



Programul Comun Dezvoltare Locală Integrată

GHID DE PLANIFICARE STRATEGICĂ PENTRU DEZVOLTARE SOCIO- ECONOMICĂ LOCALĂ BAZATĂ PE PRINCIPIILE EGALITĂȚII DE GEN ȘI ALE DREPTURILOR OMULUI

Autori
Ana Vasilache și Diane Bunyan

CUPRINS

INTRODUCERE

- Obiectivele Programul Comun de Dezvoltare Locală Integrată (PCDLI)
- Necesitatea abordării dezvoltării locale pe baza principiilor egalității de gen (EG) și ale drepturilor omului (DO)
- Ghidul de planificare strategică pentru dezvoltare socio-economică locală bazată pe principiile EG și ale DO
 - Scopul ghidului
 - Structura ghidului
 - Factorii de succes

PRINCIPIILE DEZVOLTĂRII LOCALE

- Dezvoltarea locală este pe termen lung - prin dezvoltare durabilă și integrată
- Dezvoltarea locală este echitabilă - prin incluziune socială și șanse egale pentru fiecare
- Împreună suntem mai puternici - prin participare și parteneriat în procesul de dezvoltare locală
- Încrederea și respectul sunt condiții prealabile pentru participare și parteneriat în procesul de dezvoltare locală

ETAPELE PLANIFICĂRII STRATEGICE

- Etapa 1: Pregătirea procesului de planificare
- Etapa 2: Înțelegerea prezentului – unde ne aflăm
- Etapa 3: Definirea viitorului dorit – unde dorim să ajungem
- Etapa 4: Identificarea soluțiilor – cum să ajungem acolo
- Etapa 5: Implementarea soluțiilor
- Etapa 6: Monitorizarea și evaluarea

GLOSAR DE TERMENI

- Dezvoltare
- Local
- Dezvoltare locală
- Dezvoltare comunitară
- Împuternicire
- Dezvoltare socială
- Dezvoltare economică
- Egalitate de gen
- Drepturile omului în dezvoltarea locală

INTRODUCERE

Programul Comun de Dezvoltare Locală Integrată (PCDLI)

PCDLI este programul implementat de Guvernul Republicii Moldova cu asistența PNUD și UN Women și finanțat de Guvernul Suediei.

Obiectivul PCDLI este de a sprijini Republica Moldova în elaborarea politicilor publice regionale și locale, implementate de către APL și partenerii săi, cu respectarea drepturilor omului și a egalității de gen, pentru ca grupurile vulnerabile din zonele rurale și urbane sărace să poată beneficia, în mod echitabil, de oportunitățile de dezvoltare socio-economică durabilă.

Pentru a atinge acest obiectiv, programul are două direcții principale de acțiune:

- Dezvoltarea capacității autorităților publice locale de a planifica, bugeta, implementa, monitoriza și evalua inițiative de dezvoltare locală bazate pe principiile egalității de gen și ale drepturilor omului
- Împuternicirea comunităților rurale și a organizațiilor societății civile din regiunile-țintă pentru a putea participa activ la planificarea, implementarea și monitorizarea dezvoltării locale și pentru a avea acces egal la servicii publice de calitate și la infrastructura comunității

Pentru sprijini implementarea celor două direcții de acțiune, au fost elaborate două ghiduri care se completează reciproc:

1. Ghidul de planificare strategică pentru dezvoltare socio-economică locală, bazată pe principiile egalității de gen și ale drepturilor omului
2. Ghidul pentru mobilizarea comunității în vederea împuternicirii grupurilor vulnerabile

Necesitatea abordării dezvoltării locale pe baza principiilor egalității de gen și ale drepturilor omului

Respectarea principiilor egalității de gen și ale drepturilor omului în dezvoltarea locală contribuie la o dezvoltare centrată pe necesitățile oamenilor și la realizarea unui proces transparent, participativ, responsabil și lipsit de discriminare.

Atât egalitatea de gen cât și drepturile omului urmăresc ca dezvoltarea înregistrată la nivel local să fie bazată pe egalitate și incluziune, oferind tuturor oportunități pentru a participa în mod semnificativ, în calitate de *deținătorilor de drepturi*, la definirea procesului și scopului dezvoltării; consolidează dimensiunile esențiale ale bunei guvernări locale, cum ar fi responsabilitatea, transparența și eficiența activității *deținătorilor de obligații*; sunt în mod inerent dedicate împuternicirii oamenilor pentru a-și putea alege propriile opțiuni de dezvoltare.¹

Elaborarea cu succes a unui plan de dezvoltare locală, cu participarea tuturor grupurilor comunității, are numeroase beneficii, printre care:

- **Solidarizareamembrilor comunității în jurul unui scop comun:** în timpul unui proces de lucru împreună, membrii comunității încep să se perceapă ca ființe umane cu probleme și preocupări reale - și astfel, relațiile dintre ei se îmbunătățesc. Crește nivelul capitalului social, iar comunitatea devine mai coezivă și mai puternică.
- **Evitarea apariției conflictelor între diferitele grupuri ale comunității:** experiența excluderii sociale, trăită în special la vârste fragede, are consecințe nefaste asupra dezvoltării individuale: reducerea respectului de sine, dezvoltarea unui comportament agresiv, apariția depresiei sau a sentimentelor de nesiguranță. Cercetările au demonstrat că și respingerile suferite din partea unor persoane

¹ Set de instrumente - Guvernarea locală, Abordarea bazată pe drepturile omului și integrarea dimensiunii de gen în contextul Europei și CSI, Centrul Regional UNDP.

străine, chiar și pentru o perioadă scurtă de timp, au consecințe nefaste asupra unui individ. În mai multe experimente de psihologie socială, persoane selectate aleatoriu, în momentul în care au primit mesaje prin care erau informați că au fost respinși din anumite contexte sociale, au devenit *mai agresive, dispuse să trișeze, mai puțin dornice să ajute pe alții și mai predispuse să urmărească obiective pe termen scurt, în detrimentul celor pe termen lung*. S-a constatat că respingerea a condus foarte rapid la un comportament antisocial și la reacții de autodistrugere. Prin abordarea propusă de acest ghid, ar putea fi întrerupt ciclul vicios al excluderii sociale, al discriminării și prejudecății, iar prin identificarea cauzelor frustrărilor resimțite de indivizi ale căror interese de obicei sunt ignorate, ar putea fi evitate potențiale conflicte între diferitele grupuri ale unei comunități. **Folosirea tuturor competențelor și a experienței tuturor în beneficiul comunității: cunoștințe, creativitate și abilități**, experiențe de viață ale femeilor și bărbaților, ale persoanelor în vârstă sau ale celor mai tinere, ale celor aparținând diverselor grupuri etnice sau altor tipuri de comunități. Toate acestea pot fi folosite în beneficiul întregii comunități. Nu trebuie să uităm că oamenii sunt caracterizați mai degrabă de calitate, decât de slăbiciunile lor!

- **Identificarea de noi oportunități și posibilități pentru viitor:** lucrul în echipă și perspectiva unui viitor mai bun acumulează energie pozitivă pentru comunitate. Oamenii devin mai deschiși și încep să-și folosească creativitatea pentru a găsi soluții noi pentru probleme vechi și pentru a identifica noi oportunități.
- **Consolidarea guvernării locale:** obiectivele și rezultatele înregistrate în comun, au șanse mai mari să fie transpuse în realitate, datorită încrederii reciproce și angajamentului creat pentru implementarea acțiunilor planificate.
- **Împuternicirea comunităților:** sprijinirea membrilor celor mai vulnerabile grupuri și a femeilor, pentru a-și consolida rolul lor în dezvoltarea și implementarea planurilor de viitor, asigură faptul că aceștia *nu se mai simt excluși, ci se simt ca făcând parte din comunitate. Discuțiile care se concentrează pe ceea ce pot face ei pentru a-și crea un viitor mai bun și nu pe ceea ce alții pot sau trebuie să facă pentru dânsii*, le întăresc încrederea în capacitățile proprii. Fiecare întâlnire, datorită modului în care membrii comunității ascultă, vorbesc și comunică unul cu celălalt, devine un model al viitorului pe care aceștia doresc să îl creeze.
- **Dezvoltarea și îmbunătățirea parteneriatelor:** pentru a obține rezultate pozitive pentru comunitate este necesară implicarea tuturor partenerilor, colaborarea între administrațiile publice de la nivel local, regional și național, cu alte instituții publice, cu reprezentanții societății civile și ai sectorului privat.

Ghidul de planificare strategică pentru dezvoltare socio-economică locală bazată pe principiile egalității de gen și ale drepturilor omului

Scopul ghidului

Scopul acestui ghid este de a oferi primarilor și consilierilor o descriere a abordării dezvoltării locale, prin planificare strategică participativă, bazată pe respectarea principiilor egalității de gen și ale drepturilor omului, pentru a-și sprijini membrii comunităților pe care le conduc în elaborarea unor planuri durabile și integrate, de dezvoltare socială, economică și de mediu. Pentru a aduce beneficii reale tuturor, în mod echitabil, aceste planuri trebuie să fie elaborate și implementate în parteneriat, cu participarea membrilor comunității, a instituțiilor și întreprinderilor, pentru a asigura că aceste beneficii corespund necesităților prezente și viitoare ale celor care trăiesc și lucrează în comunitate.

De prea multe ori, în procesul de dezvoltare locală au fost implicați și ascultați doar cei mai vizibili și mai activi dintre membrii comunității, în timp ce necesitățile și perspectivele grupurilor vulnerabile - ale celor săraci, ale celor cu dizabilități, ale persoanelor în vârstă sau ale tinerilor, ale femeilor, inclusiv ale celor care sunt victime ale violenței domestice sau care își administrează singure gospodăriile, ale romilor sau ale altor minorități etnice, nu au fost auzite sau au fost ignorate.

Este necesar să abordăm dezvoltarea locală într-un mod diferit; trebuie să vedem ce lipsește, în mod obișnuit, persoanelor și organizațiilor în care acestea sunt incluse, și să identificăm modalități inovatoare și eficiente de implicare a celor care sunt mai puțin vizibili și a celor mai vulnerabili, din comunitățile noastre. Trebuie să ne asigurăm că dezvoltarea locală aduce beneficii atât femeilor, cât și bărbaților; că îi ajută pe cei săraci să își îmbunătățească nivelul de trai și că toți cetățenii au un cuvânt de spus în creionarea propriului lor viitor.

Acesta nu este un proces ușor; grupurile vulnerabile au preocupări și necesități speciale care fac participarea lor mai dificilă, implicând eforturi deosebite din partea autorităților publice, pentru a elimina excluderea socială, discriminarea și marginalizarea lor.

În acest ghid vom pune accent pe rolul vital pe care îl joacă primarii și consilierii locali în includerea grupurilor vulnerabile și respectarea principiilor egalității de gen și a drepturilor omului în toate etapele procesului de dezvoltare locală, precum și în activitățile curente ale autorităților publice locale.

Structura ghidului

Ghidul începe prin prezentarea principiilor pe care trebuie să se bazeze procesul de dezvoltare locală și enumerarea principiilor egalității de gen și ale drepturilor omului.

Etapele și pașii planificării strategice participative sunt descrise apoi în detaliu, fiind incluse exemple concrete, pentru o mai mare claritate și o mai bună înțelegere a acestora.

Glosarul de termeni explică în detaliu conceptele principale pe care se bazează procesul de planificare strategică pentru dezvoltare socio-economică, care încorporează principiile egalității de gen și ale drepturilor omului.

Factori de succes

Experiența altor țări precum și a altor programe a demonstrat că factorii-cheie ai succesului proceselor de dezvoltare locală sunt:

- Existența angajamentului politic, a sprijinului și entuziasmului pentru conducerea procesului participativ de planificare, din partea primarului și membrilor consiliului local
- Existența în comunitate a sentimentului că toți membrii săi au fost ascultați și au putut influența semnificativ dezvoltarea viziunii locale și a planurilor de acțiuni, prin implicarea activă a femeilor și bărbaților din toate grupurile din comunitate, inclusiv a membrilor grupurilor vulnerabile, a partenerilor locali și a altor factori interesați
- Planificarea și pregătirea meticuloasă a procesului
- Calitatea înaltă a informațiilor despre comunitate, care sunt folosite în elaborarea viziunii și a planurilor strategice de dezvoltare
- Claritatea, relevanța și realismul obiectivelor planului de dezvoltare locală
- Gestionarea, monitorizarea și evaluarea eficientă a implementării planului strategic

Respectarea principiilor egalității de gen și ale drepturilor omului în procesul de dezvoltare locală va contribui la:

- Identificarea inegalităților suferite care va ajuta la abordarea celor care de obicei nu sunt incluși în programele de dezvoltare
- Durabilitatea intervențiilor pentru dezvoltare prin întărirea capitalului social, creșterea capacității celor vulnerabili de a fi implicați în programe, dezvoltarea sentimentului de proprietate asupra ideilor admise în planul de dezvoltare și formarea parteneriatelor din timpul procesului
- Consolidarea responsabilității și transparenței autorității publice, prin intensificarea participării

PRINCIPIILE DEZVOLTĂRII LOCALE

Vom prezenta în continuare principiile fundamentale care trebuie urmate în planificarea dezvoltării locale și care integrează principiile egalității de gen și ale drepturilor omului. Primarul este responsabil în primul rând să asigure înțelegerea acestor principii de către membrii comunității și că acestea vor fi aplicate pe tot parcursul procesului de planificare strategică.

Dezvoltarea locală este pe termen lung - prin dezvoltare durabilă și integrată

Când vorbim de dezvoltare locală, durabilitatea se referă la faptul că rezultatele procesului de dezvoltare trebuie să se mențină în timp, fără să se diminueze; acest lucru este posibil numai în cazul în care o comunitate nu își va epuiza toate resursele. Durabilitatea rezultatelor procesului de dezvoltare nu implică însă nici păstrarea status quo-ului; nu înseamnă că nu se va schimba niciodată nimic și că nu se va întâmpla niciodată, nimic rău. **Dezvoltarea durabilă** înseamnă să trăim și să ne dezvoltăm în limitele capacității resurselor noastre. Dezvoltarea durabilă nu înseamnă numai o creștere susținută și nu este doar o problemă de „mediu”. Dezvoltarea durabilă ia în considerare faptul că ființele umane sunt parte a ecosistemului lumii și trebuie să învețe să își integreze viața economică și socială, în mediul natural înconjurător, astfel încât să mențină și să consolideze acest mediu, și nicidecum să îl distrugă.

De exemplu, tăierea irațională a pădurilor, poate fi o activitate economică foarte profitabilă pe termen scurt (pentru unii, puțini la număr); dar pe termen lung, solul erodat și lipsa unor bariere în calea vântului și a apei, atunci când plouă torențial, pot să provoace alunecări de teren sau inundații, ale căror consecințe aduc mari pierderi membrilor comunităților afectate.

Cea mai cunoscută definiție a dezvoltării durabile este: *„dezvoltarea care satisface necesitățile prezentului, fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile necesități.”*²

Dezvoltarea integrată presupune că nu vom dezvolta un domeniu (economic, social sau de mediu) fără să le luăm în considerare pe celelalte două și vom evita să acționăm în folosul unuia, în detrimentul celorlalte. Integrarea (viziunii, obiectivelor, strategiilor) este un principiu care asigură durabilitatea dezvoltării, încercând, de exemplu, să evite dezvoltarea economică bazată pe consum și utilizarea irațională a resurselor naturale ca și cum acestea ar fi nelimitate sau dezvoltarea economică aducând beneficii parțiale, creând tensiuni în societate prin apariția disparităților economice și sociale. Dezvoltarea integrată se concentrează pe zonele în care domeniile de dezvoltare se suprapun, astfel încât deciziile adoptate în cazul unui domeniu, vizează și cerințele celorlalte două, având un impact pozitiv asupra acestora sau cel puțin nu vor afecta dezvoltarea lor.

Integrarea în procesul de dezvoltare poate avea loc pe trei direcții principale:

- **Integrarea celor trei domenii de dezvoltare** - economic, social și de mediu. Acesta presupune: abordarea teritoriului vizat în toată complexitatea sa, identificarea perspectivelor viitoare în fiecare din aceste domenii, identificarea resurselor locale existente, a obstacolelor și a oportunităților, definirea unui ansamblu de strategii și acțiuni care să contribuie la atingerea unui progres economic și social durabil din punctul de vedere al mediului/resurselor.
- **Integrarea intereselor persoanelor fizice și a diferitelor grupuri**, prin implicarea în procesul de dezvoltare locală a tuturor persoanelor și organizațiilor relevante, urmărind două dimensiuni principale:
 - Pe orizontală (1), reprezentanții diferitelor sectoare - public, privat sau societatea civilă - sunt prezenți pentru a-și exprima interesele și pentru a identifica împreună interesul general, dincolo de interesul personal sau al grupului de care aparțin (2) persoane puternice, cu un

² Definiția dată în 1983 de Comisia Mondială a ONU pentru Mediu și Dezvoltare, numită Comisia Brundtland, după Gro Harlem Brundtland, șeful Comisiei, fostul prim-ministru al Norvegiei.

anumit statut social și economic, care au capacitatea de a-și exprima și apăra interesele nu vor ignora femeile și reprezentanții grupurilor social-vulnerabile care nu pot face acest lucru, în mod eficient.

- Pe verticală: persoane și organizații care aparțin diferitelor nivele ale autorității publice - local, național sau internațional - lucrează împreună pentru un scop comun.
- **Integrarea planului de dezvoltare locală** al unui teritoriu definit în planurile regionale, naționale sau chiar internaționale de dezvoltare; nivelul local trebuie să respecte interesele regionale sau naționale, care uneori pot fi în conflict cu cele locale.

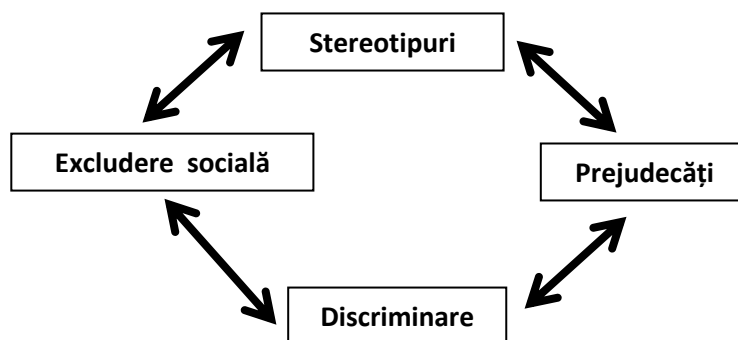
Principiile dezvoltării durabile și ale integrării ar trebui să fie prezente pe tot parcursul procesului de dezvoltare locală, în toate etapele sale, de la definirea viitorului dorit și a situației curente, până la implementarea strategiilor, programelor sau acțiunilor.

Dezvoltarea locală este echitabilă - prin incluziune socială și șanse egale pentru fiecare

Incluziune socială

O societate este cu atât mai puternică, cu cât folosește abilitățile, experiența și energia tuturor membrilor săi. În prezent, Republica Moldova este o societate care înregistrează mari inegalități, în care anumite grupuri nu sunt capabile să joace un rol deplin în societate din cauza statutului lor social și economic defavorizat.

Incluziunea socială implică acțiuni care să conducă la schimbarea circumstanțelor și comportamentelor care generează (au generat) fenomenul de *excludere socială*, provocată de cercul vicios al *stereotipurilor*, al *prejudecăților* și *discriminării*. Merită să înțelegem mai bine aceste concepte.



Stereotipurile sunt presupuneri pe care le facem despre diferite persoane și grupuri și sunt determinate de societatea în care trăim. În cazul în care le considerăm "adevăruri" și nu suntem conștienți de modul în care s-au format, aceste presupuneri devin convingeri și pot avea consecințe nefaste asupra modului în care reacționăm și tratăm diferite persoane. Stereotipurile au următoarele caracteristici principale:

- Simplifică realitatea, ceea ce înseamnă că pot crea percepții/presupuneri false
- În majoritate sunt achiziționate de la "mediatori culturali", cum ar fi familia, prietenii, mass-media etc. și nu din experiență proprie
- Sunt rezistente la schimbările care survin, mai ales atunci când sunt asimilate încă din copilărie, și ne influențează percepțiile și comportamentul, de cele mai multe ori, fără să ne dăm seama

Prejudecățile sunt o consecință a stereotipurilor. Sunt opinii negative despre anumite persoane sau grupuri, care persistă în timp. Noi nu vedem oamenii despre care avem prejudecăți ca pe niște ființe umane unice, având calități și defecte, ca noi toți. Comportamentul ne este influențat de presupunerile noastre negative, care creează la rândul lor emoții și opinii negative, obstacole în comunicare, iar în cele din urmă conduc la acțiuni de discriminare, excludere socială și chiar agresivitate.

Discriminarea este definită ca fiind un tratament nedrept și inechitabil care i se aplică unei persoane numai pe baza simplului fapt că aparține unui grup despre care avem prejudecăți. Discriminarea implică anumite comportamente, cum ar fi: excludere socială sau limitarea oportunităților/șanselor de dezvoltare ale anumitor grupuri. Poziția Națiunilor Unite privind discriminarea prevede următoarea declarație: *"Comportamentele discriminatorii pot lua multiple forme, dar toate presupun o formă de excludere sau de respingere"*. Printre aceste multiple forme se numără discriminarea pe motive de etnie sau religie, sex sau gen, vârstă, limbă, opinii politice, dizabilități etc. Uneori, discriminarea este directă și intenționată; de exemplu, atunci când un vânzător refuză să servească un client, pe motivul că acesta este membru al comunității romilor, dar poate fi și indirectă și neintenționată. De exemplu, ședințele consiliului local sunt organizate permanent într-o cameră situată la etaj, unde o persoană care folosește un scaun cu rotile nu poate să ajungă sau sunt convocate într-un moment al zilei când copiii dorm și este imposibilă participarea ambilor părinți, ceea ce presupune cel mai probabil că femeile nu vor fi prezente.

Stereotipurile, discriminarea și prejudecățile afectează modul în care oamenii sunt tratați de către persoane, grupuri și organizații, atât private, cât și publice. Acest lucru înseamnă că persoanele discriminate nu beneficiază în mod echitabil de accesul la anumite oportunități și resurse sau le sunt anihilate posibilitățile de exercitare a drepturilor lor cum ar fi dreptul la locuință, la asistență medicală, la un loc de muncă, la educație și, prin urmare, nu au posibilitatea să-și asume un rol deplin în societate și în comunitatea locală. Astfel se manifestă **excluderea socială**. Primarului îi revine responsabilitatea de a se asigura că aceste probleme sunt identificate și abordate, astfel încât persoanele respective să fie incluse în procesul de planificare, comunitatea să beneficieze de abilitățile de care dispun acestea, de creativitatea și experiența lor, iar subiecții să beneficieze de roadele procesului de dezvoltare.

