



Natura 2000

Končno poročilo o izvajanju Komunikacijske strategije

Priloga 10:
Priporočila za upravljanje in komuniciranje Natura 2000

Pripravila:
Dr. Miro Kline (Agencija Kline & Partner)
Branka Hlad (Agencija RS za okolje)

Ljubljana, 8. november 2004

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. Zapisana 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. ➤ Vzpostavljanje mreže komunikatorjev za komuniciranje na terenu in njihova pomoč. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poglobljanje obstoječih in vzpostavljanje 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 osebnemu komuniciranju. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dvosmerno – osebno komuniciranje za doseganje participacije deležnikov. ➤ Enosmerno komuniciranje – podpora osebnemu 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 upravljaljskih 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 - Upravljaljski 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/območij 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 - 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>Sredstva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Začetni sestanek na MOPE - Lokalne fokusne skupine, raziskovanje ciljnih skupin, delavnice, posveti, okrogle mize itn. - Usposabljanje na nacionalni in lokalni ravni - Ustrezni manjkajoči priročniki o participativnih metodah, kriznem komuniciranju itn. - Inštrukcije in svetovanje - Elektronsko komuniciranje in sestanki 	<p>Stroški</p> <ul style="list-style-type: none"> - Državni proračun - LIFE - Potencialno projekt »transition facility« - Potencialno druge oblike sponzorstva in donacij v okviru izvajanja projektov na območje natančno 	<p>Predpostavke</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menedžment nacionalnih organizacij in njihovih območnih enot se zaveda pomena partnerskega upravljanja in oblikovanja prioritet - 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

PRILOGA 10: PRIPOROČILA ZA UPRAVLJANJE IN KOMUNICIRANJE NATURE 2000

1	Uvod	6
1.1	Ozadje	6
1.1.1	Dojemanje Nature 2000 - izvor problemov/konfliktov in priložnosti.....	7
1.1.2	Cilji in razlogi za nadaljevanje komuniciranja.....	8
1.2	Vloga strokovne skupine	9
1.2.1	Upravljanje.....	9
1.2.2	Spremljanje in poročanje	10
1.3	Vloga strateškega komuniciranja pri praticipativnem upravljanju.....	11
1.3.1	Strateško komuniciranje kot orodje upravljanja	11
1.3.2	Komuniciranje - družbeni inštrument in oblikovalec socialnega kapitala	
	12	
2	Strategija komuniciranja	14
2.1	Cilji strategije	17
	Osnovna sporočila	18
2.3	Strateški pristop	18
2.3.1	Nadgradnja doseženih rezultatov komuniciranja prve faze projekta.....	18
2.3.2	Prehod komuniciranja iz prve v drugo fazo projekta	20
2.3.3	Komunikacijska sredstva	22
3	Dodana vrednost praticipacije v vseh fazah izvajanja Nature 2000	25
3.1	Smernice Aarhuške konvencije	25
3.2	Reševanje konfliktov	26
3.3	Dialog z deležniki in med njimi	27
3.4	Strategija reforme javnega sektorja.....	28
4	Osnove za uspešno izvedbo 2. faze komuniciranja Nature 2000	29
4.1	Pogoji za uspešno nadaljevanje komuniciranja.....	29
4.2	Administrativni sistem	30
4.3	Interno komuniciranje.....	31
4.4	Eksterno komuniciranje	31
4.6	Proces odločanja pri izboru upravljalvskega modela	34

1 Uvod

1.1 Ozadje

V prvi fazi projekta Natura 2000 je bil **mobiliziran velik del znanstvene skupnosti** v pripravo nacionalnega seznama območij Natura 2000. Za izpolnitev obveznosti do EU je bila v tem obdobju vložena večina časa naravovarstvenih služb. Tolikšna pozornost izboru območij in pripravi dokumentacije, je omogočal le **manjši delež investicije časa, financ in človeških virov v proaktivno ozaveščanje javnosti**, da bi bila lahko ustrezno seznanjena s tem, kaj Natura 2000 pravzaprav pomeni v praksi za tiste, ki jih zadeva. Obenem je bil močan dejavnik v tem procesu (vsaj na začetku) tudi precej zakoreninjeno dojemanje naravovarstvenih služb, da je pre zgodaj začeti z dialogom preden so območja določena (ko je odločitev že sprejeta). Kljub temu je slovenska naravovarstvena skupnost ob pomoči strateških partnerjev uspela komunicirati dobršen del območij na neposreden, osebni način. Ta je generiral tudi precej publicitete v sredstvih javnega obveščanja. S tem sta bila v mnogih regijah in območjih **doseženi večja sprejemljivost in podpora projektu Natura 2000**. Na drugi strani pa je **pomanjkanje zgodnjega komuniciranja marsikje povzročilo številne probleme**, s katerimi se bo treba ukvarjati v prihodnjem obdobju. Določene skupine deležnikov so se povezale in ustvarile splošno ozračje **dvomov in odpora do Nature 2000 kot odgovor na strahove**, da bo Natura 2000 prizadela njihovo življenje in omejevala njihove dejavnosti.

S končano prvo fazo določitve območij Nature 2000 se naperi **preusmerjajo v njeno izvajanje - upravljanje območij, spremljanje stanja in poročanje ustreznim organizacijam**. Tudi za ta proces je odločilnega pomena strateško komuniciranje kot temeljni socialni inštrument priprave in izvajanja katere koli oblike upravljanja – od upravljaljskih načrtov do sektorskih in drugih načrtov. Učinkovit dialog z deležniki in participacija javnosti povečujeta stopnjo sprejemljivosti ukrepov in podporo vedenjskim spremembam na različnih ravneh oziroma okoljih.

Iz rezultatov, ki jih navaja in vrednoti poročilo o izvajanju komunikacijske strategije, teorije in izkušenj drugih izhaja predlog teh priporočil, ki se osredotoča na **priporočila za nadaljevanje začetega dela**. Njihov namen je pripravljavcem novega predloga projekta Natura 2000 v obdobju 2005 – 2006 osvetliti vlogo strateškega komuniciranja za oblikovanje dolgoročne vizije in pri doseganju zastavljenih konkretnih ciljev v omenjenem kratkoročnem obdobju. Komuniciranje se namreč veže na vsebinski del, zato bo konkretno komunikacijsko strategijo mogoče pripraviti hkrati z opredelitvijo vsebinskega dela projekta.

Priporočila pripravljavcem projekta izhajajo iz naslednjih **predpostavk**:

1. Da je treba izpolniti obveznosti, ki jih nalaga evropska zakonodaja;
2. **Da se bodo rezultati komuniciranja v prvi fazi projekta nadgrajevali** na podlagi ovrednotenih uspehov in neuspehov dosedanjega dela;
3. **Da bo temeljna vsebina projekta upravljanje območij Natura 2000**, ki bo sledilo sodobnim trendom participacije kot osnove procesa, če obstaja resen namen, da bo doseganje ugodnega ohranitvenega statusa habitatov in vrst na območjih Natura 2000 učinkovito ob upoštevanju družbeno gospodarskega okolja v katero vstopa.
4. **Da se bo povečala investicija v ustrezno usposabljanje za strateško komuniciranje v participativnih pristopih:**

- nadaljnje usposabljanje obstoječe mreže komunikatorjev za samostojno izvajanje komunikacijskih dejavnosti
- usposabljanje skupine v prvi fazi izstopajočih posameznikov (identificiranih 15 % udeleženih) za izvajanje nadaljnega usposabljanja (»train the trainers«).

