



Natura 2000

Končno poročilo o izvajanju Komunikacijske strategije

Pripravila:

Branka Hlad (Agencija Republike Slovenije za okolje),
v sodelovanju z Manco Šetina Miklič in Bredo Ogorelec (Ministrstvo za okolje, prostor in energijo)

Vrednotenje:

Dr. Miro Kline (Agencija Kline & Partner)

Ljubljana, 20. oktober 2004

KAZALO VSEBINE

1	POVZETEK	3
2	UVOD	4
2.1	Ozadje projekta	4
2.2	Namen projekta	4
2.3	Vloga strateškega komuniciranja v projektu in namen poročila	5
3	KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA NATURA 2000	7
3.1	Cilji in pričakovani rezultati komuniciranja izvajanja projekta Natura 2000	7
3.2	Osnovna sporočila	7
3.3	Strateški pristop h komuniciranju	8
4	REZULTATI KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE	9
4.1	Interno in eksterno komuniciranje	9
4.1.1	Komunikacijske dejavnosti in izdelki	10
4.1.2	Rezultati komunikacijskih skupin na terenu	10
4.1.3	Usposabljanje in načrtovanje	12
4.2	Skladnost s projektno nalogo in finančno poročilo	16
5	VREDNOTENJE DELA IN REZULTATOV KOMUNICIRANJA NATURA 2000	20
5.1	Izhodišče vrednotenja	20
5.2	Učinki uporabljenega pristopa k projektu	20
5.3	Ocena uspešnosti komuniciranja na osnovi delnih ocen	21
5.3.1	Organizacija projekta	22
5.3.2	Uspešnost komuniciranja	23
5.3.3	Objektivni rezultati komuniciranja / delovanja	23
5.3.4	Skupna ocena uspešnosti komuniciranja	23
5.4	Skupna ocena doseganja osnovnega cilja projekta	24
5.5	Analiza in ocena kritičnih dejavnikov uspešnosti komuniciranja	25
5.5.1	Multipli cilji	26
5.5.2	Skupna vizija	27
5.5.3	Kontinuirano učenje	27
5.5.4	Uporaba implicitnega (tihega) znanja	27
5.6	Sklepna ocena	27
6	POVZETEK PRIPOROČIL ZA UPRAVLJANJE IN KOMUNICIRANJE NATURA 2000 28	
7	PRILOGE	
	Priloga 1: Communication & Natura 2000	
	Priloga 2: Suggestions for Natura 2000 project approach	
	Priloga 3: Komunikacijska strategija Natura 2000	
	Priloga 4: Planning Natura 2000 Communication	
	Priloga 5: Komunikacijske dejavnosti in izdelki	
	Priloga 6: Celostna grafična podoba in primer zgibanke	
	Priloga 7: Dinamika komuniciranja po območjih	
	Priloga 8: Rezultati komuniciranja na terenu in odzivi deležnikov	33
	Priloga 9: Podrobnejši pregled nalog ožje in širše komunikacijske skupine	
	Priloga 10: Priporočila za upravljanje in komuniciranje Natura 2000	
	Priloga 11: Slovenia Natura 2000 – Reflections	
	Priloga 12: Good Practice Handbook: Public Participation in Making Local Environmental Decisions, The Aarhus Convention	

1 POVZETEK

Končni rezultat projekta Natura 2000 je seznam evropsko pomembnih naravovarstvenih območij, ki ga je morala Slovenija predložiti Evropski uniji do dneva svojega polnopravnega članstva. Proces priprave in izvedbe projekta, ki je potekal od konca leta 2002 do 1. maja 2004, so **zaznamovali izjemno kratki roki**. Zaradi zelo ohranjene narave je bilo namreč pričakovati **veliko število območij**, ki po strokovnih merilih sodijo v to ekološko omrežje. Zato je bilo še toliko bolj odločilnega pomena, da se je komuniciranje z različnimi deležniki na nacionalni in lokalni ravni začelo takoj. S tem je bila presežena dotedanja praksa, da se z informiranjem deležnikov čaka na končne rezultate projekta oziroma znanstveno raziskovalnega dela. Namen poročila je predstaviti povzetek ključnih vprašanj ter metod dela in rezultatov komunikacijskega dela projekta, jih ovrednotiti in na tej podlagi podati priporočila za nadaljnje delo na tem področju.

Slovenska vlada je konec aprila 2004 pravno verificirala 286 posebnih varstvenih območij Natura 2000. V procesu priprave seznama se je komunikacijska skupina lotila poglobljenega vprašanja **kako v tako kratkem času komunicirati s tako številnimi deležniki**, saj ta območja zavzemajo 35 % ozemlja države. S ciljem informirati čim več deležnikov na nacionalni in lokalni ravni ter zbrati njihove odzive, se je projektno vodstvo odločilo za model komuniciranja, ki se je v preteklosti uspešno uveljavil v okviru petih pilotnih projektov »Nature Management in Partnership« (projekt IUCN-CEC, 2002-2003). Ključni elementi izbranega modela so strateško načrtovanje komuniciranja, s poudarkom na ustrezni analizi naravovarstvenih in z njimi povezanih komunikacijskih problemov, analizi ključnih deležnikov ter opredelitvi konkretnih ciljev, strategije in taktike komuniciranja. Na podlagi komunikacijskih načrtov za 30 posameznih območij, se je do maja 2004 komuniciranje izvajalo v 107 občinah od 183-ih, na katerih ozemlja segajo območja Natura 2000. S tem so bili ključni deležniki informirani tudi o drugih predlaganih posebnih varstvenih območjih, za katere komunikacijski načrti niso bili posebej pripravljene. Model osebnega komuniciranja ima veliko večje učinke od posredovanega (enosmernega). Tako so bili dopisi, zgibanke in drugo publicistično gradivo le podpora osebni komuniciranju, ki se posveča tistim deležnikom, ki imajo največji vpliv na spreminjanje vedenjskih vzorcev in s tem tudi na širše družbene spremembe.

Uspeh komuniciranja je bil odvisen predvsem od **učinkovitosti internega komuniciranja**. Pri tem se je delo sistematično usmerjalo v vzpostavljanje strateškega partnerstva med varstvom narave, gozdarstvom in kmetijstvom, v timsko delo in usposabljanje, horizontalni in vertikalni pretok informacij, svetovanje zunanjih ekspertov. Komunikacijske skupine so z informiranjem deležnikov v lokalnih okoljih ponekod znatno zmanjšale tveganje za nasprotovanje Naturo 2000 zgolj zato, ker ne bi bili pravočasno informirani, hkrati pa je osebno komuniciranje omogočilo takojšnje odpravljanje nesporazumov, negotovosti in strahu, ki izvira iz pomanjkanja informacij.

Prednosti med-institucionalnega sodelovanja gozdarstva, kmetijstva in varstva narave so velike in s tovrstno obliko dela je treba nadaljevati, saj omogoča nujno participativnost na različnih ravneh in s tem sinergične učinke v okviru različnih strok. Za nadaljevanje projekta so pripravljena tudi priporočila, ki so podana v obliki logične nadgradnje začetega procesa na podlagi nadaljnjih vsebinskih izhodišč, lastnih izkušenj iz prve faze projekta, izkušenj drugih ter teoretičnih izhodišč.

2 UVOD

2.1 Ozadje projekta

Natura 2000 ni le ozko naravovarstveni koncept, ki v slovenski družbeno ekonomski prostor vstopa kot ena od obveznosti do Evropske unije (EU). V domači naravovarstveni sistem sicer vnaša nekaj novosti in nekatere nove obveznosti, a njen pomen tiči predvsem v resnosti Evropske komisije, da neustrezna ravnanja v smislu slabšanja stanja tudi kaznuje (precej visoke finančne kazni). Pomen Nature 2000 je precej širši, saj je eden od temeljnih mehanizmov trajnostnega razvoja. Gre sicer za posebna varstvena območja, a se ekonomski razvoj ne izključuje avtomatično, temveč mora slediti naravovarstvenim ciljem in ne sme poslabšati ugodnega ohranitvenega stanja ali nadalje ogrožati vrste. Uspešno izvajanje ohranitvenih ukrepov na območjih Natura 2000 pa v prvi vrsti zahteva aktivno vključevanje ljudi, ki na teh območjih živijo in so od njih odvisni. S tem pa smo tudi že na področju Aarhuške konvencije o dostopu do informacij o okoljski zakonodaji in participaciji javnosti pri odločanju o okoljskih zadevah. Aarhuška konvencija je nova vrsta okoljskega sporazuma, z daljnosežnimi posledicami za evropske državljane. Povezuje okoljske pravice s človekovimi in temelji na dejstvu, da je trajnostni razvoj mogoče doseči le prek vključevanja vseh deležnikov. Osredotoča se na interakcije med javnostjo in oblastmi v demokratičnem kontekstu in utira pot k participaciji javnosti pri izvajanju mednarodnih sporazumov. Konvencijo je Slovenija podpisala na ministrski konferenci »Okolje za Evropo« leta 1998. Za njeno učinkovito izvajanje je življenjskega pomena organizacija ustreznega informacijskega sistema in sistematična ureditev različnih področij strateškega in rutinskega komuniciranja.

Komuniciranje, izobraževanje, ozaveščanje in participacija pa so temeljni instrumenti tudi pri povezovanju mnogokrat skupnih interesov in zahtev mednarodnih konvencij (konvencije o biotski raznovrstnosti, podnebnih spremembah, mokriščih idr.) ter direktiv (direktive o pticah, habitatih, vodah idr.) in doseganju sinergije med, danes izoliranimi, prizadevanji na posameznih področjih.

2.2 Namen projekta

Slovenija je morala v skladu s pridružitvenimi obveznostmi Evropski uniji do 1. maja 2004 predložiti seznam območij Natura 2000¹. Temeljne zahteve za izvajanje direktiv o pticah in habitatih so bile v začetni fazi:

1. Tehnične oziroma strokovne naloge: **identifikacija območij (SPA² in pSCI³)**;
2. Pravne naloge: **določitev območij**;
3. Izvajanje obveznosti: **upravljanje območij**;

Pri opredelitvi vsebinskih izhodišč in ključnih dejavnosti za optimalno izvedbo načrtovanega projekta Natura 2000 v danem času (manj kot 2 leti) sta sodelovala tudi tuja svetovalca g. Frits Hesselink (IUCN⁴) in g. Eddie Idle (EUROSITE⁵), ki sta posredovala nekatere **izkušnje v okviru izvajanja Nature 2000** v posameznih državah članicah (priloga 1). Kljub različnim komunikacijskim izkušnjam in strategijam v 20-ih obstoječih in pridruženih članicah EU izstopajo nekatere:

- a) **Podobne ugotovitve:**
 - (Osebn) komuniciranje je pogoj za uspešno uveljavitev Nature 2000;
 - Enotnega recepta za komuniciranje Nature 2000 ni - različni pristopi;
 - Zelo uporaben je princip učenja na tujih napakah in primerih dobre prakse;
- b) **Podobne napake** pri komuniciranju Nature 2000, predvsem:

¹ Natura 2000 je ekološko omrežje območij, ki so s stališča ohranjanja narave pomembna za vso Evropsko unijo.

² Natura 2000 izhaja iz dveh direktiv Evropske unije, direktive o pticah (Council Directive 79/409/EEC) in habitatih (Council Directive 92/43/EEC). Ekološko omrežje Natura 2000 sestavljajo posebna območja varstva SPA (Special Protection Areas) po direktivi o pticah in posebna ohranitvena območja SAC (Special Areas of Conservation) po direktivi o habitatih.

³ Po direktivi o habitatih se opredelijo območja pomembna za Skupnost pSCI (potential Sites of Community Interest). Po uskladitvi z Evropsko komisijo pa območja država določi za SAC.

⁴ Svetovna zveza za ohranitev narave (The World Conservation Union – IUCN) v svoji sestavi združuje države, državne agencije in številne meddržavne, državne in lokalne nevladne organizacije.

⁵ EUROSITE je neprofitno mednarodno združenje, ki povezuje javne in zasebne organizacije pri upravljanju naravnih lokalitet v Evropi.

- Prepozno in premalo (načrtovanega) komuniciranja, preskromna alokacija časa upravljanju z deležniki («stakeholder management»);
- Nepremišljeno oblikovana sporočila;
- Presplošne, neosebne ali preveč strokovne (tehnične) informacije;
- Premalo usposabljanja strokovnjakov za ustrezno komuniciranje Nature;
- Premalo pozornosti pozitivnim primerom in razvojnim priložnostim na podlagi ohranjanja narave, vključno s konceptom Natura 2000;
- Pomanjkanje virov.

Osnovna vprašanja, ki so zahtevala odgovore pri načrtovanju komuniciranja:

- S kom naj bi komunicirali? Prioritete?
- Kakšen rezultat želimo?
- Kaj naj bi komunicirali z deležniki?
- Kdo naj bi komuniciral s kom?
- Ali so naloge in odgovornosti jasne vsem?
- Ali vsakdo ve, kaj mora narediti, in ali so sposobni za opravljanje teh nalog?
- Kako pomembno je uspeti?

Priprava komunikacijske strategije je tako upoštevala:

- Dosedanje izkušnje pri komuniciranju varstva narave, predvsem ustanavljanja zavarovanih območij (RP Snežnik);
- Dosedanje evropske izkušnje pri komuniciranju Nature 2000.
- Predloge zunanjih komunikacijskih strokovnjakov;
- Rezultate projekta Matra⁶, iz katerih izhaja praktični model komuniciranja z deležniki v okviru Nature 2000.