Problema excluderii sociale este de obicei legată de cea a *egalității de șanse*, care face ca unele persoane să fie supuse fenomenului de excludere mai mult decât altele.

Egalitatea de șanse

Un proces reușit de dezvoltare locală ar trebui să se concentreze pe eliminarea discriminării și inegalităților care afectează viețile femeilor și bărbaților, tinerilor și bătrânilor, membrilor minorităților etnice, persoanelor cu dizabilități, persoanelor cu convingeri religioase sau orientare sexuală diferite. Nici o ființă umană nu ar trebui să fie discriminată din cauza acestor caracteristici asupra cărora oricum nu deține controlul; le sunt specifice încă de la naștere, iar încercările de a le schimba sau elimina fie vor eșua, fie vor fi foarte dificile.

Egalitatea de șanse poate fi asigurată într-un context social în care nimeni nu este exclus din diversele activități organizate de membrii societății (educația, angajarea în câmpul muncii sau asistența medicală), pe baza acestor trăsături imutabile.

Legile și reglementările naționale și internaționale recunosc și apără dreptul ființelor umane, indiferent de vârstă, religie, gen sau etnie, de a avea șanse egale de dezvoltare personală, acces la serviciile publice - învățământ, sănătate, apă sau canalizare - acces la obținerea unui loc de muncă sau a unei locuințe decente.

Dezvoltarea locală este îmbunătățită atunci când se bazează pe principiul egalității de șanse. De exemplu, analizând performanța unor țări și regiuni, observăm o legătură clară și directă între creșterea economică și respectarea principiilor egalității de gen pe piața muncii. Direcția cauzalității converge în ambele sensuri:

- O performanță economică este urmată de obicei de un sistem mai bun de educație, de democrație, precum și de respectarea principiilor egalității de gen
- Prezența femeilor pe piața forței de muncă, într-un procent ridicat, presupune implicarea mai multor resurse umane în procesul de producție ceea ce înseamnă o creștere a produsului intern brut, și deci o creștere a calității vieții

Împreună suntem mai puternici - prin participare și parteneriat în procesul de dezvoltare locală

Participare

Participarea este procesul prin care persoanele fizice și grupurile cu diverse competențe, reprezentând diferite interese, sunt implicate în procesul de planificare sau de implementare a soluțiilor.

În general, autoritățile locale, care sunt și inițiatorii procesului de planificare a localităților, sunt cele responsabile de identificarea persoanelor, grupurilor sau organizațiilor care urmează să fie implicate în concretizarea lor. Iată de ce dumneavoastră, ca reprezentanți ai autorităților locale, vă revine un rol crucial în identificarea și includerea în procesul de planificare, a grupurilor care sunt de obicei marginalizate, lăsate în afara procesului de dezvoltare.

Sunt numiți „*factori interesați*” persoanele, grupurile sau organizațiile interesate sau afectate de rezultatele procesului de planificare. Factorii interesați pot fi diferiți în diversele etape ale procesului de planificare și pot avea diferite roluri și diferite surse de putere, prin intermediul cărora pot influența (pozitiv sau negativ) procesul de planificare și rezultatele acestuia.

Factorii interesați pot participa mai intens sau mai puțin intens, ținând cont de diversele nivele de participare:

Informarea

Primul nivel de bază al participării - cel mai puțin intens - este „să fiți informat”. Autoritățile locale oferă cetățenilor, grupurilor de interese sau organizațiilor, informații în legătură cu procesul de planificare și rezultatele acestuia. Persoanele informate pot lua decizii mai bune și sunt mult mai predispuse să se implice.

Consultarea

Consultarea presupune o participare mai intensă și este un proces cu două orientări: este furnizată informația și apoi sunt colectate reacțiile, ideile și percepțiile celor care au fost informați. Autoritățile care inițiază un proces de consultare trebuie să explice de fiecare dată cum vor folosi datele colectate.

Luarea deciziilor

Atunci când sunt implicați în procesul de luare a deciziilor, factorii interesați sunt informați, consultați și invitați să participe în diferitele etape ale procesului de planificare, ca parteneri egali. Autoritățile încearcă să echilibreze diversele interese având grijă să invite factori din domenii cât mai diferite. Acesta este un proces dificil, mai ales când se încearcă implicarea reprezentanților grupurilor marginalizate și defavorizate care este posibil să nu dispună de abilitățile și experiența necesare exprimării și apărării propriilor interese. Înainte de a-i implica în procesul de luare a deciziilor pe reprezentanții acestor grupuri, autoritățile și facilitatorii trebuie să lucreze cu ei separat, să îi ajute să își identifice și să își exprime interesele, să îi pregătească să participe ca parteneri egali în procesul de planificare, alături de reprezentanții altor grupuri de interese din comunitate.

Cu cât mai intens va fi nivelul implicării, cu atât cei care participă vor avea un control mai mare asupra procesului de planificare și asupra rezultatelor sale; angajamentul lor față de implementarea deciziilor adoptate va crește odată cu trăirea unui puternic sentiment de satisfacție.

Procesul interactiv de dezvoltare locală are multe beneficii:

- Cresc atât fluxul și calitatea informațiilor, cât și încrederea între membrii comunității și autoritățile locale
- Deciziile adoptate sunt optime
- Sporește angajamentul față de implementarea deciziilor, ceea ce înseamnă un proces de dezvoltare mai facil

Parteneriat

Pe parcursul etapelor procesului de planificare va fi necesar să vă structurați relațiile clare cu diferitele organizații și grupuri implicate. Acest tip de relații poartă denumirea de *parteneriate*; ele se pot crea între două sau mai multe părți care au scopuri comune și compatibile și sunt de acord să lucreze împreună pentru atingerea lor, o anumită perioadă de timp.

Parteneriatele au numeroase beneficii întrucât organizațiile membre:

- pot oferi servicii mai bine coordonate și mai complexe;
- pot fi mai eficiente din punct de vedere al administrării și pot face economii prin evitarea suprapunerii și duplicării unor activități;
- pot învăța unele de la celelalte.

În același timp, parteneriatele aduc cu ele provocări semnificative. Deseori, parteneriatele necesită eforturi susținute pentru a fi create și mai ales, menținute. Parteneriatele pot impune noi obligații juridice sau financiare. Este important de reținut și faptul că un parteneriat care nu funcționează eficient poate compromite credibilitatea organizațiilor membre, atât în fața finanțatorilor, cât și în fața membrilor comunității.

Există câteva reguli pe care vi le recomandăm când lucrați în cadrul unui parteneriat:

- fiți explicit în privința obiectivelor dumneavoastră și a motivelor pentru care doriți să lucrați în parteneriat;
- bazați-vă pe punctele forte ale fiecărui partener;
- construiți încrederea, fiind deschiși, transparenți și sinceri;
- clarificați rolurile și responsabilitățile fiecăruia dintre parteneri;
- comunicați deschis și fiți pregătiți să soluționați diferențele, atunci când acestea apar.

Încrederea și respectul sunt condiții prealabile pentru participare și parteneriat în procesul de dezvoltare locală

Încrederea și respectul între membrii comunității și instituțiile autorității publice locale, între diferiții membri ai comunității, între grupuri și organizații, reprezintă condiții prealabile pentru implicarea tuturor factorilor interesați și formarea parteneriatelor, pentru colaborarea și cooperarea lor în cadrul procesului de dezvoltare.

Integritatea, responsabilitatea și transparența sunt cele trei ingrediente principale pe baza cărora se construiește respectul și încrederea. Merită să vorbim mai mult despre aceste ingrediente.

Integritatea înseamnă să nu abuzați de poziția pe care o ocupați ca primar, consilier local sau reprezentant al unei organizații/grup local, în scopul satisfacerii unor interese personale, proprii sau ale unor membri de familie sau prieteni; înseamnă să vă țineți de cuvânt, să faceți mereu ce ați promis; dacă, de exemplu, sunteți reprezentantul unui grup, trebuie să îl informați, să îl consultați și să cereți opinia fiecărui membru, chiar dacă aceasta nu corespunde cu a dumneavoastră; înseamnă să fiți sincer, să recunoașteți, de exemplu, că ceva este imposibil de realizat din cauza insuficienței resurselor, chiar dacă acest lucru o să vă reducă din popularitate; înseamnă să nu spuneți ceva unui grup și altceva altui grup. În acest mod vă veți asigura imaginea unei persoane integre și sincere, iar oamenii vă vor respecta pentru aceste calități și vor avea încredere în dumneavoastră.

Responsabilitatea înseamnă să fiți răspunzători de acțiunile dumneavoastră; să fiți capabili să explicați, să clarificați și să vă justificați faptele. Responsabilitatea dv., ca reprezentanți ai autorității publice, implică faptul că fiecare cetățean are dreptul să vă cunoască acțiunile și să vă tragă la răspundere, iar dumneavoastră aveți datoria să vă explicați acțiunile și să vă asumați răspunderea pentru rezultatele acestora.

Transparența înseamnă să fiți ușor de înțeles și deschiși, direcți și sinceri în orice discuție, tranzacție și activitate. Este posibil să dați socoteală pentru faptele dv. prin oferirea unor explicații lungi, tehnice și detaliate, dar dacă audiența nu vă poate înțelege cu ușurință informațiile pe care le oferiți și dacă volumul mare de informații ascunde de fapt ideile-cheie, atunci este clar că informațiile nu sunt prezentate într-un mod transparent. Responsabilitatea și transparența merg mână în mână și implică faptul că trebuie să vă fie clar în fața cui răspundeți pentru faptele dv., care sunt informațiile necesare pe care trebuie să le oferiți și cum puteți să le comunicați într-un mod cât mai eficient.

ETAPELE PLANIFICĂRII STRATEGICE

Planificarea este *un proces de luare a deciziilor* prin care analizăm Prezentul (situația actuală), definim Viitorul dorit (unde vrem să ajungem) și găsim Soluțiile pentru a ajunge acolo. Procesul de planificare este definit prin:

- perioadele de timp la care se referă;
- gradul de specificitate, detalii și claritate cu care sunt descrise Prezentul, Viitorul și Soluțiile.

Planificarea acțiunilor se face pentru perioade scurte de timp, acțiunile corespund soluționării problemelor imediate și atingerii obiectivelor. *Planificarea strategică* se face pentru perioade de timp lungi sau medii și implică activități generale necesare pentru a soluționa probleme complexe și pentru a realiza viziuni mai puțin specifice, mai puțin detaliate sau obiective strategice.



Etapele principale ale unui proces de planificare strategică sunt:

- Pregătirea procesului de planificare
- Înțelegerea prezentului - unde ne aflăm
- Definirea viitorului dorit - unde vrem să ajungem
- Identificarea soluțiilor - cum să ajungem acolo
- Implementarea
- Monitorizarea și evaluarea

Trebuie să fiți conștienți de faptul că, pornind de la înțelegerea situației existente, definirea viitorului dorit și terminând cu identificarea și implementarea soluțiilor, un astfel de proces este unul organic și flexibil; poate oscila între aceste etape principale; poate include diferiți pași în cadrul fiecărei etape. Folosiți-vă creativitatea, proiectați procesul adecvat pentru contextul care vă este specific dv., fiți flexibili, gata să renunțați, să adăugați sau să modificați anumite etape planificate.

Exemplu: Etapele procesului de planificare strategică în Horezu, România

Horezu este o comunitate care s-a angajat într-un proces de planificare strategică participativă pentru a depăși criza socio-economică prin care a trecut în perioada de tranziție de la o economie centralizată, la o economie de piață. Această tranziție a fost îngreunată și mai mult de lipsa capacității administrației publice locale de a răspunde acestor provocări. Orașul Horezu nu a avut nici o experiență anterioară privind desfășurarea unui proces participativ sau implicare a comunității, dar a reușit nu doar să elaboreze cu succes un plan strategic de dezvoltare socio-economică integrată, care a fost aprobat în 2004 de către Consiliul municipal, ci și să mobilizeze Fonduri ale UE, să implementeze cea mai mare parte a planului său strategic și să înființeze „Asociația Depresiunea Horezu”, împreună cu localitățile învecinate. Printre

principalii factori care au determinat succesul proiectului, a fost facilitarea profesională continuă oferită de către FPDL³, care a promovat metodic o abordare de învățare prin practică și a mobilizat asistență tehnică și financiară de la diferite surse.

Procesul de Planificare strategică participativă din Horezu a inclus următoarele etape:

Pregătirea procesului

- Obținerea angajamentului și consolidarea încrederii
- Formarea unei echipe de planificare locală
- Identificarea părților interesate și implicarea acestora în procesul de colectare a datelor
- Instituirea Grupului de parteneriat între factorii interesați
- Pregătirea Conferinței de planificare strategică

Conferința de Planificare pentru DEL (Dezvoltare Economică Locală)

- Obținerea unei înțelegeri comune asupra situației existente
- Dezvoltarea unei viziuni comune pentru Horezu
- Identificarea problemelor și oportunităților pentru concretizarea viziunii
- Identificarea obiectivelor strategice și a problemelor/oportunităților în atingerea lor
- Elaborarea strategiilor

Implementarea Planului Strategic de DEL și extinderea procesului în comunitățile vecine și la nivel județean

- Aprobarea planului strategic de către consiliul local Horezu
- Proiecte elaborate de APL Horezu
- Dezvoltarea capacității actorilor locali prin instruire
- Extinderea procesului la comunitățile învecinate
- Extinderea procesului de planificare participativă la nivel de județ
- Diseminarea informațiilor

O comunitate coerentă știe și simte ce înseamnă „noi”, iar membrii ei pot lucra împreună pentru a identifica problemele comune și pentru a le soluționa sau pentru a-și imagina un viitor comun și strategii de a-l concretiza, printr-un proces de planificare strategică.

În procesul de planificare pot apărea conflicte și dispute din cauza diferențelor de interese, necesități, priorități și valori sau pur și simplu din cauza complexității proceselor de grup. Nu trebuie să uităm că apariția conflictelor este o situație normală, pentru că ori de câte ori două sau mai multe persoane/grupuri lucrează împreună și își pot exprima liber opiniile, apar și situații controversate. În comunități coerente, oamenii sunt capabili să soluționeze conflictele într-un mod constructiv, prin îmbunătățirea procesului de comunicare, prin negociere sau cu sprijinul unui facilitator care îi ajută să lucreze mai eficient împreună.

În comunitățile coerente, etapa de pregătire include organizarea unei echipe de planificare. Aceasta trebuie să includă, bineînțeles, și femeii, luându-se în calcul punctul lor de vedere. Echipa de planificare este responsabilă de stabilirea și pregătirea etapelor procesului și de identificarea factorilor interesați care ar trebui să fie implicați în definirea problemelor principale și/sau a viitorului dorit, în identificarea soluțiilor celor mai adecvate și, de asemenea, în etapa de implementare, pentru a-i asigura succesul. Lista de factori interesați dintr-o comunitate coerentă, ar trebui să includă și posibili oponenți, pentru ca aceștia să se implice în timp util în procesul de luare a deciziilor, pentru a le diminua rezistența și a le schimba comportamentele.

Comunitățile segmentate sunt formate și din grupuri ale căror membri sunt adesea discriminați, lăsați, de cele mai multe ori, în afara procesului de dezvoltare. În această situație se regăsesc cel mai adesea femeile, mai ales în comunitățile rurale (dar și membrii altor grupuri vulnerabile). Există mai multe cauze pentru această situație: membrii grupurilor nu sunt conștienți de drepturile lor sau, chiar dacă sunt, nu se bucură

³ Facilitarea profesională a fost acordată de FPDL, un ONG românesc creat în 1994 pentru consolidarea proceselor democratice de guvernare prin întărirea capacităților administrației publice și reprezentanților societății civile din România și din regiunea CEE/SEE. Pentru mai multe detalii despre procesele de planificare participativă sau pentru a descărca manuale și ghiduri, vizitați site-ul www.fpd.ro.

deabilitățile necesare pentru a-și exprima interesele și de a acționa pentru respectarea drepturilor lor. De multe ori membrii acestor grupuri nu sunt organizați și le lipsește coeziunea internă, dispun de un capital social foarte redus, relaționează ineficient (sau chiar se află în conflict) în interiorul grupului, dar și în afara lui, precum și cu alte grupuri sau cu autoritățile publice.

În comunitățile segmentate, în care grupurile sunt polarizate sau segregate, aflate uneori în conflict unele cu altele, procesul de pregătire a planificării pentru dezvoltare este mai costisitor. În asemenea cazuri, scopul prioritar este de a-i organiza mai întâi pe membrii grupurilor vulnerabile în jurul intereselor lor comune, pentru a-icoaliza în jurul problemelor pe care le au și pentru a le consolida abilitățile și încrederea în capacitatea lor de a-și putea crea împreună un viitor mai bun. Înainte de a începe procesul de planificare strategică, aceste grupuri trebuie să fie sprijinite să acționeze pentru soluționarea unor probleme urgente și specifice, care de multe ori nu necesită resurse vaste pentru a fi rezolvate. Numai după ce câștigă această experiență și încrederea în puterile proprii, reprezentanții acestor grupuri se pot alătura reprezentanților celorlalte grupuri, în procesul de planificare strategică care include mulți factori interesați. Din acest moment, procesul poate fi similar cu procesul care are loc în comunitățile coerente.

Reprezentanții fiecărui grup implicat în procesul de planificare sunt responsabili pentru aducerea permanentă la cunoștința membrilor grupului a rezultatelor obținute în cadrul fiecărei etape, pentru a obține acordul membrilor grupului în vederea trecerii la o nouă etapă și pentru a trage învățămintele de rigoare.

Prezentul ghid va descrie procesul de planificare strategică participativă în comunitățile segmentate - acele comunități în care sunt prezente grupuri vulnerabile, de obicei uitate, ignorate și lăsate în afara procesului de dezvoltare.

Vom descrie în continuare, în detaliu, fiecare etapă.

Etapă 1: Pregătirea procesului de planificare

Obiectiv

În această etapă se pun bazele pentru tot ce va urma și este esențial ca toți cei implicați să înțeleagă procesul și să conștientizeze că modul în care se va desfășura va fi diferit de tot ceea ce s-a făcut anterior. Cu alte cuvinte, procesul va implica identificarea punctelor de vedere și a nevoilor specifice bărbaților și femeilor, a membrilor grupurilor vulnerabile, ale căror voci nu au fost întotdeauna ascultate până în acel moment.

Ce trebuie făcut?

Obținerea angajamentului și consolidarea încrederii

Susținerea și angajamentul primarului și a consiliului local sunt esențiale pentru succesul procesului de planificare a dezvoltării locale. Cea mai eficientă cale prin care primarul poate să își demonstreze susținerea este obținerea acordului consiliului local pentru începerea procesului și promisiunea publică prin care se va angaja să ghideze personal principalele etape ale acestui proces. De asemenea, primarul va avea grijă ca în procesul de elaborare și implementare a planului de dezvoltare:

- toți locuitorii comunității vor avea aceleași posibilități, acces la informații și la resursele necesare pentru îmbunătățirea vieții proprii și a membrilor grupului din care fac parte;
- reprezentanții tuturor sectoarelor - public, privat și ai societății civile - precum și reprezentanții diverselor grupuri de interese -, inclusiv ai minorităților, femeilor, copiilor și ai altor grupuri vulnerabile - vor participa activ și vor avea un impact semnificativ asupra stabilirii conținutului planului de dezvoltare;
- informațiile colectate cu privire la zona locală vor fi, pe cât posibil, dezagregate după gen, etnie, limbă, vârstă, religie sau orice alte categorisire relevantă și că aceste informații vor fi făcute publice;
- planurile, propunerile și proiectele vor fi evaluate și pe baza impactului lor asupra femeilor și altor grupuri vulnerabile;
- rezultatele planurilor, politicilor și proiectelor vor fi măsurabile și vor fi făcute publice prin rapoarte periodice cu privire la evoluția lor.

Stabilirea etapelor procesului

- primarul în colaborare cu echipa de facilitatori și reprezentanții consiliului local trebuie să stabilească pașii procesului de elaborare a planului de dezvoltare locală, incluzând crearea echipei de planificare locală condusă de către primar, care va fi responsabilă cu inițierea și coordonarea procesului. Membrii echipei de planificare pot fi consilieri, șefi de direcții din cadrul primăriei și persoane din exterior care pot sprijini procesul (directori de școală, lideri de organizații religioase și organizații ale societății civile, oameni de afaceri sau reprezentanți ai mass-media);
- garantarea reprezentării femeilor în echipa de planificare locală;
- consolidarea capacității echipei locale de planificare pentru a lucra mai eficient împreună, prin îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților în domenii precum:
 - planificarea strategică participativă pentru procesul de dezvoltare socio-economică locală;
 - principiile egalității de gen și ale drepturilor omului vor fi integrate în procesul de dezvoltare locală;
 - cercul vicios al stereotipurilor, prejudecăților și discriminării, consecințele lor negative asupra grupurilor vulnerabile și a întregii comunități;
 - comunicare eficientă și lucrul în echipă.
- planificarea în timp a pașilor procesului de dezvoltare, a resurselor necesare și clarificarea responsabilităților membrilor echipei de planificare.

Identificarea principalilor factori interesați

Lista persoanelor, grupurilor și organizațiilor care vor fi implicate în diferitele etape ale procesului ar putea cuprinde:

Sectorul public:

- APL din localitate și din zonele învecinate
- Autorități publice de nivel mai înalt
- Instituții medicale și de învățământ (școli, colegii, universități)
- Întreprinderi publice de furnizare a serviciilor publice și alte întreprinderi de stat

Organizațiile din sectorul societății civile:

- Grupuri reprezentând diverse cartiere
- Grupuri religioase, inclusiv minorități religioase
- Grupuri etnice, inclusiv romi
- Grupuri de copii și tineri
- Grupuri educaționale
- Societăți culturale, istorice și artistice
- Grupuri de mediu
- Grupuri de sprijin pentru persoane în etate, persoane cu dizabilități, victime ale violenței în familie și ale traficului de ființe umane

Sectorul privat:

- Întreprinderi private
- Camere de Comerț sau alte grupuri de afaceri
- Întreprinderi mici și asociații profesionale
- Întreprinderi private furnizoare de utilități și bănci
- Mass-media

Asigurarea integrării principiilor egalității de gen și ale drepturilor omului

Grupurile de mai sus pot reprezenta probabil cetățenii și organizațiile cele mai active și mai vizibile din zona dv.; cu toate acestea este posibil să aveți în comunitatea dv. grupuri vulnerabile care nu sunt organizate și astfel nu-și pot face cunoscute interesele și preocupările. Este crucial ca aceste grupuri să aibă posibilitatea să participe și să se implice în comunicarea preocupărilor și intereselor lor; de aceea, în această etapă va trebui să identificați cine sunt acestea și să decideți cum să le ajutați să se implice.

