UDC: 364-116.2:005.336

THE ROLE OF STAKEHOLDER ENGAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF SOCIAL PROJECTS

ROLUL IMPLICĂRII PĂRȚILOR INTERESATE ÎN IMPLEMENTAREA PROIECTELOR SOCIALE

Oxana ISAC

PhD in Sociology, Associate Professor, Department of Sociology and Social Work, Moldova State University, Chișinău, Republic of Moldova
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1781-0566

https://doi.org/10.54481/pcss2025.48

Abstract. *Social standards within the management framework of externally funded projects require the preparation and implementation of a stakeholder engagement plan. The main objective of this plan is to consult stakeholders by actively involving them in the decision-making process, offering them the opportunity to provide feedback and express their views regarding the expected results, benefits, and potential negative consequences of the project. The involvement of local communities is crucial for the project's success, as it ensures effective collaboration between project staff and community members and minimizes and mitigates the social and environmental risks associated with the proposed project. Strengthening stakeholder engagement enhances transparency, social responsibility, and the sustainable development of communities impacted by social interventions.*

Keywords: *involvement, participation, stakeholders, project, community, risks*

Rezumat. *Standardele sociale din cadrul managementului proiectelor sociale finanțate din surse externe prevăd întocmirea și implementarea unui plan de implicare a părților interesate, al cărui scop vizează consultarea acestor grupuri printr-o implicare activă, oferindu-le posibilitatea de a furniza feedback și de a-și exprima opiniile asupra rezultatelor preconizate ale proiectului, beneficiilor și potențialelor consecințe negative. Implicarea populației locale este esențială pentru succesul proiectului, pentru a asigura o colaborare eficientă între personalul proiectului și comunitățile locale și pentru a minimiza și atenua riscurile sociale și de mediu asociate proiectului propus. Consolidarea participării părților interesate contribuie la creșterea transparenței, responsabilității sociale și la dezvoltarea durabilă a comunităților afectate de intervențiile sociale.*

Cuvinte-cheie: *implicare, participare, părți interesate, proiect, comunitate, riscuri*

Introducere

În ultima perioadă, în Republica Moldova este promovată tot mai insistent dezvoltarea bazată pe comunitate. Implicarea activă a membrilor comunității în elaborarea și implementarea proiectelor are o importanță majoră, oferind comunităților posibilitatea de exprimare a opiniilor și de implicare în procesul de implementare a proiectelor sociale. În această ordine de idei, se disting două tipuri de implicare în dezvoltarea comunitară:

a) implicare bazată pe comunitate, ce se referă la proiectele care implică activ beneficiarii în identificarea propunerilor incluse în cererile de finanțare și în gestionarea acestora;

b) implicare dirijată de comunitate, o formă mai recentă, devenită unul dintre principalele mecanisme pentru implementarea proiectelor de dezvoltare, care

presupune că comunităţile posedă control direct asupra luării deciziilor şi gestionării investiţiilor, determinând modul de utilizare a resurselor şi contribuind la sporirea durabilităţii acestora, crearea capitalului social, consolidarea puterii locale etc.

Procesul menţionat are loc prin obţinerea priorităţilor de dezvoltare direct din partea comunităţilor şi prin oferirea posibilităţii de identificare autonomă a proiectelor și a potențialilor beneficiari, asigurarea accesului la resurse și consolidarea capacităţilor comunităţilor prin susţinerea instituţiilor şi organizaţiilor care le reprezintă. Implicarea comunitară este o abordare care promovează încrederea, colaborarea şi comunicarea.

Această abordare se bazează pe principii care respectă dreptul tuturor membrilor comunităţii de a fi informaţi, implicaţi şi împuterniciţi. Implicarea comunităţii ia în considerare o gamă largă de puncte de vedere și perspective din întreaga comunitate pentru a stabili o viziune comună şi un scop comun. Acest lucru încurajează o ambiție comună între membrii comunităţii şi încurajează indivizii să acționeze împreună pentru a-și atinge obiectivele comune.