1.1.1 Dojemanje Nature 2000 - izvor problemov/konfliktov in priložnosti

Naravovarstveniki/upravljalci se srečujejo z dojemanjem Nature 2000, ki predstavlja problemska izhodišča za komuniciranja npr.:

- Natura 2000 se dojema kot nov sveženj negativnih in predvsem restriktivnih režimov.
- Ljudje ne vedo kakšne bodo posledice Nature 2000 za njihove interese.
- Frustracije ljudi zaradi starih bremen (ustanavljanje parkov), saj ne ločijo povsem različnih naravovarstvenih konceptov in ne vidijo njihove povezanosti.
- Lokalno znanje se ne upošteva, generira se dvom v znanstvene informacije.
- Kadar se na podlagi šibkih znanstvenih informacij vseeno uvaja marsikdaj nepotrebne restrikcije različnim uporabnikom območja - včasih odločitve izvirajo celo iz ugibanj, se povečuje tveganje, da so odločitve napačne. Ljudje v takih primerih izgubljajo zaupanje in spoštovanje do upravljaljskih rešitev oziroma organizacij, ki jih sprejemajo.
- V ozračju negotovosti zaradi spremembe oziroma njenega vpliva nanje, se počutijo ogrožene in navadno zablokirajo komuniciranje, ljudje postanejo nezaupljivi do druge strani in ne iščejo »win/win« situacij. Ker se poveča njihov strah, da bodo nekaj kar cenijo izgubili, se vedejo sovražno in celo spodkopavajo ali ovirajo delo oziroma namere druge strani.
- Ljudje se vedejo na pozitivni način le, če se počutijo varne (se jih posluša, spoštuje, upošteva njihov prispevek).
- Lokalni deležniki lažje shajajo z negotovostjo, če so razvili socialni kapital z lokalnimi naravovarstveniki oziroma upravljalci ter vedo, da imajo ti dober namen in hočejo poslušati, razumeti in sodelovati pri oblikovanju odločitve¹. Socialni kapital omogoča, da ljudje lahko delajo skupaj bolj pozitivno, celo takrat kadar gre za težke odločitve.
- Upravljaljski načrti Natura 2000 bodo odprli obstoječe napetosti.
- Natura 2000 je usmerjena v ozek, enostranski okoljski vidik, ki ne temelji na načelih trajnostnega razvoja v smislu integriranja socialnega, ekonomskega in okoljskega kapitala. Upravljanje Nature 2000 zahteva integracijo biotske raznovrstnosti v družbenoekonomske tokove, a prisotna je bojazen, da akcijski načrti in upravljaljske sheme prinašajo le dejavnosti za biotsko raznovrstnost, ignorirajo pa družbeno-ekonomsko blagostanje.
- Natura 2000 se koncentrira na redke habitate in vrste, ki jih lokalno prebivalstvo težko vidi ali razume (bolj se poistovetijo s tistim kar vidijo). Tako ozek fokus lahko celo odbija druge organizacije vpletene v varstvo narave.
- Omenjeno je lahko težava tudi v zavarovanih območjih, ki so bila ustanovljena za upravljanje, ker je prisotna bojazen, da naj bi Natura odvrhala sredstva od celovitega parkovnega upravljanja zaradi posebnih pojavov in ignorirala druge pomembne naravne pojave. Družbenoekonomske spremembe naj bi ogrožale upravljalce območij, npr. propadanje tržišča za tradicionalne proizvode, Skupna kmetijska politika itd.
- Kratkoročni značaj kmetijsko okoljskih shem (5 let) ne dopušča dolgoročnega načrtovanja in zahteva znaten vložek virov.
- Ponekod nacionalne oblasti še niso dojele, kako pomemben je socialni kapital na lokalni ravni ali koliko časa in naporov zahteva njegovo vzpostavljanje. Posledica so povsem nerealni časovni načrti in pričakovanja, zato so komunikatorji ujeti med čas in

¹ V mnogih primerih na slovenskih območjih Natura 2000, kjer so komunikatorji izvajali svoje komunikacijske dejavnosti na terenu in bili pri tem uspešni, so dosegali natanko takšne razmere kot so tu opisane. Zato smo ves čas tudi poudarjali, da komunikatorji »pripravljajo« teren za nadaljnje kreativno in konkretno delo na vprašanih naslednje faze izvajanja Nature 2000.

dejavnosti, ki so potrebne za občutljivo vzpostavljanje partnerstev ter pričakovanji in zahtevami birokracije oziroma tehnokracije, ki sta daleč od realnega življenja.

- Nekateri čutijo, da se dojema Natura 2000 kot urbana ideja, ki je vsiljena podeželskemu prebivalstvu – pogosto v siromašnejših kmetijskih območjih, kar je pravzaprav razlog, da so območja ohranila svojo naravovarstveno vrednost. Zakonodaja ne upošteva dinamike podeželskih skupnosti, ki so bistvene za nadaljevanje tradicionalnega upravljanja.

1.1.2 Cilji in razlogi za nadaljevanje komuniciranja

Rezultati opravljenega dela v zadnjem letu in pol so nakazali kaj je v prvem obdobju delovalo in kaj ne. Glede na to so temeljni cilji teh priporočil opozoriti na:

1. Elemente, ki jih je treba v nadaljevanju podpreti in nadgraditi;
2. Pomanjkljivosti, ki jih je treba odpraviti in izboljšati določene pristope;
3. Spremembe oziroma novosti, ki jih je treba nujno vpeljati v bodoče procese.

Razlogi za nadaljevanje komuniciranja Nature 2000²:

- Veliko ljudi še ni slišalo za Naturo 2000;
- Velik delež območij je v zasebni lasti;
- Odpravljati napačne predstave in nesporazume;
- Oblikovati nove priložnosti in partnerstva na nacionalni in lokalni ravni;
- Vodi v skupno razmišljanje na politični ravni;
- Informirati javnost o vladnih odgovorih na preprečevanje neugodnih trendov;
- Ljudem povečati možnosti, da uživajo svojo naravno dediščino;
- Razprave o Naturo 2000 poglobiti in razreševati dileme.

Prednosti komuniciranja z različnimi javnosti:

- Deležniki:
 - Krepitev razumevanja interesov drug drugega;
 - Spodbujanje izmenjave izkušenj z upravljanjem ogroženih naravnih vrednot;
 - Vzpostavljanje zaupanja;
 - Spodbujanje konsenzualnega pristopa k upravljanju;
 - Generiranje občutka ponosa in vrednot območja ter lastništva idej/projektov za doseganje ciljev;
 - Oblikovanje novih družbeno ekonomskih priložnosti in partnerstev;
 - Zagotavljanje kontinuitete.
- Nosilci političnega razvoja in vladna telesa:
 - Krepitev integracije Nature 2000 v druge politike;
 - Spodbujanje bolj koordiniranega in usmerjenega pristopa k prostorskim politikam;
 - Identifikacija vzajemnih interesov in okrepitev strateškega načrtovanja.
- Širša javnost:
 - Opozarjanje ljudi na izginjanje vrst in ohranjanje narave;
 - Ozaveščanje o pestrosti evropske naravne dediščine in potrebi po njenem ohranjanju;
 - Zagotavljanje novih možnosti za učenje, raziskovanje, sprostitev, rekreacijo, zdravje idr.
 - Spodbujanje in motiviranje za odgovorno vedenje;
 - Omogočanje vključevanja in aktivnega prispevka posameznikov.
- NVO in druge skupine civilne družbe:
 - Imajo velik potencial znanja oziroma množice znanstvenih podatkov;
 - Sodelovanje v kampanjah ozaveščanja;
 - Pridobivanje sredstev za varstvo narave;
 - Izvajanje naravovarstvenih dejavnosti na terenu;
 - Delujejo kot »oči in ušesa« družbe;
 - Mobilizirajo ljudi v okviru svojega članstva.

²LIFE Focus / LIFE-Nature: communicating with stakeholders and the general public – Best practice examples for Natura 2000 (European Communities, 2004)

1.2 Vloga strokovne skupine

Komunikacijsko strategijo je možno pripraviti glede na vsebinska izhodišča in cilje projekta, zato po nujna podobna logika projekta kakršni se je sledilo v 1. fazi. Vloga strokovne skupine je opredelitev vsebine in ciljev na podlagi ekoloških zahtev (coniranje) ter opredelitev indikatorjev za spremljanje in poročanje o stanju v naravi na eni strani in učinkovitosti administrativnih in drugih sistemov, ki zagotavljajo doseganje ciljev. Indikatorji so pomembna osnova tudi za vrednotenje uspešnosti upravljanja in komuniciranja ter s tem preverjanja doseganja zastavljenih ciljev v najširšem smislu.

Večina upravljavskih načrtov postane pomemben nosilec komuniciranja z deležniki in vključevanje lokalnih deležnikov. Tudi na območjih, ki os v lasti države, kajti velika napaka je dojetje, da na teh območjih ni treba vključevati deležnikov.