Primarul, consilierii locali și alți membri ai echipei de planificare cunosc cel mai bine membrii comunității și care sunt grupurile care se confruntă cu fenomenul excluderii sociale sau cu sărăcia, nefiind reprezentate de nici o organizație.

Puteți folosi următoarea listă de grupuri vulnerabile pentru a identifica care sunt grupurile relevante din comunitatea dumneavoastră și pentru a sprijini persoanele responsabile de mobilizarea comunității să lucreze cu grupurile respective, pentru a le asigura participarea și implicarea lor în procesul de dezvoltare locală;

- gospodării/familii care trăiesc în sărăcie;
- persoane bolnave, sărace și persoane în vârstă, rămase singure;
- copii lipsiți de îngrijire, inclusiv cei ai căror părinți sunt plecați peste hotare să muncească;
- persoane cu dizabilități;
- minorități etnice sau religioase;
- romi;
- tineri șomeri;
- victime ale violenței domestice (în majoritate femei);
- victime ale traficului de ființe umane;
- persoane infectate cu HIV;

- lesbiene, gay, bisexuali și transsexuali.

În cadrul acestor grupuri vulnerabile ca și în toate organizațiile factorilor interesați este important să vă asigurați că punctele de vedere ale femeilor se fac auzite în aceeași măsură ca și ale bărbaților, pentru că problemele și preocupările lor pot fi diferite. De exemplu, antreprenorii femei pot întâmpina mai multe dificultăți în obținerea unui împrumut, pentru că probabilitatea ca femeile să dețină proprietăți este mai mică. Femeile în vârstă au o probabilitate mai mare de a trăi în sărăcie, decât bărbații. Pentru succesul procesului de dezvoltare locală este necesar ca vocile femeilor să fie auzite. *(Vom analiza instrumentele pe care le puteți folosi, în etapa următoare)*

Sensibilizarea comunității

Echipa de planificare poate decide să disemineze mesajul despre procesul de planificare, prin organizarea unor evenimente: întâlniri publice, concursuri de desen pentru copii despre viitorul comunității lor, concursuri pentru tineri pentru cea mai bună și cea mai inovativă idee de afaceri. Echipa ar putea folosi mijloacele mass-media, televiziunea locală sau posturile de radio, târgurile tradiționale care aduc împreună membrii comunității, în scopul de a le prezenta și explica acestora cât de valoroasă este participarea tuturor la procesul de planificare.

Etapa 2: Înțelegerea prezentului - unde ne aflăm?

Obiectiv

Obiectivul acestei etape este diagnosticarea situației existente în comunitate, astfel încât toți cei implicați în procesul de planificare să ajungă la un consens asupra punctului de plecare și să poată evalua cât de departe sunt de viitorul dorit.

Ce trebuie făcut?

Decizii privind structura datelor care trebuie colectate

Pentru a decide unde vreți să ajungeți, primul pas este să înțelegeți unde vă aflați și acest lucru presupune construirea unui consens asupra diferitelor aspecte înregistrate la nivel de comunitate. Ca reprezentant al autorității publice locale, probabil deja veți avea unele opinii referitoare la principalele probleme cu care se confruntă comunitatea dv., dar planul de dezvoltare locală trebuie să se bazeze pe cifre și date, dovezi care demonstrează care este situația existentă: informații despre locuitorii comunității, care este situația lor în materie de sănătate, educație, venit și așa mai departe, care este situația economică a localității, ce agenți economici și ce oportunități de angajare există și care este starea mediului la nivel local (nivelul de poluare, accesul la apă curată etc).

Lista de mai jos cuprinde o parte din domeniile pe care le pot analiza membrii unei comunități în procesul de planificare a dezvoltării localității lor:

- Economie
- Educație
- Ocupare a forței de muncă
- Mediu
- Sănătate
- Locuințe și locuințe sociale
- Administrație publică și servicii publice
- Infrastructură
- Populație
- Siguranță publică
- Activități sociale/culturale și tradiționale
- Utilizare a resurselor
- Agreement
- Turism
- Transport

Este important să rețineți faptul că modul în care sunt structurate datele colectate va determina structura Planului Strategic. Există mai multe structuri posibile; cea mai simplă este structurarea datelor în trei capitole, pentru a descrie cele trei domenii principale de dezvoltare (social, economic și mediu), fiecare cu eventuale subcapitole. Nu uitați și de faptul că teritoriul local face parte dintr-o zonă mai largă, ceea ce înseamnă că pentru unele date este important să descrieți și contextul regional, național sau internațional.

Trebuie să colectați numai datele care sunt relevante și care pot fi adunate în limita timpului și resurselor de care dispuneți. Colectați numai datele pe care le veți folosi în continuare în proces, în caz contrar veți fi copleșiți de cantitatea de informații culese și „nu veți vedea pădurea din cauza copacilor”!

Colectarea datelor

Colectarea datelor este un proces dificil datorită faptului că foarte puține autorități publice locale dispun de toate informațiile statistice necesare, agregate la nivelul localității lor. Este puțin probabil să existe date despre grupurile vulnerabile sau despre diversele necesități și dorințe ale femeilor din comunitate. Va fi necesar să identificați care sunt aceste grupuri, cauzele vulnerabilității lor, să aflați mai multe despre

accesul la serviciile publice locale și la procesul de luare a deciziilor, în scopul stabilirii priorităților și identificării acțiunilor concrete, necesare pentru redresarea stării lor de excludere.

De exemplu, pot exista persoane care trăiesc în localitatea dv., dar care nu au acte de identitate. Consilierii locali trebuie să se bazeze pe cunoștințele pe care le au despre cei care locuiesc în localitate, pentru a se asigura că nici un grup nu este ignorat. Ei trebuie să acorde o atenție specială evaluării percepțiilor, problemelor și dorințelor acestor grupuri vulnerabile.

În următorul capitol vă vom prezenta trei instrumente care pot fi folosite în evaluarea și identificarea situației grupurilor vulnerabile, pe care le puteți adapta la situația dumneavoastră specifică: Instrumentul de evaluare a impactului asupra egalității; Instrumentul de evaluare a egalității de gen și Instrumentul de identificare a problemelor grupurilor vulnerabile.

Colectarea datelor poate fi efectuată prin:

- Accesarea diferitelor date existente, statistice sau de altă natură. În măsura posibilităților, datele trebuie să fie dezagregate la nivel de gen, etnie, religie, vârstă, statut social, nivel de educație, venit etc., astfel încât să fie identificate problemele specifice ale grupurilor vulnerabile pe care doriți să le includeți.
- Colectarea datelor prin implicarea directă a membrilor comunității, prin intermediul interviurilor, sondajelor, întâlnirilor publice, atelierelor de lucru sau focus-grupurilor. Trebuie să fiți conștienți de faptul că a colecta date reprezintă primul pas al intervenției în comunitate și cei care se ocupă de acest lucru trebuie să câștige încrederea oamenilor, oferind explicații despre scopul colectării datelor și cum vor fi ele utilizate în procesul de planificare. În capitolul care se ocupă de Instrumentele de colectare a datelor, vă vom oferi mai multe detalii despre modul în care trebuie realizat un interviu, cum se folosește un sondaj și cum se utilizează tehnica grupului nominal în cadrul întâlnirilor publice sau în ateliere de lucru, ca o modalitate structurată de generare a ideilor.

Exemplu: Înțelegerea situației existente în Kosovo

UN HABITAT a condus programe de susținere a dezvoltării planificării urbane în Kosovo începând cu anul 2005. Motto-ul proiectului era: „Împreună, îmbunătățim orașele”.

Proiectul a sprijinit procesul de elaborare a planurilor de dezvoltare urbană folosind o abordare participativă care a inclus chiar de la început ateliere de lucru pentru elaborarea viziunii, cu participarea extinsă a numeroase organizații ale societății civile, creându-se un larg consens asupra viitorului dorit.

În cadrul proiectului au fost organizate, în toate municipalitățile, o serie de ateliere pe probleme de gen, la care au participat urbaniști, reprezentanții ONG-urilor și mass-media. În cadrul acestor ateliere, participanților li s-a cerut să-și împărtășească ideile cu privire la modul în care diversele necesități ale femeilor și ale bărbaților, fetelor și băieților, trebuie luate în considerare de către planul local de dezvoltare. A fost, de asemenea, subliniată importanța asigurării unei participări egale a femeilor și bărbaților, în toate aspectele vieții.

Pe parcursul atelierului au fost identificate diferitele necesități ale femeilor și bărbaților; de exemplu, femeile au iterat necesitatea locuințelor pentru mamele singure, crearea de noi locuri de muncă și a oportunităților generatoare de venit, revigorarea producției agricole sau de arte și meserii și a unui mediu sănătos pentru femei și copii. Bărbații au iterat ca prioritare proiectele de infrastructură, cum ar fi drumurile, îmbunătățirea situației grupurilor de gunoi și a mediului înconjurător.

Atât bărbații, cât și femeile au fost de acord în privința importanței educației și a sănătății. Planurile de dezvoltare urbană au fost elaborate pentru a răspunde diferitelor probleme identificate de către femei și bărbați.

Luați în considerare consultarea separată a diferitelor grupuri pentru identificarea problemelor specifice. De exemplu, femeile care suferă din cauza violenței domestice nu vor recunoaște cu ușurință această problemă în cadrul unor întâlniri publice, însă ar putea să o discute cu alte femei într-un context mai intim.

Exemplu: Înțelegerea violenței domestice în Kosovo

UNDP a susținut Inițiativa pentru Securitatea Femeii în Kosovo, al cărei scop a fost să se asigure că temerile femeilor cu privire la securitate – inclusiv la violența domestică și traficul de ființe umane - vor fi abordate la nivel local. Au avut loc consultări separate cu femeile, în sediile unor instituții medicale sau în școli, astfel încât alți membri ai comunității sau chiar membrii familiilor lor să nu știe despre faptul că acestea au furnizat informații despre situația lor. Această inițiativă a evidențiat faptul că mai mult de una din patru femei au avut parte de violență în propria casă. Consiliile locale au cooperat cu școlile, instituțiile de sănătate și cu organizațiile societății civile, pentru a identifica și sprijini femeile aflate în această situație, oferindu-le îndrumări și inițiind reprezentanții autorităților locale, respectiv poliției despre aceste cazuri, pentru ca aceștia să poată repera subiecții și să poată lua măsuri eficiente împotriva lor.

Procesul de colectare a datelor despre grupurile vulnerabile pe care ați decis să le implicați în procesul de planificare poate fi folosit și pentru identificarea potențialilor lideri informali, care să fie capabili și să aibă aptitudinile și legitimitatea necesare, pentru reprezentarea grupurilor lor în procesul de planificare.

Trebuie să aveți, însă, în vedere faptul că ei nu pot reprezenta întregul grup. De exemplu, femeile și tinerii din comunitatea de romi pot avea opinii și priorități foarte diferite de cele ale conducătorului familiei - liderul informal - și astfel să nu se simtă liberi să și le exprime în fața acestuia.

Subliniem că etapa de colectare a datelor este un proces continuu, chiar dacă el este descris în această primă fază a procesului de planificare; colectarea datelor se face periodic, în fiecare dintre etape, inclusiv ultima - axată pe monitorizare și evaluare.

Interpretarea datelor: elaborarea Profilului Comunității

De ce colectăm toate aceste date? Cel mai simplu răspuns este: pentru a le interpreta și a identifica principalele probleme pe care trebuie să le soluționăm și principalele oportunități pe care trebuie să le utilizăm pentru a ajunge în situația pe care ne-o dorim. Așadar, este important să cădem de acord asupra definițiilor acestor două concepte.



Problemele

și

Oportunitățile

Problemele sunt situațiile pe care dorim să le schimbăm, circumstanțele nefavorabile/obstacolele care ne împiedică să ajungem de unde suntem, acolo unde dorim să fim; ne împiedică să realizăm viitorul dorit. În locul cuvântului „problemă” deseori se folosesc alte cuvinte. Unele dintre ele au conotații negative, precum *dificultăți* sau *obstacole*; altele au un caracter neutru, precum *aspecte* și *situații*, existând și cuvinte cu o conotație pozitivă, precum *provocări*.

Identificarea și definirea *adevăratelor probleme* este unul din cei mai importanți (și dificili) pași în procesul de planificare.

În acest scop trebuie să:

- evităm riscul să ne concentrăm asupra rezolvării unor simptome, pentru că în acest fel adevăratele probleme vor continua să persiste;
- evităm riscul să ne concentrăm asupra rezolvării unor soluții, pentru că în acest fel, alte soluții, poate mai bune, pot fi ignorate.

Definirea problemei

Doi excursioniști sunt urmăriți de un urs grizzly. În timp ce aceștia aleargă, unul dintre excursioniști scoate din rucsacul său o pereche de pantofi pentru jogging. Celălalt îl privește uimit și-i spune: „De ce te mai deranjezi? Acest urs te poate întrece chiar dacă vei fi încălțat cu acești pantofi”. Partenerul său îi răspunde: „Nu am nevoie să întrec ursul, trebuie doar să te întrec pe tine”.

În căutarea soluțiilor, David Quinlivan-Hall și Peter Renner

Oportunitățile reprezintă combinațiile favorabile sau avantajoase de circumstanțe care ne pot ajuta să ajungem de unde suntem, acolo unde dorim să fim în viitor.

Multe probleme pot fi percepute și ca oportunități. Un pahar de apă din care jumătate a fost băută, poate fi perceput ca fiind pe jumătate gol sau pe jumătate plin! Așadar, încercați să vă concentrați mai mult asupra oportunităților și să începeți cu ele. În multe cazuri nu este un fapt neobișnuit ca punctul de pornire în înțelegerea prezentului să fie identificarea diferitelor probleme cu care se confruntă locuitorii comunității, ca în final, să se ajungă la o listă lungă (și deprimantă) de probleme.

Sfatul nostru este să nu începeți prin a vă concentra pe „probleme”. Acest lucru nu înseamnă că trebuie să le ignorați de parcă acestea nu ar exista. Propunerea noastră este să începeți procesul de înțelegere a prezentului prin colectarea cât mai multor date despre oportunitățile și potențialul de dezvoltare de care dispune comunitatea, despre resursele locale, precum abilitățile și talentul locuitorilor săi, indiferent din ce grup ar face parte. În acest fel veți aborda mai eficient problemele cu care vă confrunțați. S-ar putea să fie nevoie ca la început să lucrați separat cu unele grupuri (grupurile vulnerabile sau femeile), pentru a le spori încrederea necesară pentru identificarea abilităților, experienței și ideilor pe care le au. De asemenea, este important să identificați capacitățile organizațiilor și instituțiilor locale, resursele naturale, culturale și economice. Toate aceste resurse locale formează *capitalul inițial* pe care comunitatea dumneavoastră se va baza în procesul de dezvoltare.

Putem concluziona că elementul-cheie în inițierea procesului de dezvoltare locală este identificarea resurselor locale, care pot fi văzute ca principalele *oportunități* de dezvoltare. Deseori se întâmplă să nu aveți suficiente date despre resursele locale de care dispuneți sau, și mai rău, să le ignorați sau să le subestimați, să le folosiți greșit sau insuficient. Pentru a cunoaște mai bine și a descoperi propriile resurse locale, vă sfătuim să:

- fiți conștient de faptul că identificarea și înțelegerea resurselor locale este un proces de învățare continuă;
- implicați cât mai multe instituții și persoane este posibil: cu cât va fi mai mare numărul lor și cantitatea de cunoștințe pe care o dețin, cu atât va fi mai eficientă și mai creativă identificarea și înțelegerea resurselor locale;
- nu colectați date inutile: trebuie să știți din timp de ce informații aveți nevoie și pentru ce – cum veți structura și analiza aceste date;
- fiți conștienți de faptul că e mai bine să aveți informații incomplete decât să opriți sau să amânați procesul de planificare; vă puteți oricând întoarce să le colectați mai târziu;
- Acordați o atenție specială *Capitalului Social*.

În cazul în care echipa de planificare nu dispune de experți, APL ar putea lua în considerare implicarea unor economiști, sociologi, planificatori urbani și facilitatori/mobilizatori comunitari, pentru a acorda ajutor în conceperea și realizarea colectării de date și în elaborarea *Profilului Comunității*, care va descrie potențialul de dezvoltare economică și socială a comunității, bazat pe interpretarea acestor date. Cu toate acestea APL, sub conducerea primarului, poate urma pașii descriși în ghid și poate utiliza instrumentele sugerate chiar și fără sprijinul experților externi.

Instrumente pentru colectarea/interpretarea datelor

Prezentăm mai jos câteva instrumente de colectare a datelor, care vă vor ajuta să înțelegeți situația existentă. Unele instrumente sunt axate pe colectarea de date despre situația grupurilor vulnerabile și modul în care necesitățile lor sunt abordate de către APL:

- evaluarea impactului politicilor, serviciilor sau funcțiilor APL asupra egalității;
- lista de verificare pentru evaluarea egalității de gen;
- identificarea problemelor grupurilor vulnerabile.

Alte instrumente pot fi folosite pentru colectarea de date despre situația oricărui grup din cadrul comunității:

- Interviu
- Sondajul
- TGN - Tehnica Grupului Nominal

Instrument: Evaluarea impactului politicilor, serviciilor sau funcțiilor APL asupra egalității⁴

Acest instrument vă va ajuta să efectuați analiza politicilor, serviciilor sau funcțiilor actuale ale APL pentru a identifica orice impact negativ asupra oricărei părți a comunității dumneavoastră, pentru:

- a elimina discriminarea și aborda inegalitatea;
- a furniza servicii eficiente și eficace;
- a fi transparenți și responsabili;
- a respecta legislația.

Puteți folosi acest instrument nu numai pentru a diagnostica situația actuală dar, cu mici modificări, ori de câte ori planificați, modificați sau eliminați un serviciu, o politică sau o funcție, ca și în celelalte etape ale procesului de planificare.

În primul rând ar trebui să clarificați diferitele aspecte ale politicii, serviciului sau funcției respective a APL, răspunzând la următoarele întrebări:

- Ce ați încercat să obțineți cu politica, serviciul sau funcția respectivă?
- Cine sunt utilizatorii/beneficiarii țintă?
- Cine altcineva ar fi putut sau ar fi trebuit se fie utilizator/beneficiar?
- De ce a fost acest serviciu, politică sau funcție o prioritate?
- Cum s-a ajuns la decizia cu privire la această politică, serviciu sau funcție? Cine a luat decizia? Cine altcineva a fost implicat?

În următoarea etapă ar trebui să evaluați impactul politicii, serviciului sau funcției respective și să identificați dacă acesta a fost discriminatoriu sau a creat inegalități, răspunzând la următoarele întrebări:

- Cum au beneficiat utilizatorii?
- Ce i-a împiedicat să obțină mai multe beneficii din politica, serviciul sau funcția respectivă?
- Au beneficiat anumite persoane/grupuri (de exemplu, bărbați și femei) mai mult decât altele?
- Dacă a beneficiat un anumit grup, este clar motivul pentru care a fost necesar acest lucru? De exemplu, serviciile speciale oferite pentru persoane cu dizabilități.
- Constituie această situație o discriminare?
- Cine altcineva a fost afectat?
- Au fost afectate relațiile dintre diferitele grupuri din comunitate?

⁴ Adaptat după *Un ghid pentru efectuarea unei evaluări a impactului asupra egalității*; Îmbunătățirea și dezvoltarea administrației publice locale, Londra, august 2011 www.local.gov.uk/equalityframeworks

- Dacă da, cum ați abordat această problemă?

Instrument: Lista de verificare pentru evaluarea egalității de gen⁵

Evaluarea egalității de gen a situației existente asigură că drepturile femeilor, precum și drepturile bărbaților și problemele acestora, sunt înțelese astfel încât să poată fi abordate. Prin urmare, este necesar să se facă o cartografiere a rolurilor de gen, pentru că genul este un factor determinant în responsabilitățile și activitățile pe care le au cetățenii în cadrul comunităților lor. Fără această informație există riscul ca factorii interesați importanți să eșueze în momentul în care se vor implica efectiv.

Instrumentul de evaluare a egalității de gen⁶ pe care îl propunem în acest Ghid completează evaluarea grupurilor vulnerabile prin colectarea de informații despre problemele de gen, având următoarele obiective:

- să ajute APL în identificarea aspectelor și problemelor de gen, a cauzelor acestora și a posibilelor soluții;
- să ajute APL să găsească o modalitate de a face serviciile lor mai receptive la necesitățile femeilor și bărbaților, prin înțelegerea modului diferit în care aceștia accesează și folosesc serviciile;
- să ofere APL informații care să asigure faptul că femeile și bărbații participă eficient la luarea deciziilor la nivel local, precum și la procesul de consultare și de planificare pentru planul de dezvoltare locală.

Întrebările propuse sunt menite să vă inspire, iar dumneavoastră puteți să le utilizați pe cele care sunt relevante pentru situația dumneavoastră, în funcție de timpul și resursele de care dispuneți pentru colectarea datelor.

VIAȚA SOCIALĂ

Cultura locală și dimensiunea de gen

- Care sunt rolurile tradiționale ale femeilor și bărbaților în comunitatea dv.?
 - Ce așteptări au familiile, comunitățile și societatea de la bărbați referitoare la ce trebuie să facă aceștia?
 - Ce așteptări au familiile, comunitățile și societatea de la femei?
 - Respectă întotdeauna bărbații și femeile rolurile lor tradiționale? Dacă nu, reprezintă această nerespectare o problemă? Acest lucru duce la apariția tensiunilor în familii și comunitate?
 - Religia sau tradițiile impun practici specifice sau convingeri care limitează posibilitățile femeii în toate sferele vieții? Care sunt acestea?
- Femeile pot să își aleagă partenerii?
 - Femeile pot să pună capăt relației lor cu partenerii?
 - Există o vârstă minimă stabilită pentru căsătorie?
 - Înregistrarea căsătoriei este obligatorie? Ce fac autoritățile pentru a se asigura de efectuarea acestor înregistrări? Neînregistrarea căsătoriei provoacă anumite dificultăți pentru femei? Cum pot fi evitate?
 - Femeile au posibilitatea să practice activitatea economică dorită?
 - Cum afectează practicile culturale și tradiționale, viața bărbaților? (de exemplu: stresul la care este supus susținătorul familiei, în contextul șomajului).
 - Ce măsuri au fost luate pentru a schimba stereotipurile de gen în localitatea dumneavoastră?

Acces la serviciile publice locale

Sănătatea

- Care este speranța de viață a femeilor și bărbaților în comunitatea dv.?
- Care sunt principalele probleme/necesități de sănătate ale femeilor din comunitatea dv.?Pe grupe de vârstă?
- În familie, în localitatea dv. există servicii legate de îngrijirea sănătății materne, planificarea familiei și combaterea violenței? Acestea sunt accesibile pentru toate femeile?

