

CE ESTE PLANIFICAREA PARTICIPATIVA?

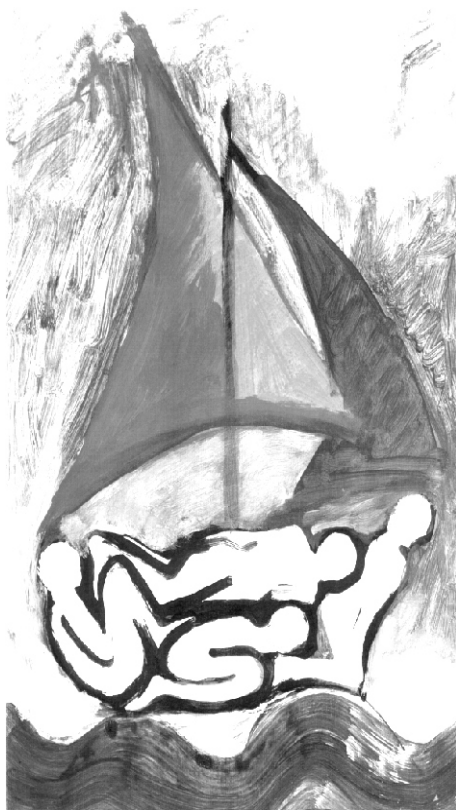


In aceeași serie:

Ce este conflictul?
Ce este comunicarea interpersonală?
Ce este negocierea?
Ce este conflictul etnic?
Ce este facilitarea?
Ce este luarea deciziilor?
Ce este medierea?

Material dezvoltat de Fundația Parteneri pentru Dezvoltare Locală - FPDL cu sprijinul Programului Global Opportunities Fund al Guvernului Marii Britanii și programului SIRP al UN-HABITAT.

Elaborat de Ana Vasilache și Nicole Rață
Grafică și tehnoredactare: Ioana Rață și Cristian Gabor
Coperta: Nadina Pascariu



În căutarea unui viitor comun.....	4
Procesul de planificare participativă.....	11
Cum să proiectăm un proces de planificare	28

CE ESTE PLANIFICAREA PARTICIPATIVĂ?

ÎN CĂUTAREA UNUI VIITOR COMUN

Ce este planificarea

Ce este planificarea acțiunilor

Ce este planificarea strategică

Ce înseamnă dezvoltare

Ce înseamnă dezvoltare durabilă

Ce este participarea

Ce este planificarea participativă

PROCESUL DE PLANIFICARE PARTICIPATIVĂ

Unde suntem: înțelegerea prezentului

Unde dorim să ajungem: definirea viitorului

Cum să ajungem acolo: identificarea soluțiilor

CUM SĂ PROIECTĂM UN PROCES DE PLANIFICARE

Cum să abordăm logic etapele planificării

Care sunt opțiunile procesului de planificare

Care este rolul facilitatorului în procesul de planificare participativă

ÎN CĂUTAREA UNUI VIITOR COMUN

Oamenii se întâlnesc și lucrează împreună din mai multe motive: pentru a primi informații, pentru a-și împărtăși îngrijorările, pentru a găsi soluții la problemele cu care se confruntă sau pentru a-și planifica viitorul.

Cu mai bine de 2000 de ani în urmă, Aristotel, în lucrarea sa intitulată „Politica”, a afirmat că cei care sunt capabili să prevadă viitorul vor conduce și vor stăpâni lumea.

În această broșură dorim să vă ajutăm să deveniți un planificator competent care să știe cum să anticipeze viitorul, cum să implice și pe alții în procesul de planificare, cum să lucreze eficient împreună cu aceștia pentru a găsi soluții la problemele care îi împiedică să realizeze viitorul dorit.

Vă propunem să începem prin a defini câteva dintre conceptele principale:

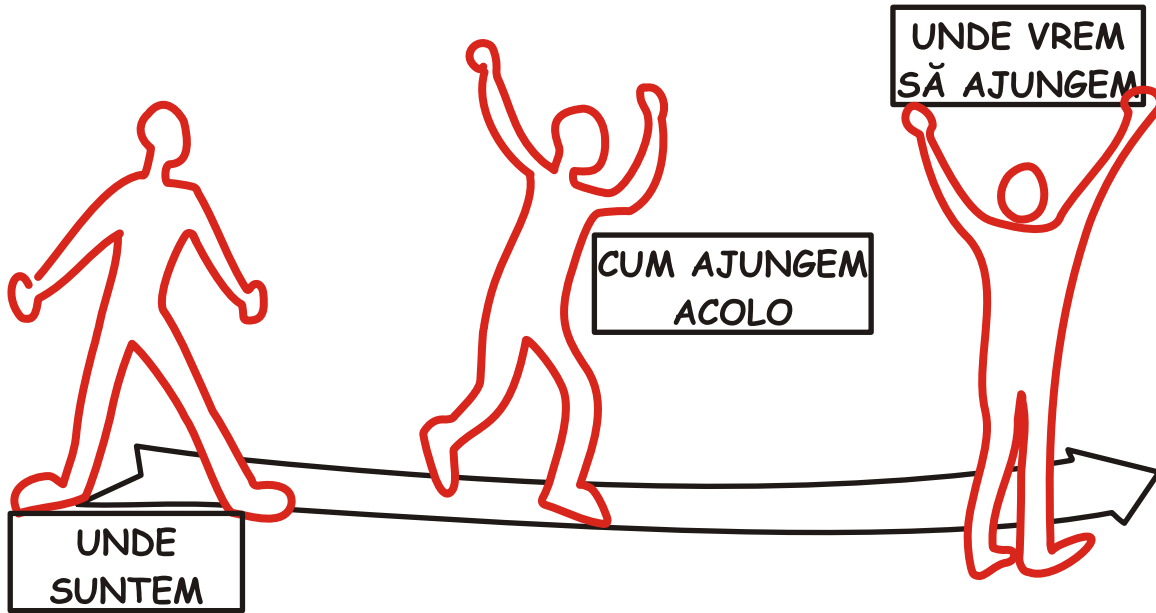
Aveți propriile dumneavoastră definiții? Scrieți-le mai jos și comparați-le cu ceea ce veți citi mai departe.



	Planificare
	Planificarea acțiunilor
	Planificarea strategică
	Dezvoltare
	Dezvoltare durabilă
	Participare
	Planificare participativă

Ce este planificarea

Planificarea este un proces de luare a deciziilor, prin care analizăm prezentul (unde suntem acum), proiectăm viitorul dorit (unde dorim să ajungem) și găsim calea prin care să ajungem acolo.



Ce este planificarea acțiunilor și ce este planificarea strategică

Procesul de planificare este caracterizat de:

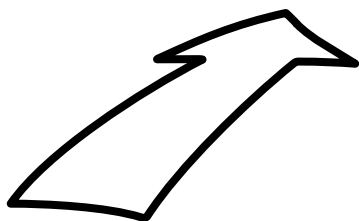
- Perioada de timp pe care îl acoperă
 - Gradul de specificitate, detaliu și claritate prin care sunt descrise prezentul, viitorul și soluțiile
- Pe axa timpului, suntem mai aproape de problemele din prezent, decât de situațiile dorite din viitor; dar cu cât suntem mai aproape în timp de situația dorită din viitor, cu atât mai clar și mai specific se conturează drumul de urmat de acolo de unde suntem în prezent până acolo unde am dori să fim în viitor.

Planificarea acțiunilor presupune o planificare pe termen scurt a unor acțiuni specifice prin care să rezolvăm probleme imediate și să atingem obiective cu rezultate clare și detaliate.