2.3 Vloga strateškega komuniciranja v projektu in namen poročila

Strateško komuniciranje je dobilo s projektom Natura 2000 prvič v zgodovini slovenskega varstva narave vidnejšo vlogo in je postalo **pomembno orodje za doseganje ciljev naravovarstvene politike**. S tem je bil presežen dosednji komunikacijski pristop, ki ga strokovnjaki označujejo z DAD⁷ («define, announce, defend»):

- Komuniciranje se lahko začne, čeprav znanstveno raziskovalno delo še ni v celoti opravljeno in nimamo vseh podatkov oziroma podrobnosti; znanstvenih podatkov je za začetek komunikacijskega procesa navadno dovolj;
- Komuniciranje se ne začne šele po koncu projekta, ampak je orodje, ki ga za povečanje sprejemljivosti določenega koncepta ali politike uporabljamo navadno že od začetka (istočasni proces razvoja participacije, predvsem v okviru pravočasnega informiranja, vzajemnega razumevanja, iskanja rešitev in priložnosti);
- Zgolj uradno informiranje deležnikov (dopisi in drugi uradni komunikacijski kanali) in različne oblike posredovanega komuniciranja (zgibanke, medijski prispevki, video idr.) ne prinašajo želenih sprememb v odnosu in vedenju ključnih deležnikov;
- V operativnem smislu bi čakanje na končne rezultate znanstvenega dela povečalo določena tveganja. Soočiti bi se morali s še večjimi zamudami in časovnim pritiskom, da bi z nezadostnimi človeškimi viri ustrezno obvladovali odpor deležnikov oziroma konflikte na območjih in na ravni drugih vladnih resorjev ob sprejetju pravnega akta oziroma ob izvajanju ustreznih ukrepov v kasnejših fazah, kar je pričakovati kadar deležniki niso del procesa.

⁶ IUCN-CEC je v letih 1998 do 2003 izvajal projekt »Effective Biodiversity Communication« oziroma v zadnji fazi »Nature Management in Partnership«. Slovenija je bila ena od petih srednje in vzhodno evropskih držav, ki so sodelovale v projektu (poleg Poljske, Češke, Slovaške in Madžarske). Projekt je financirala nizozemska vlada iz sklada PIN Matra (iz tega izhaja tudi ime projekt Matra). V okviru tega procesa se je znanje razmeroma uspešno prenašalo v naš prostor, hkrati pa je nastala mreža komunikatorjev, ki so prevzeli vodilno vlogo tudi v okviru komuniciranja Nature 2000.

⁷ V nasprotju s ti. DAD pristopom, pri katerem se oblikuje neka politična odločitev v (razmeroma) zaprtem krogu npr. snovalcev politike oz. nosilcev odločanja, ki se objavi in v kolikor je treba tudi zagovarja, se ti. pristop AIDA (attention, interest, desire, action) najprej posveti pritegnitvi pozornosti, spodbuditvi interesa in želje po pozitivnem delovanju oziroma spremembi vedenjskih vzorcev. Način oblikovanja odločitev vpliva na rezultat. Razumevanje vzrokov za nastanek konfliktov in načel njihovega reševanja pa omogoča preudarno upravljanje konfliktov.

Koncept Natura 2000 vstopa v obstoječe družbeno gospodarsko okolje, zato so za uspešno doseganje naravovarstvenih ciljev ključnega pomena različni deležniki kot nosilci sprememb odnosa in vedenjskih vzorcev v smeri doseganja ciljev varstva narave in s tem tudi načel trajnostnega razvoja. Tako lahko **strateško komuniciranje zmanjša projektna tveganja**, povezana s:

- Časovnim pritiskom, da se pravočasno izpolnijo strokovne, pravne, komunikacijske in druge obveznosti v izjemno kratkem času manj kot dveh let;
- Nejasnim okvirom delovanja in mandatom »top menedžmenta«;
- Visokimi ambicijami varstva narave, da EU predloži tako veliko število območij;
- Notranjo organiziranostjo za dokončanje naloge kartiranja, informiranja itd;
- Omejenimi človeškimi viri in zmogljivostmi;
- Neustreznim razumevanjem in aktiviranjem socialnih mehanizmov (komuniciranja, izobraževanja, ozaveščanja in participacije) v izogib negativnim posledicam, ki so značilne za DAD pristop in ustrezen premik v smeri aktivnega dela z ljudmi, participacije deležnikov in vzpostavljanja ustreznih partnerstev z njimi (pristop AIDA)².

Odločitev za strateški pristop h komuniciranju je zahtevala:

1. Prestrukturiranje projektnega procesa:
 - Jasni roki za znanstveno in strokovno skupnost in njihova usmeritev v poglobitve oziroma bistvene zadeve (ne na vse podrobnosti);
 - Jasni mejniki, naloge, odgovornosti, koordinacija, interno poročanje in komuniciranje;
 - Aktiviranje že obstoječe mreže komunikatorjev, nastale pri projektu Matra;
 - Vključitev kmetijsko svetovalne in gozdarske službe kot strateških partnerjev v obstoječo komunikacijsko mrežo;
2. Preusmeritev dosedanjega pretežno enosmernega komunikacijskega pristopa v dvosmerno ali z drugimi besedami v upravljanje z deležniki (»stakeholder management«):
 - Komuniciranje z drugimi vladnimi resorji, v začetni fazi zlasti aktivno sodelovanje kmetijskega in gozdarskega sektorja;
 - Komuniciranje v širšem socialnem okolju in sodelovanje z lokalnimi deležniki;
 - Sprememba lastnega dojetja deležnikov kot partnerjev in ne kot sovražnikov;
3. Prioritetno neposredno, osebno komuniciranje (interno in eksterno):
 - Vzpostavitev strateških partnerstev in timskega dela ter okrepitev zmogljivosti med-institucionalnega komunikacijskega tima (sodelovalo skoraj 70 sodelavcev);
 - Identifikacija ključnih deležnikov in mnenjskih voditeljev na nacionalni in lokalni ravni;
 - Enosmerno (posredovano) komuniciranje je le podpora osebnemu (neformalnemu in formalnemu).

Upoštevajoč različne vidike in opozorila, je Ministrstvo za okolje, prostor in energijo pripravilo **projekt s ciljem izpolnitve (minimalnih) pravnih zahtev** in z zavedanjem, da druge naloge (dopolnjevanje seznamov, upravljanje) sledijo v drugi fazi izvajanja Nature 2000. Predlagane so bile naslednje **osnovne funkcije projekta** (podrobneje priloga 2):

1. Identifikacija območij, meja, usmeritev;
2. Komuniciranje s ključnimi deležniki na nacionalni ravni;
3. Komuniciranje s ključnimi deležniki na lokalni ravni;
4. Podporni sistemi in usposabljanje;
5. Monitoring in vrednotenje.

Predlagani glavni mejniki projekta so bili:

1. Oktober 2002:
 - Hitra ocena območij ABC (A = popolna območja, B = območja, kjer meje še niso določene, C = območja, ki so nejasna glede vsebine in meja);
 - Razjasnitev meril za določitev meja/območij;
 - Komunikacijski načrt;
 - Ocena potrebnega časa za vse strokovne in komunikacijske naloge;
 - Organizacija in formalna verifikacija projekta;
2. December 2002: vsa A (30) območja se predložijo državnemu sekretarju in se s tem prižge zelena luč za začetek komuniciranja na terenu;

3. April 2004: vsa B območja se predložijo državnemu sekretarju.

Vzpostavitev strokovne in komunikacijske skupine je sledila opredelitev projektnih nalog in določitev odgovornih nosilcev, operativno izvajanje projekta pa je sledilo dogovorjenim proceduram. Poročilo v nadaljevanju podaja rezultate procesa, ki so jih opredelili cilji in mejniki komunikacijske strategije na nacionalni in lokalni ravni.

3 KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA NATURA 2000

3.1 Cilji in pričakovani rezultati komuniciranja izvajanja projekta Natura 2000

S procesom določitve območij Natura 2000 se je začela **prva faza komuniciranja** -predvsem informiranje ključnih deležnikov in povečanje sprejemljivosti samega koncepta na nacionalni in lokalni ravni.

Temeljni komunikacijski cilji:

1. Informiranje, ozaveščanje in boljše razumevanje, kaj je Natura 2000, kje in zakaj se opredeljujejo območja ter kakšne posledice prinaša (omejitve in priložnosti);
2. Neposredna razjasnitev nejasnosti in nesporazumov, ki so izvirale iz nezadostnega poznavanja vsebine ali različnega dojetja le-te;
3. Posnetek odnosa deležnikov do naravovarstvenih vsebin, problemov in motivov za ali proti Naturi 2000 v lokalnih skupnostih na posameznih območjih;
4. Posnetek povratnih informacij o interesih in motivih za večjo ali manjšo sprejemljivost;
5. Povečanje vzajemnega razumevanja in zaupanja kot podlage za vzpostavljanje partnerstva z deležniki, ki je pomembno za sodelovanje v naslednjih fazah izvajanja Nature 2000 (ohranitvenih ukrepov in oblik upravljanja omrežja).

Pričakovani rezultati komuniciranja, izhajajoč iz omenjenih ciljev:

1. Zmanjšanje tveganja za morebitna nasprotovanja in nove konflikte, ki bi nastali le zato, ker deležniki o projektu ne bi bili pravočasno informirani in vključeni vanj;
2. Sprememba odnosa do varstva narave in izboljšanje ugleda sektorja;
3. Identifikacija interesov in motivov, ki bi omogočili aktivno participacijo pri uresničevanju varstvenih ciljev in ustreznih ohranitvenih ukrepov na območjih Natura 2000 v naslednjih fazah izvajanja obveznosti;
4. Posnetek pozitivnih motivov kot podlage za uspešno upravljanje naravovarstvenih območij in primere dobre prakse na območjih Natura 2000.

3.2 Osnovna sporočila

Osnovno sporočilo je, da morajo strokovne službe na podlagi evropskih meril tudi v Sloveniji **opredeliti območja evropskega pomena**, kar je temeljna zahteva obeh direktiv na področju varstva narave. Mnoga med njimi so bila že pred tem identificirana kot naravovarstveno pomembnejša. Seznam območij Natura 2000 je njihovo vrednost le še potrdil in dodatno argumentiral. Uspešno uresničevanje ciljev nacionalne in evropske naravovarstvene politike je možno le s sodelovanjem različnih deležnikov. **Posledica razglasitve območij Natura 2000 je vzdrževanje ugodnega stanja ohranjenosti, kar pa dopušča gospodarski razvoj**, če je ta skladen z naravovarstvenimi cilji in ne povzroča slabšanja habitatov in nadaljnjega ogrožanja vrst. Če država tega ne zagotovi, se lahko zgodi, da se mora zagovarjati pred Luxemburškim sodiščem, kar jo utegne precej finančno prizadeti. Vrste ukrepov in načini upravljanja posameznih območij se še opredeljujejo, saj gre za proces, ki se je tudi šele začel. Strokovne skupine opredeljujejo **ekološke zahteve vrst, ki narekujejo konkretne ukrepe** in iskanje rešitev na državni in lokalni ravni. Izvajanje nekaterih ukrepov zagotavljajo že obstoječi instrumenti – zavarovana območja (Natura 2000 niso avtomatično zavarovana območja), pogodbeno varstvo, sektorski načrti rabe naravnih virov (gozdarski, ribiški, vodnogospodarski idr.).

Priložnosti v okviru Nature 2000 kot konceptu trajnostnega razvoja je veliko, tudi v okviru različnih strukturnih skladov in drugih razvojnih oziroma finančnih programov EU.

3.3 Strateški pristop h komuniciranju

Temeljna komunikacijska izziva sta bila, kako **zagotoviti učinkovito formalno komuniciranje na državni in evropski ravni** ter kako posvetiti **ustrezno in takojšnjo pozornost komuniciranju na lokalni ravni**. Vsebino komunikacijske strategije (priloga 3) je podrobneje opredelil načrt komuniciranja (priloga 4).

Poglavitni poudarki:

- Spodbuditi neformalno širjenje informacij;
- Za načrtovanje in zagon komuniciranja niso potrebne vse strokovne podrobnosti;
- Poudarek na komuniciranju s ključnimi deležniki in mnenjskimi voditelji;
- Postopen pristop s prvimi petimi "lažjimi" območji, sledijo jim zahtevna območja;
- Medinstitucionalno sodelovanje ZRSVN, ZGS, KGZS⁸ pri pripravi in izvedbi komunikacijskih načrtov za posamezna območja;
- Prilagajanje komunikacijskega pristopa posameznim območjem (standardizirano komuniciranje ni ustrezno);
- Svetovanje zunanjih komunikacijskih strokovnjakov⁹ in poklicnih moderatorjev skupinskih procesov¹⁰.

Ključne strateške intervence:

1. Največ dejavnosti je interne narave:
 - Sestanki nosilcev odločanja (včasih stimulirani z obiski tujih svetovalcev);
 - Mobilizacija obstoječe Matra komunikacijske mreže in znanja;
 - Veliko več načrtovanja (80 %) pred izvedbo (20 %) komunikacijskih dejavnosti z javnostmi (interni konsenz treh sektorjev in skupni nastop);
 - Nadaljnja krepitev zmogljivosti – usposabljanje, vodenje praktičnega dela;
2. Mobilizacija internih ključnih akterjev z zavedanjem koristi, ki jih prinašajo:
 - Strateški pristop: delo z deležniki v nasprotju z omejenimi učinki PR pristopa;
 - Strateško partnerstvo: z gozdarstvom, kmetijstvom, lokalnimi partnerstvi;
 - Razmišljanje pred akcijo: skupno načrtovanje in timsko delo;
3. Podporni sistem:
 - Svetovanje in pomoč;
 - Usposabljanje;
 - Povratne informacije;
 - Interno informiranje prek e-biltena;
4. Vrednotenje dela in povratnih informacij deležnikov.

Ključni organizacijski izzivi:

1. Komuniciranje potrebuje čas, ki ga je treba omogočiti (določanje prioritete!);
2. Interno komuniciranje je najpomembnejše:
 - Interno in interdisciplinarno timsko delo;
 - Vključevanje »srednjega in top menedžmenta«;
 - Identifikacija ključnih internih akterjev na pravih pozicijah (MOPE) – zagovorniki medministrskega sodelovanja, stalni interni pretok informacij;
3. Usposabljanju takoj sledi praktičiranje in učenje na lastnih uspehih / napakah;
4. Kontinuirana krepitev zmogljivosti in mreže komunikatorjev;
5. Vključevanje zunanjih svetovalcev v ključnih trenutkih.

⁸ Zavod RS za varstvo narave, Zavod za gozdove Slovenije, Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije

⁹ Pogled od zunaj in potrebno ekspertno znanje.

