



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ



ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

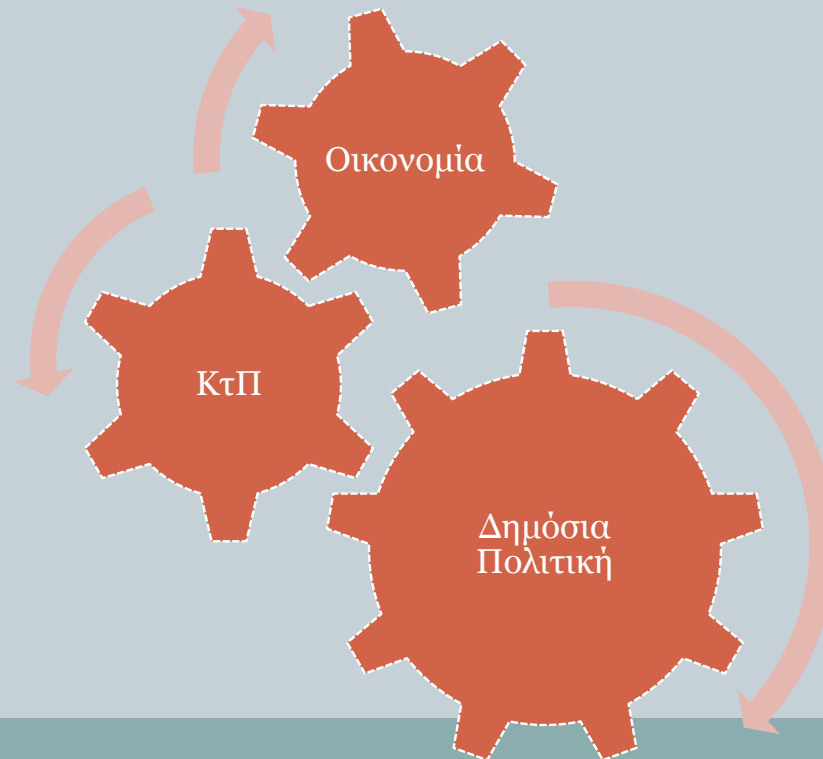
ΜΥΤΙΛΗΝΗ,
ΔΕΚΈΜΒΡΙΟΣ 2014

Η πράξη «Περιβαλλοντική Διαχείριση-Σύγχρονα Εργαλεία», του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση», συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο-ΕΚΤ) και από Εθνικούς Πόρους.

Οι Κοινωνικές Αντιδράσεις (α)



- Οι κοινωνικές αντιδράσεις στα περιβαλλοντικά προβλήματα προκαλούνται καθώς οι δρώντες στις επιμέρους σφαίρες της κοινωνίας (Πολιτική, Κοινωνία Των Πολιτών, Οικονομία) επιδιώκουν διαφορετικούς στόχους και διεκδικούν τα διαφοροποιημένα συμφέροντα τους



Οι Κοινωνικές Αντιδράσεις (β)



- Ορίζονται: ως «μια διαδικασία στην οποία ένα συμβαλλόμενο μέρος θεωρεί ότι το συμφέρον του επηρεάζεται αρνητικά (από τις αποφάσεις, ενέργειες) ενός άλλου συμβαλλόμενου μέρους»
- Οι λόγοι που τροφοδοτούν κοινωνικές αντιδράσεις είναι:
 - ✓ αίσθημα αδικίας,
 - ✓ αντικρουόμενες αξίες και πιστεύω,
 - ✓ ατομικά συμφέροντα,
 - ✓ αντιλήψεις,
 - ✓ (εκλαμβανόμενο) ρίσκο,
 - ✓ ελλιπής ενημέρωση,
 - ✓ έλλειψη εμπιστοσύνης στους θεσμούς/φορείς