⁵ Adaptat după Ruiz-Abril, Maria Elena "Un instrument de evaluare pentru integrarea dimensiunii de gen în programe, în domeniul drepturilor omului și de guvernare locală", nepublicat

⁶ <http://hrba.undp.sk/index.php/introduction/local-governance-human-rights-based-approach-and-gender-mainstreaming-in-the-context-of-europe-and-the-cis>

- Care sunt principalele probleme/necesități de sănătate ale bărbaților din comunitatea dv.? Pe grupe de vârstă?
- Sunt problemele de sănătate ale bărbaților și femeilor cauzate de factori sociali (de exemplu, alcoolism, stres, violența în familie etc.)? Precizați care dintre ele.
- Care sunt principalele obstacole pentru femei în accesarea serviciilor de sănătate?
 - legate de volumul de muncă;
 - juridice/economice legate de taxe;
 - culturale, legate de discriminarea practică de personalul medical.
- Care sunt principalele obstacole pentru bărbați, în accesarea serviciilor de sănătate?
 - legate de rolul de susținător al familiei;
 - juridice/economice legate de taxe;
 - culturale, legate de comportamente riscante.
- În general, există diferențe importante între sexe, în accesul la serviciile de sănătate locale? Care sunt acestea? Aceste diferențe reflectă necesitățile diferite de sănătate ale bărbaților și femeilor din localitate sau reprezintă un o consecință a discriminării împotriva femeilor/bărbaților, în accesul la servicii de asistență medicală?
- În general, ce măsuri întreprinde primăria pentru a diminua inegalitățile de gen, în accesul la serviciile locale de sănătate?
- Există o strategie pentru a aborda problemele legate de gen în îngrijirea sănătății, la nivel local?
- Programele de sănătate includ strategii specifice pentru a răspunde necesităților specifice ale bărbaților și femeilor?

Educația

- Care este rata de alfabetizare a femeilor și bărbaților în comunitatea dv.?
- Femeile reprezintă un procent mai mare în rândul analfabeților în regiunea dv.? Dacă da, de ce?
- Există diferențe între fete și băieți, în ce privește ratele de înscriere în instituțiile de învățământ, la diferite niveluri (pe etnie, zonă geografică etc.)? Dacă da, care sunt cauzele?
 - Culturale - valoarea percepută scăzută a educației, în general, valoarea percepută scăzută a educației fetelor etc.
 - Economice - incapacitatea de a plăti taxele și costurile școlarizării, necesitatea aportului economic al copilului la supraviețuirea familiei.
 - Securitatea amenințată în timpul transportului către și în școală.
 - Alți factori.
- Care sunt ratele de abandon înregistrate în rândul fetelor, respectiv al băieților, în școala primară și secundară?
- Care sunt cauzele majore ale abandonului școlar printre fete/băieți? (valoarea scăzută a procesului educațional, necesitatea forței de muncă a copilului, probleme de securitate?)
 - Culturale - valoarea percepută ca fiind scăzută, a educației, în general, valoarea percepută ca fiind scăzută, a educației fetelor etc.
 - Economice - necesitatea aportului economic al copilului.
 - Securitatea amenințată în timpul transportului către și în școală.
 - Alți factori.
- Curriculumul școlar este sensibil la dimensiunea de gen?
- Dacă nu, au fost luate măsuri concrete pentru a elimina stereotipurile de la toate nivelurile și în toate formele de învățământ (de exemplu, prin coeducație, revizuirea manualelor și a curriculumului etc.)?
- Fetele și băieții beneficiază de acces egal la cursurile disponibile?
- Care este procentul femeilor care au absolvit facultăți în care de obicei sunt dominanți bărbații (medicină, inginerie, știință, agricultură etc.)? Femeile sunt încurajate să studieze subiecte considerate tipic „masculine”?
- În general, care sunt principalele inegalități de gen în sistemul de învățământ, în localitatea dv.?
- În general, ce măsuri întreprinde primăria pentru a diminua aceste inegalități?
- Există o strategie pentru a aborda problemele legate de gen în sistemul de educație la nivel local?

Servicii sociale

- În localitatea dv., care sunt principalele riscuri și probleme sociale care afectează:
 - Copiii de sex masculin și de sex feminin (de exemplu, malnutriția, abuzul etc.)
 - Băieții tineri (violența socială, delincvența, abuzul de droguri, munca forțată etc.)
 - Femeile tinere (sarcina adolescentină, traficul, abuzul sexual etc.)
 - Bărbații adulți (șomajul, alcoolismul, sinuciderea, violența socială, HIV/SIDA etc.)

- Femeile adulte (mortalitatea maternă, analfabetismul, depresia, sărăcia, HIV/SIDA etc.)
- Bărbații în etate (sărăcia, abandonul, lipsa unui adăpost)
- Femeile în etate (sărăcia, abandonul etc.)
- La nivel local, există programe menite să prevină aceste riscuri și să soluționeze problemele apărute?
- Programele sunt concepute și planificate în funcție de necesitățile diferitor grupuri de risc?
- Există grupuri de bărbați și femei lipsite de protecție?
- Bărbații și femeile se bucură de acces egal la aceste programe de asistență socială?

Participarea bărbaților și femeilor la luarea deciziilor la nivel local

În structurile administrației publice locale

- Care este ponderea femeilor și bărbaților - membri ai consiliului local?
- Femeile sunt insuficient reprezentate la nivel local, având în vedere ponderea ocupării anumitor funcții?
- Dacă da, care sunt cauzele acestui fenomen?
- Bărbații și femeile participă în aceleași proporții în alte structuri ale autorității publice sau ale organizațiilor societății civile implicate în guvernarea locală (consiliile satești, asociațiile utilizatori de apă/gaz, asociațiile de agricultori etc.)? Dacă nu, care sunt obstacolele?
 - juridice și administrative - discriminarea în regulamentele organizației;
 - culturale - prejudecățile legate de participarea femeilor, comitete în sectoare de activități destinate exclusiv bărbaților/femeilor etc.;
 - practice - volumul de lucru, incapacitatea femeilor, lipsa cunoștințelor, lipsa femeilor-lider

Societatea civilă

- Care sunt principalele organizații ale societății civile (OSC) în municipalitatea dv.?
- În ce organizații ale societății civile (OSC-uri) participă femeile? Ce tip de OSC-uri reprezintă acestea? Care este scopul lor?
- În ce OSC-uri participă bărbații? Ce tip de OSC-uri reprezintă acestea? Care este scopul lor?
- Care este capacitatea OSC-urilor în care participă femeile, de a influența procesul de dezvoltare locală?
 - Bugetul
 - Personalul
 - Influența politică
 - Alți factori
- Care este capacitatea OSC-urilor în care participă bărbații, de a influența procesul de dezvoltare locală?
 - Bugetul
 - Personalul
 - Influența politică
 - Alți factori

Participarea în planificarea dezvoltării locale

- Bărbații și femeile participă la formularea și implementarea politicilor guvernamentale, a planurilor de dezvoltare, a bugetului etc.?
- Femeile participă la aceste procese în proporții egale cu bărbații?
- Dacă nu, de ce? Care sunt obstacolele?
 - obstacole practice legate de timp și volumul de lucru;
 - obstacole culturale legate de discriminare împotriva femeilor, în comunitate (opozitie din partea soților și a comunităților privind implicarea femeilor în anumite reuniuni);
 - obstacole legate de lipsa de interes și/sau informații cu privire la procesele de consultare locale;
 - altele
- Femeile pot participa sau organiza întruniri publice privind problemele pe care le identifică, ca fiind de interes? Acestea participă la ședințe? Femeile participă activ la întâlniri și consultări în comunitate?
- În consultările locale și procesele de planificare există mecanisme care să asigure reflectarea de către deciziile de planificare a punctelor de vedere ale diferitelor grupuri ale comunității și ale bărbaților și femeilor? Care?

Capacitatea instituțională de a aborda problemele de gen la nivel local

- Instituțiile administrației publice locale dețin mandat în ce privește subiectele de gen (direcție responsabilă pentru egalitatea de gen, punct focal de gen în diferite instituții publice locale... etc.)? Care?
- Care este capacitatea lor de a influența procesele de dezvoltare locală?
 - Bugetul (în termeni absoluți, ca parte din bugetul municipal total);
 - Numărul de personal și calificările/capacitatea/pregătirea profesională;
 - Influența în procesul local de luare a deciziilor.
- Principiile de nediscriminare și integrare a dimensiunii de gen au fost adoptate de către planurile de dezvoltare naționale, sectoriale și locale?

- Sistemele de management și cele informaționale de nivel local sunt adaptate astfel încât să colecteze și să analizeze date dezagregate pe criteriul de gen?
- APL dispune de mecanisme necesare pentru a se asigura de integrarea dimensiunii de gen în programele lor și în furnizarea de servicii? Care sunt acestea?
- Pe lângă organele administrației publice locale, ce alte resurse există pentru a sprijini integrarea perspectivei de gen în programele la nivel local?
 - Donatori - UNDP, UE, alții
 - Organizații de femei
 - Altele

ECONOMIE

Infrastructura locală

- Bărbații și femeile beneficiază de acces egal la condiții adecvate de trai (în special, în privința locuinței, canalizării, electricității și aprovizionării cu apă, gestionării deșeurilor, transportului și comunicațiilor)?
- Politicile locale cu privire la asigurarea cu locuințe consideră prioritare familiile monoparentale?
- Bărbații și femeile sunt consultați în procesul de elaborare și planificare a serviciilor de locuințe sociale, canalizare, gestionare a deșeurilor, asigurare cu electricitate, apă și transport?

Resurse financiare

- Femeile au aceleași drepturi și acces ca și bărbații în privința creditelor bancare/ipotecilor/altor credite financiare?
- Există bariere culturale în calea accesării creditelor de către femei pe numele lor?
- Bărbații și femeile au acces egal/informație/oportunități pentru scheme mici de generare a veniturilor?

Angajare în câmpul muncii

- Bărbații și femeile au oportunități egale de angajare în câmpul muncii?
- În ce activități economice predomină femeile?
- În ce activități economice predomină bărbații?
- Care este proporția bărbaților și femeilor în rândul forței locale informale de muncă?
- Care este proporția bărbaților și femeilor în rândul șomerilor din localitate?
- Care sunt sursele alternative de venituri pentru bărbați și femei?
 - Migrația internă
 - Migrația internațională
 - Altele
- Care a fost impactul privatizării asupra bărbaților și femeilor din localitate?
- În general, ce face Primăria pentru promovarea egalității de gen în accesul la locuri de muncă? Există programe pentru încurajarea și consolidarea capacităților întreprinzătorilor de gen feminin?

MEDIU

Terenurile

- Care sunt utilizările pentru producție și domestice ale terenurilor din localitatea dvs.?
 - Pentru bărbați
 - Pentru femei
- Bărbații și femeile au acces egal la terenuri?
- Care sunt consecințele accesului inegal la terenuri?
 - Pentru bărbați
 - Pentru femei
- Bărbații și femeile au drepturi egale în deținerea terenurilor?
- Care sunt consecințele accesului inegal la terenuri?
 - Pentru bărbați
 - Pentru femei
- Care sunt obstacolele pentru accesul femeilor la deținerea terenurilor?
 - Juridice și administrative – discriminare în legislație, discriminare în procesul de regularizare/atribuire a pământului etc.
 - Culturale – regimurile obișnuite care reglementează terenurile discriminează femeile, presiunea comunității de a transfera terenurile capului familiei sau unui membru de gen masculin al familiei etc.
 - Economice – costul procesului de regularizare
 - Altele

Apă, terenuri comunale, păduri etc.

- Care sunt utilizările pentru producție și domestice ale acestor resurse în localitatea dv.?
 - Pentru bărbați
 - Pentru femei
- Bărbații și femeile au acces egal la aceste resurse?
- Care sunt consecințele accesului inegal la aceste resurse?
 - Pentru bărbați
 - Pentru femei
- Care sunt obstacolele pentru accesul femeilor la aceste resurse?
 - Juridice și administrative – discriminare în legislație, discriminare în procesul de atribuire a terenurilor etc.
 - Culturale – regimurile obișnuite care reglementează resursa discriminează femeile, presiunea comunității de a transfera terenurile capului familiei sau unui membru de gen masculin al familiei etc.
 - Economice – costul procesului de regularizare
 - Altele
- Bărbații și femeile participă în structura care reglementează și gestionează resursele (comisia pentru apă, alte comisii comunitare etc.)? Dacă nu, de ce nu?
- În general, ce face primăria pentru abordarea inegalităților de gen în accesul și controlul asupra resurselor naturale din localitate?

Instrument: Identificarea problemelor grupurilor vulnerabile – întrebări utile⁷

Grupuri vulnerabile	Întrebări utile
Familiile sărace	• Există vreo indicație despre copiii din familiile sărace că nu frecventează școala primară sau grădinița? • Există vreo diferență între prezența la lecții a băieților și cea a fetelor? • Asistența medicală primară, post-natală și imunizarea sunt la fel de disponibile pentru copiii și alți membri ai familiilor cu venituri reduse ca și pentru familiile mai înstărite? • Membrii familiilor cu venituri mici au acces la informația despre asistență și serviciile sociale?
Vârstnicii	• Vârstnicii își folosesc drepturile la pensii și alte prestații sociale? • Ce obstacole există pentru vârstnici în obținerea accesului la asistență medicală? • Femeile vârstnice beneficiază de asistență medicală adecvată? • Care este imaginea vârstnicilor în comunitate? • Sunt apreciați o potențială resursă sau o povară? • Vârstnicii au acces la informații relevante privind luarea deciziilor în comunitate?
Persoanele cu dizabilități	• Persoanele cu dizabilități sunt reprezentate în procesele de adoptare a deciziilor în comunitate? • Persoanele cu dizabilități pot să se deplaseze la toate instituțiile publice, folosind mijloacele de transport local? • Persoanele cu dizabilități sunt active pe piața forței de muncă? • Situația bărbaților și femeilor cu dizabilități este diferită la nivel comunitar? • Copiii cu dizabilități frecventează școlile și grădinițele locale?
Minoritățile etnice	• Care este nivelul de reprezentare a minorităților etnice în organele locale de luare a deciziilor în comparație cu proporția lor din populația comunității? • Ce proporție a copiilor minorităților etnice pot studia în limba lor maternă? • Minoritățile etnice pot să-și mențină și să-și dezvolte cultura lor și să-și păstreze elementele esențiale ale identității, religiei, tradițiilor și moștenirii lor culturale?

⁷ Cine rămâne în afara dezvoltării locale? PCDLI, 2011 Moldova.

Romii	- Există date disponibile despre romi la nivel de comunitate? - Copiii romi (băieți și fete) se confruntă cu dificultăți în frecventarea școlilor din cauza lipsei de resurse pentru haine, rechizite, manuale, studii sau din cauza atitudinii discriminatorii în rândul angajaților școlii sau din cauza lipsei transportului sau a documentelor de identitate? - Ce servicii sau prestații sociale primesc romii în comparație cu alte grupuri din comunitate? - Femeile de origine romă beneficiază de servicii medicale, în special, atunci când sunt însărcinate?
Minoritățile religioase	- Minoritățile religioase pot să-și urmeze integral convingerile religioase în comunitate? - Minoritățile religioase au un loc de rugăciune în comunitate? - Autoritățile, instituțiile de învățământ și liderii locali promovează toleranța religioasă în rândul majorității?
Șomerii tineri	- Care este numărul estimat al șomerilor tineri? - Care sunt programele pieței forței de muncă și volumul informației care ajunge la șomerii tineri, în special la cei care nu au studii superioare sau calificări? - Există programe pentru tineri, care îi includ pe tinerii din comunitate și care este impactul acestora?
Supraviețuitorii violenței bazate pe gen	- Membrii comunității vorbesc deschis despre violența domestică sau acesta este considerat un subiect privat al familiei? - Femeile declară cazurile de violență sau abuz domestic? - Autoritățile locale au instituit un cadru comunitar pentru protecția victimelor și a membrilor familiilor? - Cum rezolvă poliția această problemă la nivel local?
Supraviețuitorii traficului de ființe umane	- La nivel local există date despre cazuri de trafic? - Aceste cazuri sunt declarate autorităților locale? - Care este nivelul de cunoaștere a acestei probleme în cadrul comunității? - Oficialii locali au date suficiente despre traficul de ființe umane? - Există inițiative sau proiecte concrete cu privire la traficul de ființe umane în comunitate? - Sunt acestea susținute/încurajate în vreun mod de către autoritățile locale?
Persoanele cu HIV	- Există programe sau se depun eforturi de educare a comunității în privința HIV/SIDA? - Ce fel de servicii și consiliere pentru persoanele suspectate ca fiind infectate cu HIV se află la dispoziția membrilor comunității? - Care este nivelul de acceptare sau stigmatizare a persoanelor cu HIV/SIDA în comunitate? - Există programe sau informații suficiente despre sănătatea reproductivă pentru tineri și tinere?
Lesbienele, homosexualii, bisexualii și persoanele transgen	- Conceptul LGBT este înțeles corect în comunitate? - Homosexualii și lesbienele se bucură de aceleași drepturi și oportunități ca și heterosexualii, în expunerea deschisă a identității lor sexuale? - Poliția depune eforturi suficiente pentru a proteja comunitatea LGBT locală? - Persoanele LGBT au același acces la asistența medicală ca și alți membri ai comunității, inclusiv accesul la servicii de sănătate reproductivă?

Instrument: Interviu

Interviul presupune o întâlnire, față în față, între persoana care colectează informația și un membru al comunității, reprezentant al intereselor unui anumit grup, în timpul căreia acesta din urmă răspunde la întrebări destinate obținerii informației necesare în procesul de planificare. De exemplu, dacă este vorba de etapa de pregătire a Profilului Comunității, atunci întrebările se vor axa pe ceea ce persoana percepe drept probleme sau oportunități principale pentru dezvoltare, lucrurile cu care poate contribui grupul pe care îl reprezintă sau lucrurile cu care poate contribui comunitatea.

Interviul include utilizarea unui set de întrebări, iar interviuatul trebuie să se bucure de o flexibilitate considerabilă pentru a-și exprima deschis punctul de vedere.

Există trei etape în realizarea unui interviu:

- Pregătirea: motivarea persoanei interviuate să coopereze
- Intervievarea: adresarea întrebărilor și înregistrarea răspunsurilor
- Întrebări suplimentare: pentru clarificarea unor răspunsuri sau obținerea unor informații suplimentare

Pregătirea

Persoana va coopera la realizarea interviului în cazul în care:

- Se simte confortabil în prezența intervievatorului – nu uitați că femeile pot să se simtă incomod atunci când vorbesc despre cazuri de violență domestică unui intervievator de gen masculin sau mulți oameni nu se simt confortabil să declare că sunt bolnavi, cu excepția cazurilor când sunt asigurați că li se va păstra anonimatul
- Acceptă scopul interviului ca fiind valid și important, și
- Simte că poate spune ceea ce crede

Mai jos sunt prezentate câteva sfaturi utile referitoare la modul în care trebuie să vă prezentați atunci când realizați un interviu:

- Spuneți cine sunteți și pe cine reprezentați și cum a fost aleasă persoana interviuată
- Spuneți ce faceți astfel încât să stimulați interesul respondentului
- Faceți o descriere scurtă dar completă a procesului local de planificare a dezvoltării
- Explicați de ce informația colectată cu ajutorul interviurilor este importantă și cum va fi utilizată
- Construiți relații bazate pe încredere între dv. și respondent, explicând că identitatea persoanelor interviuate nu va fi dezvăluită; încurajați exprimarea deschisă a ideilor

Intervievarea

Atunci când introducerea s-a terminat, interviul poate începe. Există câteva tehnici pe care le puteți folosi pentru a avea un interviu de succes.

- Interviul trebuie să fie făcut într-o atmosferă informală și relaxată. Trebuie să evitați crearea impresiei că ceea ce are loc este un examen sau un test
- Întrebările trebuie să fie puse în aceeași ordine în care ele apar în chestionar și să fie formulate exact în același fel ca și în chestionar
- Întrebările care pot fi înțelese greșit trebuie să fie repetate și clarificate

Întrebări suplimentare

Se pot pune întrebări suplimentare pentru două scopuri:

- Pentru a motiva persoana să detalieze răspunsurile, pentru a le clarifica sau pentru a da informații suplimentare
- Pentru a reorienta interviul atunci când persoana nu răspunde la întrebări

Informația exactă colectată cu ajutorul interviurilor și percepțiile oneste poate îmbunătăți înțelegerea situației existente în comunitate. Răspunsurile primite pot oferi limbajul ce va fi utilizat în elaborarea chestionarelor din sondajele care vor urma. Valoarea interviului scade dacă persoanele interviuate se simt intimidat de subiect sau de către intervievator și nu-și exprimă deschis opiniile.

Instrument: Sondajul

Sondajul pe bază de chestionar este un instrument care folosește întrebări despre o problemă concretă și o scară de evaluare, pentru a colecta informații în mod anonim de la un grup relativ mare de respondenți.

Pașii în utilizarea unui sondaj sunt:

- Selectarea întrebărilor
- Elaborarea chestionarului
- Administrarea chestionarului

Selectarea întrebărilor

Întrebarea este inima chestionarului. Întrebările ce urmează să fie puse trebuie să fie relevante pentru chestiunea examinată și să prezinte o importanță sau interes suficient de mare pentru a motiva persoanele să răspundă. Informația necesară (date sau idei/opinii personale) trebuie să poată fi furnizate relativ ușor.

Întrebările din cadrul sondajului pot fi închise sau deschise. Întrebările închise oferă intervievaților un set de răspunsuri din care aceștia trebuie să aleagă pe cea pe care o doresc. Pe de altă parte, o întrebare deschisă nu obligă persoana să selecteze un anumit răspuns, ci îi oferă posibilitatea de a răspunde cu cuvintele proprii. La întrebările închise este ușor de răspuns și ele pot fi procesate și analizate rapid. Răspunsurile la întrebările deschise necesită mai mult timp și sunt procesate/analizate mai greu, dar pot asigura o înțelegere mai bună a situației.

Elaborarea chestionarului

Unul din formatele comune pentru întrebări în sondaje este scara de evaluare pentru aprecierea unei întrebări. Există câteva variante ale scării de evaluare, precum *Da, Probabil, Nu* sau *Absolut de acord, De acord, Nu am o opinie, Nu sunt de acord, Nu sunt deloc de acord* (echivalent cu scara de la 1 la 5)

O regulă fundamentală a elaborării chestionarelor este: *Faceți-l cât mai scurt și simplu!* În fine, pregătiți instrucțiunile necesare pentru completarea și returnarea chestionarelor.

