele monitorizării.

9. *Existența unor resurse financiare pentru continuare.* În mod ideal există o înțelegere inițială de finanțare (chiar și parțială) a planului rezultat. În cele mai

multe cazuri e nevoie de atragerea unor fonduri suplimentare. Acest lucru impune o comunicare prealabilă cu potențiale agenții / instituții finanțatoare.

#### **ELEMENTE ALE UNUI PLAN (VERDE) DE CALITATE**

- Descrie situația curentă: valori ale mediului, tendințe, așteptări, cauze, oportunități, actori și instituții
- Descrie o viziune: o imagine puternică a unei situații viitoare dorite care oferă direcție și motivație
- Oferă orientare strategică: modalități de a trece de la situația curentă la cea dorită, caracterizate prin ținte propuse și acțiuni bazate pe oportunități și indicatori. O orientare strategică poate fi pusă în acțiune în orice moment de timp.
- Propune acțiuni care pot genera succese rapide, în conformitate cu orientările strategice și bazate în principal pe oportunități existente.
- Se bazează pe un set de principii și standarde care trebuie respectate pe toată durata implementării strategiei
- Menționează condițiile instituționale necesare pentru realizarea strategiei de către organizația / organizațiile care o implementează. Sunt incluse aici un plan de monitorizare și mecanisme de învățare.

#### **ELEMENTE CHEIE ALE UNUI PROCES DE CALITATE DE DEZVOLTARE A UNUI PLAN VERDE**

1. Integrarea în procese de planificare deja existente, întărirea acestora, evitarea proceselor paralele și asigurarea continuității.
2. Scop general definit clar și acceptat în contextul implementării SEAN (Analiza Strategică de Mediu).
3. Stabilirea clară a proprietății procesului bazat pe cere locală motivată.
4. Stimularea finanțării sau co-finanțării locale.
5. Implicarea mai multor sectoare și discipline de activitate, de la nivele diferite.
6. Asigurarea unei participări echitabile, incluzând aici comunitățile și sectoarele afectate.
7. Îmbunătățirea accesului și utilizarea eficientă a diferitelor surse de informare.
8. Adoptarea unor metode de lucru transparente și echitabile.
9. Elaborarea unui plan de comunicare pentru informarea actorilor cheie și a factorilor de decizie.