¹⁰ Sodelovanje poklicnih moderatorjev za vzpostavitev okoliščin, v katerih se ljudje lahko povezujejo in se usmerjajo v oblikovanje konsenza.

4 REZULTATI KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE

Vlada je 29. aprila 2004 sprejela Uredbo o posebnih varstvenih območjih s katero je 286 območij Natura 2000 dobilo pravni status. S tem se je formalno zaključil projekt, ki je bil uradno potrjen 8. januarja 2003. Komunikacijske dejavnosti so se začele z internim posvetom 14. januarja 2003 in pripravo prvega informacijskega gradiva. Komuniciranje na lokalni ravni se je začelo s prvo načrtovalsko delavnico 10. aprila 2003.

Povzetek rezultatov komuniciranja:

1. Medresorsko sestavljene komunikacijske skupine so na podlagi načrtov v približno enem letu predstavile 30 območij ključnim deležnikom in ocenile rezultate:
 - Deležniki niso povsod navdušeno sprejeli Nature 2000, a so bili z zadevo dobro seznanjeni, komuniciranje je omililo posledice neinformiranosti in strahu, ki izvira iz nepoznavanja in negotovosti glede tega kaj prinaša Natura;
 - Na nekaterih območjih, kjer so komunikatorji uspešno opravili svoje delo, je bilo zaznati precej manj odpora ali zavračanja Nature 2000, deležniki so pogosto izrazili ponos do svoje dediščine, ki so jo uspeli ohraniti;
 - Na teh območjih je bilo tudi več indikatorjev v podporo oziroma pozitivnega odnosa in prepoznavanja priložnosti (Natura 2000 kot trajnostni razvoj);
2. Sposobnost prepoznavanja pomena komuniciranja kot integrativnega socialnega mehanizma in orodja za uspešnejše doseganje zastavljenih ciljev;
3. Izboljšanje institucionalnih zmogljivosti:
 - Večje število usposobljenih delavcev v javni upravi;
 - Izboljšanje profesionalnega odnosa in ponekod ugleda varstva narave;
 - Mreža strateških nacionalnih in lokalnih partnerjev;
4. Sestanki na višji ravni odločanja o naslednjih korakih izvajanja Nature 2000, usmerjeni zlasti v:
 - Skupno raziskovanje učinkovitega administrativnega sistema;
 - Proces participativnega načrtovanja oziroma upravljanja.

4.1 Interno in eksterno komuniciranje

Osnutek projekta Natura 2000 je bil predstavljen najprej sodelavcem MOPE in MKGP¹¹ ter ZRSVN, ZGS in KGZS. Interno komuniciranje razumemo kot komuniciranje v okviru MOPE in MKGP, ki je k izvajanju projekta pristopilo kot strateški partner. Tako razumljeno interno komuniciranje je bilo usmerjeno v informiranje in vzpostavljanje zavezništev med obema resorjema. Interno komuniciranje pa je pogoj za uspešno eksterno komuniciranje. Kot primarni deležniki (poleg interne javnosti MOPE in MKGP) so bili opredeljeni vlada in državni zbor, Evropska komisija, strokovne službe, lokalne skupnosti (občine, krajevne skupnosti) in lastniki zemljišč. Med drugimi pomembnimi deležniki so mediji, nevladne organizacije in širša javnost.

¹¹ Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano

4.1.1 Komunikacijske dejavnosti in izdelki

Povzetek dejavnosti in izdelkov, ki so nastali v letu 2003 in prvi polovici leta 2004, je podan v preglednici 1 in prilogi 5, v kateri je tudi pregled pojavljanja v sredstvih javnega obveščanja.

Preglednica 1: Povzetek dejavnosti in izdelkov (2003 – 2004)

Dejavnosti in izdelki	Namen in cilji
Posveti, seminarji, predstavitev	Predstavitve koncepta in projekta interni in eksterni javnosti, pridobivanje povratnih informacij, opredelitev načinov sodelovanja in vzpostavljanje strateškega partnerstva
Komunikacijske delavnice in konzultacije	Usposabljanje o vlogi strateškega komuniciranja, metodah in tehnikah komuniciranja, okrepitev osebnih veščin komuniciranja, analizi in načrtovanju komuniciranja na terenu ter spremljanju in vrednotenju učinkovitosti rezultatov
Informacijska gradiva	Celostna grafična podoba, informacijski listi, spletna stran, serija zgibank (22) z namenom ustvariti enotno in prepoznavno podobo koncepta Natura 2000 in pomoč pri enotnemu nastopu v okviru različnih oblik komuniciranja (priloga 6)
Podpora nevladnim organizacijam	Razpisi in druge oblike sodelovanja z nevladnimi organizacijami so bili namenjeni kreptivi vloge različnih deležnikov in spodbujanju njihovega aktivnega prispevka k ozaveščanju o pomenu ohranjanja narave
Odnosi z mediji	Sodelovanje z mediji v okviru novinarskih konferenc in prispevkov ter infomap in sporočil za medije je bilo namenjeno obveščanju širše javnosti na lokalni in nacionalni ravni o konceptu Natura 2000, zahtevah in priložnostih
Drugo	Ob dejavnostih v skladu s komunikacijskim načrtom se je odvijala tudi vrsta drugih internih in eksternih komunikacijskih dejavnosti strokovnih in projektnih skupin ter različnih prireditev

4.1.2 Rezultati komunikacijskih skupin na terenu

Šest izobraževalnih in načrtovalskih delavnic je bilo namenjenih komunikacijskemu usposabljanju, sprotnemu pregledu rezultatov, izmenjavi izkušenj in problemov, s katerimi se soočajo komunikatorji na terenu, ter pripravi osnutkov komunikacijskih načrtov za posamezna območja. Napredek pri pripravi načrtov v smislu jasnosti opredeljevanja naravovarstvenih in komunikacijskih problemov in ciljev ter ključnih deležnikov je v večini komunikacijskih skupin velik. Med najpomembnejšimi rezultati njihovega dela so (stanje maja 2004):

- Dobro medinstitucionalno sodelovanje ZRSVN, KGZS in ZGS;
- Učinkovito timsko delo nekaterih skupin;
- Kontinuirano strateško in načrtovano komuniciranje;
- Uspešna izvedba večine komunikacijskih načrtov, primeri dobre prakse in vzpostavitev zaupanja komunikatorjev v smiselnost njihovih prizadevanj;
- Vzpostavljeni novi ali tesnejši stiki z lokalnimi deležniki (večja pestrost).

Komuniciranje na lokalni ravni je bilo organizirano v štirih krogih (priloga 7). Na podlagi podatkov iz prejetih poročil komunikacijskih skupin oziroma posameznikov je v nadaljevanju podan pregled območij in kontaktiranih občin po posameznih območnih enotah Zavoda RS za varstvo narave (stanje maj 2004):

1. OE Maribor:
 - Izbrana območja (skupaj 9, izvedenih 5 komunikacijskih načrtov, v izvajanju 3 komunikacijski načrti): Mura, Boč, Bistriški jarek, Kamniško Savinjske Alpe in vzhodne Karavanke, Goričko ter Pohorje, Drava, Dravinja, Območja netopirjev;
 - Kontaktirane občine (52): Beltinci, Cankova, Črenšovci, Črna na Koroškem, Destrižnik, Dobrovnik, Dravograd, Duplek, Gorišnica, Gornji Petrovci, Grad, Hajdina, Hodoš, Juršinci, Kobilje, Križevci, Kuzma, Lendava, Ljutomer, Majšperk, Markovci, Mestna občina Maribor, Miklavž na Dravskem polju, Mislinja, Moravske Toplice, Murska Sobota, Muta, Ormož, Podlehnik, Podvelka, Ptuj, Puconci, Rače Fram, Radenci, Radlje ob Dravi, Razkrižje, Rogašovci, Ruše, Slovenska Bistrica, Starše, Sv. Ana, Sv. Jurij, Šalovci, Ščavnica, Tišina, Turnišče, Velika Polana, Veržej, Videm pri Ptuj, Vuzenica, Zavrč, Žetale;
2. OE Novo mesto:
 - Izbrana območja (skupaj 7, izvedeni 4 komunikacijski načrti, v izvajanju 3 komunikacijski načrti): Dobrava-Jovski, Rumeni sleč, Dobličica, Lahinja, Kočevsko-Kolpa, Šentjernejsko polje, Območja netopirjev;
 - Kontaktirane občine (14): Črnomelj, Kočevje, Ribnica, Kostel, Krško, Škocjan, Šentjernej, Brežice, Trebnje, Metlika, Žužemberk, Mirna Peč, Dolenjske Toplice, Mestna občina Novo mesto;
3. OE Celje:
 - Izbrana območja (skupaj 5, izvedeni 3 komunikacijski načrti, v izvajanju 3 komunikacijski načrti): Boč, Kamniško Savinjske Alpe in vzhodne Karavanke, Rumeni sleč, Pohorje, Posavsko hribovje, Območja netopirjev;
 - Kontaktirane občine (10): Rogaška Slatina, Šoštanj, Luče, Solčava, Slovenske Konjice, Šentjur pri Celju, Sevnica, Mestna občina Celje, Nazarje, Žalec;
4. OE Ljubljana:
 - Izbrana območja (skupaj 8, izvedeni 3 komunikacijski načrti, v izvajanju 5 komunikacijskih načrtov): Strojanov breg, Ljubljansko barje, Bloščica, Notranjski trikotnik, Snežnik, Kočevsko-Kolpa, Posavsko hribovje, Območja netopirjev;
 - Kontaktirane občine (8): Bloke, Škofljica, Vrhnika, Borovnica, Ig, Brezovica, Cerknica, Logatec;
5. OE Piran:
 - Izbrana območja (skupaj 7, izvedeni 3 komunikacijski načrti, v izvajanju 4 komunikacijski načrti): Žusterna, Strunjanske soline, Sv. Nikolaj, Sečoveljske soline, Kras, Dragonja, Območje netopirjev;
 - Kontaktirane občine (3): Koper, Izola, Piran;
6. OE Kranj:
 - Izbrana območja (skupaj 2, izvedena 2 komunikacijska načrta): Jelovica, Kamniško Savinjske Alpe in vzhodne Karavanke (med območji Natura 2000 so tudi Zelenci, ki pa so že zavarovano območje z ustreznim upravljanjem in ustreznim komuniciranjem in ga skupina ni posebej obravnavala v okviru projekta Natura 2000);
 - Kontaktirane občine (7): Bohinj, Bled, Radovljica, Železniki, Kranj, Preddvor, Jezersko;
7. OE Nova Gorica:
 - Izbrana območja (skupaj 9, izvedena 2 komunikacijska načrta, v izvajanju 7 komunikacijskih načrtov): Nanoščica, Kobarški Stol-Planja, Nanos-Trnovski gozd, Banjšice, Notranjski trikotnik, Reka, Kras, Snežnik, Območja netopirjev;
 - Kontaktirane občine (9): Postojna, Kobarid, Ajdovščina, Vipava, Nova Gorica, Pivka, Bovec, Hrpelje-Kozina, Cerknjo;
8. Kozjanski park
 - Kontaktirane občine (3): Kozje, Podčetrtek, Bistrica ob Sotli;
9. Park Škocjanske jame
 - Kontaktirana občina (1): Divača;
10. Triglavski narodni park.

Vse skupine so poleg občin in mnogih krajevnih skupnosti komunicirale tudi s številnimi drugimi ključnimi deležniki v okviru danih območij, zlasti: gozdarji, kmetijskimi svetovalci, veterinarji,

vodarji, regionalnimi razvojnimi agencijami, lastniki zemljišč in/ali prebivalci, turističnimi društvi, planinskimi društvi, ribiškimi in lovskimi družinami, širšo javnostjo. Na podlagi kratkih poročil komunikacijskih skupin so zbrani rezultati njihovih dejavnosti in zabeleženi odzivi deležnikov (priloga 8).

4.1.3 Usposabljanje in načrtovanje

V dobrem letu je bilo organiziranih šest delavnic (skupaj 11 dni), na katerih so bile podane temeljne komunikacijske vsebine, ki so jih komunikatorji prednostno potrebovali za svoje praktično delo: načrtovanje, organizacija in izvajanje komunikacijskih načrtov.

VSEBINE

Komunikacijske vsebine, ki so bile udeležencem podane na posameznih delavnicah, so:

- Moderiranje skupinskih procesov, vizija, SWOT, zamejitev varnega komunikacijskega prostora, večine poslušanja, lestvica odločevalske pristojnosti skupine (Modra – komunikacije in moderiranje d.o.o);
- Procesi sodelovanje javnosti, dinamika skupinskih procesov, proces interakcije, učinkovito medosebno komuniciranje (dr. Miro Kline)
- Načrtovanje sodelovanja javnosti, načrtovanje komuniciranja Nature 2000, analiza deležnikov, partnerstvo pri varovanju narave (dr. Miro Kline)
- Opredelitev komunikacijskega problema in komunikacijskih ciljev (dr. Miro Kline)
- Orodja komuniciranja (dr. Miro Kline)
- Krizno komuniciranje, priprava na krizo, reakcije, ključna vloga komuniciranja (dr. Miro Kline)
- Komuniciranje in uspešnost upravljanja sprememb (dr. Miro Kline)
- Creation and management of Natura 2000 sites: Working with people (Ian Mitchell)
- Komuniciranje starih bremen (dr. Miro Kline)
- Odnosi z mediji (Manca Šetina Miklič)
- Pomen, vloga in cilj fotografije v komuniciranju (Marko Simić)
- Celovitost in vizualizacija procesov (Modra–komunikacije in moderiranje d.o.o)
- Sistemsko razmišljanje pri upravljanje sprememb - Nature management is change management (dr. Miro Kline)
- Professional behavior (Frits Hesselink)

Druge predstavljene vsebine:

- Predstavitev koncepta Natura 2000, vsebine in procedur (dr. Peter Skoberne in mag. Vesna Kolar Planinšič)
- Predstavitev projekta komuniciranja v podporo celotnemu projektu Natura 2000 (Manca Šetina Miklič)
- Poročila o napredovanju projekta in načrtih (mag. Vesna Kolar Planinšič)
- Poročila o napredovanju nalog strokovne skupine (dr. Peter Skoberne)
- Poročila o napredovanju nalog komunikacijske skupine (Manca Šetina Miklič, Branka Hlad, mag. Breda Ogorelec)
- Komuniciranje kot inštrument upravljanja – poročilo s skupščine Eurosite (Martin Vernik)
- Pilotni projekt Matra kot model komuniciranja Nature 2000 (Tina Trampuš, Branka Hlad)
- Predstavitev rezultatov komunikacijskih skupin (Lara Jogan Polak, Tadeja Šubic, Hrvoje Oršanič, David Fučka, Simona Kaligarič, Matej Demšar)
- Delovanje izbranega modela komuniciranja (dr. Miro Kline)
- Predstavitev določil Direktive o pticah v zvezi z NATURO 2000 (Andrej Bibič)
- Način izbora predlogov območij SPA in komuniciranje (Luka Božič, Mateja Nose)
- Spremembe Zakona o ohranjanju narave (mag. Jelka Kremesec Jevšenak)
- Projekt kot del procesa in elementi komunikacijskega načrta (Branka Hlad)
- Uredba o kmetijskih izplačilih (Marta Hrustel Majcen)
- Pravilnik o financiranju in sofinanciranju vlaganj v gozdove (Maksimiljan Mohorič)
- Ukrepi za zagotovitev ugodnega stanja ohranjenosti habitatnih tipov in vrst v gozdu (mag. Aleksander Golob)

- Zgibanke za območja (mag. Breda Ogorelec)
- Vrednotenje projekta Natura 2000 (dr. Miro Kline)
- Osnove biologije netopirjev, pomembnost zatočišč v objektih kulturne dediščine (Primož Presetnik)
- Ogroženost in varstveni ukrepi, varstvo netopirjev v objektih kulturne dediščine (Maja Zagmajster)
- Pregled pravnih aktov, relevantnih za varstvo netopirjev (Jana Kristanc)

Udeleženci, ki so se udeležili najmanj treh usposabljanj s teoretičnimi komunikacijskimi vsebinami, so prejeli potrdila o usposabljanju.