Administrarea chestionarului

Presupunând că sondajul va fi folosit în timpul unei adunări publice cu membrii comunității sau în timpul unei adunări cu anumiți membri ai grupurilor vulnerabile, persoanele care sunt rugate să completeze chestionarul trebuie să primească, cel puțin cu o săptămână înainte, informații despre timpul și locul adunării, precum și scopul sondajului și modul în care rezultatele vor fi de folos participanților. De asemenea, oamenii trebuie să fie asigurați că răspunsurile individuale vor rămâne anonime.

În timpul întâlnirii, după distribuirea chestionarelor, persoana responsabilă trebuie:

- Să salute participanții, să se prezinte, să le mulțumească pentru timpul acordat. Să le spună participanților sub autoritatea cui are loc sondajul. Să explice cum va fi folosită informația.
- Să citească cu glas tare introducerea făcută la începutul chestionarului și să roage participanții să citească în liniște. Să accentueze că participanții nu trebuie să-și scrie numele în chestionare, deoarece intenția sondajului nu este de a depista ce crede o anumită persoană, ci ce cred membrii comunității (sau membrii grupului respectiv) în general.
- Să revadă toate exemplele care au fost incluse în instrucțiunile chestionarului sau să citească cu glas tare câteva afirmații și să întrebe participanții în mod aleatoriu ce înseamnă afirmațiile selectate pentru ei. Aceasta este o modalitate importantă pentru prevenirea neînțelegerilor. Să accentueze pentru participanți cât de important este ca ei să răspundă la toate întrebările din chestionare.
- Să roage participanții să citească atent toate instrucțiunile înainte de a începe completarea chestionarelor. Să le spună care este durata medie a completării chestionarului. Dacă în chestionar este acordat spațiu pentru „comentarii”, să roage participanții să utilizeze acest spațiu.

- Să încurajeze participanții, care nu înțeleg o afirmație/întrebare să-și ridice mâinile pentru ca să-i poată ajuta. (Notă: dacă o problemă menționată de un participant poate fi o problemă și pentru alții, să explice modul corect de realizare tuturor participanților).
- Să spună participanților să nu se grăbească la completarea chestionarelor. Să explice că, după completarea chestionarelor, participanții trebuie să le dea înapoi administratorului.
- Să roage participanții să înceapă. Să se deplaseze printre participanți în timp ce ei lucrează pentru a răspunde la întrebări și a asigura completarea chestionarelor în conformitate cu instrucțiunile făcute.

Avantajul principal al chestionarului din cadrul sondajului este că el permite acoperirea unui număr mare de persoane cu costuri mici. În plus, chestionarele sunt anonime. Acest lucru este deosebit de important atunci când întrebările sunt sensibile. Niște sentimente puternice care pot să nu fie exprimate într-un interviu, pot fi exprimate într-un chestionar.

O limitare majoră în utilizarea chestionarelor este că răspunsurile trebuie să fie acceptate ca fiind finale. Nu există nici o posibilitate de a clarifica sau a obține date suplimentare; întotdeauna există loc pentru neînțelegeri atunci când respondentul trebuie să se bazeze doar pe instrucțiunile scrise. În fine, chestionarele pot să nu obțină o rată adecvată de răspunsuri și, în acest caz răspunsurile pot să nu fie relevante.

Instrument: Tehnica Grupului Nominal

Tehnica Grupului Nominal (TGN) este o întâlnire structurată a unui grup, ce are drept scop colectarea informației despre anumite probleme. TGN include generarea tăcută a ideilor, feedback circular și înregistrarea publică a ideilor, prioritizarea individuală și apoi colectivă.

TGN a fost elaborată de către Andre L. Delbecq și Andrew H. Van de Ven în 1968. De atunci, TGN a fost recunoscută în toată lumea și este aplicată pe larg în procesele locale de planificare a dezvoltării.

Liderul grupului deschide întâlnirea cu un cordial cuvânt de salut, o declarație despre scopul întâlnirii, precizarea importanței contribuției fiecărui membru și o explicare clară a modului în care va fi folosit rezultatul lucrului în grup.

Procesul are șase pași.

- Pasul 1: Generarea tăcută de idei în scris - liderul citește întrebarea către grup cu glas tare, în timp ce o scrie vizibil pe hârtia de flipchart. Formularea întrebării trebuie să fie clară pentru a genera răspunsuri la rândul lor clare și cât mai concrete posibil. Apoi, liderul roagă membrii grupului să scrie un șir de răspunsuri la întrebare (în funcție de timpul disponibil). Membrii grupului sunt atenționați de către lider să lucreze în liniște și individual.
- Pasul 2: Înregistrarea circulară a ideilor - începând cu o persoană, liderul o roagă să citească unul dintre răspunsuri. Răspunsul este înregistrat de către lider și următorul membru al grupului este rugat să citească unul din răspunsurile sale. Acest proces continuă până când sunt înregistrate toate răspunsurile fiecărui membru. Membrii sunt încurajați de către lider să zică „pas” dacă nu au ce oferi, cu înțelegerea că ei pot reîntra mai târziu cu idei noi. Discutarea ideilor și conversațiile paralele la masă sunt ferm descurajate.
- Pasul 3: Discuții pentru precizare - liderul explică scopul acestui pas care este verificarea faptului că toți înțeleg ideile înregistrate. Ideile sunt luate la rând, așa cum sunt scrise. Se clarifică ideea, discuția se axează pe clarificarea înțelegerii și nu pe obținerea acordului asupra validității ideii respective. Participanții pot clarifica ideile chiar dacă nu sunt emise de ei.
- Pasul 4: Votul preliminar pentru ideile importante - liderul roagă membrii grupului să voteze pentru a selecta cinci idei pe care ei le consideră că fiind cele mai bune.

- Pasul 5: Discutarea votului preliminar - liderul le spune membrilor să examineze rezultatele votului și să comenteze tot ceea ce li se pare neobișnuit, surprinzător sau inconsecvent. Liderul accentuează faptul că discuția poate convinge pe unii membri să-și schimbe voturile, dar că nimeni nu este sau nu ar trebui să se simtă presat să o facă.
- Pasul 6: Votul final - este doar o repetare a Pasului 4. El combină aprecierile individuale într-o decizie a grupului. Atunci când votul ia sfârșit, liderul le mulțumește membrilor grupului pentru eforturile lor, repetă ce va fi făcut cu rezultatul întâlnirii și închide întâlnirea.

De la apariția brainstormingului, la începutul anilor '50, metodele de rezolvare a problemelor în grup au constituit o țintă predilectă a cercetătorilor. Aceste metode au produs permanent rezultate superioare față de rezultatele obținute de persoane care lucrau individual. Spre deosebire de brainstorming, unde membrii unui grup interacționează unul cu altul de la bun început, TGN îi lasă pe oameni să lucreze individual, în mod structurat, scriindu-și ideile independent. Din cauza acestei caracteristici, grupurile care aplică TGN depășesc permanent, ca număr și calitate a ideilor generate, alte grupuri interactive. Cauza pare să fie că membrii grupurilor care folosesc TGN sunt mai puțin supuși inhibării unul de către celălalt și mai puțin predispuși să ajungă la concluzii premature.

Etapa 3: Definirea viitorului dorit – unde dorim să ajungem

Obiectiv

Obiectivul acestei etape este de a susține membrii comunității să își imagineze și să cadă de acord asupra unui viitor comun pe care și-l doresc cu toții și care satisface atât propriile necesități, cât și necesitățile și interesele întregii comunități.

Viitorul dorit poate fi imaginat pe termen mai lung sau mai scurt. Dacă este mai îndepărtat de timpul prezent, viitorul este descris mai vag, mai puțin clar și specific; dacă este mai aproape de timpul prezent, viitorul poate fi descris mai concret. Procesul începe cu definirea viitorului pe termen lung – numit Viziune și continuă cu identificarea viitorului pe termen scurt – obiectivele specifice, care vor ajuta comunitatea să-și atingă Viziunea pas cu pas.

Ce trebuie făcut

Definirea unei Viziuni

Viziunea este o afirmație asupra căreia toată lumea a căzut de acord și care descrie unde vrea să fie comunitatea în viitor – în 5, 10 sau chiar 20 de ani. Viziunea descrie situația în care calitatea vieții și bunăstarea generală a crescut pentru toți oamenii care trăiesc în comunitate în prezent sau vor trăi în viitor. Este ca și o Stea Călăuzitoare care arată direcția spre care trebuie să se îndrepte membrii comunității pentru ca viața lor să se schimbe în bine.

Pentru a avea succes, viziunea necesită conducerea dinamică și angajamentul primarului și al consilierilor, precum și susținerea entuziastă a întregii comunități. Viziunea trebuie să se bazeze și să fie susținută de datele existente în profilul comunității și să fie generată prin discuții deschise și consultări în care sunt implicate, în diferite moduri, cât mai multe persoane, grupuri și instituții, inclusiv din rândul grupurilor vulnerabile și a femeilor.

Procesul de elaborare a viziunii aduce multe beneficii:

- Generează o comunicare mai bună și contribuie la consolidarea consensului în comunitate prin organizarea gândirii și acțiunii colective
- Creează un sentiment de proprietate asupra ideilor exprimate, al persoanelor cărora li s-a oferit oportunitatea de a visa și exprima ce doresc cu adevărat
- Susține inovația și creativitatea prin concentrarea gândurilor oamenilor asupra viitorului dorit și nu asupra modului de a ajunge acolo
- Pregătește terenul pentru implementare, deoarece participanții vor dori să-și vadă viziunea realizată într-un viitor previzibil

Generarea viziunii folosește abilitățile analitice ale oamenilor, precum și sentimentele și intuiția lor, prin folosirea unor metode creative de proiectare a viitorului posibil. O declarație a viziunii trebuie să includă gânduri mari în cuvinte alese cu grijă, care inspiră.

Exemplu: Elaborarea unei viziuni comune pentru Horezu

Participanții la Conferința de Planificare au elaborat o viziune pentru Horezu, prin intermediul desenelor. În timpul prezentărilor, facilitatorii au înregistrat cuvintele-cheie și au formulat viziunea cu ajutorul lor, în timpul pauzei de prânz, împreună cu membrii echipei de planificare. Ei au prezentat viziunea după prânz într-o ședință plenară și au modificat-o pe loc, pe baza comentariilor participanților. Acesta este rezultatul:

Viziunea pentru Horezu

Viziunea noastră pentru Horezu, orașul nostru, este un oraș dinamic și accesibil tuturor celor interesați. Horezu joacă un rol important în micro-regiunea sa datorită serviciilor de înaltă calitate pe care le prestează.

*Prin intermediul unei utilizări echilibrate a resurselor sale, Horezu a obținut recunoașterea națională și este faimos la nivel internațional pentru: **ecoturism și turism cultural, meșteșuguri și industrie nepoluantă, agricultură ecologică și formare continuă**. Prestigiul istoric, spiritual și religios, frumusețea munților săi, precum și produsele naturale locale îi atrag pe turiști. Producerea obiectelor din lut și a mierii, creșterea animalelor, constituie ocupațiile tradiționale practicate cu tehnologii moderne, aceste cunoștințe și abilități fiind și subiectul transferului de know-how.*

Horezu este o comunitate deschisă, unită în mod armonios, vibrantă, în care oamenii învață și îi ajută și pe alții să învețe. Fiind o marcă comercială înregistrată de succes, cântecul victorios al cocoșului de Horezu este auzit pretutindeni.

Definirea obiectivelor

Obiectivul descrie și el un viitor dorit, dar mai aproape în timp și nu atât de complex ca și Viziunea. Obiectivele pot fi generate în două moduri:

- **Începând de la definirea problemei sau a oportunității:** prin transformarea problemei (afirmație negativă) în ceva pozitiv, descriind situația dorită atunci când problema a fost soluționată, obstacolul a fost înlăturat sau oportunitatea a fost valorificată.
- **Începând de la viziune:** prin identificarea unor părți concrete ale viziunii și realizarea unei descrieri mai detaliate a acestora, drept pași ce urmează să fie parcurși pe calea de realizare a viziunii.

În funcție de cadrul temporal, obiectivele pot fi *strategice* (pe termen lung) sau mai *specifice*, obiective de program/proiect (pe termen mediu sau scurt); toate sunt descrieri ale viitorului dorit, dar obiectivele care sunt mai aproape în timp, sunt mai concrete și mai clare și, pe cât este posibil, ele trebuie exprimate SMART:

- Specific
- Măsurabil
- Abordabil (sau Acceptat de către toți cei interesați sau afectați)
- Relevant (sau Realist)
- Încadrat în Timp

Obiectivele strategice trebuie să fie integrate, adică să fie elaborate pentru toate cele trei domenii cheie de dezvoltare: economie, societate și mediu, și să includă ideea că dacă vor fi atinse vor avea un impact pozitiv asupra celorlalte două domenii sau, cel puțin, nu le vor afecta dezvoltarea; obiectivele strategice trebuie să includă și necesitatea abordării discriminării și promovării egalității de șanse pentru acele grupuri pe care profilul comunității le-a identificat ca fiind defavorizate.

Exemplu: Obiectivele strategice integrate ale Planului Strategic al Horezu

- **Turism:** Dezvoltarea turismului, prin utilizarea eficientă și durabilă a resurselor naturale și culturale ale orașului Horezu și prin care să se asigure locuri de muncă membrilor comunității
- **Asociere:** Formarea unor structuri asociative care să sprijine dezvoltarea parteneriatelor locale spre beneficiul întregii comunități
- **Agricultură, industrie, meșteșuguri:** Sporirea valorii adăugate la produsele obținute în activitățile din agricultură, silvicultură, meșteșugărit și industria mică, folosind resursele naturale în mod durabil și având un impact social pozitiv
- **Autorități locale:** Consolidarea capacității autorității publice locale în a-și asuma un rol de lider proactiv în dezvoltarea socio-economică a întregii comunități

Modul în care sunt definite obiectivele strategice și sunt selectate cele care sunt incluse în planul strategic, depinde de cine participă la elaborarea lor. Grupurile civice tind să definească mai multe obiective legate de buna guvernare, de implicarea cetățenilor sau drepturile grupurilor vulnerabile. Grupurile oamenilor de afaceri tind să definească mai multe obiective legate de aspectele dezvoltării economice. Grupurile ecologice tind să definească mai multe obiective legate de protecția mediului. Femeile care de multe ori sunt excluse din forurile formale și informale de luare a deciziilor nu își pot face auzite punctele lor de vedere, neavând oportunitatea de participa la stabilirea unor obiective strategice. Iată de ce, este

important ca toți factorii interesați, inclusiv femeile și bărbații din toate grupurile din cadrul comunității, să fie incluși în procesul de planificare. Dacă toate grupurile sunt reprezentate, vor rezulta obiective strategice echilibrate și integrate pentru toate cele trei domenii de dezvoltare - economic, social și mediu, incluzând pe cât posibil toate interesele și abordând inegalitatea.

Deciderea priorităților

A fi strategic înseamnă a decide cu privire la priorități. Este un proces dificil prin care trebuie să alegeți prioritățile din mulțimea de necesități, dorințe și soluții posibile, pe baza unei evaluări clare și corecte a resurselor de care dispuneți – resurse financiare și umane.

Cei implicați în procesul de planificare trebuie să fie strategici și să decidă asupra priorităților pe tot parcursul procesului, începând cu selectarea celor mai relevanți membri ai echipei de planificare, continuând cu identificarea principalilor factori interesați, inclusiv a reprezentanților celor mai vulnerabile și defavorizate grupuri, și cu selectarea metodelor celor mai potrivite pentru ca vocile lor să fie auzite și pentru ca toți să poată participa alături de ceilalți, în toate etapele procesului.

Atunci când selectează obiectivele prioritare, echipa de planificare poate lua în considerare următoarele criterii și principii:

- Culegerea cu prioritate a fructelor la care se ajunge mai ușor: înseamnă să selecteze acele obiective care pot fi atinse în scurt timp și cu resurse puține; înseamnă să fie conștienți că este important să obțină rapid unele succese în îmbunătățirea vieții oamenilor pentru le menține interesul și implicarea pe termen lung.
- Selectarea acelor obiective, care au un impact pozitiv asupra celui mai mare număr de oameni.
- Selectarea acelor obiective, care vor avea un impact pozitiv asupra celor mai sărace grupuri sau asupra celor care sunt cele mai discriminate și defavorizate.
- Selectarea acelor obiective, care abordează probleme critice/urgente care, dacă nu sunt rezolvate, pot pune în pericol sănătatea sau securitatea oamenilor, cum ar fi asigurarea accesului la apă curată.
- Selectarea acelor obiective care, dacă vor fi atinse, vor avea un impact pozitiv (efectul bulgărelui de zăpadă) asupra realizării altor obiective.
- Selectarea acelor obiective, care se regăsesc și în planurile de dezvoltare naționale sau ale UE, deoarece în acest mod, pot fi accesate resurse alternative sau, din contra, selectarea acelor obiective ce pot fi realizate cu resurse locale.

Inevitabil, obiectivele prioritare nu vor putea satisface dorințele tuturor grupurilor. Pentru a crea un acord asupra obiectivelor prioritare este crucial să se creeze mai întâi un consens asupra criteriilor care vor sta la baza procesului de prioritizare/selectare și să se asigure că toate grupurile, în special cele care au fost susținute și împuternicite să participe în proces, să simtă că problemele/doleanțele lor au fost luate în considerare și că ele au avut un cuvânt de spus în procesul decizional.

După ce a fost decisă lista obiectivelor prioritare, ea trebuie să fie mediatizată și discutată pe larg împreună cu argumentele care explică de ce aceste obiective au fost selectate drept prioritare.

O atenție deosebită trebuie acordată situațiilor de conflicte de interese, astfel încât cei care au un interes financiar sau un alt interes personal direct într-un anumit obiectiv să nu participe la procesul decizional. De exemplu, dacă un membru al consiliului local are o rudă care deține o proprietate ce ar putea beneficia în urma refacerii unui drum, acel membru al consiliului local nu trebuie să participe la luarea acestei decizii.

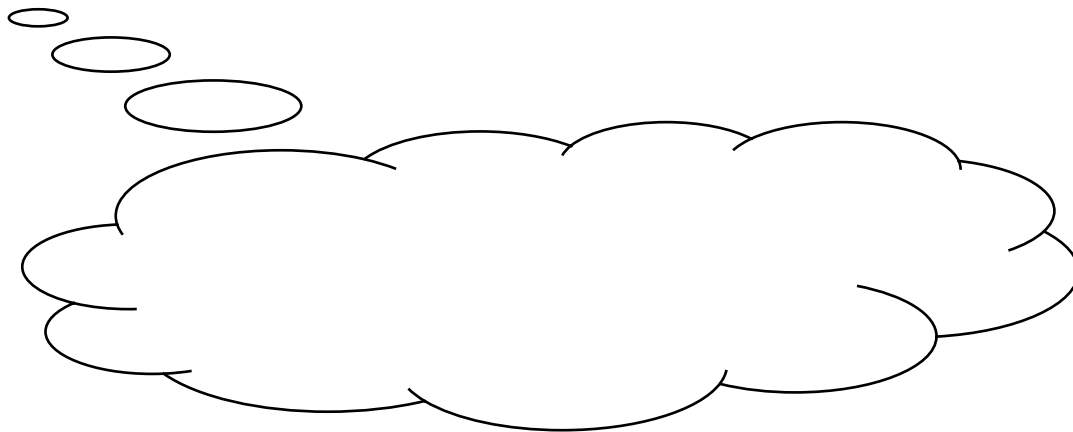
De asemenea, toți cei care vor trebui să contribuie cu resurse, umane sau financiare, la realizarea obiectivelor, trebuie să confirme oficial că sunt de acord cu prioritățile stabilite și să se angajeze să le îndeplinească.

Instrument pentru definirea unei Viziuni

Puteți ajuta un grup mare și divers de factori interesați să elaboreze o Viziune pentru comunitatea dv., rugându-i să-și închidă ochii și să-și imagineze că se plimbă prin localitate peste 5-10 ani:

- Ce văd?
- Cum diferă localitatea față de cum era cu zece ani în urmă?
- Ce fac oamenii și cum arată ei?
- Ce schimbări pozitive au avut loc?
- Ce oportunități au folosit pentru a realiza aceste schimbări?

După un timp, rugați-i să deseneze în cadrul echipei, ceea ce au văzut în timpul plimbării imaginare!



Atunci când echipele își prezintă desenul, cei care conduc întâlnirea (având rol de facilitatori) notează cuvintele-cheie din fiecare prezentare. O echipă mai mică de voluntari sunt rugați să formuleze o Viziune folosind aceste cuvinte, care va fi prezentată grupului. Viziunea este finalizată după includerea observațiilor tuturor participanților.

Trebuie să vă asigurați că fiecare poate contribui și că viziunile tuturor sunt tratate cu respect și considerațiune. Puteți avea un grup separat de femei pentru a vedea dacă viziunea lor diferă de cea a bărbaților și puteți discuta care este cauza și cum pot fi incluse aceste idei diferite într-o viziune comună.

Viziunea poate fi descrisă printr-un text mai scurt sau mai lung. Viziunea scurtă este scrisă sub forma unor slogane, cu cuvinte puține și/sau imagini pe care oamenii și le pot aminti cu ușurință; viziunea lungă este scrisă sub forma unor texte care inspiră și motivează oamenii să adere la ea.

Etapa 4: Identificarea soluțiilor

Obiectiv

În această etapă a procesului de planificare strategică veți decide modalitățile prin care viziunea și obiectivele prioritare vor deveni realitate, veți identifica soluțiile/strategiile care vă vor ajuta să ajungeți din locul în care vă aflați în locul unde doriți să fiți.

Ce trebuie făcut

În această etapă, APL trebuie să joace un rol de lider pentru ca eforturile depuse pentru elaborarea viziunii și a obiectivelor prioritare să nu fie pierdute și pentru ca membrii comunității să poată observa un progres real în rezolvarea priorităților-cheie pe care le-au identificat.

În această etapă se identifică strategiile pentru realizarea fiecărui obiectiv prioritar. În acest scop vă propunem să urmați următorii pași:

Identificarea oportunităților și obstacolelor în realizarea obiectivelor

Trebuie să vă întoarceți la profilul comunității și la problemele și oportunitățile identificate de către toți cei implicați în procesul de planificare în timpul diagnosticării situației existente; selectați dintre acestea problemele care ar putea constitui obstacole și oportunitățile care ar putea să vă ajute în realizarea obiectivului respectiv. Este posibil să aveți nevoie să colectați mai multe informații pentru a putea face acest pas.

Puteți utiliza următorul tabel pentru organizarea ideilor:

%	+ Oportunități	- Probleme/Obstacole	%
	→	←	
	→	←	
	→	←	
	→	←	
100%			100%

După ce ideile au fost listate, puteți identifica pe cele mai importante și eficiente dintre acestea – cele 20% care vor avea un impact de 80% asupra realizării obiectivului dv., într-un mod pozitiv sau negativ. Puteți atribui diferite procente diferitelor idei (dintr-un total de 100%) pentru a le evalua impactul și a le selecta pe cele mai importante.