Planificarea strategică presupune o planificare pe termen mediu sau lung a unor acțiuni generale care să rezolve probleme complexe, îndeplinind viziuni sau obiective strategice care nu pot fi foarte specifice sau detaliate.

Ce înseamnă dezvoltare

Dezvoltarea nu trebuie să fie întotdeauna sinonimă cu creșterea. Dezvoltarea înseamnă să ajungi



la o situație mai bună decât ai fost inițial, să o îmbunătățești. Dezvoltarea înseamnă schimbări pozitive ce pot apărea la diferite nivele: personal, familie, organizație, comunitate, țară, lumea întreagă și poate și dincolo de ea.

Dar nu întotdeauna schimbările sunt pozitive. De multe ori schimbările apar în mod neașteptat și pot avea efecte negative.

Aceste schimbări sunt de obicei neplanificate, nedorite sau care nu pot fi controlate. Prin planificare strategică încercăm să controlăm dezvoltarea, definind schimbările pozitive și aflate sub controlul nostru, pe care dorim să le facem, încercând în același timp să anticipăm și să reducem riscul apariției unor schimbări negative, nedorite, incontroleabile.

Ce înseamnă dezvoltare durabilă

Există multe definiții date conceptului de dezvoltare durabilă. Între acestea, cea mai des folosită este definiția dată de către Comisia Brundtland, în 1983, comisie a Națiunilor Unite cunoscută sub numele de World Commission on the Environment and Development (Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare):



"Dezvoltarea durabilă este dezvoltarea care satisface nevoile prezentului, fără să compromită capacitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi."

Aceasta înseamnă că trebuie să asigurăm dezvoltarea, de la nivelul comunității până la nivelul global, fără să epuizăm resursele de care dispunem. Înseamnă că trebuie să folosim și să valorificăm în mod echilibrat resursele economice, naturale și pe cele sociale. Cele trei resurse și sectoarele cărora le aparțin, economie, mediu și societate, sunt intrinsec legate între ele: mediul natural este afectat de societate și așezările sale umane ca și de către activitatea economică. Și societatea este dependentă de economia în care circulă bunurile și serviciile de care are nevoie, dar și de mediul natural în care există. Dezvoltarea durabilă, echilibrată și integrată înseamnă că intervențiile care vizează îmbunătățiri într-unul din cele trei sectoare trebuie să implice în același timp îmbunătățiri și în celelalte două sectoare sau cel puțin, să aibă grijă să nu le afecteze.

Ce este participarea

Participarea este procesul prin care indivizi sau grupuri de indivizi, având expertiză diferită, reprezentând diverse interese și acționând în numele acestora, sunt implicați în procesul de planificare sau în cel de implementare a soluțiilor.

Cine identifică pe cei care vor participa?

Autoritățile locale, ca inițiatori ai procesului de planificare din localitatea respectivă, sunt responsabile de identificarea persoanelor, grupurilor de interese sau organizațiilor care ar trebui să participe.

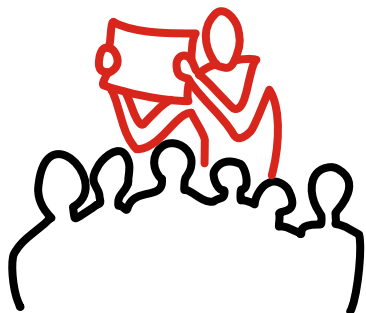
Cine va participa?

Noi îi numim pe cei care participă factori interesați. Aceștia sunt persoane, grupuri sau organizații reprezentative care au interesul să fie prezenți sau pot fi afectați de rezultatele procesului de planificare. Factorii interesați pot fi diferiți în diferitele etape ale procesului de planificare și pot avea diferite tipuri de putere prin care influențează (pozitiv sau negativ) procesul de planificare și rezultatele acestuia.



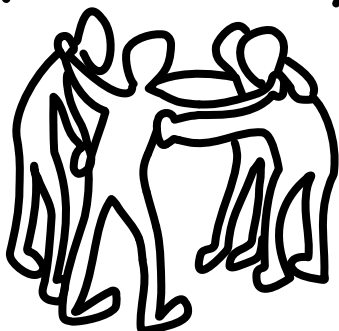
Cum vor participa?

Factorii interesați pot participa în diferite moduri, având diverse roluri și surse de putere prin care influențează procesul de planificare în diversele sale etape.



Informare

Primul nivel al participării este informarea. Autoritățile locale informează cetățenii, grupurile de interese și organizațiile, asupra procesului de planificare și a potențialelor sale rezultate. Persoanele informate pot lua decizii mai bune și în general se implică mai mult în rezolvarea problemelor comunității.



Consultare

Consultarea este un proces bi-direcțional: sunt transmise informații și sunt adunate reacții, idei și percepții. Autoritățile care încep un proces de consultare ar trebui întotdeauna să explice celor pe care îi consultă, ce vor face cu datele adunate.



Luarea deciziilor

Atunci când sunt implicați în procesul de luare a deciziilor, factorii interesați sunt informați, consultați și invitați ca parteneri egali să ia decizii în diferite etape ale procesului de planificare. Autoritățile încearcă să echilibreze percepții și interese diferite, invitând o largă varietate de factori interesați. De multe ori, acesta este un proces dificil, în special atunci când se încearcă implicarea acelor factori interesați care aparțin grupurilor marginalizate sau dezavantajate, care nu au abilitățile necesare pentru a se exprima și a-și promova propriile interese. De multe ori, înainte de a-i implica în procesul de luare a deciziilor, autoritățile trebuie să lucreze separat cu aceste grupuri, pentru a-i ajuta să-și exprime interesele și să-i pregătească să participe ca parteneri egali în procesul de planificare.

Cu cât implicarea este mai mare, cu atât mai mare este puterea și influența cetățenilor, ca și nivelul lor de satisfacție.

Ce este planificarea participativă

Planificarea participativă este procesul care

- Ghidează și sprijină procesul de dezvoltare, pentru a răspunde cerințelor și aspirațiilor comunității.
- Construiește relații între membrii comunității care lucrează împreună pentru un viitor comun dorit, împărțind responsabilitățile, autoritatea și răspunderea pentru implementarea Activităților și obținerea rezultatelor.

În timpul procesului de planificare participativă, membrii comunității pot fi interesați de aspecte diferite ale problemelor, pot urmări obținerea de rezultate diferite sau pot identifica soluții diferite. Dar, pentru a avea succes, este esențial să existe dorința și capacitatea de a lucra împreună, de a explora în mod constructiv diferențele și de a căuta soluții care să depășească limitele propriilor viziuni asupra ceea ce este posibil.

Câteva întrebări apar frecvent atunci când vorbim de planificare participativă:

Care sunt avantajele planificării participative?

Când este adecvat să folosim procesul de planificare participativă?

Când nu este adecvat să folosim procesul de planificare participativă?

Care sunt caracteristicile unui proces de planificare participativă eficient?

Încercați să răspundeți la aceste întrebări, înainte de a citi răspunsurile noastre!

A large, empty, rounded rectangular box with horizontal lines, intended for writing answers.

Care sunt avantajele planificării participative?



- Îmbunătățește fluxul și calitatea informației
- Construiește încrederea între membrii comunității și autoritățile locale
- Produce decizii mai bune
- Are ca rezultat un angajament mai mare al părților implicate în implementarea deciziilor, contribuind la o implementare mai ușoară și mai rapidă

Când este adecvat să folosim procesul de planificare participativă?

Atunci când:



- Sunt implicate mai multe părți, dar nici una dintre ele nu este responsabilă exclusiv de rezolvarea problemelor
- Problemele sunt complexe și negociabile
- Părțile doresc să participe
- Este suficient timp și momentul este prielnic

Când nu este adecvat să folosim procesul de planificare participativă?