NAČRTOVANJE

Merila za izbor območij za komuniciranje:

- V 1. in 2. krogu so bila izbrana območja, za katera se je ocenilo, da so razmeroma enostavna in nezahtevna v okviru izbranega modela komuniciranja in obstoječih komunikacijskih zmogljivosti (število sodelavcev, njihova usposobljenost, nizek položaj ali odsotnost področij komuniciranja v institucionalnem sistemu);
- V 3. in 4. krogu je bila sprejeta odločitev, da se s komuniciranjem pokrijejo vsa območja SPA, ker začnejo ukrepi veljati takoj ko dobijo pravni status:
 - S komuniciranjem območij SPA, so bila predstavljena tudi mnoga območja pSCI, ki so povsem ali delno vključena v območja SPA oziroma obsegajo del ozemlja občin, s katerimi je teklo komuniciranje;
 - Priporočilo, da se komuniciranje povezuje z že potekajočimi projekti LIFE (npr. rjavi medved, ki ga vodi ZGS in predvideva strategijo komuniciranja);
 - Priporočilo, da se komuniciranje povezuje s pripravo novih projektov LIFE,
- Kolikor mogoče enakomerna obremenjenost območnih enot ZRSVN;
- Prioritetna je identifikacija ključnih deležnikov, predvsem pa mnenjskih voditeljev, saj komuniciranje z vsemi lastniki zemljišč kot skupino primarnih deležnikov v tako kratkem času ni izvedljivo.

Na podlagi spremljanja učinkov obstoječega znanja in spretnosti za strateško komuniciranje, usposabljanja na tem področju ter rezultatov izvedenih komunikacijskih načrtov lahko povzamemo značilnosti, ki so skupne večini lokalnih komunikacijskih skupin oziroma nekatere tudi celotnemu procesu na obeh (tudi nacionalni) ravneh. Te značilnosti so v splošnem tudi usmerjale potek individualnih konzultacij. Njihov osnovni namen je bil z vsako skupino podrobneje preveriti specifične vsebine posameznih območij in nanje vezanih specifičnih vprašanj glede identifikacije ključnih deležnikov oziroma mnenjskih voditeljev, njihovega rangiranja po pomenu in načinov komuniciranja z njimi. Na konzultacijah se je delo tako usmerilo v reševanje konkretnih vprašanj, podajanje povratne informacije, kaj je učinkovito, uspešno, neuspešno, kako poenostaviti in konkretizirati, cilje, strategijo in taktiko komuniciranja. Hkrati pa je bila to tudi oblika neposrednega usposabljanja (izvirajoč iz koncepta »learning by doing«).

1) Vsebinske značilnosti:

- **Dobro poznavanje terena**, praktičnih strokovnih problemov ter razmer in deležnikov v lokalnem okolju;
- **Presplošna analiza problemov in ciljev**, abstraktni cilji so namreč težko uresničljivi, pričakovani rezultati komunikacijskih načrtov nejasni in nekonkretni;
- **Konkretizacija problemov in ciljev** ter njihovo razvrščanje v naravovarstvene in iz tega izhajajoče komunikacijske cilje je na individualnih konzultacijah sledila predvsem vrnitvi na izhodišče:
 - Kaj je **predmet določitve** območja Natura 2000 (vrste, habitati) in ogroženost obravnavanih vrst in habitatov (ekološke zahteve in drugi argumenti);
 - Konkretna opredelitev **vzrokov in posledic** problemov, iz katerih izhajajo naravovarstveni in komunikacijski cilji ter rangiranje deležnikov po pomenu;

- **Konkretizacija in jasnost vsebine komunikacijskega načrta** (predmet je Natura 2000 in ne neko zavarovano območje ali kar celotno varstvo narave) je precej vplivala na poenostavitev večinoma abstraktnih ali prezahtevnih, preobsežnih in zato neizvedljivih komunikacijskih načrtov;
- **Med primarne deležnike** so komunikatorji pogosto uvrščali medije, šole in širšo javnost, ki pa jih je komunikacijska strategija uvrstila šele med sekundarne ali terciarne deležnike¹²;
- **Zelo velik kvalitetni preskok pri pripravi komunikacijskih načrtov** je sledil v 3. komunikacijskem krogu (na začetku leta 2004), saj so bili predmet, problemi in cilji veliko jasnejši in fokusirani, enostavnejši, zato tudi strategija in taktika bolj uresničljivi ter vidnejši doseženi rezultati;
- **Nekaj več težnje po iskanju bližnjic pri pripravi komunikacijskih načrtov** je bilo zaznati v 4. komunikacijskem krogu. Zahajanje v formalizirani ustaljeni vzorec priprave brez poglobljenega in usklajenega razmišljanja o vodilni niti načrta in zelenih rezultatih, kar je nujno, saj je vsako okolje specifično in ni enotnih receptov za komuniciranje.

2) Organizacijske značilnosti:

- **Celostna grafična podoba** (logotip, poslovne tiskovine, podlaga za prosojnice, podoba zgibank in drugi nosilci vizualnih komunikacij) je bila izdelana in financirana z namenom večje **prepoznavnosti projekta** oziroma procesa in **celotnega koncepta Natura 2000 v Sloveniji** (primere podaja priloga 6), ki ima nadinstitucionalni pomen:
 - Enotna podoba in vsebina komunikacijskih gradiv in pripomočkov sta prispevali k prepoznavnosti Nature 2000 (k temu je precej prispevalo tudi izboljšanje interpretacijskih sposobnosti posameznikov v komunikacijskih skupinah, ki so vse lažje pripravljale kratka in jasna sporočila ključnim deležnikom);
 - Enotna celostna podoba koncepta oziroma projekta Natura 2000 je omogočila njegovo uporabo tudi v obeh partnerskih organizacijah Zavoda za gozdove in Kmetijsko gozdarske zbornice Slovenije. Zahteva, da se za predstavitve začne uporabljati celostna grafična podoba Zavoda RS za varstvo narave je pomenila premik v promocijo organizacije in ne več projekta kot celote.
- **Deklarativnost Nature 2000 kot prioritete** v slovenskem naravovarstvenem sistemu se po mnenju skupin (zlasti naravovarstvenikov) povečuje po hierarhiji navzgor:
 - Pogrešajo nadaljnji program dela na projektu Natura 2000 (kaj sledi prvi fazi), ki bi nakazoval vizijo in smer, v kateri izvajajo ustrezne dejavnosti;
 - Posamezni sodelavci so naleteli na problem dojemanja njihovih predpostavljenih, da v izvajanje komunikacijskih načrtov investirajo preveč časa in energije ter posledično zapostavljajo redne obveznosti;
- **Pogodbene obveznosti MOPE** s strateškimi partnerji KGZS in ZGS niso bile dovolj jasno posredovane imenovanim sodelavcem s področja kmetijstva in gozdarstva, zlasti pričakovana alokacija njihovega časa; pogodbeno razmerje je formalno opredelilo profesionalno delo, čeprav je zaradi nejasnega okvira marsikdo tudi sam menil, da opravlja svoje delo ljubiteljsko in ne kot pogodbeno obveznost;
- **Poistovetenje posameznikov in / ali skupin s projektom** in zavest, da postaja Natura 2000 zaradi obveznosti do EU prednostna naloga naravovarstvenega dela, sta pogojevala večjo uspešnost komunikacijskih dejavnosti v nasprotju z nakaj, sicer redkimi, primeri formalnega tehnokratskega pristopa k izvajanju komunikacijskih nalog pri katerem je bilo čutiti tudi manjšo motivacijo za doseganje učinkovitejših rezultatov.

Ustrezno interno komuniciranje je pogoj za učinkovito eksterno komuniciranje. Bistveni sta dve smeri komuniciranja:

a) Horizontalno:

¹² Nobena od teh skupin deležnikov ne more reševati aktualnih problemov, ker nima ustreznih instrumentov. Mediji niso najboljši pri reševanju problemov in konfliktov interesov, pri korenitem spreminjanju odnosa in vedenjskih vzorcev ljudi ter pri razvijanju družbenega konsenza. So pa nepogrešljivi pri informiranju širše javnosti, na probleme oziroma zadeve opozarjajo, spodbujajo razprave, vršijo pritisk na politiko in industrijo, motivirajo ljudi, da kaj storijo, če so ti že prepričani v neko zadevo. Širša javnost je abstraktna skupina, ki kljub ozaveščenosti ni nujno, da lahko ukrepa. Šole pa so ciljna skupina, ki jo komunikatorji praviloma uporabljajo kot sredstvo s katerim želijo vplivati na starše in ne kot skupino v katero se usmerijo na dolgoročno spreminjanje vedenja učencev in njihovih učiteljev.

- **Medinstitucionalno sodelovanje ZRSVN, ZGS in KGZS ocenjuje večina skupin:**
 - Kot največji uspeh projekta Natura 2000, ker se povezujejo praktiki z različnih področjih v okviru skupnih interesov in pri reševanju problemov v istem prostoru;
 - Tesnejše sodelovanje varstva narave, kmetijstva in gozdarstva prinaša novo kvaliteto v redni delovni proces;
 - Določene redne aktivnosti na področju kmetijstva in gozdarstva (npr. sklopi predavanj), vsebujejo tudi informiranje o Naturi 2000 in njeno integracijo v sektorsko delo;
- **Sodelovanje komunikacijske in strokovne skupine:**
 - V 1. in 2. krogu je zamujanje strokovnih podlag po mnenju komunikatorjev nekoliko oteževalo njihovo delo; pogrešali so predvsem podatke o ekoloških zahtevah vrst in s tem o potencialnih ukrepih, kar je pomembno tudi za opredelitev komunikacijskih vsebin in načrtovanje prioritetenih komunikacijskih dejavnosti;
 - Komunikacijske skupine potrebujejo tudi podatke o lastništvu zemljišč in osnovne informacije o upravljavskih načrtih, ki bi nakazovale dolgoročnejšo vizijo ukrepanja na območjih Natura 2000;
 - Sodelovanje predstavnika strokovne skupine pri pripravi komunikacijskih skupin je nujno, tudi zato, ker so najpogostejša vprašanja eksternih deležnikov: Kakšni bodo režimi?, Ali so temu namenjena kakšna sredstva in v katere namene?, Kakšne so posledice za lastnike zemljišč?; odgovori pa večinoma izhajajo iz ekoloških zahtev in ustreznih dejavnosti za vzdrževanje ugodnega ohranitvenega statusa,
- **Učinkovito timsko delo**, ki so ga uspele vzpostaviti nekatere skupine, je praviloma vodilo v doseganje boljših rezultatov komuniciranja (internega in zunanjega) od pričakovanih; oddani komunikacijski načrti so zelo jasno nakazovali:
 - Ali je izdelek delo posameznika (člani skupin so prispevali le pripombe na izdelek) ali skupine (člani skupin so razjasnili vsebinske nejasnosti, oblikovali komunikacijski načrt skupaj, dosegli konsenz o vseh točkah načrta in si ustrezno razdelili vloge in naloge pri njegovem izvajanju);
 - Ali je interno komuniciranje v skupini zadovoljivo in so za učinkovitost in uspešnost skupine izpolnjeni pogoji za učinkovito izvedbo načrta, kot so ustrezen vodja tima¹³, jasnost vlog in nalog članov, učinkovita strategija in taktika komuniciranja;
 - Vrednotenje uspehov in neuspehov timskega dela je področje, ki ga je treba okrepiti, ker omogoča večjo učinkovitost nadaljnjih dejavnosti.

b) Vertikalno:

- **Resorno vodstvo** (minister, sekretar, podsekretar):
 - Ministrstvo za okolje, prostor in energijo je načelno soglašalo s predlaganim modelom komuniciranja, vendar je tega uporabljalo le v omejenem obsegu (navzdol po hierarhiji in horizontalno med vladnimi resorji), kar se je odražalo v omejeni stopnji podpore celotnemu projektu;
- **Projektno vodstvo:**
 - Pravila menedžment, transparentnost vlog in nalog vseh sodelujočih ter podpora izvajalcem lahko zagotovijo večjo učinkovitost vzpostavljenega sistema in zagotavlja odpravljanje ovir za uspeh;
 - Komunikacijske skupine so na terenu zbrale veliko signalov (realni problemi v realnem življenju ljudi), ki bi jih moralo vodstvo projekta še resneje vzeti v reševanje, saj gre pogosto za sistemska vprašanja, katerih reševanje je komunikacijska naloga ministrstva z drugimi vladnimi resorji (npr. davčne olajšave na zavarovanih območjih, aktivnejše vključevanje Nature 2000 v regionalni razvoj, medresorsko iskanje drugih sistemskih rešitev);
 - Jasnejši okvir delovanja in stališča glede komuniciranja skupin na območjih obstoječih (papirnatih) parkov brez upravljavcev (npr. Lahinja) ali parkov v ustanavljanju (npr. Snežnik), kajti deležniki želijo odgovore in jih bega dejstvo, da se s temi območji nič ne dogaja in ne vedo, kakšno vlogo lahko igrajo pri tem (problem starih bremen);

¹³ Birokratsko oziroma »top-down« delegiranje vodje tima s katerim se včasih srečajo komunikatorji ima lahko omejen učinek in se ne obnese vedno. Iluzorno je namreč pričakovati, da ima vsakdo osebnostne značilnosti in/ali ustrezno usposobljenost za vodenje, vsakomur ta vloga tudi ne ustreza. Zato je vodenje tima zelo pomembno vprašanje, saj je od osebnosti in/ali usposobljenosti odvisna učinkovitost dela tima in končnih rezultatov.