1.2.1 Upravljanje

Države članice lahko vzpostavijo upravljavske načrte, ki se dodajo drugim kategorijam ukrepov³. Niso vedno potrebni, toda če se uporabijo morajo upoštevati značilnosti vsakega območja in predvideti dejavnosti. Lahko so samostojni dokumenti ali pa se vgradijo v druge razvojne načrte, kadar ti obstajajo. Za SAC-e se od držav članic zahteva raba ustreznih statutarnih, administrativnih ali pogodbenih ukrepov. Ti morajo upoštevati družbenoekonomske zahteve v skladu z 2. členom. Morajo:

1. ustrezati ekološkim zahtevam habitatov iz Aneksa I in vrst iz Aneksa II na območjih,
2. dosegati cilj direktive, da se vzdržuje ali obnovi ugoden ohranitveni status naravnih habitatov in vrst favne in flore pomembne za Skupnost.

Upravljavske rešitve se opredelijo:

- na **nacionalni ravni** v okviru operativnega načrta upravljanja kot upravljavski okvir:
 - definira ukrepe za vsako območje Natura 2000, vključno s družbenoekonomskimi in demografskimi zadevami,
 - opredeli cilje, naravovarstvene ukrepe z odgovornimi nosilci, roki in finančnimi sredstvi, ukrepe v okviru sektorskih načrtov idr.,
 - opredeli indikatorje za monitoring učinkovitosti ukrepov z nosilci, roki in financami ter raziskovalne dejavnosti,
- na **lokalni ravni** v okviru upravljavskih oziroma sektorskih načrtov ali drugih predvidenih ukrepov na območje natančno.

Kaj so upravljavski načrti in kaj je njihov namen?⁴

Upravljavski načrt, »master plan« ali razvojni načrt je načrtovalski inštrument za rabo naravnih virov na območjih s posebnim administrativnim režimom. Je politična usmeritev, ki usmerja upravljanje naravnih virov in ekoloških procesov, ki jih vzdržujejo. Vključujejo indikatorjev dovoljene, omejene ali prepovedane rabe, ki izhajajo iz ciljev načrta ter pravnega, institucionalnega in političnega konteksta. Okvir rabe se nanaša na omejeno geografsko območje ter družbenoekonomski in kulturni okvir v katerem se izvajajo. V splošnem vse načrtovalske metode vodijo v dokument s podobnimi vsebinami.

³ Managing Natura 2000 sites. The provisions of Article 6 of the »Habitats« Directive 92/43/EEC

⁴ PROARCA/Coasts: Guide to participatory planning for coastal and marine areas

Tradicionalno pišejo upravljalvske načrte strokovni timi, ki predlagajo conacijo in regulative za rabo virov, ki temeljijo na zmogljivostih rabe prostora in na obstoječi rabi območja. Tim se konzultira z lokalnimi deležniki o predlogu, vendar zahteva določene spremembe, ki naj bi jih deležniki sprejeli. Slabost te metode je, da skupine deležnikov te regulative dojemajo kot vsiljene, kar navadno izzove reakcije in intenzivira konflikte glede rabe virov. Prav zaradi tega je nujno participativno načrtovanje kot investicija v izogibanje takim nepotrebnim konfliktom in ponujajo pristop k načrtovanju kot skupen cilj za doseganje blagostanja vseh skupin deležnikov povezanih z (za)varovanim območjem.

Obstajajo različne ravni participacije, zato je ključno vedeti za katero se odločimo in predvsem kako se generira participacijo ter kako se upravlja spremembe vedenjskih vzorcev, ki jih želimo.

Za izvajanje upravljalvskih nalog, vključno s participacijo, je treba imeti ljudi, ki bodo znali udejaniti načrte, standarde, ki jim je treba slediti ter konsistenten pristop oziroma sistem. Upravljalvski načrti morajo biti kolikor se da enostavni in se morajo nanašati na ljudi – če so vključeni v proces, bo upravljanje uspešnejše.

Potem ko je jasne upravljalvski okvir so pomembna vprašanja kdo participira in kako se udeležence izbere oziroma kdo so idealni predstavniki skupin deležnikov.

Prvi korak je zbiranje primernih podatkov v študijah, vrednotenjih, tezah, znanstvenih publikacijah, pravnih dokumentih idr. Zato da se dokumentira splošne značilnosti in zbere opisne, biološke, fizične in družbenoekonomske podatke. S podatki o obstoječi in potencialni rabi se lahko pripravi vrednotenje ocen z lokalnimi skupnostmi ali skupinami deležnikov. Ti podatki pa morajo biti dostopni tudi moderatorju, ki vodi skupinske razprave na tej podlagi, da se izogne konfliktom zaradi manjkajočih ali ne-eksaktnih informacij. Včasih ni dovolj podatkov, da se lahko pripravi upravljalvski načrt. Kljub temu se proces lahko nadaljuje na podlagi razpoložljivih podatkov, medtem ko se jasno poudari, da gre za proces in njegovo fleksibilnost, ki omogočata revizijo in spremembe. Pomembno je določiti teme raziskav, in sicer z naslednjimi merili:

- zapolnitev ugotovljenega primanjkljaja podatkov,
- izbor prioriternih tem posebnega pomena za upravljanje območja glede na kategorijo upravljanja in cilje,
- postavitev prioritetev glede varstvenih ciljev in glavnih groženj,
- upoštevati najbolj ogrožene vire.

1.2.2 Spremljanje in poročanje⁵

Za upravljanje je nujen tudi sistem monitoringa. Informacije so namreč nujne za odločanje na kratkoročni in dolgoročni podlagi. Prav monitoring programi zagotavljajo te informacije. Poleg tega omogoča ocenjevati ali je bilo upravljanje uspešno. Vzpostavljati se začne že z upravljalvskimi načrti, bistveno pa je, da se enostavno oblikuje v smislu organizacije že na začetku. Pri tem gre za jasno opredelitev razmerja med naravovarstvenimi organizacijami (razdelitev pristojnosti, usposobljenost, standardi, obrazci in procedure), ki se izognejo podvajanju.

⁵ Poglavje je pripravljeno na podlagi delavnice MOPE, ARSO, ZRSVN v Radovni, 6.6.2004

Monitoring se izvaja na dveh ravneh, in sicer **na strokovni** - stanje v naravi (če se ne merijo rezultati, se ne ve ali so bile dejavnosti in strategije uspešne) in **administrativni** – standardi in procedure (učinkovitost delovanja organizacij in celotnega sistema). Podatki se zbirajo zato, da se na njihovi podlagi oblikujejo odločitve, ki sledijo. V tem smislu se oblikujejo tudi indikatorji uspešnosti izbranih ukrepov. Za začetek vzpostavljanja sistema je predlagana opredelitev minimuma, ki ga je treba izročiti Evropski uniji v smislu poročanja. Poročanje je lahko uspešno le če so jasni indikatorji in jasno določene in transparentne procedure.

Vseh 286 območij Nature 2000 morajo biti v ugodnem ohranitvenem stanju, zato se prve informacije zberejo na podlagi naslednjih vprašanj:

- Koliko jih je v ugodnem stanju oziroma se to izboljšuje in koliko ne (število vrst upada) , zakaj ne in kaj se je spremenilo, da se stanje poslabšuje?
- Kateri so nujni ukrepi, da se negativni trendi ustavijo oziroma, da se stanje izboljša?
- Kako vemo, da smo zelene rezultate dosegli?
- Ovrednotenje, zakaj rezultatov nismo dosegli?

Upravljavski načrti so zelo dober mehanizem za vodenje sistema in spremljanje njegove učinkovitosti. Smernice in monitoring kot dela upravljanja sta ogledalo oziroma vzvod za definiranje procedure poročanja, ki omogočajo tudi večjo transparentnost.

1.3 Vloga strateškega komuniciranja pri participativnem upravljanju

1.3.1 Strateško komuniciranje kot orodje upravljanja

Z zaključkom prve faze projekta Natura 2000 in njenega komuniciranja, predvsem ciljno usmerjenega informiranja in vzpostavljanja strateških partnerstev, se je ta prevesila v drugo fazo, to je v upravljanje območij Natura 2000. Ker dobrih praks in znanstvenih raziskav oziroma strokovnih prispevkov na področju strateškega komuniciranja kot orodja upravljanja zavarovanih in drugih naravovarstveno pomembnih območij v Sloveniji ni prav veliko, se priporočila opirajo predvsem na izsledke in izkušnje iz tuje prakse oziroma na zahteve mednarodnih dokumentov na tem področju (Aarhuška konvencija).