Atunci când:



- Este o situație de urgență
- Problemele majore țin de principii sau sunt necesare clarificări legislative
- Comunitatea este foarte divizată
- Părțile cred că opțiunea de a-și rezolva separat problemele este mai bună decât aceea de a participa împreună într-un proces de planificare
- Nu este suficient timp iar momentul nu este prielnic

Care sunt caracteristicile unui proces de planificare participativă eficient?



- Include principalii factori interesați
- Factorii interesați participă atât la planificarea și organizarea procesului cât și în elaborarea soluțiilor
- Factorii interesați construiesc o înțelegere comună privind definirea problemelor, obiectivelor și soluțiilor
- Deciziile sunt luate prin consens de câte ori este posibil
- Autoritățile care inițiază și conduc procesul acționează ca facilitatori
- Se acordă atenție construirii unor relații pozitive între cei implicați
- Părțile se concentrează asupra intereselor și nu asupra pozițiilor
- Responsabilitățile în implementare sunt clar definite

PROCESUL DE PLANIFICARE PARTICIPATIVĂ

Ca orice proces de planificare, planificarea participativă are trei componente principale:

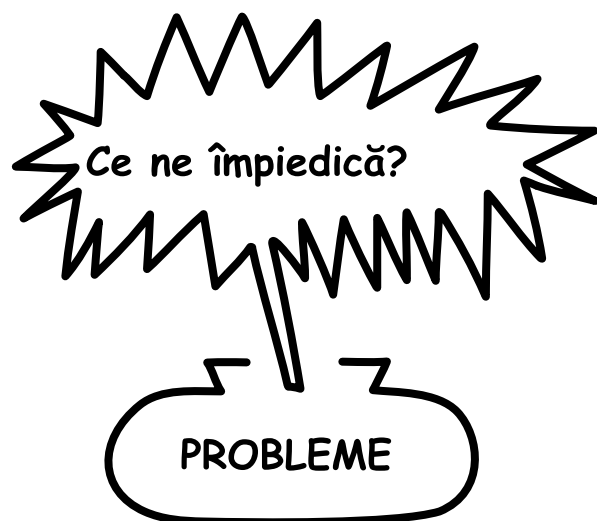
Unde suntem: înțelegerea prezentului

Unde dorim să ajungem: definirea viitorului

Cum ajungem acolo: identificarea soluțiilor

Să le privim în detaliu:

Unde suntem: înțelegerea prezentului



Problemele sunt circumstanțe nefavorabile/obstacole existente care ne împiedică să ajungem de unde suntem, acolo unde am dori să fim, ne împiedică să atingem viitorul dorit. Problemele sunt situații pe care am dori să le schimbăm. În locul cuvântului probleme, oamenii folosesc adesea alte cuvinte. Unele dintre acestea au conotații negative, cum sunt dificultăți sau obstacole; altele au nuanțe mai neutre, precum situații sau conjuncturi, iar altele au chiar conotații pozitive, cum ar fi provocări.

Oportunitățile sunt combinații favorabile sau avantajoase de circumstanțe existente care ne pot ajuta să ajungem de unde suntem, acolo unde am dori să fim.

Multe probleme pot să fie percepute ca oportunități. O sticlă de apă băută pe jumătate poate să fie percepută ca jumătate goală sau jumătate plină!

Identificarea și definirea problemelor reale este cel mai important, dar și cel mai dificil pas în procesul de planificare. Atunci când identificați o problemă:

- Evitați riscul de vă concentra asupra unui simptom, deoarece problema reală va persista
- Evitați riscul de a vă concentra asupra unor soluții, deoarece alte soluții utile vor fi ignorate.

Definirea Problemei

Doi turiști sunt urmăriți de un urs grizli. În timp ce alergau, unul dintre turiști scoate din rucsac o pereche de teniși de alergat. Celălalt îi spune stupefiat: "De ce te mai deranjezi? Ursul ăsta te poate ajunge, chiar dacă-ți pui tenișii ăștia". Partenerul îi răspunde "Problema mea nu este să-l întrec pe urs, ci doar să te depășesc pe tine."

În căutarea soluțiilor, David Quinlivan- Hall și Peter Renner

Ați căzut vreodată în capcana de a identifica un simptom ca adevărata dumneavoastră problemă? Sau ați căzut în capcana de a identifica o soluție în locul problemei? Notați-le mai jos:

Identificarea problemelor reale este știință și artă, în același timp.



Instrumente care ne ajută să identificăm problemele reale

Vă prezentăm în continuare două dintre ele:

1. Dialogul cu problema

Următoarele întrebări vă vor ajuta să generați informațiile necesare pentru a identifica problemele "reale" asupra cărora să vă concentrați eforturile de a le rezolva.

Ce?

Ce problemă/obstacol vă împiedică să vă atingeți viitorul dorit?

De ce? (Cauze)

De ce este aceasta o problemă? (Identificați cauzele și găsiți explicații pentru existența, apariția sau persistența acesteia)

De ce? (Efecte)

De ce ar trebui rezolvată această problemă? Care sunt efectele și consecințele acestei probleme dacă nu este rezolvată? (Dacă această întrebare nu are răspunsuri convingătoare, s-ar putea să fi identificat o problemă care nu merită a fi rezolvată prioritar)

Când?

Când se manifestă problema? Identificați condițiile în care apare problema.

Unde?

Unde se manifestă problema? Specificați ariile care sunt afectate de către problemă.

A cui?

A cui este problema? Cine sunt cei afectați cel mai mult de problemă?

Prin urmare, care este problema?

Reformulați problema pe baza răspunsurilor la întrebările anterioare. Este foarte important ca problema pe care o enunțați să fie:

Clară

Cineva din afara comunității ar înțelege problema?

Concisă

Ați putea explica unui factor interesat în 1-3 minute problema?

Completă

Enunțul problemei include toate informațiile relevante: de ce, când și unde a apărut și a cui este problema?



2. Arborele problemelor

Acest instrument vă ajută să înțelegeți contextul și inter-relaționarea dintre probleme. Rezultatul este un aranjament grafic care ierarhizează problemele în "cauze" și "efecte",

Această diagramă poate fi obținută:

(A) prin generarea listei de probleme și aranjarea lor în arbore

sau

(B) pornind de la o problemă și întrebând de cinci ori "de ce".

Exemplu de "Arborele problemelor"



Unde dorim să ajungem: definirea viitorului

Viziune și obiective

Viziunea este descrierea unui viitor îndepărtat care include schimbările pe care dorim să le facem pentru a trăi mai bine, rezolvând problemele și folosind oportunitățile existente. Studii recente au demonstrat că e mult mai probabil să facem schimbări, dacă vedem aceste schimbări ca făcând parte din viitorul pe care îl dorim.



Viziunea ajută membrii comunității să își creeze o imagine a viitorului care să-i ghideze în procesul de schimbare. Procesul prin care se crează viziunea are multe beneficii:

- Generează o mai bună comunicare și ajută la construirea consensului în comunitate, prin organizarea gândirii și a acțiunilor colective
- Creează sentimentul de proprietate asupra ideilor și soluțiilor, dând oamenilor oportunitatea de a visa și de a exprima ceea ce își doresc cu adevărat
- Sprijină inovarea și creativitatea prin concentrarea asupra viitorului dorit și nu asupra căilor de a ajunge acolo.
- Pregătește terenul pentru implementare, deoarece participanții vor acționa pentru ca visele și ideile lor să devină realitate.