- Pretok relevantnih informacij komunikacijskim skupinam mora biti bolj ažuren, saj gre za izvajanje skupne politike na različnih ravneh in je zlasti za komuniciranje na terenu treba poznati usmeritve in rešitve, ki se oblikujejo na najvišjih ravneh (usklajenost in izogibanje nasprotujočim si informacijam, ki lahko generirajo različne interpretacije in domneve, te pa potencialne nove konflikte na terenu);
 - Enako velja tudi za posredovanje odzivov deležnikov na nacionalni ravni (resorne politike se odražajo na terenu, zato so pomemben realen okvir, v katerem morajo delovati tudi komunikacijske skupine);
 - Podobno načrtovanje komuniciranja s ključnimi deležniki na lokalni ravni bi morali prenesti tudi na komuniciranje z resorji na nacionalni ravni, s čimer bi se sinergijski učinki med vertikalnimi in horizontalnimi nivoji povečali;
 - **»Srednji in top menedžment«** (vodje organizacijskih enot in direktorji sodelujočih organizacij) bi morali imeti aktivnejšo vlogo v projektu, ker vodijo delo v okviru svojih organizacij oziroma območnih enot, svojim podrejenim nalagajo delo ter jim lahko ustrezno dodelijo potreben čas za izpolnitev nalog:
 - Soglasje o viziji (pomenu projekta) in usklajeno delovanje »srednjega in top menedžmenta« zagotavlja bolj nemoteno delo podrejenih v okviru doseganja dogovorjenih ciljev ter jasnejšo opredelitev ciljev in zelenih rezultatov;
 - Povezovanje »top menedžmenta« posameznih organizacij v skupnih interesih in reševanje potencialnih konceptualnih problemov omogoča odpravljanje vsebinskih in proceduralnih dvomov v okviru izvajanja projekta oziroma pogodbenih obveznosti med strateškimi partnerji;
 - Potrebna podpora podrejenim v smislu zagotavljanja ustrezne atmosfere in pomoči zagotavlja uspešnejše komuniciranje na terenu.
- c) **Značilnosti upravljanja z deležniki (»stakeholder management«):**
- **Velikost območij** je v nekaterih primerih vzrok za večjo zahtevnost komuniciranja in je treba razviti tudi nove pristope h komuniciranju (npr. delitev na manjše dele, sodelovanje strokovnih mediatorjev, sodelovanje ekspertov za krizni menedžment);
 - **Stiki z lokalnimi deležniki** (občine, krajevne skupnosti in drugi ključni deležniki ter mnenjski voditelji) so se ponekod vzpostavili, drugod pa okrepili ali razširili, kar je bilo rezultat ustreznega informiranja in načrtnega ustvarjanja platforme za nadaljnje sodelovanje (nekateri lokalne skupnosti so izkazale velik pozitiven interes za Naturo 2000, npr. občine Preddvor, Komen, Črnomelj in druge);
 - **Vrednotenje** rezultatov komuniciranja je preskromno predvsem v smislu povzemanja ključnih izhodišč za komuniciranje v okviru so-udeležbe javnosti v prihajajočem procesu izpolnjevanja upravljaljskih obveznosti na območjih.

Individualne konzultacije so, odvisno od skupine do skupine:

- Spodbudile boljše interno komuniciranje v skupinah;
- Usmerjale člane skupin na bistvene elemente komunikacijskih načrtov;
- Usmerjale člane skupin v konkretizacijo abstraktnih oziroma poenostavitev preveč zapletenih in neuresničljivih komunikacijskih načrtov glede na cilje komuniciranja v 1. fazi projekta;
- Omogočile individualno svetovanje glede identifikacije mnenjskih voditeljev, izbora ali načrtovanja strategije in taktike ter vrednotenja dela in rezultatov, sporočilnosti pisnih materialov in drugih komunikacijskih vprašanj.

4.2 Skladnost s projektno nalogo in finančno poročilo

Komuniciranje je potekalo razmeroma skladno z mejniki, določenimi v Projektu Natura 2000. Načrtovane naloge komunikacijske skupine podaja preglednica 2 (priloga 9 pa podaja podrobnejši pregled nalog ožje in širše komunikacijske skupine).

Preglednica 2: Realizacija komunikacijskih nalog v skladu s projektom

Št.	Naloga	Pričakovani rezultat	Realizacija & predlogi
24	Preliminarna določitev ključnih sektorjev in vplivnih skupin. Določitev pristopa do posameznih ključnih sektorjev in vplivnih skupin glede na vsebine in položaj oseb/organizacij.	Načrt komuniciranja z resorji in ključnimi osebami, ki je sestavni del tega projekta.	Okviren, premalo konkreten načrt. <i>V prihodnje uporabiti model komuniciranja, ki se je uveljavil na lokalni ravni.</i>
25	Seznanitev posameznih sektorjev in vplivnih skupin na državni ravni s predlaganimi posebnimi varstvenimi območji in ohranitvenimi ukrepi. Usklajevanje z njimi v skladu z načrtom komunikacije za državno raven.	Na državni ravni ni večjega nasprotovanja razglasitvi posebnih varstvenih območij.	Nekateri sektorji premalo ali prepozno vključeni v proces. <i>V prihodnje okrepiti interno komuniciranje s sektorji kot sta prostorsko načrtovanje in vodno gospodarstvo idr.</i>
29	Določitev in organizacija pristopa do posameznih ključnih vplivnih skupin in nosilcev odločanja glede na vsebine in položaj oseb/organizacij.	Načrt komuniciranja z nosilci odločanja, ključnimi vplivnimi skupinami in ključnimi osebami.	Okviren, premalo konkreten načrt. <i>V prihodnje uporabiti model komuniciranja, ki se je uveljavil na lokalni ravni.</i>
30	Seznanitev posameznih ključnih vplivnih skupin in nosilcev odločanja na lokalni ravni s predlaganimi posebnimi varstvenimi območji, ohranitvenimi ukrepi in mehanizmi za usmerjanje in spodbujanje razvoja v skladu z načrtom komuniciranja za lokalno raven.	Na lokalni ravni se doseže dobro in korektno informiranje v skladu s komunikacijskim načrtom za lokalno raven.	V odmerjenem času realiziranih 85% komunikacijskih načrtov. <i>V prihodnje bolj aktivno vključevanje internih menedžment struktur za zagotovitev večje realizacije, več internega komuniciranja in konzultacij.</i>
31	Priprava gradiva o Natura 2000, ki je osnova za izobraževanje.	Gradivo s ključnimi dejstvi o Naturi 2000 in njenem uresničevanju v EU in primeri dobre prakse.	Realizacija v skladu z načrtovanim.
32	Dopolnilno usposabljanje osnovne skupine (je del interne predstavitve metod pri nalogi 1 in 2).	Usposobitev članov skupine I. za podajanje ključnega znanja o Natura 2000, enotno obravnavanje posebnih varstvenih območij in enotnega podajanja razlag navzven.	Premalo sodelovanja strokovne skupine s komunikacijsko za opredelitev skupne zgodbe in skupnih podatkov glede na napredovanje projekta. <i>V prihodnje okrepiti sodelovanje obeh skupin zaradi skupne predstave o vsebini in ukrepih.</i>

33	Izobraževanje naravovarstvenih ciljnih skupin (zaposlenih na MOPE, ARSO, ZRSVN (brez tistih, ki sodelujejo pri izbiri območij), TNP, Kozjanski park, Park Škocjanske jame).	Usposobitev ciljne naravovarstvene skupine, da v postopku predstavljanja in usklajevanja na lokalni ravni predstavljati ključne vsebine o Natura 2000.	Usposabljanje je bilo realizirano predvsem v okviru delavnic, posvetov in srečanj s strokovno skupino I. <i>V prihodnje okrepiti medsebojno izmenjavo podatkov o doseženih rezultatih, problemih, odzivih deležnikov.</i>
34	Ozaveščanje ciljnih skupin s pričakovanim pozitivnim odnosom do Nature 2000 (npr. sektor za upravljanje voda ARSO in MOPE, ZGS, Zavod za ribištvo itd.). Ozaveščanje poteka z delavnicami (osnova je ustrezno gradivo).	Ciljne skupine razumejo koncept Natura 2000 in ga integrirajo v svoje tekoče delo (priprava načrtov upravljanja z naravnimi viri).	Ozaveščanje zunanjih deležnikov se je odvijalo v okviru komuniciranja lokalnih komunikacijskih skupin ter komuniciranja na medresorski ravni. <i>Za uspešno realizacijo naloge v delu, ki zajema druge sektorje lastnega in drugih ministrstev, je nujna podlaga vizija lastnega ministrstva o prednostnih področjih integracije in njegova podpora pri izvedbi konkretnih pobud za organizacijo srečanj s sektorjih drugih resorjev.</i>

Neizvedene dejavnosti in pobude:

- Drobnopromocijsko gradivo na podlagi oblikovnih rešitev, določenih s celostno grafično podobo;
- Objava predloga območij s poenostavljenimi opisi na spletni strani;
- Interna predstavitev za sektorje ARSO in IRSOP (z izpostavami in OE);
- Predstavitev rezultatov in načrtov za KGZS in KSS;
- Predstavitev za gozdno gospodarska podjetja;
- Predstavitev na strokovnem srečanju SIP (ministrovo sodelovanje!);
- Predstavitev za Sklad kmetijskih zemljišč:
 - Predstavitev območij zaposlenim po tem, ko bo predlog posredovan vladi;
 - Posredovanje območij v digitalni obliki (prekrivanje z zemljišči v svoji lasti).
- Pobuda komunikatorjev za organizacijo ekskurzije na območje Natura 2000 v sosednjo Avstrijo; za vsebinsko sodelovanje je pripravljenost že pred časom izrazil WWF;
- Pobuda komunikatorjev o pripravi priročnika o ekoloških zahtevah vrst za gozdarje, kmetijske svetovalce in naravovarstvenike ter kasnejšo multiplikacijo na področju regionalnega razvoja, gospodarstva ter prometa in turizma;
- Pobuda za zunanje vrednotenje vodenja in izvajanja projekta (»management review« z neodvisno oceno, indikatorji uspeha in neuspeha, kaj podpreti, kaj spremeniti, kaj odpraviti);
- Tesnejše povezovanje komuniciranja Nature 2000 s pripravo in izvajanjem projektov LIFE-Narava;
- Zaključek projekta in primeri dobre prakse kot priložnost za promoviranje Nature 2000 (tudi v nacionalnih medijih);
- Konferenca o sodelovanju varstva narave in turizma. Organizacijo je bila pripravljena prevzeti Gospodarska zbornica Slovenije ob sodelovanju Ministrstva za gospodarstvo; konferenca bi bila namenjena turističnim organizacijam in občinam, predstaviti primerov dobre prakse iz Slovenije, ki kažejo na gospodarski potencial Nature 2000 in drugih zavarovanih območij ter razpoložljive finančne mehanizme EU za tovrsten razvoj lokalne ekonomije;

- Program ali projekt izvajanja obeh direktiv za vsaj kratko- in srednjeročno prihodnje obdobje, rezultati dosedanjega komuniciranja lahko olajšajo upravljanje teh območij;
- Pobuda Društva koroških gozdarjev za posvet (prestavljeno na september 2004);
- Upravljalci zavarovanih območij že izvajajo varstvene režime in z območji upravljajo, zato imajo prednost v smislu nadgradnje komunikacijskih dejavnosti in integracije varstva v družbeno-ekonomski razvoj ter vzpostavljanja tesnejšega partnerstva v lokalnem okolju; tovrstna nadgradnja v okviru projekta ni zaživila.

Stroški komunikacijskega dela projekta Natura 2000

Pregled porabe proračunskih sredstev za komuniciranje Nature 2000 v letih 2003 in 2004, ki sta jih zagotovili Ministrstvo za okolje prostor in energijo ter Agencija RS za okolje, podaja preglednica 3.