Οι Τεχνικές Διαχείρισης Κοινωνικών Αντιδράσεων



- Στόχος : η σύζευξη των επιμέρους συμφερόντων, αξιών και αντιλήψεων και η των άρση (ή καταλαγιασμός) των παραγόντων που τροφοδοτούν κοινωνικές αντιδράσεις
- Οι περισσότερο διαδεδομένες τεχνικές βασίζονται: στην σύζευξη των (αντιδρώντων) μερών με τη χρήση επικοινωνιακών εργαλείων και μεθόδων
- Οι επιμέρους τεχνικές διαβούλευσης εξαρτώνται από το βαθμό συμμετοχής των πολιτών και διακρίνονται σε: ενημερωτικές, συμβουλευτικές και συμμετοχικές/συνεργατικές
- Ενδεικτικά, τα επικοινωνιακά εργαλεία και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι: ο διάλογος, η εκπροσώπηση εμπλεκόμενων μερών σε εργαστήρια (workshops), η ενεργός συμμετοχή καθόλη τη διάρκεια του έργου, η διαβούλευση, η ενημέρωση, η πληροφόρηση και η συνεργασία.
- Καθεμία από τις παραπάνω μεθόδους συνεπάγεται διαφορετική εμπλοκή των εμπλεκόμενων μερών και η επιλογή μεταξύ αυτών εξαρτάται τόσο από τους στόχους του έργου (συναίνεση, συμβιβασμός, συνεργασία, ενημέρωση, άσκηση πειθούς, μεταστροφή, υποστήριξη) όσο και από το ρόλο του εκάστοτε εμπλεκόμενου μέρους.

Stakeholder Analysis (S.A) - Ανάλυση των Εμπλεκόμενων Μερών



Η (S.A): τεχνική διαχείρισης κοινωνικών αντιδράσεων στα πλαίσια (περιβαλλοντικών) έργων και παρεμβάσεων που εντάσσονται στα πλαίσια μιας ευρύτερης πολιτικής

Πρόκειται για μια διαδικασία συστηματικής συλλογής και ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων η οποία έχει ως στόχο την καταγραφή και ανάλυση των χαρακτηριστικών, των σχέσεων & των συμφερόντων διαφόρων κοινωνικών δρώντων (stakeholders) οι οποίοι επηρεάζουν ή/και επηρεάζονται από ένα συγκεκριμένο έργο ή πολιτική (policy)

Η χρήση της SA ενδείκνυται σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ενός έργου, αλλά η πιο σημαντική στιγμή για την διεξαγωγή της είναι η απαρχή του έργου.

Αντικείμενο της S.A



- Βασικό «αντικείμενο»: οι εμπλεκόμενοι φορείς
- Στα πλαίσια της SA εμπλεκόμενος φορέας είναι: «κάθε άτομο, ομάδα ή θεσμός που έχει έννομο συμφέρον επί των φυσικών πόρων στην περιοχή ενός έργου που θα επηρεαστεί από τις δραστηριότητες και έχει κάτι να κερδίσει ή να χάσει αν οι συνθήκες αλλάξουν ή αν παραμείνουν οι ίδιες»
- Σκοπός: να διαμορφωθεί μια ξεκάθαρη εικόνα του θεσμικού και του κοινωνικού τοπίου, των σχέσεων που διαμορφώνονται εντός αυτού και των βασικών ζητημάτων που ανακύπτουν εντός αυτού
- Στόχος είναι να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα να διευκολύνει την εφαρμογή και να αποφύγει εμπόδια

Τα Στάδια



1. Αναγνώριση (identification)

2. Κατηγοριοποίηση βάσει της σημασία και της επιρροής τους

3. Επιλογή Τεχνικής Διαβούλευσης

- **Στα πλαίσια της SA:**

- ✓ σκιαγραφούνται συμφέροντα
- ✓ αναγνωρίζονται πιθανές συγκρούσεις
- ✓ εντοπίζονται ευκαιρίες συνεργασίας
- ✓ ενθαρρύνεται η συνεργασία ατόμων, ομάδων και οργανώσεων
- ✓ διαμορφώνονται έγκαιρα κατάλληλες στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων
- ✓ εξομαλύνονται αντιδράσεις που σε άλλες συνθήκες δύναται να παρεμποδίσουν την πορεία ενός έργου οδηγώντας σε χρονοβόρες διαδικασίες (δικαστικές διαμάχες)
- ✓ αναπτύσσεται αίσθημα ιδιοκτησίας, υπευθυνότητας
- ✓ προωθείται η μάθηση, η ενημέρωση, η διάχυση πληροφορίας