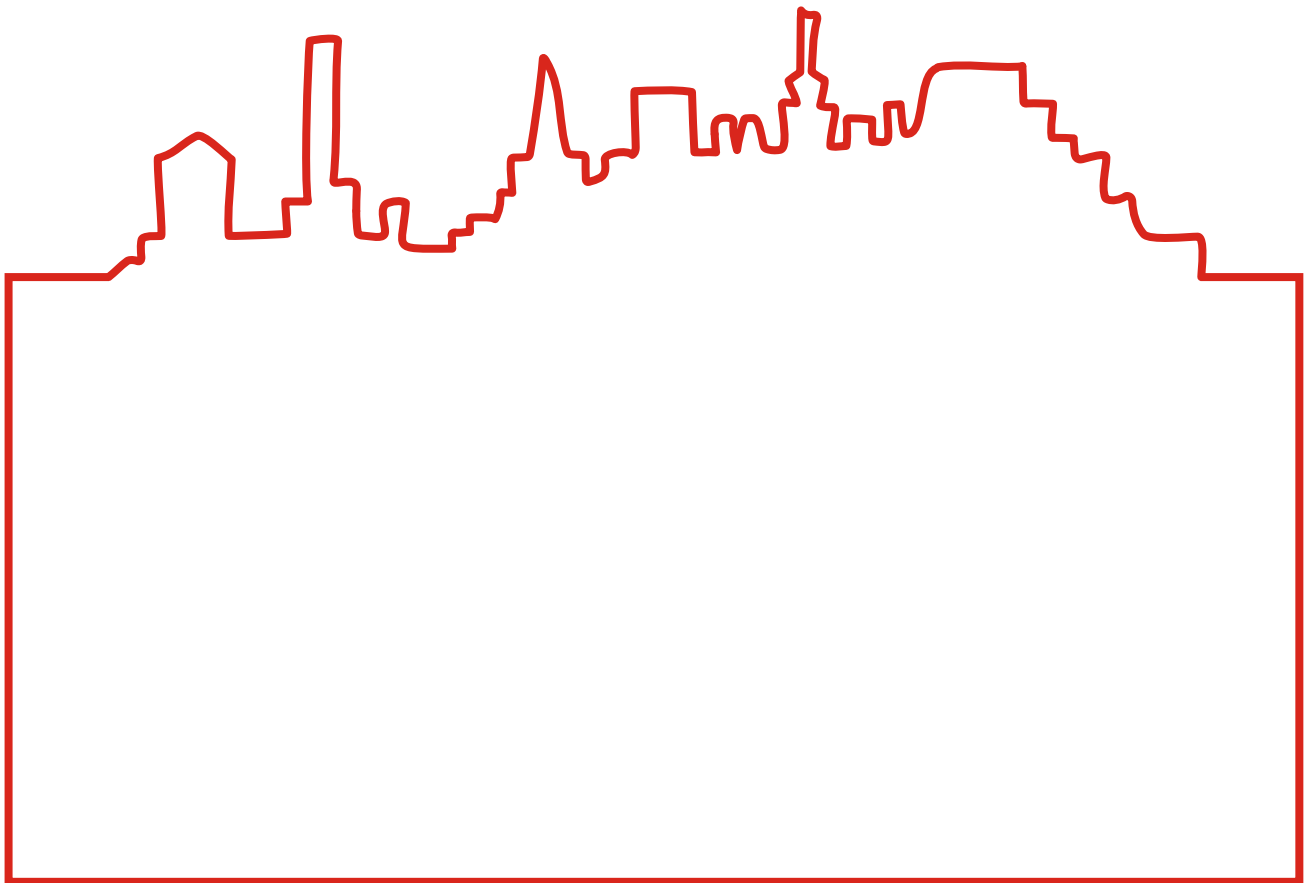
Elaborarea viziunii folosește aptitudinile analitice, sentimentele și intuiția oamenilor, incluzând idei îndrăznețe exprimate prin cuvinte atent alese. O viziune poate avea o formulare lungă sau una scurtă, în funcție de modul în care vrem să o folosim. Formularea scurtă a unei viziuni este în general sub forma unui slogan, având câteva cuvinte și/sau imagini pe care oamenii le pot reține cu ușurință. Varianta lungă este folosită de obicei în documentele de strategii de dezvoltare.

Închideți ochii și imaginați-vă că vă plimbați prin orașul dumneavoastră zece ani mai târziu.

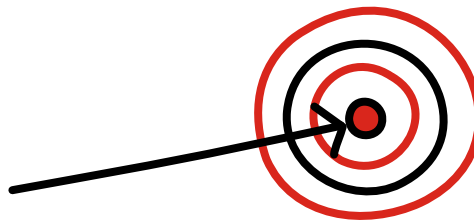
- Ce vedeți?
- Prin ce este diferit orașul, față de cum era cu 10 ani în urmă?
- Ce fac oamenii și cum arată ?
- Ce schimbări pozitive s-au întâmplat?
- Ce oportunități au fost valorificate?



Faceți un desen a ceea ce ați văzut în timpul plimbării
Dumneavoastră imagine!



Obiectivul descrie un viitor dorit (care este mai aproape în timp și mai puțin complex decât viziunea), în care problemele sunt rezolvate și/sau oportunitățile sunt folosite.

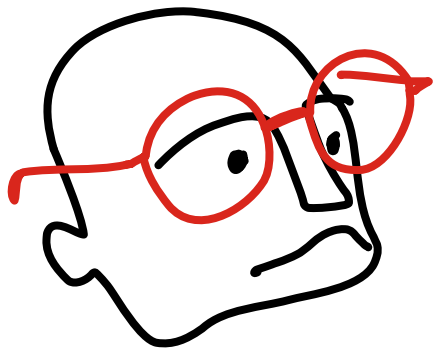


Obiectivele pot fi stabilite în două moduri:

1. Pornind de la definiția problemei: prin transformarea aspectului negativ al problemei într-unul pozitiv, descriind situația dorită atunci când problema a fost rezolvată, obstacolele au fost înlăturate sau oportunitățile folosite.
2. Pornind de la viziune: prin identificarea domeniilor specifice din viziune și descrierea detaliată a acestora, ca pași necesari în atingerea viziunii.

În funcție de nivelul de specificitate și claritate, obiectivele pot fi obiective strategice, obiective de program sau obiective de proiect. Toate sunt descrieri ale unui viitor dorit, de la cel mai îndepărtat la cel mai apropiat de timpul prezent și în consecință din ce în ce mai specific și mai clar.

Pentru a avea efectul dorit, obiectivul trebuie formulat, în așa fel încât să fie SMART:



Specific

Măsurabil

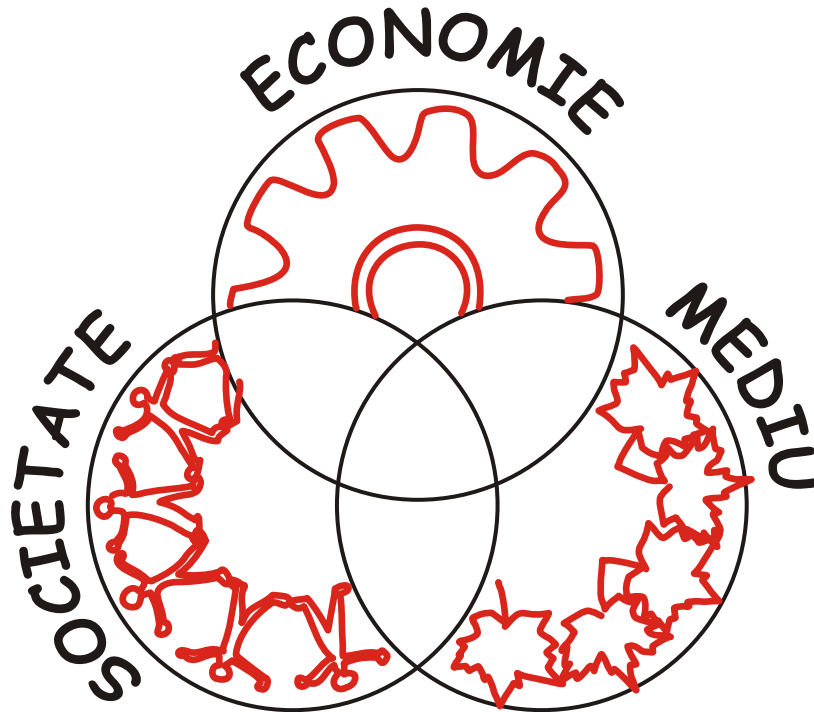
Aceptat de către toți cei interesați sau afectați

Relevant (sau **R**ealist)

Transpus în termen de **t**imp

Obiective integrate

Obiectivele strategice trebuie să includă aspecte legate de toate cele trei sectoare fundamentale ale dezvoltării locale: economie, societate și mediu.