Preglednica 3: Pregled okvirnih stroškov po posameznih komunikacijskih dejavnostih

Dejavnost	Sredstva v SIT			
	Postavka	Leto 2003	Postavka	Leto 2004
Celostna grafična podoba Natura 2000 – mape, infolisti, oblika predstavitev, tisk ipd.	(MOPE)	977.837		-
Zgibanke (oblikovanje, postavitve in tisk)	(ARSO)	2.724.451	(MOPE)	5.452.430
Drugi publicistični izdelki in storitve (CD, spletna stran, razmnoževanje)	(ARSO)	1.472.524	(MOPE)	1.652.889
Razpis za nevladne organizacije	(MOPE)	6.400.000	(MOPE)	5.730.000
Ekскурzije komunikatorjev	(MOPE)	55.000		-
Organizacija delavnic in posvetov	(ARSO)	1.664.336	(MOPE)	1.459.968
Organizacija lokalnih komunikacijskih dejavnosti	(ARSO)	381.950	(MOPE)	275.571
Komunikacijsko svetovanje	(ARSO)	7.680.000	(MOPE)	5.685.120
Pogodba KGZS – komuniciranje	(ARSO)	4.316.629	(MOPE)	4.532.460
Pogodba ZGS – komuniciranje	(ARSO)	6.200.000	(MOPE)	6.200.000
Skupaj		31.872.727		30.835.549
SKUPAJ 2003-2004		62.708.275		

5 VREDNOTENJE DELA IN REZULTATOV KOMUNICIRANJA NATURA 2000

5.1 Izhodišče vrednotenja

Vsako vrednotenje ali ocenjevanje katerekoli aktivnosti je v svojem bistvu vedno **merjenje doseženega** v primerjavi z načrtovanim, opredeljenim pred začetkom delovanja. Zaradi tega smo tudi pri vrednotenju rezultatov komuniciranja Natura 2000 izhajali iz naslednjih temeljnih predpostavk:

- Komunikacijski cilji projekta so bili realno postavljeni in ustrezno opredeljeni;
- Program komunikacijskih aktivnosti je bil pravilno načrtovan;
- Nivo alociranih sredstev za to aktivnost je ustrezal ocenjeni stopnji težavnosti (komunikacijskega) problema s katerim se sooča proučevana organizacija.

Pred začetkom vsakega vrednotenja je vedno nujno treba odgovoriti na vprašanja:

- Kaj lahko merimo in ocenjujemo kot rezultat izvedene aktivnosti?
- Katero metodo(e) je možno in primerno uporabiti v danem primeru?
- Čemu bo služila ocena izhajajoča iz vrednotenja?

Odgovori nanje namreč v veliki meri opredeljujejo najustreznejši pristop k vrednotenju v dani situaciji. V primeru projekta Natura 2000 še ni mogoče kvantificirati rezultatov, ker ti še niso opazni v vedenju posameznih deležnikov. Zaradi tega se moramo pri vrednotenju v pretežni meri nasloniti na kvalitativne ocene posrednih učinkov komuniciranja. Pri vsem tem pa upoštevamo, da je vrednotenje v prvi vrsti namenjeno kontroli uspešnosti dosedanjega dela s ciljem izboljšati kritične slabosti izvedenega programa komuniciranja. Prav zaradi tega je v nadaljevanju bolj izpostavljeno v prvi vrsti vse tisto kar se je izkazalo kot slabost. Še posebej zato, ker je bil koncept izvedene akcije komuniciranja zasnovan kot model '**učče organizacije**' in je delovanje na polju komuniciranja v veliki meri slonelo na ideji '**learning by doing**', ki že po naravi zahteva kakovostne povratne informacije.

Vrednotenje prve faze sicer leto in pol trajajočega programa delovanja na projektu Natura 2000 je treba gledati z mikro in makro vidika. V tem poglavju sledimo najprej takšnemu pristopu, da v zaključku lahko povzememo osnovne napotke za nadaljnjo delo na projektu do konca leta 2004 ter podamo nekaj sugestij za dolgoročno usmeritev prihodnjega delovanja. Za varstvo narave je namreč Natura 2000 postala ena od temeljnih podlag iz katerih bo izhajal velik delež prihodnjih naravovarstvenih odločitev in aktivnosti. V nadaljevanju so prikazane tri vrste ocen z njihovim ovrednotenjem ter iskanjem kritičnih dejavnikov uspešnosti:

1. Makro učinki uporabljenega pristopa k projektu Natura 2000;
2. Ocena uspešnosti celotnega komuniciranja in vsakega sklopa posameznih podpornih aktivnosti;
3. Skupna ocena doseganja opredeljenega osnovnega cilja komuniciranja Nature 2000;
4. Analiza možnih kritičnih dejavnikov uspešnosti komuniciranja.

5.2 Učinki uporabljenega pristopa k projektu

Izbor proaktivnega pristopa v procesu uvajanja Natura 2000 v Sloveniji so ga predlagali tuji eksperti. Predstavljal pa je novost v delovanju ministrstva, kar je privedlo do pozitivnih učinkov in rezultatov, ki jih ocenjujemo kot ugodne. Pomembni so tudi zato, ker so imeli velik vpliv na uspešnost komuniciranja, ki ga v tem projektu razumemo kot kombinacijo verbalnih, vizualnih in vedenjskih sporočil. Tukaj izpostavljamo zgolj dva najbolj izstopajoča pozitivna učinka:

1. Usmeritev na deležnike – torej upoštevanje različnih ljudi v procesu sprejemanja odločitev, ki vedno olajša ta proces in povečuje njihovo sprejemljivost. Rezultat je bil dober tudi v primeru Nature 2000 in je v veliki meri omogočil sam proces komuniciranja.
2. Aktiviranje celotne (interne) mreže strokovnjakov – delitev celotne komunikacijske skupine na manjše avtonomne, zadolžene za posamezna območja in aktivno delo z njimi je privedlo do:
 - Povečane stopnje motiviranosti za delo na projektu;
 - Relativno dokaj visoko stopnjo identifikacije članov skupine s projektom in idejo ter posamezno predlagano in izvedeno aktivnostjo na terenu;

- Sočasno usposabljanje in konkretno izvajanje aktivnosti je pripomoglo k hitremu razvijanju novih kompetenc (komuniciranja, upravljanja sprememb, ...), ki so nujna osnova za uspešno izvajanje zasnovanega projekta.

5.3 Ocena uspešnosti komuniciranja na osnovi delnih ocen

Za prvi nivo vrednotenja rezultatov komuniciranja Natura 2000 smo izbrali analitični pristop delnih ocen posameznih sestavnih delov akcije in njihovega potencialnega vpliva na končni rezultat. V preglednici 3 so predstavljene vse delne ocene za izbrani dve aktivnosti ter vse njihove spremenljivke s katerimi jih vrednotimo. Do njih smo prišli s pregledovanjem različnih dostopnih gradiv, poročil posameznih članov komunikacijske skupine ter sistematičnim ekspertnim opazovanjem samega poteka izvajanja projekta.

Preglednica 3: Ocene posameznih spremenljivk projekta

Aktivnost / rezultat	Posamezna ocena 1-5	Skupna ocena
1 Organizacija		2
o formalna	+	
o neformalna	+++	
1.1 načrtovanje projekta	+++	
1.2 organizacija dela	++	
1.3 usposabljanje in izobraževanje	+++	
o pridobivanje novih znanj	+++	
o izpopolnjevanje spretnosti	++	
o razvijanje kompetenc	+++	
o timsko delo	+	
1.4 proces odločanja	+	
2 Komuniciranje / uspešnost		2/3
2.1 ustreznost opredeljenih ciljev		
2.2 interno komuniciranje		
o formalno	+	
o neformalno	++++	
o vertikalno	+	
o horizontalno	++	
o medsektorsko	++	
2.3 eksterno	++	
o ekstenzivnost	+++	
o učinkovitost	+++	
PR aktivnosti	+++	
Nastopi skupin	++++	
o strukturiranje / načrti izvedba	+++	
o podporno gradivo	++++	
o internetna podpora	+++	
o izvedba nastopov	+++	
o medosebno komuniciranje	++++	
2.4 Sredstva namenjena za komuniciranje	+	
3 Objektivni rezultati		
o Število obdelanih območij		30
o Število občin		107
o Delež površine države pokrite z NATURA 2000		35%
o Število pritožb poslanih v Bruselj		ni podatka!
SKUPNA OCENA UČINKOVITOST IZVEDBE PROJEKTA		
o dosežena stopnja sprejemljivosti med deležniki		3/4

Rezultati v preglednici 3 so v nadaljevanju na kratko interpretirani glede na ugotovljene ključne pomanjkljivosti v procesu komuniciranja.

5.3.1 Organizacija projekta

Organiziranost in projektno vodenje predstavljata **najšibkejša člena** v celotnem procesu priprave in izvedbe projekta Natura 2000. Vendar je očitno, da gre pri tem za splošen sistemski pojav, značilen za novo uradniško strukturo in ne samo za slabost tega konkretnega projekta. Zaradi motiviranosti pri delu velike večine članov delovne skupine se ta primanjkljaj na prvi pogled sicer pogosto prikrije. Ne glede na to pa ostaja dejstvo, da se za številne naloge porabi preveč časa in energije, več kot je potrebno in s tem se nato pokaže kot znižana učinkovitost samega komuniciranja.

Najbolj kritične sestavine organizacije so naslednje:

- Formalna organizacija;
- Timsko delo;
- Proces odločanja in
- Interno komuniciranje.

To so torej tudi točke, ki jih je treba v nadaljevanju projekta nujno postopoma odpravljati. Ne samo v dobrobit povečanja učinkovitosti projekta, temveč tudi delovanja celotnega sektorja varstva narave in okoljskega ministrstva v celoti.

5.3.2 Uspešnost komuniciranja

Proces komuniciranja moramo obravnavati kot celoto, sestavljeno iz **internega in eksternega ter formalnega in neformalnega** dela komuniciranja. S tem se namreč navežemo na izhodišče delovanja, ki je slonelo na tezi, da je uspešnost komuniciranja projekta na zunanjem trgu – v javnosti, v veliki meri odvisna od interne (menedžerskega in organizacijskega) komuniciranja ter s tem od same organizacije. Tudi tukaj je skupna ocena dokaj dobra, kar je ponovno zasluga dobrega dela samih komunikatorjev, ki pa poteka v pretežni meri v obliki neformalnega in ne formalnega komuniciranja. To je vsaj delno posledica dejstva, da na drugi strani zaznavamo neustrezno stopnjo formalnega in vertikalnega komuniciranja v okviru interne kot tudi medresorskega delovanja.

Kritično šibke ocene se pojavijo zgolj na naslednjih področjih:

- Formalno komuniciranje;
- Odsotnost vertikalnega pretoka informacij vseh vrst;
- Prenizko ocenjena vrednost finančnih sredstev namenjenih za ta del projekta.

Vse tri navedene slabosti se navezujejo na prej navedeno kritično točko 'proces odločanja' in predstavljajo odsotnost zadostne podpore projektu s strani top menedžementa na ravni ministrstva, a tudi posameznih območnih enot Zavoda RS za varstvo narave. Slednje pa je posledica tudi neuskkljenosti obremenitev z različnimi projekti in aktivnostmi s strani ministrstva.

5.3.3 Objektivni rezultati komuniciranja / delovanja

Vrednotenje vedno, torej tudi v tem primeru predpostavlja, da je dosežen rezultat v znatnem delu posledica izvedene aktivnosti. To pomeni, da ocenjujemo komuniciranje in organizacijo projekta z vidika njunega vpliva na dosežene rezultate v obdobju slabega leta in pol od začetka izvajanja projekta. V kolikor upoštevamo v preglednici 3 prikazane rezultate smo lahko z doseženim nadvse zadovoljni. Velik delež države, ki ga zavzemajo varovana območja Natura 2000 (32%) ter velik del območij Natura 2000 (30/268) in občin (107/183) na katerih je bilo izvedeno komuniciranje. Subjektivna ocena stopnje sprejemljivosti koncepta Natura 2000 (po ocenah komunikatorjev na osnovi njihovih stikov z različnimi deležniki) je relativno visoka. To dejstvo so med drugim potrdili tudi rezultati opravljene analize generirane publicitete v medijih.

Toda opozoriti je treba na dejstvo, da je bilo komuniciranje doslej omejeno predvsem na seznanjanje z osnovnimi informacijami o Naturi 2000. Odslej, po sprejemu pravnega akta, bo situacija bistveno drugačna, ker bo naloga komuniciranja v prvi vrsti motiviranje izbranih deležnikov za ohranjanje stanja z uporabo različnih oblik (so)odločanja in sodelovanja vezanega na pristop in logiko trajnostnega razvoja. Zaradi tega je logično, da lahko pričakujemo višjo stopnjo odpora.

5.3.4 Skupna ocena uspešnosti komuniciranja

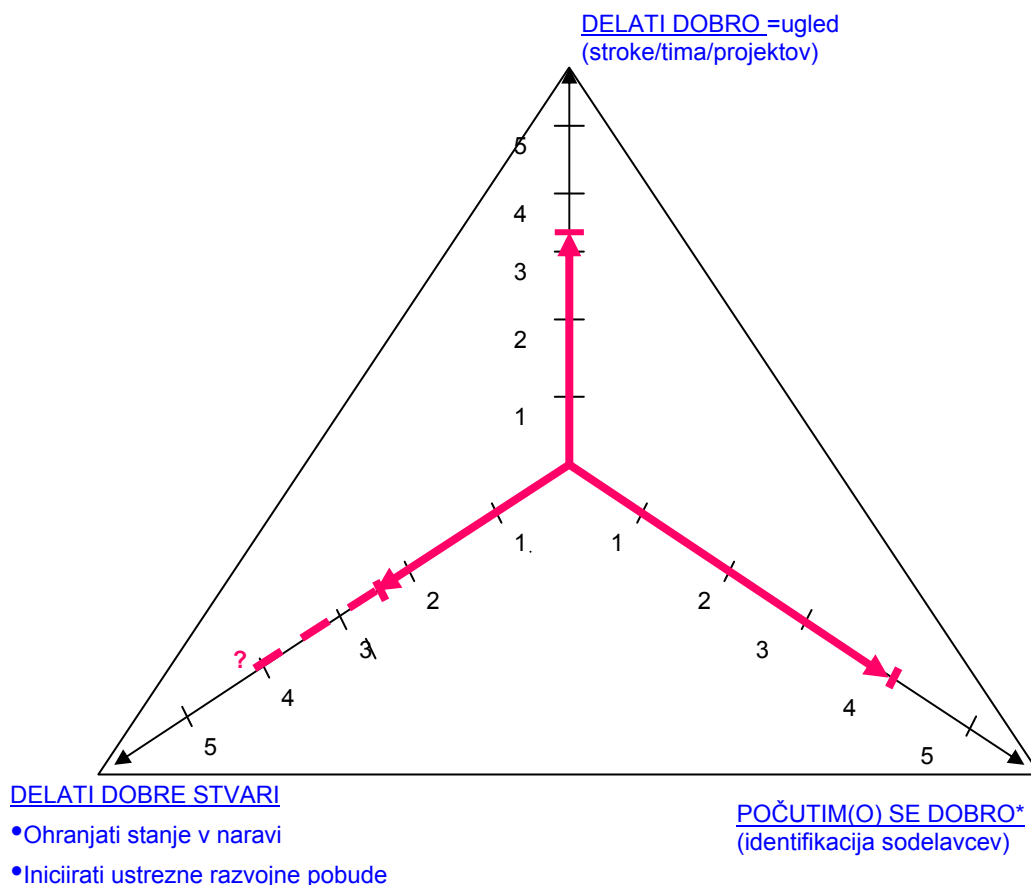
Skupna ocena uspešnosti komuniciranja kot podpore k izvedbi projekta Natura 2000 kaže, da je ta razmeroma visoka, posebno če upoštevamo nekatere kritično nizke ocene za posamezne sestavine prikazane v preglednici 3. Njeni komunikacijski učinki so zagotovo zadovoljivi. Vpliv na vedenje deležnikov pa je v tej fazi zaenkrat nemogoče oceniti, predvsem zato, ker je leto in pol prekratek čas za doseganje zaznavno velikih sprememb v vedenju posameznih deležnikov. To bo treba ugotavljati po letu dni in nato vsako leto tako na nacionalnem nivoju kot tudi na posameznih najbolj kritičnih območjih Natura 2000.