Upravljanje naravovarstvenih območij zahteva kompleksne in celovite odločitve. Vsaka situacija s katero se naravovarstveniki oziroma upravljavci srečujejo, je nova in drugačna. Ni enega samega recepta in nobenega enostavnega odgovora na odprta vprašanja. Zato gre pravzaprav pri vsaki spremembi za **učenje na različnih družbenih ravneh** – od posameznikov, organizacij do celotnih skupnosti. Pri tem se postavljajo vprašanja kako pritegniti relevantne deležnike, obravnavati kompleksne informacije, oblikovati in upravljati enakopraven proces odločanja in upravljati napetosti in konflikte med različnimi interesi. **Sodelovalni pristop je tisti, ki je dokazano najbolj učinkovit, pa zahteva skrbno načrtovanje procesov.** Pri tem se dialog z deležniki in med njimi lahko odvija v okviru fokusnih skupin, delavnic in drugih tehnik poslušanja in spoznavanja potreb/deležnikov, ki so le del celotnega procesa. V vmesnem obdobju se zbirajo informacije ali pa se da udeležencem priložnost, da jih preverijo s svojimi interesnimi skupinami. Tak pristop ima svoje korenine v reševanju konfliktov, ki omogoča ljudem, da odstopijo od argumentov kdo zgubi in kdo dobi, pač pa iščejo skupno podlago in konsenz o rešitvah, ki so sprejemljive za vse. Proces generira aktivno podporo na tak način oblikovanim odločitvam in omogoča boljše odnose ter medsebojno razumevanje, rezultat pa so odločitve, ki jih večina udeležencev dojema kot najboljšo pot naprej.

Strateško komuniciranje je eno izmed pomembnih upravljaljskih orodij za uresničevanje pozitivnih sprememb za doseganje upravljaljskih ciljev. Ključna načela in smernice dobre prakse strateškega komuniciranja vključujejo deležnike in mnenjske voditelje, razvoj partnerstev, rabo komunikacijskih tehnik kot so fokusne skupine za raziskovanje vzvodov za spremembe kot tudi vrednotenje in upravljanje ugleda organizacij in strok.

Sodelovalno delo pomeni spoznanje, da je varstvo narave eden od deležnikov⁶ med mnogimi. Integracija komuniciranja že na samem začetku procesa, je precej učinkovitejši pristop, čeprav časovno precej zahtevnejši. Vendar je vedenje ljudi del družbenega sistema in individualne spremembe so učinkovitejše, če jih podpirajo spremembe v družbenem sistemu. Namen strateškega komuniciranja pri tem je uporabiti komunikacijske intervencije za spreminjanje družbenih vedenjskih vzorcev. Strateško komuniciranje se začne, ko se preneha razlaganje pomena nekega varstvenega območja le z znanstvenimi argumenti in prepričevanje ljudi, da se vedejo skladno s tem. Namesto tega je treba videti predvsem, kako zadevo kot določeno inovacijo vpeljati v širšo družbeno skupino potencialnih »strank«, zato da jih motiviramo za novo vedenje.

Sodelovanje deležnikov v procesu odločanja ima številne koristi, a le če gre za skrbno načrtovan proces, kjer imajo ljudje možnost vplivanja na odločitve. Če imajo občutek, da so svoj čas in energijo vrgli stran, ker ni videti nobenega rezultata, oziroma smo dogodek organizirali le zato, da se formalno potrdi že sprejeta odločitev, so ljudje močno razočarani, izgubijo zaupanje in spoštovanje do dotične organizacije ali celotne institucije. Pridobitev ponovnega zaupanja pa je veliko bolj zahtevno kot njegovo ohranjanje in nadgrajevanje. Pri nas je iz preteklosti takih primerov zelo veliko, npr. skoraj vsa zavarovana območja, kjer se je nabralo veliko starih bremen, ki so resna grožnja tudi v procesu upravljanja posebnih varstvenih območij Natura 2000. Enako tveganje se sedaj veže tudi na območja Natura 2000, kjer je prva faza komuniciranja že izvedena, če se delo z ljudmi na teh območjih ne bo nadaljevalo.

1.3.2 Komuniciranje - družbeni inštrument in oblikovalec socialnega kapitala

Vlada ima na razpolago serijo **inštrumentov**, s katerimi lahko vpliva na vedenjske vzorce državljanov:

1. V prvi kategoriji so pravni inštrumenti, ki so močni zlasti ko drugi inštrumenti niso uspešni.
2. V drugi kategoriji so **davki, finančne spodbude, odškodnine in pomoči**, ki zagotavljajo finančne koristi v okviru spodbujanja in nagrajevanja določenega ravnanja.
3. V tretjo skupino sodijo ti. **družbeni instrumenti kot so komuniciranje, izobraževanje, ozaveščanje, participacija**, ki temeljijo na doseganju bolj prostovoljnega sodelovanja državljanov, tako da se ljudje vedejo na želen način zaradi notranjih gonilnih sil in motivacije.

Najučinkovitejša pot reševanja problemov je **kombiniranje pravnih, ekonomskih oziroma finančnih in socialnih inštrumentov**. V tej smeri je potrebna sprememba razmišljanja, saj izkušnje kažejo, da je običajna reakcija naravovarstvenikov pri spreminjanju vedenjskih vzorcev ljudi najpogosteje poseganje po pravnih in finančnih inštrumentih, medtem ko socialni ostajajo spregledana kategorija. Uveljavljanje obstoječe

⁶ Definicija deležnika: Deležnik je lahko posameznik, skupina ali organizacija, ki ga/jo določena odločitev zadeva in/ali je zanjo zainteresiran (po Stakeholder dialogue – A good practice guide for users, Diana Pound, 2004).

pravne regulative oziroma priprava novih odlokov, pravilnikov ne vodi vedno v zelene vedenjske vzorce. Reševanje problemov/konfliktov s finančnimi spodbudami pa ni vedno najboljši in najlažji način učinkovitega doseganja sprememb. Državni proračun je namreč nenehno pod pritiskom zmanjševanja porabe, v tekmi z drugimi vladnimi resorji pa varstvo narave navadno ni prioriteta. Možnosti za uspeh omejujeta še birokracija in dejstvo, da postane vedenje ljudi pogosto odvisno od denarja (zunanja kratkoročna motivacija) in ne od notranje (dolgoročne) motivacije. Varovanje narave je v bistvu kulturni fenomen, za katerega niso dovolj samo prepovedi ali finančna sredstva, ampak je potrebna identifikacija s cilji in vrednotami. Prav spreminjanje odnosa in vedenjskih vzorcev pa sta med temeljnimi cilji strateškega komuniciranja. Vendar se komuniciranje v slovenski naravovarstveni praksi dojema predvsem kot produciranje tiskanih gradiv, izvajanje medjiskih kampanj ali dela s šolami, pri čemer pa je dan glavni poudarek učnim, ne pa tudi čustvenim in vedenjskim ciljem. Strateško komuniciranje pa temelji predvsem na delu z ljudmi in temelji na poslušanju in dialogu z njimi. To pomanjkanje neposrednega komuniciranja z deležniki je najpogosteje vzrok za nerešene probleme, papirnate parke, negativno publiciteto v medijih in slabšanje podobe varstva in zavarovanih območij v očeh različnih skupin deležnikov.

Strateško komuniciranje je definirano kot niz načrtovanih in ciljno usmerjenih intervencij v danem družbenem okolju, s katerimi se sproži nujno potrebne spremembe v socialnem sistemu s ciljem, da se izpeljejo spremembe v okviru upravljaljskih ciljev na določenem območju. Naravovarstveniki, z upravljavci varovanih območij vred se pravzaprav soočajo z upravljanjem sprememb, ki izvirajo iz številnih naraščajočih sektorskih pritiskov (predvsem razvojnih) na naravno okolje. Zato je ohranjanje biotske raznovrstnosti oziroma upravljanje naravovarstvenih območij **upravljanje sprememb**, kar pravzaprav pomeni **upravljanje z ljudmi**, saj je končni cilj komuniciranja varstva narave predvsem zelena sprememba odnosa ali vedenjskih vzorcev v sistemih kjer ti ljudje živijo in delujejo.