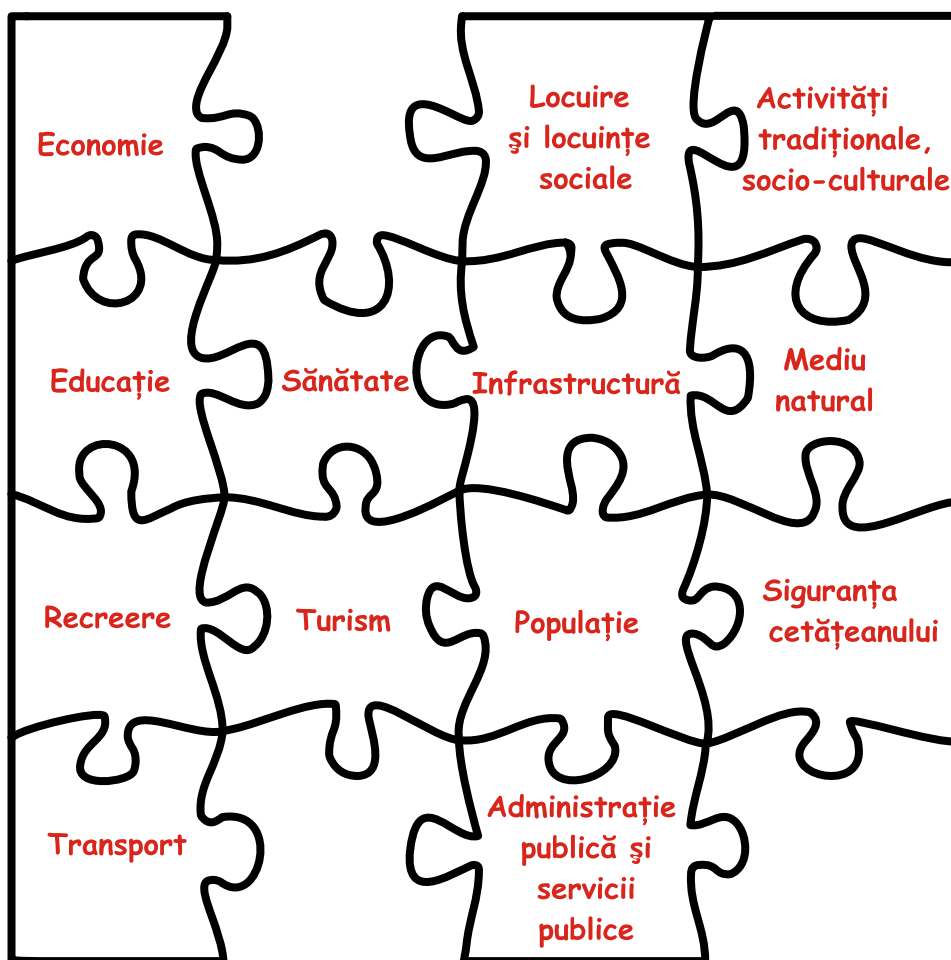


Când un obiectiv este elaborat separat pentru fiecare din aceste sectoare, există riscul ca realizarea acestui obiectiv să fie făcută în detrimentul celorlalte două sectoare. Când un obiectiv este elaborat pentru o arie în care aceste sectoare se suprapun, acesta poate fi denumit obiectiv integrat, deoarece realizarea acestuia, va avea un efect pozitiv și asupra celorlalte două sectoare sau cel puțin nu va afecta dezvoltarea acestora.

Arii de dezvoltare

Multe planuri strategice se concentrează pe cele trei mari sectoare ale dezvoltării: economie, societate și mediu natural. Alte planuri strategice folosesc arii mult mai specifice ale dezvoltării, în funcție de situația specifică a comunității.

Lista de mai jos reprezintă exemple de arii pe care comunitatea le poate lua în considerare atunci când își planifică dezvoltarea:



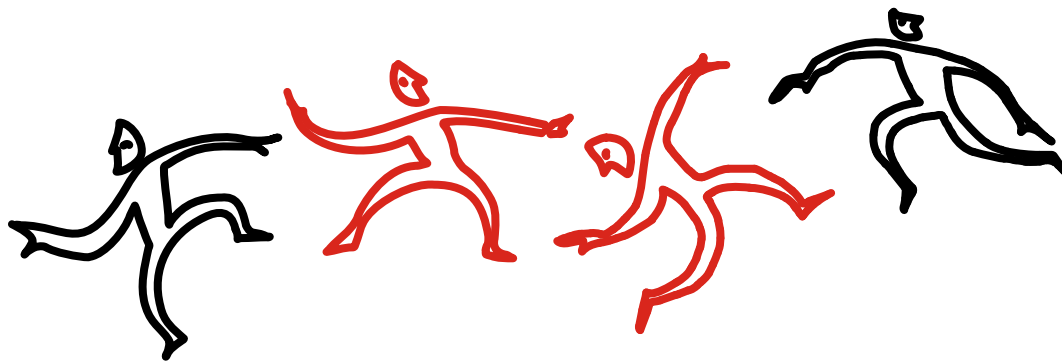
Este important să știm că identificarea obiectivelor strategice depinde foarte mult de cine contribuie la elaborarea acestora. Societatea civilă tinde să includă mai multe obiective legate de guvernare și implicarea cetățenilor. Grupurile preocupate de dezvoltarea economică tind să includă mai multe obiective legate de afaceri. Grupurile implicate în problemele de mediu tind să includă mai multe obiective legate de protecția mediului. De aceea este atât de important ca toate grupurile de interese să fie reprezentate și incluse în procesul de planificare.

Dacă toate opiniile vor fi exprimate și luate în considerare, rezultatul va consta în elaborarea unor obiective integrate, care vor include aspecte ale cel puțin două sau chiar ale tuturor celor trei sectoare ale dezvoltării: economie, societate și mediu.

Exemple de obiective strategice integrate

- Dezvoltarea turismului, prin folosirea eficientă a resurselor naturale și culturale ale orașului
- Înființarea de asociații care pot sprijini dezvoltarea parteneriatelor locale în beneficiul dezvoltării economice a localității
- Creșterea valorii adăugate în agricultură, silvicultură, meșteșuguri și mica industrie, respectând principiul folosirii durabile a resurselor naturale.
- Creșterea capacității administrației locale de a avea un rol pro-activ în dezvoltarea economică locală, de care să beneficieze întreaga comunitate.