Rezultatele cercetării

Problema participării a fost abordată în diferite studii, care accentuează necesitatea utilizării teoriilor despre democraţie în identificarea principiilor fundamentale ale participării publice. Cercetătorii Daniels şi Walker pledează pentru eficientizarea participării prin învăţarea colaborativă (Daniels & Walker, 1996). Dienel şi Renn reliefează analiza deciziilor prin implicare activă (Dienel & Renn, 1995). J. Rosener subliniază importanţa ajustării metodei la scopul propus (Rosener, 1997), iar C. Chess şi K. Purcell consideră că modul de aplicare a tehnicilor participative poate avea un efect determinant asupra performanţelor procesului participativ (Chess & Purcell, 1999).

În acest context, apare oportună necesitatea unei înţelegeri mai bune a factorilor care modelează procesul de participare şi influenţează rezultatele obţinute, cum ar fi tipologia problemei discutate, personalităţile implicate, interesele urmărite ș.a.m.d. Atunci când oamenii intenţionează să ajungă la un consens, trebuie să li se ofere posibilitatea de a participa, de a-şi exprima părerile, de a se implica în discuţii şi de a vota. Asigurarea şanselor egale de a „face vocea auzită” îi încurajează şi îi motivează să participe la soluţionarea problemelor care afectează comunitatea.

Combinarea intereselor personale cu cele comune dă naştere acţiunii colective, care permite amplificarea acestor interese. Condiţiile pentru acţiunea colectivă ulterioară pot fi create încă de la etapa iniţială de un grup mic de persoane care, prin contribuţiile lor (morale şi materiale), mobilizează şi alţi membri ai comunităţii. Anume interacţiunea umană generează acţiuni colective în care indivizii obişnuiţi devin activişti civici.

Orice acţiune colectivă are la bază implicarea membrilor comunităţii. Implicarea, în contextul dezvoltării comunitare, poate fi definită ca disponibilitatea membrilor comunităţii de a-şi asuma responsabilităţi în soluţionarea problemelor cu care se confruntă comunitatea şi ale căror consecinţe se răsfrâng, direct sau indirect, asupra vieţii lor personale. În acelaşi timp, dilema acţiunii colective face ca, în absenţa unui angajament reciproc credibil, indivizii să se dezică de participare, împiedicând cooperarea pentru folosul comun.

Un nivel mai înalt de încredere stabilit în cadrul comunității generează premise mai bune pentru cooperare. Astfel, comunitățile care au deja o experiență în implementarea proiectelor sunt mai cooperante și mai active în inițierea acțiunilor colective, cooperarea de succes sporind încrederea. Informarea corectă și controlul transparent joacă un rol esențial pentru întărirea încrederii.

Acolo unde liderii comunitari sunt cooperanți, funcționarea comunității este mult mai eficientă. Dacă însă membrii comunității nu sunt capabili să își ia angajamente credibile unii față de alții, există riscul de a pierde oportunități importante. Astfel, acțiunea colectivă apare într-un context generat de mediul social, politic, economic și cultural, ce oferă oportunități, dar implică și riscuri. Normele și valorile dominante în comunitate sunt determinante în structurarea intereselor membrilor acesteia și influențează comportamentele lor, dând naștere diferitelor tipuri de participare:

- persoane cu eforturi marcante,
- persoane cu implicare puternică,
- persoane cu rol important,
- persoane cu implicare nesemnificativă,
- persoane sceptice, care nu se implică.

Elementele decisive în explicarea acțiunii colective sunt interesele actorilor sociali, prestigiul și încrederea de care se bucură aceștia în interiorul comunității. Cooperarea voluntară este mai ușor de realizat într-o comunitate cu capital social bazat pe încredere. În comunitățile cu nivel înalt de încredere, cooperarea dispune de cadrul necesar pentru a se dezvolta. Oamenii sunt optimiști și încrezători în forțele proprii și în viitor.

În schimb, acolo unde lipsesc normele și rețelele angajamentului civic, acțiunea colectivă nu are perspective. În comunitățile fără precedente de colaborare civică reușită, este dificilă depășirea neîncrederii. Comunitățile care au participat anterior la implementarea de proiecte de interes comunitar și au acumulat experiență în valorificarea resurselor externe sunt mai receptive față de inițiative noi și întîmpină mai puține dificultăți în colectarea contribuțiilor proprii și utilizarea resurselor locale. Entuziasmul generat de succesele înregistrate servește drept sursă de inspirație pentru abordarea colectivă a noilor provocări.