Kontekst družbenega vrednotenja biotske raznovrstnosti in naravnih vrednot določajo ekonomski razvoj in raba prostora ter družbene funkcije in pritiski prebivalcev, ki živijo v varovanih območjih oziroma v njihovi soseščini. V spreminjajočem se svetu morajo komunicirati vrednote (biotska raznovrstnost, naravna dediščina), ki so osnova za obstoj varovanega območja in njihovo ohranjanje, iskati skupne interese in cilje ter voditi procese spreminjanja neustrezne prakse. V tem smislu je komuniciranje intervencija pojasnjevanja in poslušanja z rabo širokega spektra sredstev, ki omogočajo ohranjanje zelenega stanja in preusmerjanje obstoječega stanja v zeleni smeri, to je spremeniti in razviti odnos, vrednote, dožemanje, vedénje ciljnih skupin s končnim učinkom ohranitve biotske raznovrstnosti in naravnih vrednot oziroma njihove trajnostne rabe.

Učinkovito komuniciranje

Obstajata dve osnovni strategiji komuniciranja, ti. »top-down« in »bottom-up«⁷. Izbira katero se razvije temelji na stopnji sposobnosti ali pripravljenosti vključevanja deležnikov. Obstaja več oblik vključevanja deležnikov, in sicer kot:

- Uporabnika;
- Partnerja v dialogu;
- Ustvarjalca idej;
- So-ustvarjalca politike ali upravljaljskega načrta;
- So-odgovornega za skupno upravljanje;
- Nekoga, ki odloča.

⁷ Hesselink: Skills and Knowledge for effectiveness in communication biodiversity values in protected area: some fact os life (Conference »Biodiversity and Landscape: communicating and sharing values in a changing world; Frascati, 24 – 26 May 2001)

Ne glede na izbrano obliko, pa mora učinkovit komunikator znati najprej poslušati. V končni fazi je komuniciranje namreč vzpostavljanje vezi z deležniki, skupnih imenovalcev in vrednot ter delovanja v skladu s tem. Za začetek tega pa je prav gotovo ključno (brezpogojno) sprejemanje vrednot in praks drugih, pa četudi nimajo prav nič skupnega z biotsko raznovrstnostjo ali pa ji škodijo. Sprejemanje je odnos, ki omogoča, da se drugi odprejo, kar pa zagotavlja priložnost za poslušanje drugih mnenj in posledično razumevanje dojemanja ciljnih skupin. Razumevanje samo po sebi pa ni dovolj. Mnoge situacije kontrolira vrsta neracionalnih čustev, ki blokirajo dialog. Zlasti v primeru zavarovanih (pa tudi drugih varovanih) območij, ker tam ali v okolici živijo ljudje živijo mnoga leta z določenimi frustracijami, ki jih povzročajo: užaljenost, nerazumevanje ali napačno razumevanje, birokratske procedure itd. Šele, ko imajo ljudje možnost izraziti svoje frustracije in čustva, so sposobni komunicirati o naravovarstvenih interesih.

Za učinkovito komuniciranje je treba ljudi dojemati ne kot statistiko, pač pa kot človeška bitja s svojimi legitimnimi interesi, frustracijami, upanji in vizijami. Dokler naravovarstveniki ne bodo motivirali ljudi, da sami delajo prave stvari, bo zanje delo in doseganje rezultatov ostajalo težje kot bi bilo sicer. Dokler bodo statistični podatki, bodo z njimi komunicirali prek brošur in plakatov, ko jih bodo videli kot ljudi bodo z njimi neposredno komunicirali.

Temeljne zakonitosti upravljanja varovanih območij:

- Učinkovito komuniciranje ni le odgovornost zaposlenih, ki pokrivajo izobraževanje in PR, pač pa prednostna naloga upravljanja;
- Uspešni varstveni ukrepi so le v 10 % pravne ali tehnične narave, v 90 % deležu pa so komunikacijske narave;
- Uspešno komuniciranje se osredotoča manj na zadeve biotske raznovrstnosti in veliko bolj na motive ljudi;
- Za spreminjanje odnosa in vedanja je informiranje dejansko neuporabno, če ni povezano s konkretno priložnostjo delovati v tem smislu;
- Komunikacijski strokovnjaki (interni in eksterni) imajo ogromen arzenal različnih komunikacijskih in izobraževalnih orodij, metod in strategij s katerimi lahko pomagajo razumeti ciljne javnosti in za povezovanje z njimi.

Spretnosti, ki so nujno potrebne za učinkovito komuniciranje:

- Biti sposoben sprejemati vidike, interese in motive drugih;
- Poslušati (pred govorjenjem);
- Ugrizniti se v jezik (pozabiti, da veš bolje, da razpolagaš z brezkompromisnimi dejstvi);
- Raziskati motive, ki lahko podprejo »win-win« situacije;
- Vedeti, kje so naše komunikacijske zmožnosti omejeni in kdaj moramo poiskati zunanjo pomoč.

Socialni kapital⁸

Krepitev socialnega kapitala omogoča usklajevanje in sodelovanje oz. vključevanje raznolikih interesov v odločanje o trajnostno ekonomski uporabi biotske raznovrstnosti in drugih vrednot narave. Institucije, povezovanje in norme oblikujejo kvaliteto in kvantiteto družbenih interakcij. Socialna kohezija je bistvenega pomena za gospodarsko prosperiteto družbe in trajnostnega razvoja. Socialni kapital ni le vsota institucij, ki podpirajo družbo, pač pa je lepilo, ki jo drži skupaj. Najširši pogled na socialni kapital vključuje socialno in politično okolje, ki oblikuje socialno strukturo in omogoča razvoj norm. Pri tem so poudarjene prednosti in slabosti socialnega kapitala, pomen tesnih vezi v skupnostmi in med njimi ter zmogljivosti različnih družbenih skupin v prizadevanjih za doseganje skupnih interesov. Te zmogljivosti pa so odvisne od podpore, ki jo prejemajo od države in zasebnega sektorja. Gospodarski in družbeni razvoj sta uspešna, kadar državni in poslovni sektor ter civilna družba ustvarjajo forume, v katerih lahko identificirajo in zasledujejo skupne cilje.

2 Strategija komuniciranja

Komunicira se vsebina, zato je oblikovanje vsebinskih izhodišč ključnega pomena za pripravo strategije komuniciranja. Predlog je, da se ohrani projektna logika 1. faze v okviru sinhronega delovanja in vzajemne podpore strokovne in komunikacijske skupine.

⁸ <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/whatsc.htm>

V prvem koraku se za pripravo komunikacijske strategije identificira kaj želimo komunicirati, zakaj in s kom. V drugem koraku se začne načrtovanje prenosa ciljev v prakso. Obstaja vrsta tehnik, ki jih lahko uporabimo, toda za njihovo učinkovitost in optimalno rabo omejenih virov je nujno skrbno organizirati in načrtovati delo, ki ga omogoči strategija kot sredstvo za načrtovanje in organizacijo dejavnosti, ki bodo zagotovile maksimalne koristi iz omejenih virov. Bistveno je, da temelji na zdravi pameti in se izogne tratenju naporov. Strategija tudi zagotavlja pomembno referenčno točko, ki določa ali so komunikacijske dejavnosti dosegle zastavljene cilje ali pa je te treba izpopolniti ali spremeniti.