Ne glede na navedeno lahko zaključimo, da so nastavki za nadaljevanje tudi na področju komuniciranja delo dobri. Omogočajo ne le uveljavljanje ideje Natura 2000, temveč tudi nadgradnjo, uveljavljanje in utrjevanje ugleda samega koncepta in celotne stroke varovanja narave. Prav slednje je morda celo največja dodana vrednost dosedanjega dela vseh članov strokovne in komunikacijske skupine.

5.4 Skupna ocena doseganja osnovnega cilja projekta

V prejšnji točki prikazan rezultat učinkovitosti komuniciranja ne pokaže rezultatov akcije v smeri doseganja osnovnega opredeljenega cilja projekta Natura 2000. Osnovni cilj projekta je bil namreč opredeljen kot **'doseči zadovoljivo stopnjo sprejemljivosti ideje Natura 2000'**. To pomeni, da je treba s pomočjo vseh oblik komuniciranja razširiti najbolj osnovne informacije, navezati prve stike. To predstavlja začetek graditve odnosov z lokalno skupnostjo na posameznem območju, ki jo sestavljajo sicer podobne skupine deležnikov, vendar z zelo različnimi prioriteta in pričakovanji. Pri tem je potrebno poudariti, da komuniciranje vedno vključuje tudi vedenje (!) vsakega člana projektne skupine in njihovih institucij. Vse navedeno namreč skupaj vpliva na proces agregiranja vtisov pri posameznih deležnikih in se na koncu izpostavi kot družbena sprejemljivost ideje Natura 2000 na nacionalni ravni.

Slika 1: Ocene na posameznih dimenzijah trikotnika odnosov s skupnostjo na vseh izbranih območjih Natura 2000



Dosežen nivo skupne celostne ocene dela na projektu Natura 2000 je na sliki 1 predstavljena kot ustvarjena stopnja ravnotežja med tremi ključnimi dejavniki ustvarjanja odnosov z lokalnimi skupnostmi in s tem posredno tudi celotno družbo:

- Delati dobro – ustvarjen ugled posameznega tima, stroke in projekta,
- Počutim(o) se dobro – dosežena stopnje identifikacije članov s projektom in
- Delati dobre stvari – za vse člane skupnosti, vsakega posameznika in družbe kot celote.

Iz slike 1 je razvidno, da je projekt dosegel ustrezno visoko kakovost dela – **'delati dobro'** (strokovno in komunikacijsko). To je v pogojeno z obstoječim nivojem strokovnega znanja ter razvojem novih, dodatnih kompetenc na področju komuniciranja. S tem je prispeval k povečevanju ugleda vsakega posameznega člana, njegove skupine, celotnega projekta Natura 2000 in celotne naravovarstvene stroke. Takšen rezultat je zagotovo dober nastavek za nadaljnji razvoj projekta in uveljavljanje stroke kot celote, ki bo v povratni zanki ugodno vplival na večjo učinkovitost komuniciranja ideje Natura 2000.

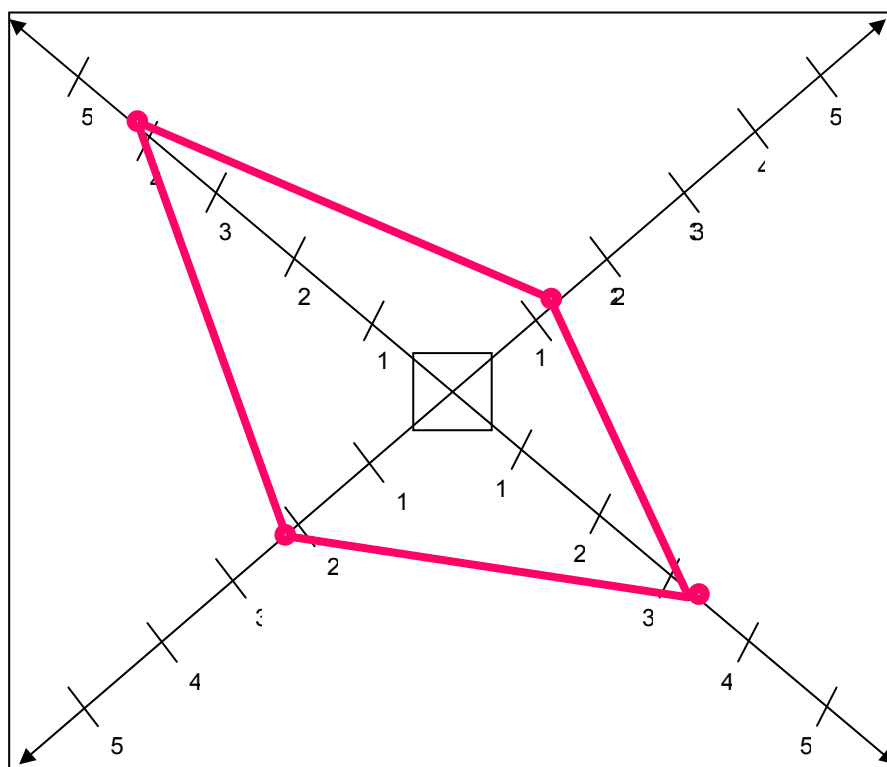
Prav zaradi tega dejstva se ti rezultati nato zrcalijo v zelo visoki oceni na dimenziji **'počutim se dobro'**, oziroma v stopnji zadovoljstva z delom članov projekta, celotne delovne skupine. To se v prvi vrsti odraža kot visoka stopnja identifikacije večine članov timov in celotnih komunikacijskih skupin s projektom. Ob večjem sodelovanju vodstva projekta je možno in nujno to stanje izrabiti za povečanje njihove motiviranosti za nadaljnje kakovostno delo. Prav slednje bo postalo nujno potrebna sestavina obvladovanja kriznih situacij, ki so povsem običajna sestavina tako kompleksnega projekta kot je Natura 2000.

Tretji dejavnik v modelu smo ocenili nekako na pol poti. To ni visoka ocena čeprav je bilo navzven izraženo nasprotovanje projektu s strani deležnikov zaenkrat minimalno, z izjemo specifičnih skupin deležnikov z izraženimi specifičnimi interesi. Očitno je namreč dejstvo, da so ti razumeli idejo in projekt Natura 2000 kot dobro delo (**'delati dobre stvari'**) zanje in za celotno skupnost. V tako kratkem času ni bilo možno narediti več kot le nekaj prvih nastavkov za graditev odnosov s posamezno lokalno skupnostjo (različnimi deležniki). Več lahko prinese samo dolgoročna graditev odnosov, torej delo, ki bo trajalo vsaj nekaj naslednjih let.

5.5 Analiza in ocena kritičnih dejavnikov uspešnosti komuniciranja

Glede na veliko kompleksnost projekta in njegovo novost za vse udeležence in organizacijo kot celoto je bil največji del priprav na izvedbo usmerjen v razvoj kompetenc potrebnih za pripravo in izvedbo projekta Natura 2000. Vsled tega je uspešnost komuniciranja v tej fazi možno najbolje ovrednotiti s pomočjo uporabe koncepta imenovanega 'učinkovitost organizacijskega učenja'. Institucionalno učenje namreč vedno zahteva učinkovit proces konverzacije, torej komuniciranja znotraj same organizacije. Iz tega izhaja, da je nujno potrebno oceniti kakovost internega komuniciranja kot ključnega predpogoja tako za začetek kot tudi za nadaljnje izvajanje projekta.

Za prikaz internih rezultatov dela na projektu Natura 2000 smo uporabili 'kvadrat organizacijskega učenja'. Na sliki 2, ki prikazuje štiri osnovne organizacijske dejavnike pomembne za zaviranje in pospeševanje učenja, usmerjanje in samo izvajanje strateških odločitev so grafično prikazane ocene na vsakem izmed njih. Pri tem razumemo strateške odločitve kot sistem aktivnosti, ciljev in politik, ki skupaj vplivajo na dolgoročno konkurenčno prednost, obstoj projekta, oziroma ideje na kateri je zasnovan ter institucije, ki ga izvaja.



4. UPORABA TIHEGA ZNANJA ČLANOV

3. KONTINUIRANO UČENJE

Slika 2: Rezultati komunikacijske podpore projektu Natura 2000 prikazani na kvadratu organizacijskega učenja projektne skupine – njenih timov in vseh posameznih komunikatorjev

5.5.1 Multipli cilji

Kompleksnost obravnavanega problema in njegova dolgoročna naravnost sta zahtevala opredelitev številnih in med seboj prepletenih ciljev. Za potrebe celotnega projekta so cilji opredeljeni dokaj splošno, veliko bolj natančno in določeno pa za vsako komunicirano posamezno območje. Preverjanje njihovega doseganja je zaenkrat mogoče zgolj na globalnem nivoju, ker je sedaj na voljo veliko premalo podrobnih empiričnih podatkov. Celotno vrednotenje doseženega zatorej zaenkrat ostaja zgolj na kvalitativni ravni. Ocenjujemo, da so člani skupine naredili velik kakovosten premik v komuniciranju, ki je osnovan na doseganju številnih ciljev na polju razvoja kompetenc posameznih komunikatorjev.

5.5.2 Skupna vizija

Vsi člani širše projektne skupine dobro razumejo osnovni namen projekta, čeprav so v osnovi izhajali iz precej različnih predpostavk. Ocena na tej dimenziji je zaenkrat še precej nizka, ker v tem trenutku ocenjujemo, da se člani komunikacijske skupine med seboj še vedno dokaj razlikujejo predvsem glede možnih poti za realizacijo same ideje Natura 2000. Razen tega zaenkrat dobršen del članov še ni uvidel, da je Natura 2000 pravzaprav temelj njihovega prihodnjega delovanja, tako strokovnega, poklicnega kot tudi institucionalnega. Takšno stanje je sočasno tudi posledica in posreden dokaz že omenjenih slabosti v internem komuniciranju znotraj celotne organizacije. Za višjo stopnjo poenotenja vizije med člani skupine je nujno zagotoviti izboljšanje vseh oblik komuniciranja znotraj organizacije, projektne skupine in posameznega tima zadolženega za vsako izbrano območje. **Vodstvo mora vizijo Natura 2000 mnogo bolj konsistentno ter sistematično komunicirati najprej v internem in nato tudi v eksternem okolju.**

5.5.3 Kontinuirano učenje

Na delo na projektu v tem primeru gledamo kot na kontinuirano učenje vseh članov projekta. To je nenehna aktivnost, ki izboljšuje njihovo delo na vsakem naslednjem območju Natura 2000 na katerem izvaja komuniciranje ista ali nekoliko drugače strukturirana skupina komunikatorjev. Dosežena je bila visoka stopnja nenehnega izboljševanja dela, izvajanja aktivnosti, hitrejšega prilagajanja okolju in vedno novim okoliščinam v katerih je delovala posamezna skupina in tudi celoten projekt. Ne glede na tako dobro oceno, pa moramo izpostaviti, da je treba proces še naprej izpopolnjevati, zato da se prepreči nevarna rigidnost, ki nastane kot posledica samozadovoljstva z doseženim stanjem v razvoju kompetenc. Ne glede na doseženo je treba nadaljevati z usposabljanjem in izobraževanjem na področju dela z deležniki ter zlasti še participativnega upravljanja, ki brez učinkovitega komuniciranja ne deluje.

5.5.4 Uporaba implicitnega (tihega) znanja

Projekt Natura 2000 je v veliki meri izrabil velik del osebnega, doslej neartikuliranega znanja posameznih članov. S tem je nakazal kako pomembno je timsko delo, ki doslej ni predstavljalo uveljavljeno prakso v varstvu narave. Pri tem kot tiho znanje razumemo ustrezno znanje, ki ga posamezniki posedujejo ali generirajo v samem procesu poteka izvajanja projekta. Torej znanje, ki doslej še ni bilo artikulirano, oziroma postavljeno v proces delovanja posameznih članov, čeprav so ga ti že posedovali. Prav to znanje se je pokazalo v kombinaciji z razvojem novih kompetenc na področju načrtnega komuniciranja kot dobra osnova za uspešno opravljeno delo na terenu, v stikih in vzpostavljanju odnosov z izbranimi skupinami deležnikov. Toda tudi tukaj je potrebno opozoriti na dejstvo, da vse to nikakor ne zadošča za dolgoročni uspeh projekta Natura 2000. Nujno je treba zagotoviti nadaljnji razvoj obstoječih in povsem novih kompetenc vsakega posameznega člana projektne skupine. Zgolj takšen pristop bo zagotovil nadaljnje večanje uspešnosti komuniciranja. Kot nujna sestavina interaktivnega, participativnega dela z izbranimi skupinami deležnikov pa bo prispeval tudi k uspešnosti delovanja na področju varstva narave.