Ανάπτυξη και Εφαρμογή της SA



- Οι μέθοδοι περαιώσης μιας SA είναι ποικίλες επιτρέποντας στον ερευνητή να επιλέξει την καταλληλότερη με βάση τα μέσα που έχει στην διάθεσή του
- ✓ εργαστήρια (workshops),
- ✓ οι ομάδες εστίασης (focus groups)
- ✓ οι συνεντεύξεις (interviews)

1) αναγνώριση των εμπλεκόμενων μερών και των συμφερόντων τους, σκιαγράφηση των πιο σημαντικών δρώντων (key stakeholders)

2) εκτίμηση επιρροής (influence), σημασίας (importance) και βαθμού επίδρασης (impact)

3) επιλογή του τρόπου εμπλοκής τους

1. Η αναγνώριση των εμπλεκόμενων μερών και των συμφερόντων τους, σκιαγράφηση των πιο σημαντικών δρώντων (key stakeholders)



Ξεκινάμε: Ανάλυση της Κατάστασης (Situation Analysis)

Όπου: καταγράφουμε τα εμπλεκόμενα μέρη και συνδέουμε επιμέρους δρώντες με επιμέρους προβλήματα ή ευκαιρίες

Είναι μια διαδικασία όπου οι κοινωνικές, οι οικονομικές, οι περιβαλλοντικές, οι δημογραφικές (κ.α) παράμετροι αναγνωρίζονται και συνδέονται με επιμέρους δρώντες.

Η ανάλυση της κατάστασης μπορεί να πραγματοποιηθεί με δυο μεθόδους: α) το εννοιολογικό μοντέλο (conceptual model) όπου με τη βοήθεια σχημάτων αποτυπώνεται η κατάσταση καθώς αναπαριστούμε δεσμούς και διασυνδέσεις σχηματικά β) καταιγισμός ιδεών (brainstorming) όπου τα μέλη της ομάδας συζητούν και σταδιακά καταγράφουν τα εμπλεκόμενα μέρη.

Τόσο ο πρώτος όσο και ο δεύτερος τρόπος βασίζονται στη διεξαγωγή γενικών και ειδικότερων ερωτήσεων που οδηγούν στην καταγραφή των εμπλεκόμενων μερών αλλά και στο ρόλο/σχέσεις τους

Ευρύτερες κατηγορίες Εμπλεκόμενων Μερών και Φορέων ανά Κοινωνική Σφαίρα



Εμπλεκόμενοι φορείς Ιδιωτικού Τομέα	Εμπλεκόμενοι φορείς Δημόσιου Τομέα	Εμπλεκόμενοι φορείς Κοινωνίας των Πολιτών
<ul style="list-style-type: none">• επιχειρήσεις• επιμελητήρια• συνεταιρισμοί• χρηματοπιστω-τικά ιδρύματα• επαγγελματικά σωματεία	<ul style="list-style-type: none">• Υπουργοί, υφυπουργοί• Δημόσιοι υπάλληλοι• Αιρετοί αντιπρόσωποι• Περιφέρεια• Δικαστήρια• Κόμματα• Στρατός• Διεθνείς οργανισμοί	<ul style="list-style-type: none">• ΜΜΕ• Εκκλησία• Σχολεία• Πανεπιστήμια• Επιστήμονες, ειδικοί• ΜΚΟ• Ενώσεις Πολιτών



Ποιος θα επηρεαστεί και πώς;



Ποιος διαχειρίζεται το έργο, ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή του;