Discuție

Conform definiției formulate de Banca Mondială, participarea este un proces prin intermediul căruia factorii de decizie influențează și participă la exercitarea controlului asupra inițiativelor de dezvoltare, deciziilor și resurselor. Activitățile de implicare a părților interesate trebuie să continue pe parcursul întregului ciclu de viață al proiectului. Părțile interesate trebuie implicate cât mai devreme posibil și trebuie să continue să fie implicate pe tot parcursul planificării, implementării și finalizării proiectului.

Natura și frecvența consultărilor ulterioare diferă în funcție de faza de pregătire sau implementare a activităților proiectului. Înainte de începerea proiectului, toate părțile implicate trebuie informate cu privire la domeniul de aplicare al proiectului și la informațiile de contact la care se pot adresa pentru detalii suplimentare.

Părțile interesate de proiect sunt definite ca persoane, grupuri sau alte entități care:

- sunt afectate sau pot fi afectate direct ori indirect, pozitiv sau negativ, de proiect (denumite și „părți afectate"); și

- pot avea un interes în proiect (denumite „părți interesate"), inclusiv persoane sau grupuri ale căror interese pot fi influențate de proiect și care au potențialul de a afecta, la rândul lor, rezultatele proiectului.

În scopul unei implicări eficiente și adaptate, părțile interesate pot fi clasificate în următoarele categorii principale:

- *părți afectate* – persoane, grupuri și alte entități din zona de implementare a proiectului, direct influențate (efectiv sau potențial) de proiect și care trebuie implicate îndeaproape în procesul de identificare și gestionare a impactului;

- *părți interesate* – persoane, grupuri sau entități care, deși nu se confruntă direct cu impactul proiectului, consideră că interesele lor sunt afectate sau pot influența proiectul;

- *grupuri vulnerabile* – persoane care ar putea fi afectate în mod disproporționat sau dezavantajate suplimentar de proiect, necesitând eforturi speciale de implicare pentru a asigura reprezentarea lor egală în consultări și luarea deciziilor.

În contextul acestor idei, prezentăm principalele principii care stau la baza comunicării cu părțile interesate:

- informarea comunității și a principalelor părți interesate privind evoluția proiectului;

- luarea în considerare a feedback-ului, analizarea sugestiilor și includerea acestora unde este posibil;

- asigurarea transparenței în procesul de implementare, în special în activitățile cu participarea părților interesate;

- încurajarea participării active a părților interesate.

În vederea asigurării unei consultări eficiente, echipa de proiect elaborează un *Plan de Implicare a Părților (PIP)*, destinat să contribuie la luarea deciziilor și la implementarea proiectului prin implicarea beneficiarilor și altor părți interesate, astfel încât aceștia să își poată exprima opiniile referitoare la rezultatele preconizate, beneficiile și posibilele consecințe negative ale proiectului.

Planul de implicare a părților este un instrument util pentru gestionarea comunicării dintre proiect și părțile interesate. Obiectivele principale ale PIP sunt:

- înțelegerea cerințelor de implicare a părților interesate prevăzute în legislația Republicii Moldova (Parlamentul Republicii Moldova, 2000; Parlamentul Republicii Moldova, 2008);

- identificarea părților afectate și a celor capabile să influențeze implementarea proiectului;

- dezvoltarea unui proces de implicare participativ, în care părțile interesate pot contribui la conceperea și derularea proiectului;

- definirea modalităților de dezvăluire a informațiilor;

- stabilirea unui mecanism formal de soluționare a reclamațiilor;

- clarificarea rolurilor și responsabilităților pentru punerea în aplicare a PIP;

- instituirea mecanismelor de monitorizare pentru a menține PIP-ul actualizat și eficient.

Comunicarea timpurie, frecventă și clară cu părțile interesate ajută la gestionarea așteptărilor și la prevenirea conflictelor sau a riscurilor, evitând întârzierile în implementarea proiectului. Implicarea comunității locale este esențială pentru succesul proiectului, asigurând colaborarea armonioasă între personalul de proiect și comunități, minimizând și atenuând riscurile sociale și de mediu aferente activităților propuse.