Iată de exemplu modul în care participanții la Conferința de planificare strategică din Horezu au identificat problemele care constituiau obstacole și oportunitățile care îi puteau ajuta în realizarea obiectivelor strategice.

Exemplu: probleme și oportunități în realizarea obiectivelor strategice în Horezu

TURISM

Dezvoltarea turismului prin utilizarea eficientă și durabilă a resurselor naturale și culturale ale orașului Horezu, prin care să se asigure locuri de muncă membrilor comunității

PROBLEME	OPORTUNITĂȚI
Servicii turistice insuficiente și doar parțial de bună calitate	Horezu este poziționat într-o regiune atractivă: mediu, cultură și istorie.
Insuficiența pregătirii profesionale a personalului care activează în domeniul turismului (relații cu clienții, curățenie, marketing).	Existența unor evenimente culturale cu renume (Târgul anual de olărit), care atrag turiști în Horezu
Imagine urbană neatractivă, îndeosebi în centrul orașului	Existența unor programe speciale ale Ministerului Turismului
Lipsa cooperării cu alte atracții turistice din zonă	Posibilitatea creării unor parcuri naționale sau rezervații

ASOCIERE

Formarea unor structuri asociative care să sprijine dezvoltarea parteneriatelor locale, spre beneficiul întregii comunități

PROBLEME	OPORTUNITĂȚI
Numărul redus asociațiilor, cauzat de lipsa culturii asociative, a încrederii în rândul membrilor comunității și a lipsei de comunicare	Experiența pozitivă a școlilor/Clubului copiilor în programele de curățare a orașului și alte inițiative civice
Lipsa spiritului civic/mentalitate conservatoare, reticență la noi modalități, resemnare	Inițiativele existente ale autorităților locale în cadrul școlilor
Lipsa cluburilor sportive	Parteneriat cu universitățile/studentii de la arhitectură; s-ar putea lucra asupra elaborării unor planuri pentru îmbunătățirea imaginii centrului orașului
Lipsa de spații publice centrale pentru întâlniri și adunări, precum și pentru evenimente culturale	Evenimente sociale care adună la un loc locuitorii în oraș

AGRICULTURĂ, INDUSTRIE, MEȘTEȘUGURI

Sporirea valorii adăugate la produsele obținute în activitățile din agricultură, silvicultură, meșteșugărit și industria mică, folosind resursele naturale în mod durabil și având un impact social pozitiv

PROBLEME	OPORTUNITĂȚI
Lipsa unităților de prelucrare și colectare a produselor (lapte, carne, ciuperci, fructe)	Existența unor spații pentru producție și a unor specialități locale de produse alimentare
Rase de animale cu un potențial productiv scăzut	Existența unor târguri cu produse tradiționale, organizate în România și în străinătate
Livezi vechi și cu un potențial productiv scăzut	Pădurile - ca resursă economică de materii prime pentru industria mică și meșteșugurile tradiționale
Pășuni neglijate și de calitate proastă	Apicultura - ca o profesie tradițională cu tehnologii avansate, expertiză și piețe de desfacere
Condiții dificile de obținere a creditelor pentru agricultură	Cadru legislativ care încurajează formarea asociațiilor agricole și atrage lucrători agricoli
Pierderea piețelor de desfacere pentru produsele tradiționale	Tradiții meșteșugărești diverse și prețioase
Lipsa de cunoștințe și tehnologii moderne, precum și utilizarea tehnologiilor învechite	Existența unor programe de instruire, calificare profesională și a serviciilor de consultanță
	Forță de muncă calificată în industria alimentară

ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ LOCALĂ

Consolidarea capacității autorității publice locale în asumarea unui rol de lider proactiv în dezvoltarea socio-economică a întregii comunități

PROBLEME	OPORTUNITĂȚI
Aplicarea defectuoasă a legislației în vigoare cu privire la protecția mediului ambiant și a patrimoniului istoric și la menținerea curățeniei în oraș	Rolul teritorial al localității (prin care oferă servicii administrative pentru microregiune – precum educație, justiție, sănătate)
Starea proastă a drumurilor (starea proastă a străzilor și întreținerea necorespunzătoare a acestora le face nepotrivite pentru uz public)	Existența unor terenuri disponibile în proprietatea municipală, bine echipate cu infrastructură (electricitate, apă)
Sistem necorespunzător de aprovizionare cu apă (depășit dpdv tehnologic)	Existența unor clădiri neutilizate (de exemplu, Casa de cultură), care pot găzdui activități pentru dezvoltare (de exemplu, centru de informare)
Sistem incomplet de canalizare	Unități de producție libere, neutilizate
Lipsa de informații privind programele de finanțare	Existența unor programe guvernamentale pentru modernizarea infrastructurii
Lipsa accesului la internet	Existența unor programe naționale și internaționale pentru dezvoltarea capacității administrației publice locale și a serviciilor publice
Capacitate limitată pentru elaborarea și implementarea proiectelor	Administrația publică locală este deschisă schimbărilor și îmbunătățirilor
Lipsa transparenței în activitatea administrației publice locale	
Resurse financiare limitate	
Calitate necorespunzătoare a serviciilor de salubritate și gestionare a deșeurilor	
Lipsa informațiilor disponibile pentru cetățeni, investitori, companii	
Cooperare insuficientă cu autoritățile locale din comunitățile învecinate	
Caracterul rural al comunității	
Lipsa unui spațiu adecvat pentru primărie	
Lipsa locurilor de muncă pentru tineri	

Puteți efectua această analiză într-un mod mai sofisticat, cu ajutorul analizei punctelor forte și a punctelor slabe din interiorul comunității, precum și a oportunităților și amenințărilor ce pot apărea din afară (matricea de analiză de tip SWOT). În acest caz, tabelul dv. va arăta astfel:

Mediul intern

Puncte forte	Puncte slabe
Oportunități	Amenințări

Mediul extern

Este important să participe la această analiză cât mai mulți factori interesați din comunitate, inclusiv reprezentanții grupurilor vulnerabile, femei și bărbați, astfel încât să poată împărtăși ideile lor despre problemele locale și măsura în care acestea pot fi rezolvate, contribuind la elaborarea soluțiilor. În acest fel vor fi utilizate resursele întregii comunități.

Identificarea soluțiilor/strategiilor

Strategiile sunt definite ca un set de activități/acțiuni prin care vă veți atinge obiectivului dv. Astfel, în această etapă, dv. și echipa dv. trebuie să răspundeți la următoarele întrebări:

- Cum putem limita sau soluționa problemele pentru a ne realiza obiectivul?
- Cum putem utiliza oportunitățile pentru a ne realiza obiectivul?

Din nou vă prezentăm exemplul cazului Horezu, privind rezultatele planificării pentru dezvoltare socio-economică în această localitate, și anume strategiile care au fost identificate prin utilizarea oportunităților și depășirea obstacolelor/problemelor, pentru realizarea obiectivului aferent îmbunătățirii capacității administrației publice locale:

Exemplu: Strategiile identificate în Horezu pentru realizarea obiectivului privind Administrația Publică Locală - Consolidarea capacității autorității publice locale pentru a-și asuma un rol de lider pro-activ în dezvoltarea socio-economică a întregii comunități

1. Un program pe termen scurt și mediu de ameliorare a calității drumurilor. Activități de promovare și lobby la nivelul autorităților județene și naționale, pentru realizarea acestui program.
2. Un program de salubritate pentru asigurarea conformității cu standardele UE de calitate a mediului, cu implicarea largă a populației.
3. Un program de îmbunătățire a serviciilor și utilităților publice.
4. Un program de întocmire a cadastrului urban.
5. Instruirea continuă a resurselor umane din administrația publică locală.
6. Un program de planificare urbană realizat în parteneriat strategic între administrația publică locală, sectorul privat și societatea civilă.
7. Un proiect pentru promovarea implicării tineretului în dezvoltarea economică locală în parteneriat cu școlile.
8. Înființarea unui centru de informare pentru cetățeni, companii și persoane fizice autorizate, turiști, în spații existente dar și prin internet, cu sprijinul Casei de cultură.
9. Un proiect de promovare economică în parteneriat cu administrația publică locală și sectorul de afaceri, care se va concentra asupra creerii locurilor de muncă pentru membrii grupurilor defavorizate.
10. Utilizarea pe scară largă a evenimentelor publice pentru promovarea orașului, guvernului și a afacerilor acestuia.
11. Angajarea de către primărie a unui personal calificat în managementul comunicațiilor, internetului și site-urilor web, în managementul proiectelor cu finanțare externă și în planificarea urbană.

Dacă alegeți să utilizați matricea de analiză de tip SWOT, atunci întrebările ce trebuie formulate vor fi următoarele:

- **Strategiile PF-O:** Cum putem folosi Punctele Forte pentru a folosi Oportunitățile?
- **Strategiile PS-O:** Cum putem folosi Oportunitățile pentru a depăși Punctele Slabe?
- **Strategiile PF-A:** Cum putem folosi Punctele Forte pentru a evita Amenințările?
- **Strategiile PS-A:** Cum putem minimaliza/depăși Punctele slabe și reduce vulnerabilitatea în fața Amenințărilor?

Puteți utiliza acest tabel pentru a le enumera:

	Puncte Forte	Puncte Slabe
Oportunități	Strategii PF-O	Strategii PS-O
Amenințări	Strategii PF-A	Strategii PS-A

În această etapă, încercați să gândiți creativ și să generați cât mai multe idei. Notați toate ideile și nu le criticați. După ce toate ideile au fost înregistrate, uitați-vă la ele și selectați-le pe cele mai importante și eficiente. Criteriile de selectare pot include:

- Strategiile a căror implementare se află sub controlul și responsabilitatea dv.
- Strategiile pentru a căror implementare există angajamentul, sprijinul sau acordul principalilor factori interesați (uitați de cele pentru care nimeni nu dorește să-și asume responsabilitatea).
- Strategiile care nu necesită prea multe resurse pentru a fi implementate, având rezultate pe termen scurt (nu uitați că alegerea unei strategii pe baza principiului, culegeți fructele la care ajungeți mai ușor, este o modalitate eficientă pentru a menține încrederea și sprijinul oamenilor în procesul de planificare).
- Strategiile care par realiste și realizabile în limitele resurselor de care dispuneți.

Structurarea soluțiilor/strategiilor în programe și proiecte

Strategiile generate pot fi diverse, unele dintre ele pot fi implementate pe termen scurt, iar altele, mai complexe, pot fi implementate pe termen lung. Este util să le structurați în programe (strategii complexe și de lungă durată), iar pentru fiecare program să identificați proiecte (strategii pe termen scurt sau mediu).

În acest mod veți putea elabora planuri concrete de acțiune pentru implementarea acestora, inclusiv să stabiliți cine va fi responsabil, cu cine va lucra, care va fi perioada de implementare, ce resurse vor fi necesare și care sunt indicatorii de succes.

Etapa 5: Implementarea

Obiectiv

Obiectivul principal al acestei etape este să vă asigurați că ceea ce ați planificat și ați stabilit să se întâmple, va avea loc cu adevărat și că oamenii vor observa impactul pozitiv evident asupra modului în care trăiesc, lucrează și interacționează. În această etapă veți asigura implementarea fără obstacole a programelor, proiectelor și activităților planificate.

Ce trebuie făcut

Organizarea implementării și asigurarea resurselor necesare

Implementarea programelor și proiectelor incluse în Planul dv. strategic nu va fi realizată doar pentru că sunt scrise pe o bucată frumoasă de hârtie și au fost aprobate de către Consiliul local. În primul rând, o organizație (autoritățile publice locale, alte instituții sau grupuri din comunitatea dv.) trebuie să-și asume responsabilitatea pentru implementarea fiecărui program și proiect. În cadrul organizațiilor/grupurilor responsabile trebuie să existe persoane, pe care le vom denumi în continuare *manageri de program sau de proiect*, chiar dacă acestea au și alte responsabilități în organizațiile în cadrul cărora lucrează. În cazul în care APL este principalul responsabil de implementarea unor programe/proiecte, vom considera că primarul va fi liderul managerilor de program sau proiect. Principalele lor sarcini corespund cu cele ale oricărui manager: să planifice, să organizeze și să coordoneze lucrul în echipă, să monitorizeze și să evalueze activitățile de implementare și utilizarea resurselor (îndeosebi a resurselor financiare).

Primul pas pe care trebuie să-l efectueze managerii de program/proiect este să se întâlnească cu factorii interesați ai respectivului program/proiect și să elaboreze un plan de acțiune privind implementarea, un plan de lucru, în care vor fi enumerate acțiunile, perioada de finalizare a acestora, ce resurse sunt alocate în acest scop, cine este responsabil, cu cine vor lucra, care sunt rezultate scontate și indicatorii de succes.

Uneori cei responsabili vor trebui, înainte de a planifica în mod detaliat acțiunile care urmează să fie întreprinse, să identifice și să obțină mai întâi resursele financiare necesare, de exemplu vor trebui să elaboreze propuneri de proiect pentru a accesa fonduri internaționale sau vor trebui să planifice în mod corespunzător bugetul administrației publice locale sau să caute alte surse alternative de finanțare.

Planul de acțiuni privind implementarea trebuie să fie realist, transparent și să țină cont de necesitățile grupurilor vulnerabile, ale femeilor și bărbaților.

Pentru a realiza aceste lucruri trebuie să existe:

- Angajamentul, sprijinul și acordul factorilor interesați, a membrilor comunității și organizațiilor care au contribuit la elaborarea viziunii, precum și a consiliului local și a altor instituții de la nivel local și central.
- Accesul la anumite resurse: umane, materiale, financiare și tehnice.
- O evaluare a impactului diferitelor acțiuni asupra grupurilor vulnerabile, asupra femeilor și bărbaților, pentru a demonstra că acestea nu discriminează, intenționat sau neintenționat, și în același timp promovează egalitatea de șanse.
- Responsabilități bine definite pentru fiecare acțiune.
- Un grafic ce va include durata și corelarea cu alte programe, proiecte și activități.

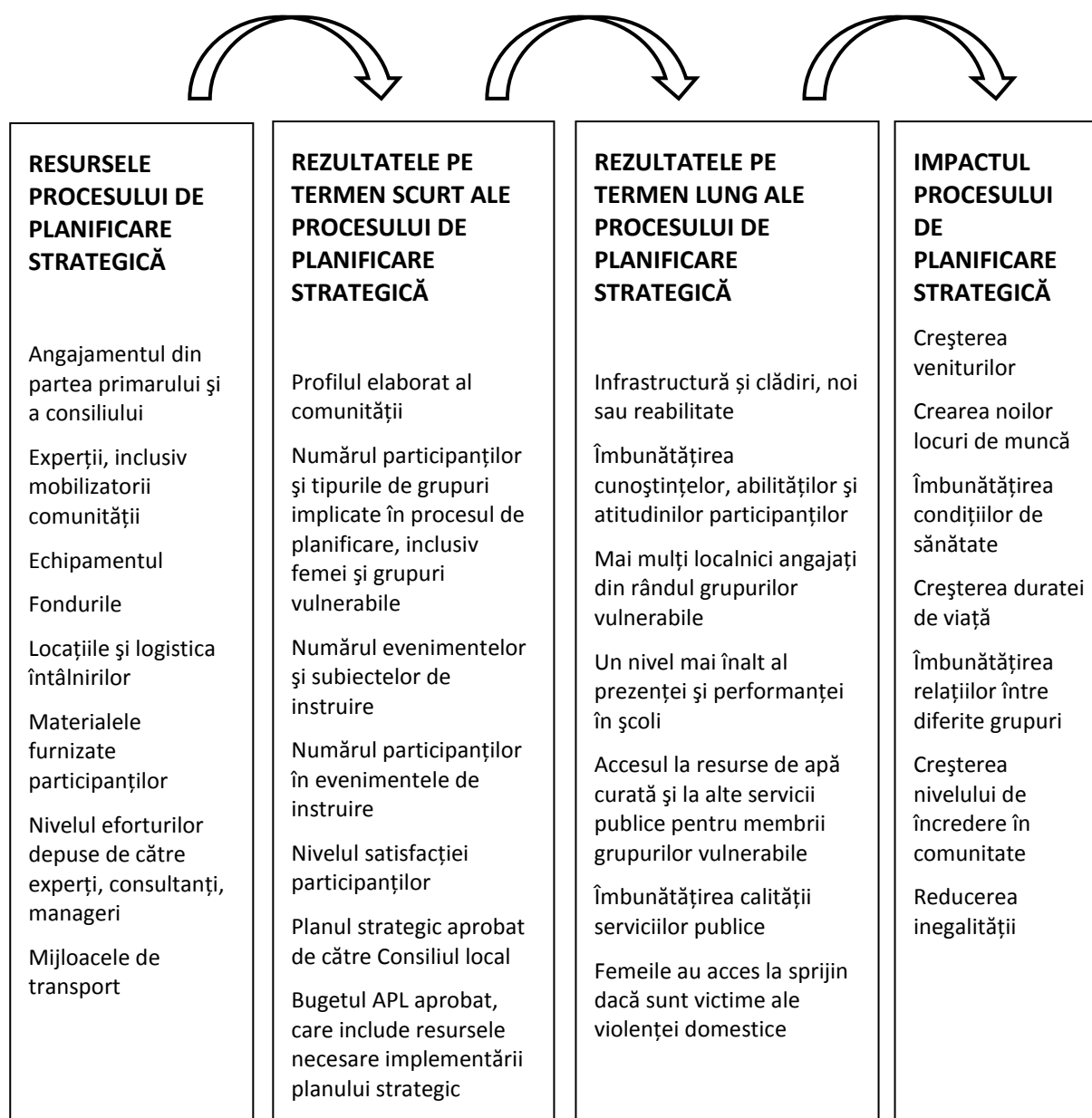
Identificarea rezultatelor pe termen scurt și lung și a impactului programelor/proiectelor

Obiectivele programelor/proiectelor reprezintă situațiile dorite care urmează să fie realizate în viitor și, prin urmare, în descrierea lor trebuie să includă rezultatele planificate, după cum urmează.⁸

⁸ Obiectivele specifice includ rezultate pe termen scurt, obiectivele strategice includ rezultate pe termen lung și

- **Rezultate pe termen scurt:** rezultatele directe obținute pe termen scurt, ca urmare a procesării resurselor investite pentru realizarea programelor/proiectelor respective
- **Rezultate pe termen lung:** modificările/îmbunătățirile obținute pe termen lung, ca urmare a rezultatelor directe
- **Impactul:** modificările/îmbunătățirile pe termen foarte lung, ca urmare a realizării rezultatelor pe termen lung

Rezultatele pe termen scurt/lung și impactul sunt legate într-un lanț logic de modificări planificate, după cum puteți observa în următoarea schemă aplicată la procesul de planificare strategică:⁹



În general, puteți demonstra că anumite resurse sunt responsabile pentru obținerea unora dintre rezultatele pe termen scurt (de exemplu, dacă resursele sunt formatori calificați, un design de calitate al programului de instruire și materiale de instruire clare și comprehensive, atunci veți putea demonstra că

impactul

⁹Manual privind monitorizarea și evaluarea rezultatelor, Oficiul de evaluare a PNUD, 2002

rezultatele planificate pe termen scurt - fie numărul de participanți interesați de instruire, nivelul înalt de satisfacție a acestora și creșterea nivelului de cunoștințe și abilități - au fost obținute ca urmare a procesării acestor resurse).

De asemenea, este posibil să demonstrați că anumite rezultate pe termen lung au fost obținute datorită realizării unor rezultate pe termen scurt. De exemplu, veți putea demonstra că evenimentele de instruire apreciate de participanți, care au dus la creșterea nivelului de cunoștințe și abilități, au avut ca rezultat pe termen lung creșterea performanțelor participanților la locul de muncă; dar este foarte dificil de demonstrat că impactul unui program sau proiecte se datorează doar rezultatelor sale pe termen lung, deoarece și alți factori externi pot contribui la acest impact – de exemplu, îmbunătățirea condițiilor de sănătate poate fi rezultatul accesului la apă curată, dar totodată poate fi și rezultatul altor activități, precum îmbunătățirea condițiilor de locuit sau folosirea unor produse alimentare mai bune și sănătoase.

Participarea și implicare

Cei implicați în procesul de planificare trebuie să participe la selectarea indicatorilor atât pentru rezultatele pe termen scurt, cât și pentru cele pe termen lung. Participarea are ca efect faptul că cei implicați au sentimentul de proprietate asupra deciziilor lor și își asumă responsabilitatea pentru realizarea rezultatelor planificate. De asemenea, participarea îmbunătățește transparența și buna guvernare, prin faptul că cetățenii știu pe cine pot trage la răspundere pentru concretizarea îmbunătățirilor planificate și pot urmări, datorită indicatorilor de succes, progresul făcut în timp. Implicarea echilibrată în proces a membrilor comunității reprezintă, de asemenea, o strategie eficientă pentru a evita apariția conflictelor între diferitele grupuri din comunitate.

De asemenea, implicarea factorilor interesați în elaborarea planului de implementare și în asumarea unor responsabilități pentru ca acesta să devină realitate, face ca schimbările să fie însușite de către întreaga comunitate și nu ca ceva ce pur și simplu li se întâmplă. La fel ca în toate celelalte etape, trebuie să fie luată în considerare evaluarea impactului diverselor acțiuni propuse asupra persoanelor celor mai vulnerabile și îndeosebi asupra femeilor, pentru a ne asigura de faptul că nu vor exista efecte negative, neprevăzute. Puteți utiliza în acest scop Instrumentul de evaluare a impactului egalității oferit în etapa a 2-a – Înțelegerea prezentului. Rolul primarului este esențial pentru a avea asigurarea că nici un program/proiect nu va începe sau că nu vor fi puse la dispoziție anumite resurse, dacă nu a fost evaluat impactul acestora asupra femeilor și grupurilor vulnerabile, dacă nu au fost luate măsuri pentru îndepărtarea efectelor adverse și dacă nu s-a demonstrat posibilitatea obținerii unui impact pozitiv.

Exemplu: Strategii pentru îmbunătățirea spațiilor publice în Shijak, Albania

Unul dintre obiectivele identificate de către orașul Shijak din Albania a fost îmbunătățirea spațiilor publice ale orașului, pentru a sprijini dezvoltarea afacerilor locale și a mări numărul vizitatorilor.

În acest sens a fost elaborat un plan de lucru. Piața publică principală a fost identificată ca un spațiu esențial care ar putea fi vizitat de către toți cei ce locuiesc în oraș și care ar putea stimula sentimentul oamenilor de apartenență la această comunitate. În urma consultărilor, au fost susținute trei proiecte specifice care să contribuie la realizarea obiectivului:

1. Finisarea pavajului pieții publice – situația prezentă era că o parte din piață era pavată, iar alta era de pământ care, atunci când ploua, devenea un teren accidentat, plin de noroi.
2. Îmbunătățirea iluminatului public.
3. Organizarea de evenimente publice în piață.