Pet temeljnih delov komunikacijske strategije:

1. Podrobna analiza Natura 2000 območja, zato da se identificirajo primarni deležniki, njihove skrbi/dejavnosti in znanje/interes za naravo – v ta namen je zbranih že množica odzivov iz prve faze.
2. Definicija jasnih ciljev, ki jih želimo doseči in identifikacija ključnih sporočil.
3. Izdelati akcijski načrt – kako bomo komunicirali, s kom, kdaj, kje, katere metode bomo uporabili.
4. Alokacija zadostnih virov – kakšni viri so potrebni kdaj in zagotovitev njihove razpoložljivosti.
5. Določitev indikatorjev uspeha, ki bodo omogočili oceno dosežkov strategije v rednih intervalih in njihovo izboljšanje, če je potrebno

Temeljne sestavine strategije komuniciranja⁹:

- Analiza:
 - Kaj so glavna vprašanja varstva narave;
 - Katere dejavnosti v prostoru se izvajajo v območjih Natura 2000 in v njihovi okolici;
 - Kako nanje vpliva določitev Nature 2000;
 - Katera družbenoekonomska vprašanja je treba upoštevati;
 - Katere dejavnosti ali prostorske politike in zakone je treba pretehtati;
 - Kdo so primarni deležniki;
 - Kakšna je stopnja njihovega poznavanja Nature 2000;
 - Kakšen je njihov odnos do varstva narave in Nature 2000;
 - Katere dejavnosti so se že odvijale, ali so bile uspešne in če ne, zakaj ne.
- Cilji:
 - Seznaniti vse interesne skupine in širšo javnost z Naturo 2000;
 - Razložiti posledice Nature 2000 v praksi;
 - Pomiriti različne javnosti;
 - Spodbujati participacijo.
- Akcijski načrt:
 - Katere tehnike so najboljše za vsako posamezno ciljno skupino;
 - Kako se bodo opravile, kdaj in kje;
 - Kdo jih bo opravil;
 - Kakšna sredstva zahtevajo;
 - Kdo bo koordiniral delo;
 - Kako se bo celoten pogon nadaljeval in vzdrževal.
- Financiranje:
 - Ocenjeni stroški za izvajanje akcijskega načrta;
 - Ali je bilo v letnem proračunu rezerviranega dovolj denarja in drugih sredstev.
- Vrednotenje in poročanje:
 - kateri indikatorji uspešnosti so določeni za oceno ali je strategija delovala;
 - Kdo, kdaj in kako bo opravil oceno (anketiranje, intervjuji, nadzor, pripombe);
 - Kako se bodo podatki uporabili za izboljšanje in prilagoditev strategije.

⁹ LIFE Focus / LIFE-Nature: communicating with stakeholders and the general public – Best practice examples for Natura 2000 (European Communities, 2004)

Upravljavski načrt kot komunikacijsko orodje¹⁰

Vzpostavljanje zaupanja je osnova za uspeh katerekoli odločitve o zemljiščih v zasebni lastni in življenju ljudi. V okviru izvajanja Nature 2000 je zaupanje ljudi možno le, če se izkaže resničen interes za njihove poglede in če se jih upošteva pri oblikovanju odločitev o prihodnjem ohranjanju območja. Ljudje morajo čutiti, da lahko resnično prispevajo k rešitvam. Eden najbolj učinkovitih načinov za doseganje tega, je priprava upravljavskih načrtov za območja Natura 2000. Rezultat čez 60 % projektov iz programa LIFE-Nature so bili takšni načrti in njihovo izvajanje, navadno s pomočjo različnih skupin deležnikov. Ključne prednosti, ki jih zagotavljajo ti načrti so:

- Na enem mestu zbrani vsi potrebni ohranitveni podatki o območju, ki so na razpolago vsem;
- Razjasnitev obstoječih rab prostora in njihova medsebojna povezava z varstvom narave;
- Zagotavljanje odprtega foruma za razpravo;
- Vodijo v konsenz glede tega kako naj se pripravi dolgoročni upravljavski načrt;
- Oblikujejo občutek skupnega lastništva končnih izdelkov med vsemi so-udeleženi skupinami.

V mnogih ozirih je proces priprave upravljavskih načrtov enako pomemben kot končni izdelek. O zadevah se razpravlja veliko bolj podrobno kot to omogoča klasični proces konzultiranja javnosti. Poleg tega pa zagotavljajo sredstvo s katerim se različni udeleženci procesa učijo drug od drugega in spoštujejo poglede drugih. Vendar je pri teh procesih treba vedeti, da ko se takšna pobuda začne, se mora tudi ohranjati. Nič ni namreč bolj kontraproduktivnega kot stimulacija močne podpore in interesa pri razvoju upravljavskega načrta in skupna vizija o tem, kako se bo območje upravljalo, le zato da bi ugotovili, da ni sredstev za njegovo kasnejše izvajanje. Iz istega razloga je včasih težko ohraniti interes deležnikov za proces upravljavskega načrtovanja.

Metode in tehnike komuniciranja, kot že omenjeno, se med seboj precej razlikujejo, uporabljajo pa se glede na cilje in značaj komuniciranja ter ciljnih skupin s katerimi komuniciramo. Ne glede na to veljajo osnovne zakonitosti oblikovanja sporočil in psihologije ciljnih skupin.

Ključno sporočilo mora biti:	Ljudje si zapomnijo:	Pravilo uspešnega sporočila:
<ul style="list-style-type: none">➤ Pozitivno,➤ Preprosto in razumljivo,➤ Nepozabno,➤ Pravilno,➤ Stvarno.	<ul style="list-style-type: none">➤ 10 % tistega kar slišijo,➤ 30 % tistega kar preberejo,➤ 50 % tistega kar vidijo,➤ 90 % tistega kar naredijo.	<ul style="list-style-type: none">➤ Izzove pozornost (»provoke«)➤ Povezano z osebno izkušnjo (»relate«),➤ Uporaba izkušnje/novega spoznanja (»reveal«)

Uspeh komuniciranja je bil že v prvi fazi precej odvisen od sposobnosti oziroma spretnosti lokalnih komunikacijskih skupin interpretacije vsebine Nature 2000 (npr. pri pripravi predavanj, osebnih srečanj z deležniki, zgibank itd.). Analiza interpretacijskih pristopov in rezultatov v preteklosti in v okviru projekta Natura, sta spodbudila MOPE in ARSO k organizaciji dodatnega izobraževanja na področju interpretacije s ciljem izpopolnjevanja znanje in veščine interpretacije ter marketinga teh storitev v okviru različnih sredstev komuniciranja¹¹.

¹⁰ LIFE Focus / LIFE-Nature: communicating with stakeholders and the general public – Best practice examples for Natura 2000 (European Communities, 2004)

¹¹ Usposabljanje Interpretacija narave v sodelovanja z Veverko&Associates (ZDA)- seminar in delavnica Ljubljana – Bistra, 6 - 8. september 2004)

Običajni komunikacijski problemi in rešitve ¹²	
Problem	Rešitev
Preveč tehničnega žargona	Raba jezika, ki ga lahko razume vsakdo in enostavnih informacij.
Opisovanje narave na način na katerega se ljudje ne morejo povezati z zadevo	Oblikovanje zanimive informacije tako, da jo bodo ljudje povezali s stvarmi s katerimi se identificirajo v vsakodnevnem življenju z uporabo analogij in primerjav. Krepitev občutka za naravne čudeže, uporaba humorja.
Osredotočanje na redke in očem nevidne vrste	Varovanje redkih vrst je lahko v središču, toda v širšem kontekstu biotske raznovrstnosti. Povezovanje dejstva, da je habitat, ki zatočišče redke vrste tudi zatočišče mnogih drugih naravnih pojavov, ki so ljudem bližje. Njihova narava je tudi pomemben del pestrosti in bogastva evropske naravne dediščine.
Preveč usodnosti in melanholičnosti	Ne pretiravati in predstaviti tudi potencialne rešitve za obstoječe probleme. Osvetljevanje pozitivnih elementov.
Nerazumevanje perspektive drugih ljudi	Postaviti sebe v kožo drugih ljudi in predhodno odkriti kaj so njihove glavne skrbi, kot tudi njihovo raven interesa in znanja o varstvenih zadevah.
Napačen izbor komunikacijskega orodja	Skrbno načrtovanje komunikacijskega dela in imeti v mislih s kom želimo komunicirati kaj hočemo, da bi razumeli ali storili. Ponavljanje sporočila z uporabo različnih komunikacijskih metod.
Strah pred kompromisi	Veliko več je možnosti za doseg vzajemno sprejemljivih rešitev s komuniciranjem kot jih je z nekomuniciranjem.