Pentru a respecta abordările bazate pe cele mai bune practici, proiectul va aplica următoarele principii pentru implicarea părților interesate:

- *deschiderea și abordarea pe parcursul întregului ciclu de viață:* consultările publice pentru proiect(e) vor fi organizate pe parcursul întregului ciclu de viață și desfășurate într-o manieră deschisă, fără manipulări, constrângeri sau intimidări;
- *participare și feedback:* informațiile vor fi furnizate și distribuite pe scară largă tuturor părților interesate într-un format accesibil, oferind oportunități pentru exprimarea feedback-ului din partea acestora;
- *incluziune și sensibilitate:* identificarea părților interesate va sprijini o mai bună comunicare și construirea unor relații eficiente. Procesul de participare la proiect va fi inclusiv. Sensibilitatea față de nevoile părților interesate va ghida selecția metodelor de implicare, acordând o atenție specială grupurilor vulnerabile, cum ar fi: femeile, persoanele strămutate intern, persoanele revenite din migrație, persoanele cu dizabilități, tinerii, persoanele în vârstă și locuitorii zonelor îndepărtate sau greu accesibile;
- *adecvarea culturală:* activitățile, formatul, calendarul și locațiile vor respecta obiceiurile și normele locale;
- *sensibilitatea la conflicte:* va fi luat în considerare contextul complex al țării, respectându-se principiile umanitare de neutralitate și imparțialitate;
- *sensibilitatea la dimensiunea de gen:* consultările și activitățile proiectului vor asigura acces egal femeilor și bărbaților. După caz, se vor organiza întâlniri separate pentru fiecare gen, pentru a crea un spațiu sigur de exprimare.

Printre metodele cel mai frecvent utilizate pentru a comunica și consulta părțile interesate se numără:

- *platforma online*: crearea unei pagini web dedicate proiectului pentru a permite accesul la informațiile relevante și pentru a asigura feedback online. Aceasta va găzdui documentele operaționale și alte informații legate de implementare;
- *consultații publice / consultații virtuale*: organizate în mod continuu pe durata proiectului, pentru implicarea cetățenilor;
- *ateliere de lucru*: organizarea atelierelor cu beneficiarii pentru discutarea beneficiilor proiectului, calendarul implementării, mecanismele de soluționare a reclamațiilor, precum și alte teme relevante identificate pe parcurs;
- *sondaje de opinie, interviuri, focus-grupuri*: desfășurate față în față sau online pentru obținerea unui feedback autentic privind provocările și necesitățile comunitare;
- *panouri informative*: amplasate pentru a oferi informații relevante despre fiecare fază a implementării proiectului;
- *scrisori/rapoarte*: utilizate pentru a facilita implementarea și colaborarea între entitățile implicate și părțile interesate, asigurând transparența și monitorizarea evoluției proiectului.

În ceea ce privește cadrul normativ aplicabil implicării cetățenilor și părților interesate, Republica Moldova dispune de un set de reglementări ce garantează atât dreptul de acces la informație, cât și participarea publică la procesul decizional.

Dreptul la informație este garantat de Constituția Republicii Moldova, prin Articolul 32 („Libertatea de opinie și de exprimare") și Articolul 34 („Dreptul la acces la informații") (Parlamentul Republicii Moldova, 1994). Totodată, Articolul 5 din Legea nr. 982/2000 privind accesul la informație stipulează că subiecții acestei legi sunt atât autoritățile administrației publice centrale, cât și cele locale (Parlamentul Republicii Moldova, 2000). Legea limitează accesul public la informații clasificate ca secrete de stat, date comerciale confidențiale și date cu caracter personal, a căror divulgare poate afecta viața privată a persoanei.

Legea privind transparența în procesele decizionale nr. 239/2008 definește modul în care are loc procesul de consultare cu societatea civilă. Aceasta identifică următoarele etape pentru asigurarea transparenței procesului decizional (Parlamentul Republicii Moldova, 2008):

- informarea publicului cu privire la inițierea elaborării deciziei;
- punerea la dispoziția părților interesate a proiectului de decizie sau politică;
- consultarea cetățenilor, a asociațiilor și a altor părți interesate;
- examinarea recomandărilor cetățenilor și ale părților interesate;
- informarea publicului cu privire la decizia luată.