S-au luat măsuri ca aceste proiecte să satisfacă nevoile grupurilor vulnerabile din oraș, și anume:

- După consultarea persoanelor cu handicap și a persoanelor în vârstă, pavajul a fost realizat din pietre de diferite culori pentru a marca marginile pieței, astfel încât persoanele cu probleme de vedere să poată conștientiza unde se termină pietonalul pieței și începe șoseaua.
- În urma consultării femeilor din oraș s-a constatat că acestea nu se simțeau în siguranță atunci când treceau noaptea prin piața publică; de aceea s-a intensificat iluminatul public, s-a studiat optimizarea orientării felinarelor, pentru a intensifica sentimentul de securitate pe timp de noapte.

- Un grup de tineri a fost cel care și-a asumat responsabilitatea organizării de evenimente în piața publică, care să atragă atât locuitorii orașului, cât și pe cei din alte orașe; această activitate s-a transformat în cele din urmă într-o afacere.
- Întreprinderile comerciale situate în piața publică și în vecinătate, și-au sporit activitatea și au angajat mai multe persoane. De asemenea, a fost înființată o piață locală care a permis localnicilor să-și vândă bunurile.

Luând în considerare nevoile diferitelor grupuri, nu au fost necesare cheltuieli suplimentare, ci doar s-a îmbunătățit rezultatul final al proiectului, pentru mulți locuitori ai orașului.

Etapa 6: Monitorizarea și evaluarea

Obiectiv

Obiectivul acestei etape este ca APL să urmărească progresele înregistrate în procesul de implementare, pentru a se asigura că acesta merge într-o direcție corectă și că programele/proiectele vor obține rezultatele planificate. Activitatea de monitorizare îi va ajuta pe cei care sunt responsabili în fața comunității de realizarea planului strategic de dezvoltare, că vor avea date și fapte pe care să le raporteze comunității, pentru a demonstra evoluția pozitivă și pentru a spori astfel încrederea cetățenilor în guvernarea locală.

Evaluarea eficientă garantează că la sfârșitul unor programe/proiecte, cei care au fost implicați reușesc să tragă concluziile necesare pentru a învăța din succesele sau greșelile făcute pe parcurs, pentru ca experiența lor să devină o bună practică și pentru alții, iar deciziile pe care le vor lua în viitor să fie mai bune.

Ce trebuie făcut

Monitorizarea și evaluarea poate avea loc doar în cazul în care programele/proiectele au obiectivele/rezultatele planificate bine definite și măsurabile cantitativ sau calitativ. Pentru a putea măsura realizarea unor obiective trebuie să stabiliți indicatori de succes, răspunzând la întrebările: *Cum vom ști dacă am obținut cu succes rezultatul pe termen scurt, lung sau impactul planificat?*

Un indicator de succes al unor rezultate pe termen lung are două componente: o linie de referință și o țintă. Linia de referință reprezintă situația înainte de începerea programului/proiectului; este punctul de plecare pentru măsurarea/monitorizarea rezultatelor. Ținta reprezintă situația planificată la finalizarea programului/proiectului, schimbarea dorită. De exemplu, dacă obiectivul este îmbunătățirea nivelului de educație a copiilor din familii nevoiașe, linia de referință o poate constitui procentul de copii din familii nevoiașe care frecventează în mod regulat școala, să spunem 40%, iar ținta este mărirea procentului celor care frecventează școala până la 50% în primul an, 70% în al doilea an și 100% în al treilea an.

De multe ori, indicatorii rezultatelor pe termen scurt nu necesită o linie de referință, deoarece aceste rezultate nu au existat înaintea inițierii programului/proiectului. De exemplu, dacă obiectivul este de a oferi, în condiții de siguranță, o locuință, femeilor care sunt victime ale violenței în familie, în cazul în care nu există o astfel de locuință în prezent, atunci rezultatul pe termen scurt este că locuința în condiții de siguranță se află la dispoziția celor care au nevoie de ea. Profilul comunității poate include acești indicatori de referință, atunci când se descrie situația existentă.

Pentru a întocmi un plan de monitorizare și evaluare va trebui să răspundeți în continuare la câteva întrebări, cum ar fi: *Ce date ar trebui să colectăm? Cât de des ar trebui să le colectăm? Cine le va colecta? Cât ne va costa colectarea acestora?*

Este recomandabil să aveți 1-3 indicatori relevanți de succes pentru fiecare rezultat pe termen scurt sau lung, care să fie clari, ușor de colectat și de interpretat. Prea mulți indicatori sunt contraproductivi. Trebuie să încercați să găsiți un echilibru între *ceea ce ar trebui* și *ceea ce poate fi măsurat*.

Puteți alege dintre următoarele instrumente de colectare și interpretare a datelor în activitatea de monitorizare și evaluare, în funcție de situația dv. specifică:

- Analizarea rapoartelor (parțiale, finale) și a altor documente de proiect (planuri de lucru, managementul financiar/bugetele etc.). Se poate face și o verificare a măsurii în care în care bugetele și resursele au fost echitabil distribuite între diversele grupuri (femei vs bărbați etc).
- Monitorizarea activităților de implementare prin intermediul vizitelor la fața locului.
- Colectarea feedback-ului de la factorii interesați și de la beneficiari, prin intermediul sondajelor, interviurilor, focus grupurilor sau întâlnirilor comitetelor de conducere.

Vă oferim următoarele sfaturi practice posibile de urmat în această etapă:

- Raportați periodic progresele înregistrate, în fața membrilor comunității, în special în fața acelor grupuri care au fost implicate în procesul de identificare a nevoilor și priorităților luate în considerare în planul strategic de dezvoltare locală.
- Dați explicații oneste privind orice probleme care apar pe parcurs, revizuiți și cădeți de acord asupra unor noi planuri de acțiune și termeni de timp.
- Învățați din proprie experiență, din ce merge și ce nu merge (de exemplu, ați invitat un grup de femei din zona rurală pentru a face parte din grupul de lucru pentru planificarea infrastructurii locale, dar discuțiile care au avut loc au folosit un limbaj prea tehnic, devenind plictisitoare, astfel încât femeile au încetat să mai participe în acel grup de lucru. Observând acest lucru, ați convenit să consultați separat acest grup de femei pentru a identifica problemele și dorințele lor legate de dezvoltarea infrastructurii locale, urmând ca ideile colectate să le integrați în discuțiile grupului de lucru, iar deciziile acestuia să fie aduse la cunoștința grupului de femei, într-un limbaj accesibil).
- Trebuie să dispuneți de un mecanism prin care orice probleme aferente implementării planului să fie discutate și rezolvate, ținându-se cont de nevoile specifice ale diverselor grupuri. De exemplu, pentru a face lucrări de îmbunătățire ale sistemului de canalizare dintr-o anumită zonă, a trebuit să închideți alimentarea cu apă pentru câteva zile. Ați pus anunțuri scrise, dar nu ați luat în considerare faptul că multe persoane din acea zonă nu știu să citească și prin urmare, nu au aflat că nu vor avea apă și nici au știut pe cine ar putea contacta pentru a le rezolva problema sau cel puțin pentru a obține informații.
- Trebuie să dezvoltați un proces continuu de consultare pentru a fi siguri că prioritățile sunt cele corecte sau pentru a face schimbările necesare atunci când circumstanțele se schimbă (de exemplu, când apar noi probleme, resursele sunt reduse sau, din contra, alte resurse devin disponibile).
- Sărbătoriți succesele pe parcurs, pentru a face cunoscute rezultatele bune obținute și recunoașteți și recompensați eforturile depuse de cei implicați în proces. Acest lucru va contribui nu numai la consolidarea comunității, ci va încuraja participarea mai multor persoane, în viitor, la consultări și discuții despre problemele care vizează comunitatea.

GLOSAR DE TERMENI

Prezentul ghid descrie o abordare a dezvoltării socio-economice locale, prin intermediul planificării strategice participative, bazată pe principiile egalității de gen și ale drepturilor omului. Pentru a construi o înțelegere comună asupra principalilor termeni utilizați în ghid, vom defini în acest glosar următorii termeni:

- Dezvoltare
- Local
- Dezvoltare locală
- Dezvoltare comunitară
- Împuternicire
- Dezvoltare socială
- Dezvoltare economică
- Egalitate de gen
- Drepturile omului în dezvoltarea locală

Dezvoltare

Dezvoltarea este un *proces* care asigură schimbarea în bine. Nu întotdeauna dezvoltarea are loc prin creștere. Fiind copii, noi toți creștem, însă după atingerea unei anumite vârste, încetăm să creștem. Cu toate acestea, nu încetăm să ne dezvoltăm, doar pentru că am încetat să creștem. Din contra, ne dezvoltăm prin schimbări și îmbunătățiri continue.

Procesul de schimbare are loc, fie că ne place sau nu. Schimbările pot apărea pe neașteptate; pot fi neplanificate, neintenționate, iar în cazuri mai puțin norocoase, imposibil de gestionat. Schimbările pot avea efecte negative. Pentru a asigura dezvoltarea, trebuie să deținem controlul asupra procesului de schimbare, astfel încât să putem:

- planifica și implementa schimbări pozitive și posibil de gestionat;
- anticipa și minimaliza efectele negative ale schimbărilor previzibile, imprevizibile sau neintenționate;

Local

Consiliul a fost rugat să elaboreze un plan de dezvoltare pentru teritoriul „local” care se află sub jurisdicția sa; în acest context, teritoriul „local” este definit de frontierele administrative. Cu toate acestea, atunci când se vor studia diferitele aspecte ale zonei locale (economice, culturale, sociale sau de mediu), teritoriul „local” luat în considerare poate să nu corespundă cu cel determinat de frontierele administrative.

- *Frontierele economice și comerciale* sunt definite de intensitatea schimburilor și legăturilor economice între furnizori și producători, într-un teritoriu ce depășește de obicei granițele administrative (orașele mici se află sub influența economică a orașelor mari din vecinătate sau târgurile influențează satele mai mici din jur).
- *Frontierele naturale* sunt definite de particularități naturale similare și granițe naturale (râuri, munți, dealuri) spre alte teritorii învecinate.
- *Frontierele culturale* sunt definite de valori/convingeri, tradiții și identitate culturală comune.

În baza acestor criterii, consiliul local, în special în cazul în care comunitatea este mică și resursele sunt limitate, poate decide să se asocieze cu alte comunități învecinate cu scopul de a elabora un plan comun de dezvoltare socio-economică și astfel să extindă teritoriul „local” pentru care a fost întocmit respectivul plan, incluzând mai multe jurisdicții cu probleme comune și potențial similar de dezvoltare.

Dezvoltare locală

Dezvoltarea locală este *procesul* prin care se *identifică, se mobilizează și se integrează resursele locale* (deseori subestimate și nevalorificate) pentru a efectua schimbări pozitive în comunitate, care să fie profitabile din punct de vedere economic, echitabile din punct de vedere social, durabile din punct de vedere ecologic și responsabile/transparențe din punct de vedere politic.

Aplicarea principiilor egalității de gen și ale drepturilor omului implică utilizarea abilităților, a creativității, a ideilor și energiei femeilor, bărbaților și a membrilor grupurilor vulnerabile, care sunt deseori excluși din proces, astfel încât întreaga comunitate să poată beneficia de acestea.

În ultimul deceniu, *dezvoltarea locală* a fost tot mai mult inclusă în politicile publice ale diferitelor nivele, ale Uniunii Europene și ale autorităților naționale și locale (regionale, municipale), fiind considerată o alternativă a abordării „de sus în jos” a dezvoltării.

Dezvoltare comunitară

Dezvoltarea comunitară nu se concentrează pe dezvoltarea mediului fizic, a serviciilor sau a infrastructurii economice. Mai degrabă, încearcă să descopere și să dezvolte cunoștințele și abilitățile membrilor comunității. Dezvoltarea comunitară se bazează pe certitudinea că îmbunătățirile aduse în comunitate (fie ele fizice, economice sau aferente serviciilor și infrastructurii) nu vor avea un impact deplin, decât dacă persoanele care reprezintă toate grupurile din comunitate, se vor implica în luarea deciziilor ce vizează viitorul lor comun. Ca urmare, accentul se pune pe identificarea talentelor existente în comunitate – nu doar în rândul celor activi și implicați deja, ci și în rândul grupurilor defavorizate – și pe descoperirea persoanelor cu potențial de lideri comunitari care să poată reprezenta cu succes interesele diverselor grupuri. Folosirea abilităților pe care oamenii le au deja, constituie cel mai bun temelie pentru rezolvarea diverselor preocupări, existente în comunitate.

Activitățile de dezvoltare comunitară au trei caracteristici principale:

- **Dezvoltarea este bazată pe resursele existente:** eforturile de dezvoltare a comunității încep prin înțelegerea și identificarea a ceea ce există în comunitate în viața socială — abilitățile localnicilor, asociațiilor și instituțiilor. Nu începe prin căutarea a ceea ce este în neregulă sau ceea ce lipsește.
- **Dezvoltarea este determinată pe plan local:** planificarea strategică, stabilirea priorităților se face pe baza resurselor existente în cadrul comunității și deciziile sunt luate de către membrii comunității și nu de către consultanții și experții veniți din afară, care pot face numai recomandări.
- **Lucrul se desfășoară în echipă:** localnicii, organizațiile și instituțiile, oficiale și neoficiale, depun eforturi pentru a interacționa și a reuși să lucreze în echipă, nu unul împotriva celuilalt.

Dezvoltarea comunitară se bazează pe convingerea că:

- Fiecare persoană are competențe, abilități și calități care pot fi importante pentru comunitate, indiferent dacă aceste persoane aparțin majorității sau minorității, fac parte din grupuri vulnerabile sau influente.
- De fiecare dată când o persoană își folosește talentul, abilitățile și calitățile în interesul general, comunitatea în care trăiește se consolidează, iar acea persoană se simte împuternicită.
- O comunitate puternică este cea care identifică, apreciază și utilizează capacitățile tuturor membrilor săi.

Dezvoltarea unei comunități se bazează pe talentele și resursele membrilor săi și reprezintă forța care face planurile de dezvoltare locală să devină realitate și să fie durabile de-a lungul timpului.

Împuternicire

Împuternicirea este punctul de plecare în dezvoltarea locală și elementul de bază al acesteia, alături de guvernarea locală și furnizarea serviciilor locale. Împuternicirea este procesul prin care se amplifică

posibilitatea reală ca un individ sau un grup, îndeosebi dintre cele care sunt deseori marginalizate, excluse social și discriminate, să-și poată exprima opiniile și opțiunile și să le poată transforma în acțiuni și rezultate dorite. Pentru a fi cu adevărat împuternicite, persoanele, gospodăriile și comunitățile au nevoie de *oportunități* pentru a lua decizii și acțiuni semnificative și de *capacitatea* de a face alegeri relevante și a acționa în vederea realizării lor sau a le exprima prin intermediul instituțiilor pregătite să îi asculte.¹⁰

Împuternicirea pune *un accent deosebit pe redresarea inechității* existente între diversele segmente ale populației locale, în exprimarea opiniilor, posibilitatea de alegere și de acces la resursele publice. Realitatea este că oportunitățile nu sunt disponibile tuturor, în mod egal. Diferențele de venit, statut social, gen, apartenența la un anumit grup etnic sau religios, precum și alți factori de vulnerabilitate, pot limita oportunitățile pe care unele persoane și grupuri le au în a-și face auzite vocile și a putea acționa pentru îmbunătățirea calității vieții lor. Sunt necesare reguli, măsuri și procese speciale pentru a oferi aceleași oportunități tuturor grupurilor, în special celor vulnerabile, pentru a participa în mod eficient la viața comunităților lor.

Impactul dezvoltării locale prin împuternicire implică faptul că:

- Persoanele și grupurile, îndeosebi cele care sunt marginalizate, excluse social și discriminate, au oportunitatea și capacitatea de a participa în mod eficient la viața socială, economică și politică la nivel local.
- Guvernarea locală și furnizarea serviciilor locale aduc îmbunătățiri în bunăstarea și în statutul social și economic al membrilor comunității.
- Capitalul uman crește odată cu îmbunătățirea stării de sănătate și a nivelului de educație a membrilor comunității.
- Capitalul social crește prin includere socială și prin sporirea capacității de acțiune colectivă a membrilor comunității și a organizațiilor locale.
- Capitalul economic crește prin sporirea capacității membrilor comunității de a crea locuri de muncă sau a fi angajați, precum și prin investițiile atrase în comunitate.

Împuternicirea comunității este atât un mijloc, cât și un scop al dezvoltării locale: persoanele împuternicite au mai multe resurse pentru a-și satisface necesitățile și sunt mai capabile să participe la actul de guvernare și la procesul de dezvoltare locală, prin intermediul cărora pot continua să își îmbunătățească calitatea vieții.¹¹

Dezvoltare socială

Dezvoltarea socială este determinată de nivelul *capitalului social*, un concept ce descrie caracterul și intensitatea rețelelor de relații dintre oameni și valorile comune pe care aceste relații le generează. Interacțiunea mai mare între oameni, relațiile mai intense, generează un spirit comunitar mai accentuat și un nivel mai înalt al dezvoltării sociale.

Teza principală a teoriei capitalului social este că „relațiile contează”. Ideea principală este că „rețelele sociale sunt niște active prețioase”. Interacțiunea permite oamenilor să formeze comunități, să-și asume obligații reciproce și să țină o structură socială.

Există dovezi că sentimentul apartenenței și experiența directă de a fi membru al unor rețele sociale (implicând relații de încredere și toleranță) pot aduce mari beneficii oamenilor. De fapt, cercetările au demonstrat că un nivel înalt al capitalului social poate fi asociat cu o stare mai bună a sănătății, realizări semnificative în domeniul educației, performanțe în domeniul ocupării forței de muncă și rate mai mici ale criminalității. Cu alte cuvinte, cei care fac parte din rețele extinse de relații umane au mai multe șanse să stea într-o locuință decentă, să aibă un loc de muncă, să fie sănătoși și fericiți.

¹⁰ *Linking Community Empowerment, Decentralized Governance, and Public Service Provision Through a Local Development Framework*, Louis Helling, Rodrigo Serrano, David Warren, September 2005

¹¹ Ghidul privind abordarea bazată pe drepturile omului și egalitatea de gen în dezvoltarea și descentralizarea locală, PCDLI 2010

Măsurarea nivelului capitalului social în comunități poate fi un proces complex. Acesta poate fi realizat prin intermediul sondajelor cu o serie de întrebări prin care să se măsoare:

- *Nivelul de încredere din comunitate* – în ce măsură indivizii au încredere în vecinii lor și în ce măsură aceștia percep comunitatea ca pe un loc unde oamenii se ajută unii pe ceilalți.
- *Apartenența la diverse grupări sociale* – din cât de multe cluburi, societăți, asociații sau alte tipuri de grupări sociale fac parte membrii comunității.
- *Intensitatea relațiilor din rețelele de socializare* - cât de des interacționează indivizii, cu membrii familiei, cu prietenii, cu membrii grupărilor din care fac parte.

Rețelele de relații umane, formalizate sau neformalizate, se află în centrul conceptului de capital social. Acestea sunt definite ca fiind mulțimea de relații personale care se creează atunci când oamenii interacționează unii cu ceilalți, în familie, la locul de muncă, în cartiere, în asociații locale și în alte diverse locuri oficiale sau neoficiale în care se întâlnesc. Prin prisma diferitelor tipuri de rețele pot fi descrise diferite tipuri de capital social:

- *Capitalul social care creează coeziunea internă a unui grup (excluzând în același timp pe cei care nu sunt membrii grupului)* – este format de relațiile strânse și puternice care unesc membrii unui grup/a unei comunități, cum ar fi relațiile dintre membrii unei familii sau dintre membrii unei comunități etnice.
- *Capitalul social care creează legături externe (deschide grupul și face posibilă includerea celor care nu sunt membri)* – este format de relațiile mai distante și mai puțin strânse între membrii unui grup cu alte grupuri/persoane, pe baza unor interese comune multiple, cum ar fi legăturile dintre partenerii de afaceri, dintre vecini sau cunoștințe, dintre foști colegi de școală din diferite comunități etnice, relațiile cu prietenii prietenilor.
- *Capitalul social care creează legături ierarhice* – este format de interacțiunile membrilor unui grup cu persoane aflate în poziții ierarhice superioare ce implică putere și care sunt utile pentru a obține sprijin din partea unor instituții oficiale. Acest tip de capital social diferă de celelalte două, prin faptul că este format pe “verticală” de relațiile dintre persoane care nu au același statut social și nici aceeași putere de decizie și influență.

Este important de menționat că viața într-o comunitate foarte unită (cu un nivel înalt de coeziune internă) poate fi dificilă pentru cei care se simt sau sunt considerați „diferiți” sau “străini”. Ei vor fi automat excluși, ignorați sau subordonați de către membrii grupului coeziv, care au nivel scăzut al toleranței față de diversitate și sunt rezistenți oricărei deschideri către exterior.

În concluzie, eforturile depuse pentru dezvoltarea socială a unei comunități ar trebui să se concentreze asupra dezvoltării tuturor formelor de capital social, a celui coeziv atunci când este important ca membrii unui anumit grup să fie mai uniți, mai organizați când vine vorba de apărarea intereselor și mai încrezători în forțele proprii, dar și a capitalului social care leagă membrii grupului de alte grupuri/persoane, pe orizontală sau pe verticală, deschizându-l către exterior, îmbunătățind relațiile și înțelegerea între diversele grupuri și instituții din comunitate.

Dezvoltarea economică

Dezvoltarea economică locală este un *proces* participativ în care membrii comunității colaborează pentru a stimula activitățile economice locale, generând-o economie durabilă, care oferă locuri de muncă decente și îmbunătățesc calitatea vieții tuturor, inclusiv a celor săraci și marginalizați.

Prin procesul de dezvoltare economică locală, resursele locale nevalorificate sunt mobilizate, iar capitalul social este consolidat în scopul concretizării obiectivelor la care aspiră întreaga comunitate. Acest lucru este posibil atunci când diferiți factori interesați își unesc forțele, iar procesul de dezvoltare economică locală:

- Implică reprezentanți ai sectorului public, privat și ai societății civile, încurajând crearea parteneriatelor pentru identificarea priorităților și soluțiilor locale la problemele economice.

- Dezvoltă capacitatea actorilor locali de a fi proactivi în fața schimbărilor.
- Își propune îmbunătățirea calității vieții tuturor locuitorilor, inclusiv a grupurilor vulnerabile.
- Ia în calcul nu numai punctele tari și, respectiv, slabe ale teritoriului local, ci și oportunitățile și amenințările externe determinate de politicile naționale, de tendințele economice teritoriale, de legăturile cu alte teritorii și de impactul globalizării.