Horezu, România, Obiective strategice ale dezvoltării economice locale, 2004



Cum să ajungem acolo: identificarea soluțiilor

Strategii: programe, proiecte, activități

Strategiile definesc căile prin care ajungem de unde suntem, acolo unde am dori să fim în viitor. Strategiile pot fi formulate ca un:

- Set de programe care definesc modul în care să atingem obiectivele strategice
- Set de proiecte care definesc modul în care să atingem obiectivele programelor
- Set de activități care definesc modul în care să atingem obiectivele proiectelor

Un program este compus dintr-un set de proiecte care conduc la realizarea obiectivelor programului. Strategiile pentru realizarea obiectivelor strategice sunt alcătuite din seturi de programe.

Un proiect este compus dintr-un set de activități care conduc la atingerea obiectivelor proiectului. Strategiile pentru realizarea obiectivelor programelor sunt alcătuite din seturi de proiecte.

O activitate este un efort fizic sau intelectual care odată implementat are un rezultat specific. Strategiile de realizare a obiectivelor unui proiect sunt compuse din seturi de activități.



Pentru a fi implementate, o strategie, un program, un proiect sau o activitate ar trebui să aibă:

- Angajamentul, sprijinul sau acceptul factorilor interesați
- Acces la resurse specifice: umane, materiale, informaționale (estimate realist din punct de vedere tehnic și financiar)
- Încadrare în timp și context (durată, corelarea cu alte strategii, programe, proiecte sau activități)

Instrumente pentru a genera idei pentru strategii alternative:

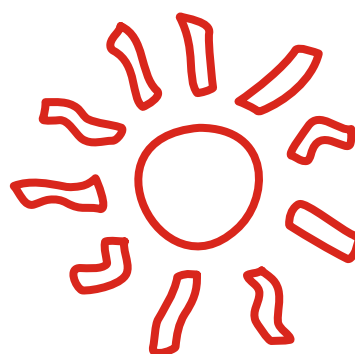
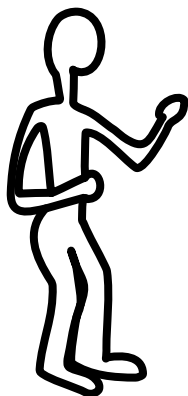
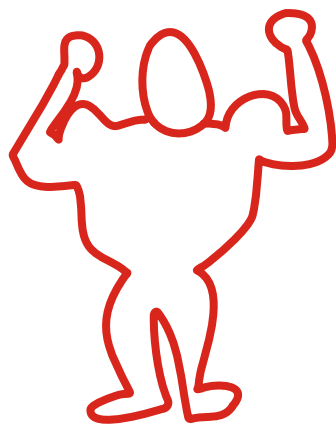
1. Analiza SWOT
2. Analiza câmpului de forțe

1. Analiza SWOT

Pentru a elabora strategii prin care să atingeți viitorul dorit, ar trebui parcurgeți următorii pași:

Pasul 1

Identificați factorii interni și externi care vă ajută sau vă împiedică să atingeți viitorul dorit



- Factori interni: **PUNCTE TARI** care vă ajută și **PUNCTE SLABE** care vă împiedică

- Factori externi: **OPORTUNITĂȚI** care vă ajută și **AMENINȚĂRI** care vă împiedică

Pasul 2

Elaborați strategii prin combinarea rezultatelor analizei SWOT

	Puncte tari	Puncte slabe
Oportunități	PT-O Strategii	PS-O Strategii
Amenințări	PT-A Strategii	PS-A Strategii

- **PT-O** Strategii: Cum putem folosi punctele tari pentru a beneficia de oportunitățile existente?
- **PS-O** Strategii: Cum putem depăși punctele slabe, folosind oportunitățile?
- **PT-A** Strategii: Cum ne putem folosi punctele tari pentru a evita amenințările?
- **PS-A** Strategii: Cum putem minimaliza/depăși punctele slabe și reduce vulnerabilitatea față de amenințări?

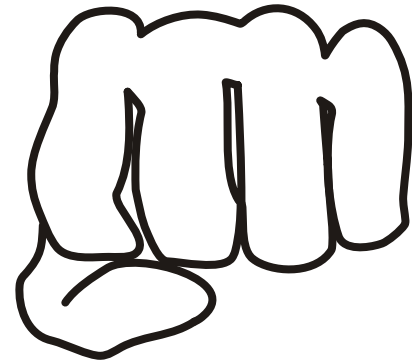
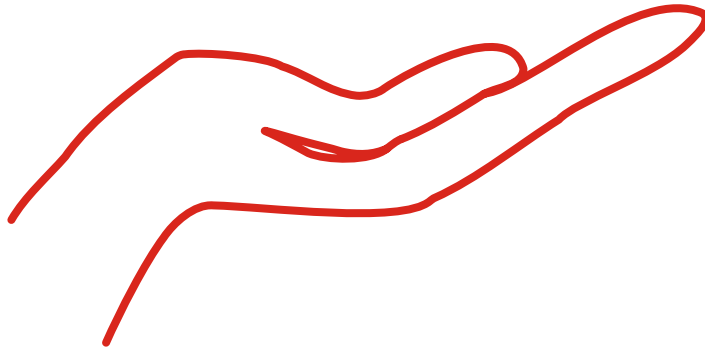
2. Analiza câmpului de forțe

Pentru a elabora strategiile care să vă ajute să atingeți viitorul dorit, ar trebui să:

Pasul 1

Identificați forțele pozitive și negative care vă ajută sau vă împiedică să vă atingeți viitorul dorit. Analizați aceste forțe, acordând un procent (totalul ar trebui să fie 100%) pe baza următoarelor criterii:

- Impactul acestora asupra atingerii obiectivelor
- Măsura în care aceste forțe sunt sub controlul dumneavoastră și ușor de influențat



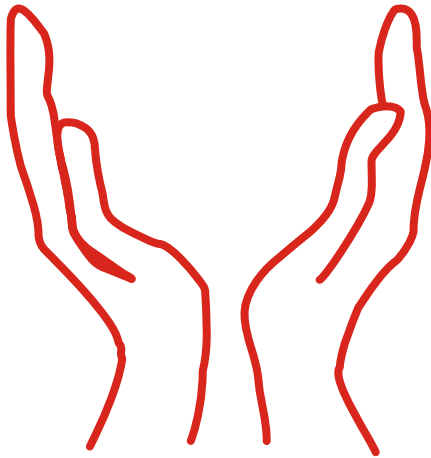
%	+ FORȚE	- FORȚE	%
	→	←	
	→	←	
100%	→	←	100%

Pasul 2

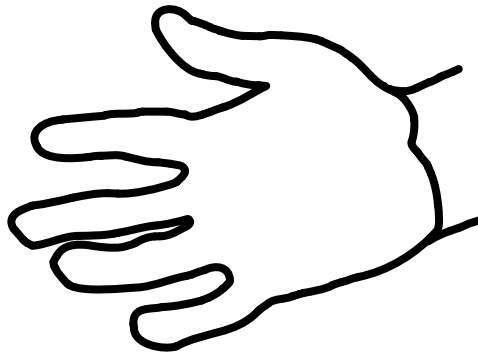
Elaborați strategii prin care să influențați forțele prin:

- Întărirea forțelor (+)
- Reducerea sau îndepărtarea forțelor (-)
- Schimbarea direcției forțelor de la (-) la (+)

ÎNTĂRIRE



REDUCERE



SCHIMBARE



Strategiile alternative ar trebui evaluate pentru a hotărî care este cea mai potrivită. Câteva din posibile criterii de evaluare sunt:

- Angajamentul principalilor factori interesați
- Măsura în care se află sub controlul membrilor echipei de planificare, a responsabililor pentru implementarea strategiei
- Impactul asupra atingerii obiectivelor (cum ar fi contribuția la reducerea inegalităților sociale)
- Existența resurselor