Ποιος και πώς επωφελείται;



Ποιος και πώς ζημιώνεται;



Ποιανού συμφέροντα προωθεί (άμεσα και έμμεσα) το έργο;



Είναι τα συμφέροντα αυτά κατανοητά από το σύνολο των δρώντων;



Ποια συμφέροντα θίγονται (άμεσα και έμμεσα) το έργο;



Είναι τα συμφέροντα αυτά κατανοητά από το σύνολο των δρώντων;



Έχει υπάρξει ανάλογο έργο στην περιοχή;



Τι ενδιαφέρον έχουν τα εμπλεκόμενα μέρη (οικονομικό, ηθικό);



Ποια είναι τα κίνητρα των εμπλεκόμενων μερών;



Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος επικοινωνίας;



Ποια είναι η θέση τους (υπέρ/κατά/αδιάφορη);



Ποιος επηρεάζει τις απόψεις, αντιλήψεις τους;



Ποιοι έχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις (claims);



Ποια είναι η κύρια απασχόληση του πληθυσμού και επηρεάζεται από το έργο;



Ποιες είναι οι χρήσεις γης της περιοχής;



Ποιο είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς της περιοχής;

2. Εκτίμηση επιρροής (influence) και σημασίας (importance)



- Το δεύτερο βήμα : «κατηγοριοποίηση» των εμπλεκόμενων μερών με βάση το βαθμό επιρροής (influence) που διαθέτουν και τη σημασία τους (importance)
- η διατύπωση ερωτήσεων εξυπηρετεί στο να εντοπίσουμε ποια από τα εμπλεκόμενα μέρη που αναγνωρίσαμε μπορούν πράγματι (και πώς) να επηρεάσουν το έργο.

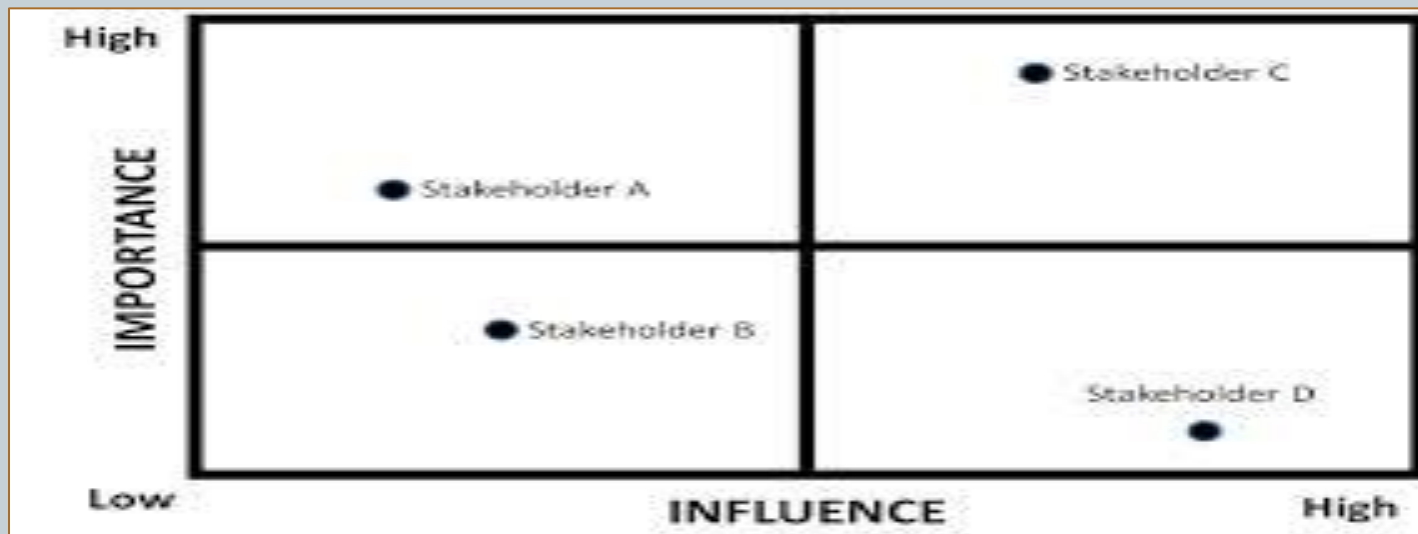
- Ποιος δεν έχει αναμειχθεί ενώ θα έπρεπε;
- Ποιος θα εμποδίσει το έργο και ποια μέσα έχει στη διάθεσή του;
- Ποιος θα υποστηρίξει το έργο και ποια μέσα έχει στη διάθεσή του;
- Ποιος έχει επιρροή (θεματικά και γεωγραφικά);
- Ποιος έχει θέση ευθύνης ;
- Ποιος είναι άμεσα υπεύθυνος για αποφάσεις που αφορούν στο έργο;
- Ποιος έχει αναμειχθεί στην περιοχή σε αντίστοιχα έργα στο παρελθόν;