2.1 Cilji strategije

Zakaj komuniciranje	<ul style="list-style-type: none"> - Ozaveščanje o nujnosti ohranjanja narave Natura 2000 - Zagotavljanje ažurnih informacij in njihova dostopnost - Prikaz dodane vrednosti na različnih ravneh - Zagotavljanje platforme za dialog med državljani, NGO in drugimi deležniki s promocijo vključevanja lokalne ravni in vzpostavljanje partnerstev
Stanje	<ul style="list-style-type: none"> - Različna stopnja poznavanja - Mnoga tehnična sporočila, fragmentirana in pogosto negativna sporočila - Ne dovolj dolgoročno načrtovanje - Mnogi deležniki - Nekatere uspešne komunikacijske dejavnosti, ni dovolj izmenjave
Bodoči politični kontekst	<ul style="list-style-type: none"> - Integracija politik (kmetijstvo, gozdarstvo, turizem, regionalni razvoj idr.) - Večje možnosti/priložnosti
Problemi	<ul style="list-style-type: none"> - Večinoma ni konzultacijskih in participativnih procesov v okviru izvajanja politike - Nejasne procedure ter finančnih mehanizmov - Pomanjkanje mediacijskih mehanizmov za preprečevanje konfliktov na lokalni ravni
Pogoji za uspeh	<ul style="list-style-type: none"> - Koherentna strategija - Partnerstvo - Enostavna, konkretna in pozitivna sporočila na podlagi primerov dobre prakse, ki se osredotočajo na dejstva in rezultate - Koherentna raba sporočil in orodij – prilagojenih ciljnim skupinam - Sistematično vrednotenje dejavnosti in njihove učinkovitosti

¹² LIFE Focus / LIFE-Nature: communicating with stakeholders and the general public – Best practice examples for Natura 2000 (European Communities, 2004)

Osnovna sporočila

Opozoriti lokalne deležnike na **dragocenosti** v njihove lokalnem okolju oziroma državi in Evropski uniji na podlagi pozitivnih sporočil o Naturi, konceptu, ki govori o ljudeh in trajnostnem razvoju. Na lokalni ravni se fokusira na diskusije o koristih za lokalne skupnosti, krepitev lokalne identitete in ponosa.

Ni nujno odrekanje, ampak se iščejo nove ustrezne oziroma **strateške poti za razvoj** lokalnih skupnosti, ki ga omogoča:

- Skupno delo z deležniki in med njimi – učinkoviteje ohranja biotsko raznovrstnost in omogoči trajnostni razvoj.
- Z rabo logotipa Natura 2000 povečati prepoznavnost koncepta in vključevanje v blagovno znamko.
- Natura 2000 je izziv za lokalne predstavnike – varstvo narave je neločljivo povezano s kakovostjo življenja ljudi.
- Naravovarstveni cilji bodo doseženi le, če bodo javnost in deležniki vključeni v zgodnji fazi in v vseh fazah procesa izvajanja Natura 2000.
- Priložnosti – turizem, branding lokalnih proizvodov in druge priložnosti za ekonomski razvoj.
- Vključevanje lokalnega znanja.

2.3 Strateški pristop

Na nacionalni ravni se:

- Pogloblja obstoječe partnerstvo med varstvom narave, gozdarstvom in kmetijstvom (sektorski načrti in druge oblike upravljanja).
- Razširi strateška partnerstva, predvsem v sektorju gospodarjenja z vodami (direktiva o vodah) ter turizma in regionalnega razvoja (glede na identificirane priložnosti iz naslova trajnostnega turističnega razvoja).
- Povezovanje s projekti Life (razvoj modelov in sinergija).
- Povezovanje s projekti Interreg III, »Transition Facility« in drugimi relevantnimi potekajočimi ali načrtovanimi projekti (sinergija in dodana vrednost za Naturo in ekonomski razvoj povezan z njo).
- Identifikacija nacionalnih prioritet, ki se kot pilotni projekti razvijajo v modele, in se lotijo načrtovanja in izvajanja ukrepov, ki jih zgoraj navedeni vidiki ne pokrivajo.

Na lokalni ravni se:

- Začne upravljanje oziroma nadaljuje komuniciranje na območjih, na katerih so lokalni deležniki jasno izrazili svoj naravovarstveni interes in vidijo priložnosti v ohranjanju območij Natura 2000.

2.3.1 Nadgradnja doseženih rezultatov komuniciranja prve faze projekta

Dosedanji projekt je v komunikacijskem delu omogočil enega največjih preskokov v varstvu narave, saj je **strateško komuniciranje prvič postalo institucionalno orodje** izvajanja določene naravovarstvene politike oziroma projekta. Temeljna naloga prihodnjega izvajanja Nature 2000 je zato **poglobljanje in nadgradnja doseženih rezultatov ter izboljšanje institucionalnih zmogljivosti** za prehod iz projektne v rutinsko rabo strateškega komuniciranja v okviru izvajanja naravovarstvene politike.

Komuniciranje v smislu pristopa v 1. fazi projekta se lahko definira tudi kot:

Komuniciranje se lahko definira kot »poslušanje in dialog«, ki z rabo različnih sredstev prispeva k spreminjanju obstoječe neželene situacije v želeno, ki bo v prid varstvu narave. V tem procesu je namen spremeniti dejavnosti. Sprememba se lahko pojavi kot sprememba odnosa, vrednot in dojemanja cilje skupine, ki v končni fazi vpliva na ohranjenost oziroma trajnostno rabo biotske raznovrstnosti.

Rezultati dosedanjega izvajanja komunikacijske strategije:

- Pristop od spodaj navzgor v sinergiji s »helikopterskim« pogledom od zgoraj navzdol;
- Vzpostavljen okvir/model partnerskega sodelovanja z drugimi sektorji in lokalnimi interesnimi skupinami; delovanje na ravni posameznih območij;
- Mobilizacija interesa za Naturo 2000 na lokalni ravni;
- Izmenjava izkušenj in znanja (vključno z lokalnim);
- Zavest in ponos deležnikov, da so uspeli ohraniti svojo naravo in posledično priložnostih v okviru črpanja sredstev iz državnega proračuna in EU finančnih programov oz. skladov.

Komunikacijsko delo v predvidenem roku še ni bilo zaključeno. Dogovor kolegija Natura 2000 pred formalnim iztekom projekta je bil, da se **komunikacijski načrti (KN) izvedejo do konca leta 2004**, in sicer na območjih:

1. Rački ribniki (OE Maribor)
2. Kočevsko-Kolpa (OE Ljubljana in Novo mesto, posredovan osnutek KN in izvedene individualne konzultacije, nekatere dejavnosti se izvajajo);
3. Snežnik (OE Nova Gorica in Ljubljana, posredovan osnutek KN);
4. Reka (OE Nova Gorica);
5. Kras (OE Nova Gorica, posredovan osnutek KN, izvajajo se nekatere dejavnosti);
6. Strunjanske soline (OE Piran, posredovana osnutek KN);
7. Sečoveljske soline-Kanal Sv. Jerneja (OE Piran, posredovan KN in izvedene individualne konzultacije, izvajajo se dejavnosti v skladu z načrtom);
8. Dragonja (OE Piran);
9. Posavsko hribovje (OE Ljubljana in Celje, posredovan KN in izvedene individualne konzultacije, nekatere dejavnosti se izvajajo);
10. Območja pomembna za netopirje (vse OE ZRSVN, posredovan KN).

Poleg vsebinskih sprememb je treba izpostaviti tudi, da se mora projekt nadaljevati predvsem na podlagi doseženih uspehov skupin in upoštevati določena tveganja (glej priloga 11).

Vrednote dosedanjega dela	Rezultati SWOT analize ¹³
<ul style="list-style-type: none">➤ Visoka stopnja motiviranosti posameznih članov;➤ Identifikacija večine članov komunikacijskih skupin s projektom;➤ Povezanost članov skupin v razmeroma dobro strukturirano mrežo sodelavcev;➤ Uporaba in uveljavljanje svojega tihega znanja v stikih med člani skupine in samimi deležniki na terenu;➤ Investicija članov skupin v nadaljnji razvoj svojih kompetenc, ki jim ga je omogočil uporabljen pristop 'learning by doing'.	<ul style="list-style-type: none">➤ Prednosti:<ul style="list-style-type: none">○ Doseženi rezultati,○ Pridobljeno znanje in spretnosti,○ Motivacija in energija za tovrstno delo,➤ Slabosti:<ul style="list-style-type: none">○ Sposobnost sprejemanja druge najboljše rešitve (100% zelenega ni mogoče doseči → konsenz),➤ Priložnosti:<ul style="list-style-type: none">○ EU kot zunanja gonilna sila,○ Večji ugled varstva narave,○ Vzpostavljena partnerstva,➤ Grožnje:<ul style="list-style-type: none">○ Prenehanje pobude,○ Ne nadaljevati začetega dela.