Exemple de strategii- programe și idei de proiecte

Obiectiv strategic

Dezvoltarea turismului prin folosirea eficientă a resurselor naturale și culturale ale orașului Horezu

Elaborarea unei strategii pe termen lung de dezvoltare a turismului, prin participarea părților interesate, pe baza oportunităților existente

- Alcătuirea unui inventar al gospodăriilor și a familiilor interesate de activități în agro-turism sau alte servicii de cazare
- Crearea un grup de acțiune "Turismul în Horezu" în vederea monitorizării strategiei de implementare
- Crearea unei asociații de turism cu personal specializat în managementul turismului, pentru a iniția și organiza activități de instruire, de promovare a calității, certificării și monitorizării activităților turistice, precum și programe de promovare pentru membri

Crearea unei imagini urbane atractive

- Îmbunătățirea spațiilor publice din centrul orașului (clădiri, fațade, vitrine, mobilier stradal)
- Protejarea arhitecturii tradiționale (de exemplu casele olarilor)
- Implicarea locuitorilor și grupurilor de voluntari în activități de curățenie, îngrijire a parcurilor/spațiilor verzi și a altor spații publice

Diversificarea și extinderea activităților turistice, pe baza potențialului deja existent

- Crearea unui agenții de turism și a unui punct de informare turistică
- Crearea unui pagini de internet destinată orașului Horezu
- Sprijinirea accesului la programe de instruire adresate administratorilor de pensiuni turistice

- Organizarea de evenimente (cum ar fi: o ediție de toamnă a târgului de olărit; tabere pentru instruirea în olărit sau alte meșteșuguri; ofertă de servicii turistice în format de weekend) sau promovarea evenimentelor deja existente (cum ar fi: festivalul de film eco-etno; târgul țiganilor) pentru atragerea de turiști pe parcursul întregului an, nu numai în timpul sezonului de vară.
- Extinderea facilităților turistice existente (creșterea numărului de pensiuni; diversificarea ofertei prin dezvoltarea de specialități locale- mâncăruri tradiționale cu marca Horezu).
- Dezvoltarea de activități de petrecere în timpul sezonului rece: petreceri de seară; vânătoare; ski; pescuit, școală de meșteșuguri (olărit, apicultură); dansuri; restaurante tradiționale unde se poate mânca și bea tradițional, care oferă și servicii de catering.
- Amenajarea de zone de camping și trasee turistice și îmbunătățirea celor existente (zonă de camping în satul Roman, de lângă râu).
- Marcarea traseelor montane și realizarea hărții cu atracțiile turistice locale (mânăstiri, biserici, ateliere de olărit, stupine), cu marcarea variantelor de traseu pentru diverse categorii de turiști
- Promovarea turismului ecologic în zonele montane, și protecția mediului natural (de exemplu, crearea unui parc natural).

Creșterea capacității locale de a accesa programe naționale/internaționale și fonduri externe pentru a sprijini dezvoltarea turismului

- Organizarea de programe de instruire de calitate pe tema scrierii propunerilor de finanțare pentru reprezentanții sectorului public, ONG-urilor și sectorului privat
- Organizarea unor clase speciale pentru educarea adulților și formare vocațională a elevilor de liceu (în subiecte ca marketing, relații cu publicul, management general, dezvoltarea afacerii pentru întreprinderi mici și mijlocii) și facilitarea schimburilor de elevi în țară și străinătate.
- Dezvoltarea de proiecte pentru a accesa fonduri suplimentare (naționale și UE), cum ar fi Programul Ministerului Turismului pentru dezvoltarea infrastructurii.

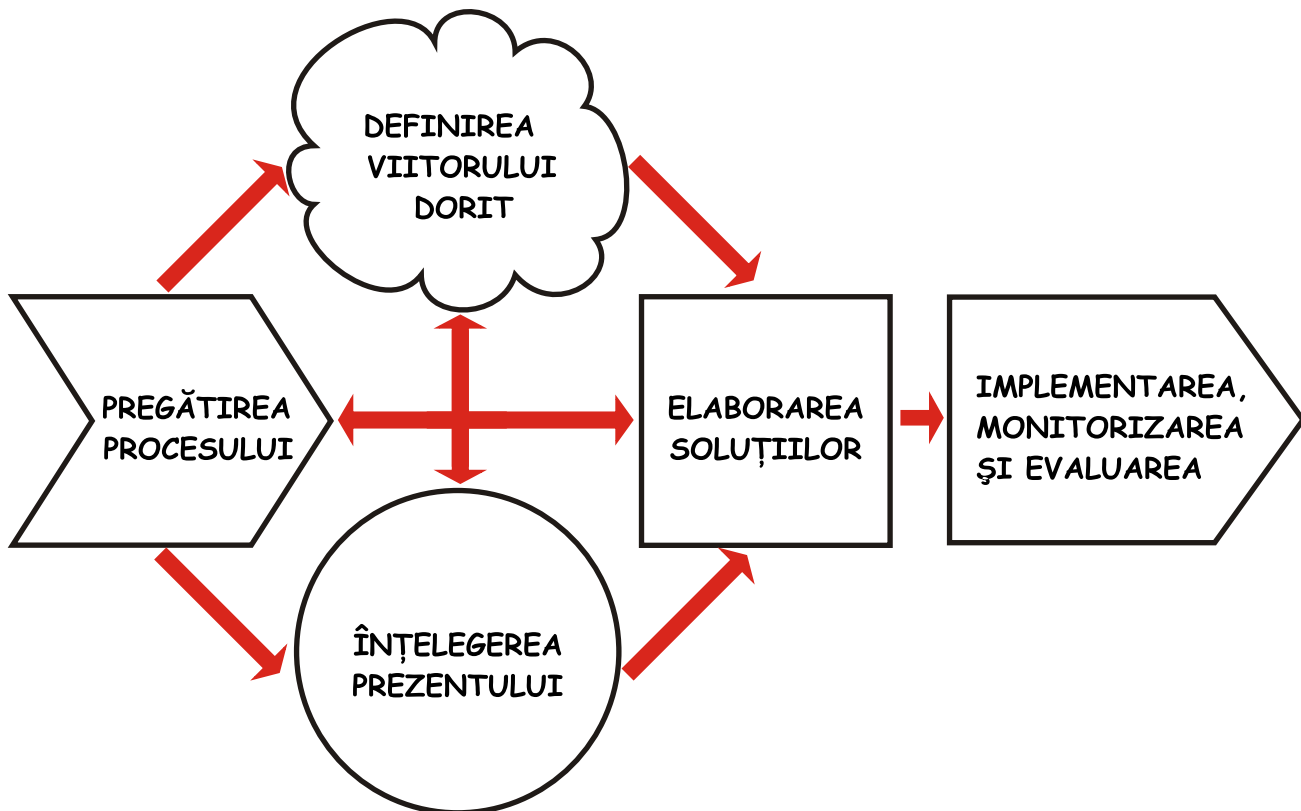
Horezu, România, Planul strategic de dezvoltare economică locală, 2004

CUM SĂ PROIECTĂM UN PROCES DE PLANIFICARE

Cum să abordăm logic etapele planificării?