- Στη συνέχεια αναλύουμε τα εμπλεκόμενα μέρη ως προς το βαθμό της επιρροής και της σημασίας τους και ύστερα κατασκευάζουμε ένα Πλέγμα Εμπλεκόμενων Μερών (Stakeholder Grid)

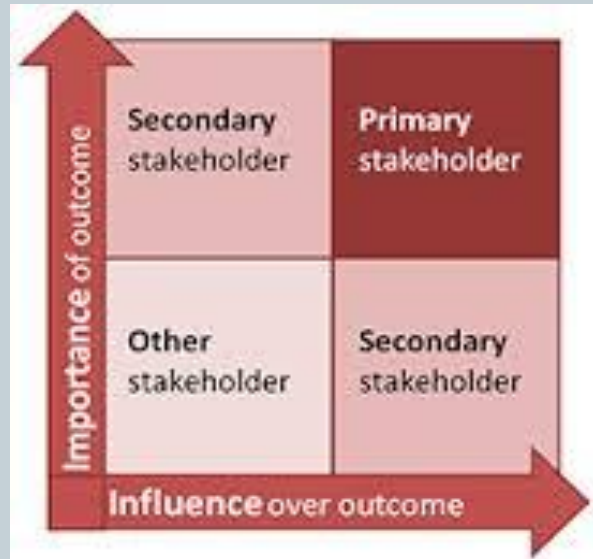
Ανάλυση των εμπλεκόμενων μερών ως προς το βαθμό της επιρροής και της σημασίας τους



	Σημασία (Importance)(x)			
Επιρροή (Influence)(✓)	Άγνωστη	Μικρή	Μέτρια	Σημαντική
Άγνωστη				
Μικρή				
Μέτρια				
Σημαντική				



Πλέγμα Εμπλεκόμενων Μερών (Stakeholder Grid)