Multe teorii economice sunt elaborate pe baza analizării unor situații economice de succes, generalizării unor lecții învățate și transformării lor în concepte teoretice care să fie apoi transferate, folosite și aplicate de alții. Realitatea este întotdeauna mai complexă decât o teorie, însă teoriile ne ajută să înțelegem diversele aspecte ale realității complexe.

O disciplină socială, cum este cea economică, implică studiul comportamentelor umane și instituționale, care sunt însă într-o continuă schimbare. Acesta este unul din motivele pentru care unele teorii, care sunt valabile astăzi, își pot pierde valabilitatea mâine. Cu aceste rezerve, vă vom prezenta pe scurt următoarele cadre conceptuale de gândire, care sperăm să vă ajute în identificarea viitorului economic dorit, precum și a strategiilor prin care să îl atingeți:

- **Teoria valorii adăugate resurselor locale**
- **Teoria bazată pe export**
- **Teoria avantajului competitiv**
- **Teoria motoarelor dezvoltării economice**

Teoria valorii adăugate resurselor locale

Este evident că este mult mai avantajos pentru un teritoriul local, ca în loc să exporte la un preț mic resursele sale locale sub formă de materii prime, să le sporească valoarea transformându-le în produse locale care pot fi vândute la un preț mai mare. În acest fel va crește nu doar aflusul de bani, dar și numărul de locuri de muncă din localitate, precum și nivelul de calificare a forței de muncă. Atunci când vă elaborați propriul plan de dezvoltare economică locală, este bine să știți că pentru a adăuga valoare resurselor locale trebuie:

- **Să identificați ca fiind resurse locale valoroase**, nu doar resursele naturale evidente, ci și resursele umane și sociale, care stau la baza tradițiilor și culturii locale.
- **Să creați produse locale valoroase** în baza resurselor locale, care să aibă următoarele caracteristici:
 - *Caracter distinct*: să fie autentice, să reflecte identitatea, caracterul și cultura locală/regională.
 - *Originalitate*: să fie inovatoare în ceea ce privește modelul, forma sau funcția produsului.
 - *Eco-durabilitate*: în cadrul procesării și distribuirii produsului local să respectați și să protejați mediul natural.
 - *Calitate*: calitatea materialelor (nivelul simplității și integrității) și a metodelor de producție să fie cât mai ridicată și constantă.
- **Să identificați și să sprijiniți accesul produselor locale pe piețele externe** prin inițiative colective, precum activități comune de branding, procesare, marketing și/sau distribuție.

Nu întâmplător, multe inițiative de dezvoltare economică locală au avut succes prin crearea de produse alimentare locale: nevoia de alimente este constantă și produsele alimentare locale de calitate își pot găsi mai ușor accesul pe piețe externe sau pot atrage clienți străini în teritoriul local.

Teoria bazată pe export¹²

Teoria bazată pe export vă va ajuta să identificați și să înțelegeți măsura în care activitățile economice locale:

- Aduc sau ar trebui să aducă bani în localitatea dv.
- Repun în circulație sau ar trebui să repună în circulație, acești bani.
- Limitează sau ar trebui să limiteze scurgerile de bani în afara localității dv.

¹² Programul de politici publice educaționale, Modulul patru: Înțelegerea economiei locale, elaborate de către David Mulkey, Universitatea din Florida, luna februarie, 2000

Teoria bazată pe export consideră că o economie locală are două tipuri de activități economice: activități economice de bază (care exportă produse și servicii) și activități economice pentru piața locală, ambele determinate bineînțeles de definirea geografică a termenului „local”.

Activități economice de bază care exportă

Acestea sunt activitățile care produc la nivel local și exportă bunurile și serviciile pe piețe situate în afara zonei locale sau atrag cumpărători străini în zona locală. Aceste activități economice atrag bani din afară în economia locală, oferind locuri de muncă și venit pentru populația locală. Exemple de astfel de activități economice sunt:

- Serviciile publice furnizate într-o zonă mai largă decât cea definită ca locală: servicii de sănătate, educație, justiție, consultanță, management al deșeurilor etc.
- Activitățile sectorului public sau privat care aduc bani din afară în zona locală.
- Activitățile economice din agricultură, pescuit, silvicultură, industria minieră, industria prelucrătoare, întreprinderile de creștere a animalelor care își vând produsele pe piețe externe.
- Alte activități comerciale, care produc la nivel local și vând cumpărătorilor străini bunuri și servicii legate de călătorii în scop de serviciu/odihnă, bănci și finanțe, bunuri imobiliare și consultanță, sănătate, notari și avocați etc.

Activitățile economice pentru piața locală

Aceste activități economice pot fi oricare dintre activitățile enumerate mai sus, dacă produsele și serviciile acestora sunt vândute pe piața locală. Acestea repun în circulație banii existenți la nivel local, creând locuri de muncă și surse de venit, multiplicând efectul activităților care exportă și prevenind „scurgerile” de bani în afara economiei locale. Banii se pot scurge prin:

- Economii în instituții din afara zonei locale
- Investiții de bani în companii externe
- Impozite și taxe achitate la nivele mai înalte de guvernare
- Profituri ale companiilor care se duc la acționari din afara zonei locale
- Plăți pentru bunuri și servicii importate din afara zonei locale

În baza Teoriei bazate pe export, planurile de dezvoltare economică locală ar trebui să includă strategii care:

- Să atragă și să dezvolte activități economice în zona locală care să aducă bani “proaspeți” din afară, să creeze locuri de muncă și surse de venit pentru populația locală.
- Să dezvolte activități economice pentru piața locală, care multiplică efectul banilor “proaspeți”, repunându-i în circulație la nivel local și împiedicând „scurgerile”.

Teoria avantajului competitiv¹³

Teoria avantajului competitiv a lui Michael Porter vă va ajuta să înțelegeți cum să creați situații economice de succes, formând și utilizând *avantajul competitiv* local în loc să contați doar pe *avantajul comparativ* local.

Avantajul comparativ al unui teritoriu este determinat de factori care, în general, sunt moșteniți și greu de schimbat:

- Terenuri
- Locație
- Resurse naturale
- Forța de muncă și populația locală

Avantajul comparativ al unui teritoriu este determinat de puterea unor grupări economice (conglomerate) formate din concentrări geografice de companii interconectate, furnizori și instituții asociate – ale căror

¹³ Michael Porter, Teoria avantajelor competitive ale națiunilor, 1998

resurse, cunoștințe și aptitudini le garantează o poziție-cheie și chiar supremație mondială în domeniul respectiv de activitate economică.

Câteva exemple bine cunoscute de *grupări economice de succes* cu un avantaj competitiv puternic sunt:

- SUA/Silicon Valley – industria de calculatoare și software
- India/Bengaluru – externalizarea industriei de software
- Franța/Paris – industria modei
- SUA/Hollywood – industria cinematografică

În baza teoriei avantajului competitiv a lui Michael Porter, autoritățile (centrale și locale) au un rol determinant în sprijinirea dezvoltării economice locale. Acestea ar trebui să promoveze strategii care, în loc să se bazeze pe avantajele comparative tradiționale, cum ar fi resursele naturale și sursele de forță de muncă ieftine, să stimuleze:

- *Competiția* - pentru a încuraja, chiar forța, companiile să-și ridice nivelul aspirațiilor și performanțelor prin realocarea resurselor din sectoarele economice ineficiente și în declin, către sectoare mai eficiente și profitabile
- *Strategiile regionale de dezvoltare economică* care ar putea ajuta la evitarea unei potențiale concurențe interne negative între companiile cu domenii de activitate asemănătoare. O strategie regională poate identifica modul în care industriile complementare pot profita de proximitatea dintre ele. O astfel de planificare va oferi diferitelor organizații capacitatea necesară pentru un lucru eficient în grup
- *Diversificarea* este de asemenea utilă și poate fi obținută prin producerea în grup a diferitelor produse sau servicii complementare. Cu ajutorul diversificării, grupurile nu vor deveni supraspecializate și, prin urmare, nu vor fi sensibile la fluctuații economice minore și competiția națională/internațională. Totodată este important ca grupurile să-și păstreze specializarea generală
- *Cererea* pentru produse avansate și de înaltă calitate, ca urmare a sprijinirii inovației și a promovării și apărării drepturilor consumatorilor
- *Cooperarea* între industriile conexe și organizațiile publice, private și ale organizației civile, care aparțin unui anumit teritoriu, pentru a forma grupări economice viabile. Multe astfel de conglomerate de succes s-au dezvoltat în mod natural de-a lungul timpului ca urmare a reacției la condițiile istorice și comerciale, dar altele au fost încurajate să se dezvolte prin politici guvernamentale favorabile, cum ar fi reglementări fiscale și stimulente, reglementări locale și alte avantaje
- *Crearea*, prin investiții publice, a unor factori esențiali, cum ar fi forța de muncă înalt calificată, capitalul și infrastructura

Teoria motoarelor dezvoltării economice

Această teorie vă va ajuta să înțelegeți și să identificați motoarele unei economii locale: forța de muncă înalt calificată, investițiile, inovațiile, spiritul antreprenorial.

Forța de muncă înalt calificată

Forța de muncă înalt calificată este un motor al economiei deoarece:

- Un număr tot mai mare de locuri de muncă este oferit celor cu înaltă calificare
- Lucrătorii înalt calificați sunt capabili să se adapteze, să introducă și să gestioneze inovații și tehnici avansate de producție
- Diversitatea de abilități și specializări constituie condiții necesare pentru inovații
- Acolo unde sunt disponibile surse de forță de muncă înalt calificată există oportunități mai mari pentru dezvoltarea afacerilor și pentru investiții

Investițiile

Investițiile, publice sau private, sunt factori determinanți ai dezvoltării economice.

Investițiile publice trebuie să fie echitabile și să aibă în vedere nu doar dezvoltarea economică, ci și dezvoltarea socială și protecția mediului.

Investițiile private sunt deseori numite investiții străine directe care stimulează dezvoltarea de noi infrastructuri sau tehnologii. Aceste investiții sunt benefice pentru aria locală doar în cazul în care:

- Profitul „se întoarce” și în comunitatea și economia locală
- Noile tehnologii nu au un efect negativ asupra competitorilor locali, în special asupra întreprinderilor mici

Trebuie să știți că, atunci când vor să deschidă o afacere, investitorii deseori caută următoarele:

- Un mediu stabil macro-economic, politic și legislativ
- Competiție deschisă și acces transparent la piețe
- Acces la terenuri disponibile
- Sisteme de transport și utilități adecvate, disponibile și fiabile
- Forță de muncă calificată
- Furnizori și resurse locale
- Facilități de educație, de instruire și de cercetare
- O calitate bună a vieții: mediu ambiant curat, acces la cultură și educație
- Un sistem clar și simplu de taxe și regulamente

Inovațiile

Inovațiile sunt o sursă esențială a dezvoltării economice, deoarece crează noi produse sau noi procese de producție. Sectoarele public și privat pot sprijini inovațiile prin investiții în activitățile de cercetare și dezvoltare.

Spiritul antreprenorial

Spiritul antreprenorial este reprezentat de capacitatea de a crea noi întreprinderi, care la rândul lor creează noi locuri de muncă, venituri, surse pentru bugetul local și servicii care repun banii în circulație și reduc scurgerea lor în afara teritoriului local.

Pe baza acestei teorii, planurile de dezvoltare economică locală ar trebui să includă strategii, care să se concentreze pe:

- Investiții publice echitabile și durabile, care să ia în considerare și interesul specific al grupurilor vulnerabile și egalitatea de gen
- Investiții în cercetare și dezvoltare, pentru sprijinirea inovațiilor
- Atragerea de investiții străine directe care aduc beneficii ariei locale
- Dezvoltarea capacității antreprenoriale locale și forței de muncă
- Sprijinirea transferului de cunoștințe între universități, întreprinderi locale și autorități publice
- Sprijinirea înființării IMM-urilor și a dezvoltării acestora prin intermediul unor politici publice

Egalitate de gen

Poate vă întrebați de ce principiul egalității de gen trebuie să stea la baza dezvoltării locale? Un răspuns îl dau cercetările și studiile care au demonstrat că societățile, în cadrul cărora femeilor nu li se acordă drepturi egale cu cele ale bărbaților, nu vor putea obține niciodată o dezvoltare durabilă.¹⁴

Principiul *egalității de gen* consideră că egalitatea între femei și bărbați este un drept fundamental al omului și prin urmare, femeile trebuie să aibă dreptul la tratare și oportunități egale.

Acest drept nu ignoră diferența fundamentală între femei și bărbați determinată de *sexul* acestora, definit de caracteristicile biologice și fiziologice a bărbaților și femeilor; acest drept se referă la egalitatea de *gen*, unde genul este definit de rolurile, comportamentele, activitățile și responsabilitățile, pe care o societate, în diverse perioade de timp, le-a considerat adecvate pentru bărbați și femei.

¹⁴ [Obiectivele de dezvoltare ale mileniului elaborate de ONU](#), menite să pună capăt [sărăciei](#) în lume până în 2015.

Adunarea Generală a Organizației Națiunilor Unite a adoptat în anul 1979 *Convenția Internațională asupra eliminării tuturor formelor de discriminare față de femei (CEDAW)*, care a intrat în vigoare în anul 1981, fiind ratificată de către majoritatea țărilor. CEDAW a stabilit un program de acțiune pentru statele care au ratificat Convenția pentru a pune capăt discriminării femeilor:

- Statele trebuie să întreprindă măsuri pentru eliminarea prejudecăților și obiceiurilor bazate pe ideea inferiorității sau superiorității unuia dintre sexe sau pe stereotipurile privind rolurile femeilor și bărbaților.
- Statele sunt obligate să introducă principiul *egalității de gen* în legislația internă, să abroge toate dispozițiile discriminatorii din legile lor și să adopte noi dispoziții care să protejeze femeile de discriminare. Cu toate acestea, protecția specială a maternității nu este considerată o discriminare pe bază de gen. Măsurile speciale, incluzând legislația menită să elimine toate formele de trafic cu ființe umane și prostituția forțată, de asemenea, nu sunt considerate discriminări pe bază de gen. Asigurarea șanselor egale la educație pentru elevii de sex feminin reprezintă o condiție obligatorie, iar coeducația este încurajată.
- Statele trebuie, de asemenea, să înființeze tribunale și instituții publice pentru a garanta femeilor o protecție eficientă împotriva discriminării și să întreprindă măsuri pentru eliminarea tuturor formelor de discriminare practicate față de femei de către persoane fizice sau organizații.

Un mecanism care să asigure că egalitatea de gen va fi luată în considerare este utilizarea **abordării integratoare a dimensiunii de gen**. Consiliul economic și social al ONU (ECOSOC)¹⁵ definește astfel conceptul de integrare a dimensiunii de gen: „*Integrarea perspectivei de gen este procesul de evaluare a implicațiilor, pentru femei și bărbați, a oricăror acțiuni planificate, incluzând legislație, politici sau programe, în toate domeniile și la toate nivelele. Este o strategie necesară pentru a îngloba nevoile, preocupările și experiențele femeilor și bărbaților în planificarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea politicilor și programelor în toate sferile sociale, politice și economice, astfel încât femeile și bărbații să obțină în mod egal beneficii, iar inegalitățile să nu fie perpetuate. Scopul final al abordării integratoare este realizarea egalității de gen*”. „**Bugetarea sensibilă la dimensiunea de gen** înseamnă abordarea integratoare a egalității de gen în procesul bugetar. Aceasta reprezintă evaluarea, prin prisma de gen, a bugetelor publice, încorporând perspectiva de gen în toate etapele procesului bugetar și restructurând veniturile și cheltuielile pentru a promova egalitatea de gen.”

Exemplu

Orașul Bristol din Marea Britanie a evaluat, prin prisma egalității de gen, bugetul cheltuit pe sport și a constatat că peste 80% din buget a fost cheltuit pe sporturile practicate de către bărbați – în special, fotbal și rugby. Această situație exista de mai mulți ani, fără ca membrii consiliului local să fie conștienți de acest fapt. Odată ce această informație a devenit cunoscută, au fost inițiate acțiuni care au avut ca scop implicarea în activități sportive a femeilor tinere; au fost alocate resurse în bugetul local pentru a finanța netball-ul și înotul, care s-au considerat a fi sporturi mai des practicate de către femei.

Drepturile femeilor au fost recunoscute la nivel național și internațional, incluzând garantarea dreptului femeilor la proprietate în cadrul căsătoriei, dreptul la vot și posibilitatea de a candida în alegeri, dreptul de a avea șanse egale în educație și acces la locuri de muncă, dreptul la remunerație egală pentru munca egală și dreptul la protecție în timpul maternității.

În Republica Moldova, Constituția proclamă egalitatea între bărbați și femei ca un drept al omului, iar legea nr. 5-XVI din 09.02.2006 asigură această egalitate. Cu toate acestea, în pofida recunoașterii legale a acestui drept, egalitatea între femei și bărbați nu este încă o realitate în viața de zi cu zi, fapt demonstrat de următoarele cifre¹⁶:

- Rata de angajare a femeilor în câmpul muncii este de 49%, iar a bărbaților de 62%
- Dintre membri ai parlamentului 22% sunt femei, iar dintre primari doar 17,5%

¹⁵ ECOSOC al ONU, iulie 1997

¹⁶ PNUD

- Femeile primesc, în medie, 70% din pensia bărbatilor
- Femeile sunt mai des victime ale violenței domestice, dar există foarte puține cazuri penale
- 57% dintre profesori în instituțiile de învățământ superior sunt femei, însă doar 13% din șefii instituțiilor de învățământ superior sunt femei

Aceste inegalități sunt probabil rezultatul unor presupuneri și stereotipuri despre rolurile pe care femeile și bărbații trebuie să le joace în cadrul familiei și societății, determinate de educație, cultură, mass-media, modul în care lumea muncii și societatea sunt organizate în general, inclusiv reprezentarea politică. Deoarece administrația publică locală este cea mai apropiată de oameni, ea este cea care trebuie să întreprindă acțiuni de combatere a inegalității și de promovare a egalității între femei și bărbați, analizând efectul direct sau potențial, al politicilor și practicilor sale, asupra bărbatilor și femeilor, băieților și fetelor.

Drepturile omului în dezvoltarea locală

„Toate ființele umane se nasc libere și egale în demnitate și în drepturi. Ele sunt înzestrate cu rațiune și conștiință și trebuie să se comporte unele față de celelalte în spiritul fraternității”.¹⁷

Acesta este primul articol al *Declarației Universale a Drepturilor Omului (DUDO)* adoptată de către Adunarea Generală a Organizației Națiunilor Unite în 1948. Drepturile omului sunt garanții legale universale, care protejează indivizii și grupurile împotriva acțiunilor și lipsei de acțiuni, care lezează libertățile fundamentale, drepturile și demnitatea umană. Legislația privind drepturile omului obligă autoritățile, inclusiv autoritățile locale (în principal) și alți *deținători de obligații* să efectueze anumite lucruri și le împiedică să efectueze altele. Printre drepturile garantate tuturor ființelor umane în temeiul tratatelor internaționale, fără nici o discriminare pe bază de rasă, culoare, sex, limbă, opinie politică sau orice altă opinie, origine națională sau socială, avere, origine prin naștere sau altă condiție socială, se numără:

- Dreptul omului la viață, la libertate și la securitate
- Libertatea de asociere, de exprimare, de întrunire și de migrare
- Dreptul la cel mai înalt posibil standard de sănătate
- Libertatea de a nu fi arestat sau deținut arbitrar
- Dreptul la o judecată echitabilă
- Dreptul la condiții decente și favorabile de muncă
- Dreptul la hrană, locuință și securitate socială adecvată
- Dreptul la educație
- Dreptul la protecție egală în fața legii
- Libertatea de a nu avea imixțiuni arbitrare în viața personală, în viața de familie, în domiciliu sau corespondență
- Libertatea de a nu fi torturat și de a nu fi tratat sau pedepsit în mod crud, inuman sau degradant
- Libertatea de a nu fi sclav
- Dreptul la o naționalitate

Nu există o ierarhie a drepturilor omului, toate sunt importante în mod egal, fie ele drepturi economice, politice, civile, culturale sau sociale. Drepturile omului nu sunt doar scopuri sau obiective la care aspirăm vag. Nu sunt nici utopii despre care visăm. Ele sunt valorile de referință ale unei societăți echitabile; prin respectarea lor, oamenii au posibilitatea de a deține controlul asupra vieții și viitorului lor.

Dezvoltarea bazată pe respectarea drepturilor omului consideră că există două grupuri de factori interesați, *deținătorii de drepturi* sau grupul celor care nu își exercită întotdeauna pe deplin drepturile și *deținătorii de obligații* sau instituțiile care au datoria obligatorie de a respecta drepturile deținătorilor de drepturi. În cadrul procesului de planificare a dezvoltării locale, *deținătorii de drepturi* sunt cetățenii, inclusiv membrii grupurilor vulnerabile, iar *deținătorii de obligații* sunt oficialii administrației publice locale, consilierii aleși și reprezentanții oricăror altor instituții guvernamentale. Abordarea bazată pe drepturile

¹⁷ Articolul 1 al [Declarației Universale a Drepturilor Omului a ONU](#)

omului are ca scop întărirea capacității deținătorilor de obligații și abilitarea deținătorilor de drepturi, încurajându-i să coopereze și să conlucreze.

Atunci când se aplică principiile drepturilor omului în procesul de dezvoltare locală, acest proces este mult îmbunătățit prin faptul că cei care sunt de obicei ignorați sau excluși, membrii grupurilor vulnerabile și defavorizate, participă și beneficiază și ei, de rezultatele dezvoltării. Astăzi știm că actele caritabile și carnetele de cecuri nu sunt eficiente în eradicarea sărăciei și în soluționarea problemelor cu care se confruntă grupurile defavorizate și marginalizate. Schimbări reale putem obține doar dacă membrii acestor grupuri sunt incluși și împuterniciți; doar dacă membrii celorlalte grupuri mai puternice, își schimbă comportamentul și atitudinea, devenind mai empatici și deschiși să coopereze pentru găsirea soluțiilor. Pentru a realiza aceste lucruri, trebuie să construim parteneriate, să participăm activ, să construim încrederea printr-un comportament integru, responsabil și transparent, trebuie să abordăm dezvoltarea prin prisma principiilor durabilității și integrării.

Nivelul de dezvoltare a unei societăți poate fi apreciat după măsura în care aceasta include și protejează pe cei mai marginalizați și vulnerabili; după standardele acesteia de integritate, transparență și responsabilitate; după măsura în care oamenii sunt împuterniciți.

Toate aceste principii au fost descrise în prezentul ghid ca principiile pe care dezvoltarea socio-economică locală trebuie să se bazeze, dar acestea sunt totodată și principiile fundamentale ale egalității de gen și ale drepturilor omului.