Legea menționată a fost completată prin Hotărârea Guvernului nr. 967 din 8 august 2016 "cu privire la mecanismul de consultare publică cu societatea civilă în procesul decizional" (Guvernul Republicii Moldova, 2016). Această hotărâre stabilește cadrul general de consultare, descriind sarcinile, rolurile și responsabilitățile autorităților, termenele limită, metodele de consultare și procedurile privind transparența deciziilor. De asemenea, recomandă autorităților publice locale să își actualizeze regulamentele interne privind transparența procesului decizional. Articolul 16/1 din Legea privind transparența în procesul decizional stipulează că, în caz de nerespectare, persoanele responsabile poartă răspundere disciplinară și administrativă.

Prin Hotărârea Guvernului nr. 11 din 19 ianuarie 2010 "cu privire la crearea Consiliului Național de Participare", a fost constituit Consiliul Național de Participare ca organ consultativ pe lângă Prim-ministru, având rolul de a implica societatea civilă în procesul decizional politic. Totuși, funcționarea Consiliului nu a fost reglementată complet.

Actualmente, Republica Moldova nu dispune de prevederi legislative clare privind implicarea cetățenilor și a părților interesate în cadrul programelor și proiectelor de investiții mai specifice. În aceste cazuri, implementatorii se bazează pe normele și cerințele organizațiilor donatoare internaționale.

Concluzii

Strategiile de pregătire, implementare și monitorizare a proiectelor presupun abilitarea comunităților de a participa la procesul de dezvoltare și integrarea vocii cetățenilor în elaborarea programelor de dezvoltare, ca factori esențiali pentru obținerea rezultatelor durabile.

Implicarea părților interesate trebuie inițiată cât mai devreme posibil, încă din faza de concepere a proiectului, și trebuie menținută activă pe tot parcursul ciclului de

viaţă al acestuia. Natura, domeniul de aplicare şi frecvenţa implicării vor fi adaptate la caracteristicile proiectului şi la nivelul riscurilor şi impacturilor sociale şi de mediu potenţiale.

Părţile interesate trebuie să beneficieze de informaţii oportune, relevante, accesibile şi inteligibile, iar consultările trebuie desfăşurate fără manipulare, constrângere, discriminare sau intimidare.

În concluzie, procesul de implicare a părţilor interesate va cuprinde următoarele activităţi de bază:

- identificarea şi analiza părţilor interesate;
- planificarea mecanismelor de implicare;
- publicarea transparentă a informaţiilor;
- organizarea consultărilor;
- gestionarea reclamaţiilor şi răspunsul la ele;
- raportarea regulată către părţile implicate.

Prin implicarea activă a părţilor interesate, se dezvoltă relaţii solide, constructive şi receptive între entităţile de implementare a proiectului şi comunităţile beneficiare, ceea ce contribuie decisiv la succesul gestionării riscurilor sociale şi de mediu şi la atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă.

Bibliografie

1. Chess, C., & Purcell, K. (1999). Public participation and the environment: Do we know what works? *Environmental Science & Technology*, 33(16), 268–269.
2. Daniels, G., & Walker, G. (1996). Collaborative learning: Improving public deliberation in ecosystem-based management. *Environmental Impact Assessment Review*, 16, 71–102.
3. Dienel, P., & Renn, O. (1995). Planning cells: A gate to "fractal" mediation. In O. Renn, T. Webler, & P. Wiedemann (Eds.), *Fairness and competence in public participation: Evaluating models for environmental discourse* (pp. 117–140). Boston: Kluwer Academic.
4. Guvernul Republicii Moldova. (2016). *Hotărârea nr. 967 din 8 august 2016 cu privire la mecanismul de consultare publică cu societatea civilă în procesul decizional*. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=137925&lang=ro
5. Parlamentul Republicii Moldova. (1994). *Constituţia Republicii Moldova*. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=145723&lang=ro
6. Parlamentul Republicii Moldova. (2000). *Legea nr. 982 privind accesul la informaţii*. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=137924&lang=ro
7. Parlamentul Republicii Moldova. (2008). *Legea nr. 239 privind transparenţa în procesul decizional*. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=142655&lang=ro
8. Rosener, J. (1997). Matching method to purpose: The challenges of planning citizen-participation activities. In S. Langton (Ed.), *Citizen Participation in America* (pp. 109–121).
9. Webler, T. (1995). "Right" discourse in citizen participation: An evaluative yardstick. In O. Renn, T. Webler, & P. Wiedemann (Eds.), *Fairness and competence in public participation: Evaluating models for environmental discourse* (pp. 35–86). Boston: Kluwer Academic.