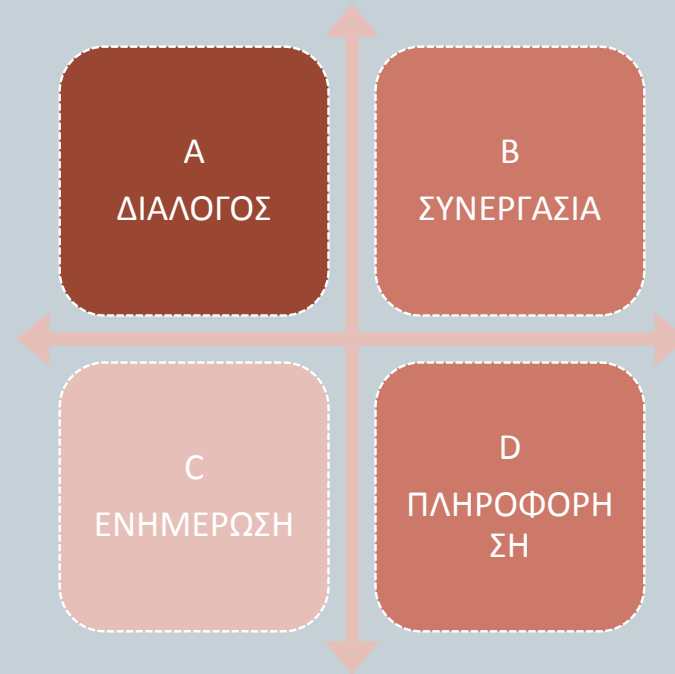
<p>Παράδειγμα Εκτίμησης επιρροής (influence) και σημασίας (importance) των εμπλεκόμενων μερών και κατασκευή Πλέγματος Εμπλεκόμενων Μερών (Stakeholder Grid)</p> <p>Εκτιμήστε την επιρροή και τη σημασία των εξής εμπλεκόμενων μερών στην κ ενός αιολικού πάρκου στο νησί της Λεσβου: επενδυτές, ξενοδοχοί, τουρίστες, αγροτικός συναιτερισμός γυναικών Μεσοτόπου</p>				
	Σημασία (Importance) (×)			
Επιρροή (Influence)(✓)	Άγνωστη	Μικρή	Μέτρια	Μεγάλη
Άγνωστη				
Μικρή				
Μέτρια				
Μεγάλη				✓×
	Σημασία (Importance) (×)			
Επιρροή (Influence) (✓)	Άγνωστη	Μικρή	Μέτρια	Μεγάλη
Άγνωστη				
Μικρή				
Μέτρια				
Μεγάλη				✓×
	Σημασία (Importance) (×)			
Επιρροή (Influence) (✓)	Άγνωστη	Μικρή	Μέτρια	Μεγάλη
Άγνωστη				
Μικρή		✓		
Μέτρια				
Μεγάλη				×
	Σημασία (Importance) (×)			
Επιρροή (Influence) (✓)	Άγνωστη	Μικρή	Μέτρια	Σημαντική
Άγνωστη	✓×			
Μικρή				
Μέτρια				
Σημαντική				



Επιλογή του τρόπου εμπλοκής των εμπλεκόμενων μερών



- Το τρίτο βήμα μιας SA άπτεται της επιλογής του τρόπου εμπλοκής των εμπλεκόμενων μερών και ταυτίζεται με την έννοια της διαχείρισης συγκρούσεων. Κάθε εμπλεκόμενο μέρος ανάλογα με τη «θέση» του στο Πλέγμα Εμπλεκόμενων Μερών πρέπει να εμπλακεί σε διαφορετικό βαθμό και να προσεγγιστεί με διαφορετικό τρόπο



Από την S.A. στη διαβούλευση



- Γιατί μας νοιάζει η «διαβούλευση»:
 - ✓ Συμμετοχική λήψη αποφάσεων
 - ✓ Σύμβαση Άαρχους
 - ✓ Καλύτερες αποφάσεις, πιο δημοκρατικές, με μεγαλύτερη νομιμότητα κτλ.
- ΑΛΛΑ και ‘διαβουλευτική κόπωση..’
- ✓ Η «διαβούλευση» ΔΕΝ είναι λύση εφόσον ΔΕΝ πληρούνται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά

Επίλογος



- Η SA συνιστά ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διαχείριση κοινωνικών συγκρούσεων στα (περιβαλλοντικά) έργα
- Σε κάθε περίπτωση μια τεχνική διαχείρισης Κοινωνικών Συγκρούσεων προαπαιτεί την ύπαρξη
 - ✓ ξεκάθαρων στόχων,
 - ✓ την δίκαιη και καθολική εκπροσώπηση συμφερόντων (inclusiveness),
 - ✓ σωστό σχεδιασμό (χρόνος, χρηματοδότηση),
 - ✓ ισότητα συμμετεχόντων,
 - ✓ διαφάνεια διαδικασιών.

Μόνο έτσι μπορεί να οδηγήσει σε σχέσεις εμπιστοσύνης, κατανόησης και αποδοχής και να άρει συγκρούσεις και εμπόδια