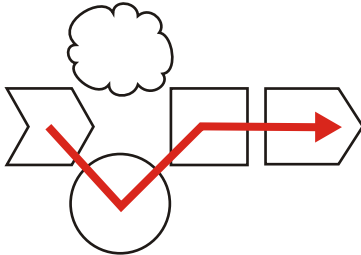
Principalele etape ale unui proces de planificare sunt:

- **Pregătirea procesului** - planificarea etapelor procesului de planificare
- **Înțelegerea prezentului** - conștientizarea și identificarea adevăratelor probleme și oportunități
- **Definirea viitorul dorit** - elaborarea viziunii și a obiectivelor
- **Elaborarea soluțiilor** - strategii (programe, proiecte, activități) pentru atingerea viitorul dorit, folosind oportunitățile și rezolvând problemele
- **Implementarea soluțiilor, monitorizarea și evaluarea**

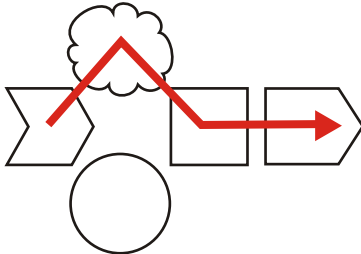


Care sunt opțiunile procesului de planificare?

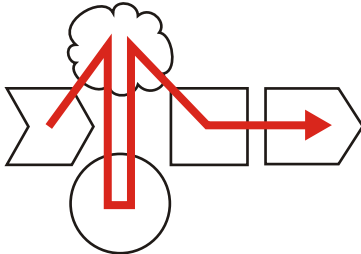
Ordinea logică a etapelor procesului de planificare poate fi stabilită în diferite moduri, în funcție de context, timpul disponibil, precum și complexitatea problemelor aflate în discuție.



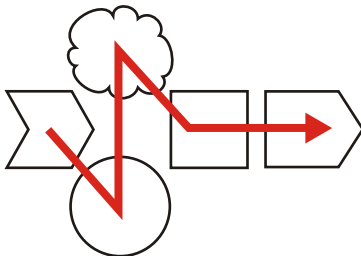
- Dacă există probleme urgente de rezolvat, procesul de planificare ar putea să aibă următoarea ordine logică: înțelegerea prezentului (prin identificarea problemelor urgente), elaborarea soluțiilor pentru rezolvarea problemelor și implementarea soluțiilor.



- Dacă viitorul dorit este clar, procesul de planificare poate avea următoarea ordine logică: descrierea viitorului dorit, elaborarea și implementarea soluțiilor



- Dacă procesul de planificare este pe termen lung și se concentrează pe o arie geografică mare (oraș sau regiune), procesul de planificare poate avea următoarea ordine logică: descrierea viitorului dorit (elaborarea viziunii), înțelegerea prezentului (prin identificarea obstacolelor în calea realizării viziunii), descrierea viitorului dorit (elaborarea obiectivelor, în baza problemelor identificate), elaborarea și implementarea soluțiilor.



- Dacă procesul de planificare este pe termen mediu, procesul de planificare poate avea următoarea ordine logică: înțelegerea prezentului (prin identificarea problemelor), descrierea viitorului dorit (elaborarea obiectivelor, pe baza problemelor identificate), elaborarea și implementarea soluțiilor.

Acestea sunt doar câteva exemple. Procesul de planificare poate avea încă multe alte opțiuni, prin combinarea etapelor principale în diferite moduri și prin structurarea gândirii de la general la specific.

Care este rolul facilitatorului în procesul de planificare participativă

Ați trecut prin situații dificile în timpul unui proces de planificare participativă? Vi se par familiare situațiile descrise mai jos?

- Au loc discuții aprinse și ineficiente între membrii grupului cu opinii diferite
- Membrii grupului doresc să-și impună propria opinie, nefiind deschiși să se asculte reciproc
- Toată lumea vorbește în același timp într-un mod haotic
- Se trece direct la elaborarea soluțiilor, înainte de a se analiza în întregime problemele
- Se iau decizii fără a da posibilitatea fiecărui membru al grupului să își exprime punctul de vedere.

Suntem siguri că ați trecut și prin alte situații dificile. Gândiți-vă un moment și treceți-le în rândurile de mai jos:



Aveți o soluție pentru a depăși aceste obstacole?

Noi credem că există o astfel de soluție: să apelăm la cineva care ne poate ajuta să lucrăm mai eficient în grup și să evităm situațiile conflictuale.

Acesta este facilitatorul, al cărui rol principal este de a ne ajuta să lucrăm împreună în mod eficient, pentru a ne atinge scopul comun. Facilitatorul este o persoană neutră, acceptată de către toți membrii grupului, care nu are autoritatea de a lua decizii, dar care este responsabilă de proces, de crearea unui cadru adecvat care să permită participarea egală atât în discuții, cât și la luarea deciziilor a tuturor membrilor grupului.

Facilitatorul este responsabil de calitatea procesului de planificare și nu de calitatea conținutului procesului. Membrii grupului, informați și competenți, asigură calitatea conținutului procesului. Facilitatorul îi ajută să lucreze împreună în mod eficient.

Care sunt procesele de care facilitatorul este responsabil pentru a ajuta grupurile să lucreze eficient și să-și atingă scopul comun?

- **Procesul de formare a echipei**

Facilitatorul încurajează membrii grupului să se cunoască mai bine, să coopereze și să dezvolte relații pozitive, să lucreze împreună pentru a-și atinge scopul comun.

- **Procesul de comunicare în grup**

Facilitatorul ajută la depășirea obstacolelor în comunicare, evitând neînțelegerile și escaladarea conflictelor.

- **Procesul de luare a deciziilor în grup**

Facilitatorul ajută la construirea consensului de-a lungul întregului proces de planificare, sprijinind luarea deciziilor în mod eficient.

- **Procesul de planificare participativă**

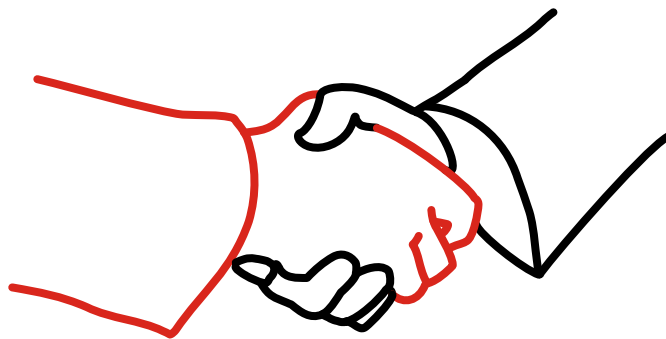
Facilitatorul pregătește procesul și ghidează grupul pe calea logică a etapelor procesului de planificare.

Primele trei procese sunt descrise în broșura "Ce este facilitarea".

Cel de-al patrulea proces este descris în broșura de față. Citind-o, vă puteți îmbunătăți cunoștințele și înțelegerea asupra conceptelor de bază. Totuși, abilitățile dumneavoastră de planificare nu se vor îmbunătăți doar citind. Veți învăța doar practicând, prin aplicarea în experiențe concrete a ceea ce ați citit despre procesul de planificare.

Vă încurajăm să începeți să rezolvați problemele comunității dumneavoastră, să planificați un viitor comun și să ghidați dezvoltarea, prin procese participative!

Dacă aveți nevoie, cereți sprijinul unui facilitator competent care să vă ajute să inițiați, să proiectați și să conduceți cu succes procese de planificare participativă!



Dacă vreți să știți mai multe despre programele noastre de training care vă pot îmbunătăți cunoștințele și abilitățile descrise în această broșură, vă rugăm să ne contactați la:

**FPDL - Fundația
Parteneri pentru
Dezvoltare Locală**

**Str. Piața Amzei 7-9
sc D, et 6, ap 34
sector 1, București
România**

**Tel/ Fax (+4021)
3135664
3135668
3141966**

**fpdl@fpdl.ro
www.fpdI.ro**

GOF
Global Opportunities Fund Programme
Foreign and Commonwealth Office
United Kingdom

UN-HABITAT
Settlement and Integration of Refugees
Programme in Serbia SIRP



FPDL

Member of
Partners for
Democratic
C h a n g e
International



Fundația Parteneri pentru Dezvoltare Locală