5.6 Sklepna ocena

Delo komunikacijske skupine na projektu Natura 2000 ocenjujemo kot dobro, čeprav smo v procesu vrednotenja zapisali številne pripombe in slabosti. Največjo vrednost v dosedanem delu predstavljata visoka stopnja motiviranosti posameznih članov in njihova identifikacija s projektom, ki so se povezali v dokaj dobro strukturirano mrežo sodelavcev. Ti sta dosegli visok nivo zaradi dejstva, da so člani uspeli uporabiti in uveljaviti svoje tiho znanje v stikih med člani skupine in samimi deležniki na terenu. Vse to so dobro povezali z nadaljnjim razvojem svojih kompetenc, ki jim ga je omogočil uporabljen pristop 'learning by doing'.

Doseženo stanje učinkovitosti dela (komuniciranja) verjetno kaže realno sliko trenutnega stanja. Sočasno pa ugotavljamo, da so narejeni dobri nastavki na osnovi katerih je možen hiter preskok na bistveno višji nivo uspešnosti delovanja. Pri tem pa je nujno zagotoviti izpolnitev naslednjih pogojev:

- Povečati vpletenost vodstva v projekt – poenotenje vizije, opredelitev poslanstva, izraba ponujenih priložnosti za njihovo komuniciranje, ...;
- Izpopolniti proces internega komuniciranja predvsem na nivoju celotne organizacije in bistveno manj na ravni posameznih timov na terenu;
- Močnejšo, načrtno podporo v zunanjem okolju – zagotoviti načrtno publiciteto na nacionalni ravni;
- Prevezeti participativno upravljanje kot temeljno vodilo delovanja na občutljivem in pomembnem področju varstva narave.

6 POVZETEK PRIPOROČIL ZA UPRAVLJANJE IN KOMUNICIRANJE NATURA 2000

V povzetku priporočil za upravljanje in komuniciranje Natura 2000 navajamo nekaj najbolj ključnih napotil, ki naj jih upoštevajo pri snovanju in izvajanju naslednje faze projekta Natura 2000. Zapisane so v obliki kratkih tez in dveh preglednic, ki povzemata dokaj obširno gradivo podano v prilogi 10 k poročilu o izvajanju prve faze projekta.

Tudi najbolj kakovostno strokovno delo na področju varstva narave, torej tudi Nature 2000 potrebuje učinkovito komunikacijsko podporo, ker le z njo doseže potrebno stopnjo pozornosti in sprejemljivosti.

Druga faza projekta Natura 2000 mora temeljiti na konceptu verige »poslušanje-sporočanje-sledenje odzivov« vseh deležnikov vpletenih v celoten sistem varstva narave nasploh in na vsakem naravovarstveno opredeljenem območju posebej.

Temeljno izhodišče naslednje faze projekta predstavlja uporaba koncepta upravljanja sprememb, ki pomeni načrtovanje s komuniciranjem podprte ciljno naravnane intervencije, ki vpletejo deležnike v proces upravljanja vsakega območja Natura 2000.

Uspešnost delovanja zahteva stalen dialog z deležniki in med njimi, ker se na ta način zmanjšuje verjetnost konfliktov. V primeru, da se ti pojavijo jih je treba nemudoma začeti reševati z uporabo principov kriznega komuniciranja. Predhodno vzpostavljen dialog v tem primeru omogoča normalno nadaljevanje komuniciranja in njeno intenziviranje. V nasprotnem primeru se lahko konflikte rešuje samo z uporabo mediacije in drugih oblik posredništva.

Upravljanje naravovarstva je v največji meri odvisno od dosežene ravni kakovosti spremljajočega komuniciranja znotraj in izven organizacij(e), ker to pomeni upravljanje sprememb preko spreminjanja vedenja posameznih deležnikov.

Okvirni predlog nadgradnje strategije komuniciranja in vsebinske zasnove druge faze projekta Natura 2000 je prikazan v preglednici 1. Kot takšen predstavlja možno idejno skico, ki izhaja iz dosežkov in težav v prvi fazi projekta in jo je za uspešno nadaljevanje nujno potrebno nadgraditi.

Predlog osnutka logičnega okvirja (»logical framework«) druge faze projekta Nature 2000 združuje izkušnje iz prve faze in jim dodaja potrebne dopolnitve za začetek izvajanja procesov upravljanja in komuniciranja povezanega z njim (preglednica 2).

Natura 2000 je koncept, katerega cilji ne prispevajo le k vzpostavljanju in ohranjanju vrst in habitatnih tipov evropskega ekološkega omrežja, pač pa predstavljajo konkreten prispevek tudi k izpolnjevanju drugih zahtev evropskega pravnega reda - npr. direktive o vodah, ter drugih globalnih mednarodnih sporazumov - npr. konvencije o biotski raznovrstnosti, ramsarske konvencije, aarhuske konvencije itn. Zato se uspešnost v doseganju ciljev Nature 2000 odraža oziroma preverja tudi v globalnih naravovarstvenih in okoljskih okvirih vsake države in celotne evropske skupnosti.

Preglednica 1: Prikaz razlik v vsebinah posameznih sklopov strategije komuniciranja med prvo in drugo fazo projekta Natura 2000.

Strategija komuniciranja v 1. fazi	Strategija komunikacijska v 2. fazi
VSEBINSKI SKLOP	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Določitev vrst in habitatnih tipov. ➤ Določitev meja območij. ➤ Opredelitev ekoloških zahtev. ➤ SDF. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Upravljanje – ukrepi/conacija izhajajo iz ekoloških zahtev. ➤ Monitoring – indikatorji stanja v naravi in administrativne uspešnosti doseganja ciljev. ➤ Poročanje - standarizacija procedur in obrazcev na podlagi vsebine in indikatorjev.
PROBLEMI	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informiranost o vstopajočem novem konceptu. ➤ Vključevanje komuniciranja kot verige sporočanja-poslušanja-sledenja odzivov.. ➤ Preprečevanje konfliktov zaradi neinformiranosti. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informiranost, dojemanje, sprejemljivost. ➤ Nasprotovanje in reševanje konfliktov. ➤ Upravljanje internih in eksternih procesov – učinkovitost participacije za doseganje ustreznega ravnanja deležnikov.
VLOGA KOMUNICIRANJA	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seznanjanje – znanje, čustva, vedenje. ➤ Pozitivna podoba – akcija. ➤ Podpora – vedenjski vzorci. ➤ Zmanjšanje tveganja za nasprotovanje določitvi območij 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vključevanje deležnikov – motivacija za soodločanje in izvajanje skupnih odločitev. ➤ Primeri dobre prakse. ➤ Podpora pozitivnim ukrepom, razumevanje. ➤ Zmanjšanje tveganja za poslabšanje stanja.
CILJI	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seznanjanje z vsebino in posledicami ter identifikacija priložnosti. ➤ Spremljanje odzivov – podlaga za nadgradnjo rezultatov 1. faze projekta. ➤ Motivacija. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participacija pri pripravi in izvajanju odločitev/ukrepov/upravljanja. ➤ Analiza odzivov 1. faze (reševanje konfliktov, nadgradnja lokalnih interesov, partnerstev). ➤ Primeri dobre prakse – modeli.
STRATEŠKI PRISTOP	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Spodbujanje neformalnega širjenja informacij. ➤ Načrtovano komuniciranje ➤ Komuniciranje s ključnimi deležniki. ➤ Postopen pristop od lažjih k težjim. ➤ Vzpostavljane mreže komunikatorjev za komuniciranje na terenu in njihova pomoč. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poglobljanje obstoječih in vzpostavljane novih partnerstev. ➤ Načrtovanje participacije in komuniciranja. ➤ Operativni načrt na nacionalni ravni -helikopterski pogled, aktiviranje partnerjev. ➤ Lokalni upravljavski načrti – sinergija in aktiviranje komunikatorjev s terena.
DELEŽNIKI	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interni in eksterni . ➤ Primarni – interna javnost, vladni resorji, lokalne skupnosti...; sekundarni- mediji, NVO...; terciarni – šole... 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interni in eksterni. ➤ Primarni – interna javnost, vladni resorji, lokalne skupnosti...; sekundarni- mediji, NVO...; terciarni – šole...

KOMUNIKACIJSKA ORODJA

<ul style="list-style-type: none">➤ Dvosmerno komuniciranje - osebno z deležniki.➤ Enosmerna – podpora osebnu komuniciranju.	<ul style="list-style-type: none">➤ Dvosmerno – osebno komuniciranje za doseganje participacije deležnikov.➤ Enosmerno komuniciranje – podpora osebnu in ozaveščanje širše javnosti.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Preglednica 2: Logični okvir 2. faze projekta Natura 2000, ki izhaja iz priporočil za upravljanje in komuniciranje Nature 2000 in drugih mednarodnih sporazumov.

<p>Splošni cilji</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ohranjanje biotske raznovrstnosti - Izvajanje direktiv Sveta Evrope in konvencije o biotski raznovrstnosti - Podpora naravovarstveni praksi z izmenjavo spoznanj/modelov - Promocija partnerskega pristopa v varstvu narave - Izvajanje drugih mednarodnih sporazumov in evropskega pravnega reda 	<p>Objektivno preverljivi indikatorji</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stanje habitatnih tipov in vrst na območjih Natura 2000 se ne poslabša ali se izboljša - Doseženi so cilji Nature 2000 in konvencije o biotski raznovrstnosti - Interaktivnost menedžmenta in oblikovanja politike postaneta programska inštrumenta MOPE in naravovarstvenih organizacij - Prioritete mednarodnih sporazumov se jasno izvajajo 	<p>Verifikacijski viri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poročila o projektu Natura 2000 - Državna poročila COP Konvencije o biotski raznovrstnosti - Letna poročila naravovarstvenih organizacij - Poročevalski sistem v okviru mednarodnih sporazumov 	
<p>Namen projekta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Splošna in sektorska (integracija načel trajnostnega razvoja) podpora trajnostnemu upravljanju naravnih virov na podlagi interakcije z deležniki na nacionalni, regionalni in lokalni ravni 	<p>Objektivno preverljivi indikatorji</p> <ul style="list-style-type: none"> - Priprava in izvajanje upravljavskih načrtov za območja Natura 2000 v interakciji z deležniki - Priprava sektorskih načrtov za rabo naravnih virov in njihovo izvajanje v interakciji z deležniki - Druge oblike ukrepov 	<p>Viri verifikacije</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nacionalna poročila - Prispevki v nacionalnih okolje/naravovarstvenih publikacijah 	<p>Predpostavke</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dodana vrednost pilotnih projektov za ohranjanje in trajnostno rabo biotske raznovrstnosti v lokalnih skupnostih, demonstrirajo partnerstvo pri varstvu narave v in zagotavljajo primere za mednarodne izmenjave izkušenj
<p>Rezultati in produkti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Število naravovarstvenikov oziroma upravljavcev je sposobno učinkovitega komuniciranja z deležniki v vseh fazah političnega kroga in v okviru posameznih naravovarstvenih organizacij - Sinergija med različnimi pobudami in projekti 	<p>Objektivno preverljivi indikatorji</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nacionalni operativni program in nov projektni predlog se lotevata nacionalnih prioritet upravljanja naravnih virov - Upravljavski načrti na območje natančno se lotevajo nacionalnih prioritet in območij, kjer je bil v 1. fazi jasno izražen naravovarstveni interes 	<p>Viri verifikacije</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poročila o projektih Natura 2000, Life, Interreg, Transition facility... - Poročila naravovarstvenih organizacij/območnih enot MOPE in agencijam - Mednarodna srečanja 	<p>Predpostavke</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reorganizacije ne slabšajo učinkovitosti administrativnega sistema in omogočajo optimalno rabo človeških in finančnih virov - Ne pojavijo se večji konflikti na izbranih območjih komuniciranja 2. faze projekta Natura 2000
<p>Dejavnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selekcija nacionalnih prioritet, načrt 2. faze projekta, podpora lokalne in regionalne ravni 	<p>Sredstva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Začetni sestanek na MOPE - Lokalne fokusne skupine, raziskovanje ciljnih skupin, delavnice, posveti, okrogle 	<p>Stroški</p> <ul style="list-style-type: none"> - Državni proračun - LIFE - Potencialno 	<p>Predpostavke</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menedžment nacionalnih organizacij in njihovih območnih enot se zaveda pomena

<ul style="list-style-type: none"> - Projektni načrt se oblikuje z mednarodnimi in domačimi komunikacijskimi eksperti - Izvajanje projekta s podporo domačih ekspertov - Inštruiranje na nacionalni ravni v sodelovanju z mednarodnimi strokovnjaki - Mednarodna izmenjava spoznanj in dobre prakse 	<p>mize itn.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Usposabljanje na nacionalni in lokalni ravni - Ustrezni manjkajoči priročniki o participativnih metodah, kriznem komuniciranju itn. - Instrukcije in svetovanje - Elektronsko komuniciranje in sestanki 	<p>projekt »transition facility«</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potencialno druge oblike sponzorstva in donacij v okviru izvajanja projektov na območje natančno 	<p>partnerskega upravljanja in oblikovanja prioritet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nacionalne organizacije so sposobne angažiranja in usmerjanja domačih ekspertov pri podpori projektom na lokalni in regionalni ravni
			<p>Predpogoji</p> <ul style="list-style-type: none"> - MOPE in naravovarstvene organizacije so pripravljene investirati kader in njihov čas v projekt v skladu s prioritetami in jih angažirati na način, ki ne dopušča njihove preobremenjenosti glede na njihove izjemne sposobnosti

7 PRILOGE (na spletu je na voljo le priloga 10)

Priloga 1: Communication & Natura 2000

Priloga 2: Suggestions for Natura 2000 project approach

Priloga 3: Komunikacijska strategija Natura 2000

Priloga 4: Planning Natura 2000 Communication

Priloga 5: Komunikacijske dejavnosti in izdelki

Priloga 6: Celostna grafična podoba in primer zgibanke

Priloga 7: Dinamika komuniciranja po območjih

Priloga 8: Rezultati komuniciranja na terenu in odzivi deležnikov

Priloga 9: Podrobnejši pregled nalog ožje in širše komunikacijske skupine

Priloga 10: Priporočila za upravljanje in komuniciranje Natura 2000

Priloga 11: Slovenia Natura 2000 – Reflections

Priloga 12: Good Practice Handbook: Public Participation in Making Local Environmental Decisions, The Aarhus Convention.