¹³ SWOT analiza je bila izdelana na delavnici, ki je bila namenjena profesionalizaciji, Ljubljana, junij 2004)

2.3.2 Prehod komuniciranja iz prve v drugo fazo projekta

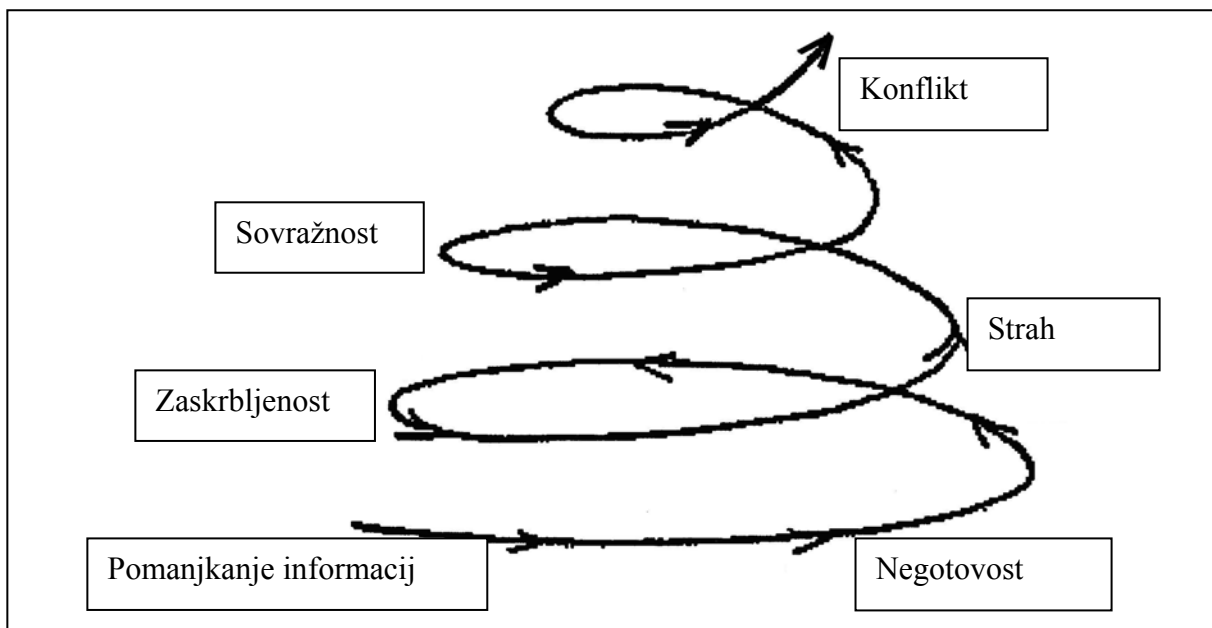
Model komuniciranja v prvi fazi projekta je temeljil predvsem na **sporočanju, poslušanju in sledenju odzivov deležnikov** na, v naš družbeno gospodarski sistem, vstopajoči koncept Natura 2000. Za uspešno izvedbo še nedokončanih komunikacijskih dejavnosti pa se je treba glede na spremenjeno pravno dejstvo ustrezno prilagoditi novo nastalim razmeram. Uredba o posebnih varstvenih območjih na območjih SPA pomeni, da je ukrepanje za vzdrževanje ugodnega ohranitvenega stanja že dejstvo. To pomeni, da je treba deležnike ne le informirati o Naturi 2000, pač pa to sporočanje veliko bolj strukturirati in stimulirati dialog z deležniki in med njimi glede upravljaljskih rešitev¹⁴ na posameznih območjih.

Na teh območjih mora komuniciranje dati **jasnejše odgovore o njenih posledicah**. Čeprav bodo območja pSCI formalno postala SAC, ko bo usklajevanje z Evropsko komisijo končano, pa je tudi na teh območjih treba poleg osnovnih informacij komunicirati posledice in se **ukvarjati z vprašanji praktičnega ukrepanja** oziroma upravljanja (kot ga bo predvidoma opredelil operativni načrt MOPE). Zato je treba že v tej fazi komuniciranja veliko bolj razmišljati o vprašanih:

1. Oblikovanja vzorcev dolgoročnega upravljanja območij in primerov dobre prakse upravljanja;
2. Prakticiranje upravljaljskih rešitev v sodelovanju z lokalnimi deležniki;
3. Črpanja sredstev iz programa LIFE, programov razvoja podeželja, SKOP-a in drugih razvojnih možnosti.

Komuniciranje v 1. fazi projekta je imelo omejen prostorski domet, saj je bilo območij in celotnega ozemlja, ki ga pokriva Natura 2000 mnogo preveč, da bi lahko dosegli relevantne deležnike z osebnim komuniciranjem v tako kratkem času. Na komuniciranih območjih se je precej zmanjšala možnost za nastanek konfliktov, ki jih lahko generira neinformiranost deležnikov (slika 1). Na nekaterih območjih, kjer komuniciranja ni bilo so že izbruhnili novi ali se potencirali stari konflikti, ki vplivajo na nadaljnje procese komuniciranja z deležniki in njihovo participacijo pri upravljaljskih odločitvah. Na nekaterih drugih pa se konflikti utegnejo generirati, če se strateško komuniciranje ne bo nadaljevalo in ne bo ena od prioritet naravovarstvenega dela. Zato je področje reševanja konfliktov izjemnega pomena in je nujno, da se usposabljanje prednostno usmerja v to področje. S tem se pravzaprav pokrijejo tudi druga področja participacije deležnikov v procesu odločanja, saj dialog z deležniki kot oblika komuniciranja izvira iz načel reševanja konfliktov.

¹⁴ Upravljanje v tem poglavju se nanaša na ukrepanje oz. upravljanje v okviru posebnih upravljaljskih načrtov, sektorskih načrtov in drugih oblik ukrepanja kot jih navaja 6. člen direktive o habitatih (ukrepi za upravljanje). Končni cilj je vseh je vzdrževanje ugodnega ohranitvenega stanja ne glede na izbran ukrep za realizacijo tega cilja. Bistveno za ohranitev območij je njihovo upravljanje. Za uspešnost pa je nujno sodelovanje deležnikov in večina ukrepov je odvisna od stopnje njihove participacije.



Slika 1: Spirala generiranja konflikta¹⁵

Pri izvajanju nadaljnjih komunikacijskih dejavnosti je treba upoštevati tudi dejstvo, da se komuniciranje že odvija:

- V fazi izvajanja ukrepov;
- V fazi, ko začenja Zavod RS za varstvo narave izvajati projekt LIFE, in sicer na nekaterih od že komuniciranih območij in na nekaterih, kjer se komuniciranje še izvaja.

Način komuniciranja mora upoštevati tudi komuniciranje o **konkretnih posledicah Nature 2000** za ljudi, saj se bodo ta vprašanja le še stopnjevala glede na to da je omrežje postalo pravno dejstvo. Pri tem pa bo treba spodbujati tudi različne oblike trajnostnega razvoja. S tem **komuniciranje preide v različne ravni participacije** pri pripravi ukrepov oziroma načrtov upravljanja. Zato predlagamo, da se podajanje osnovnih informacij sicer nadaljuje, a se nadgradi z dopolnjenimi informacijami od varstvenih ukrepov do upravljanja na posameznih območjih.

Integracija deležnikov v upravljavski proces je ključnega pomena za zmanjšanje resnih problemov s sprejemljivostjo Nature 2000, vključno s težavami v okviru ohranjanja in razvoja teh območij. V tem kontekstu ostaja skromna ozaveščenost o Naturi 2000 v širši javnosti prav tako resen problem za državo (in Evropsko komisijo). Zato je velik poudarek financiranja LIFE projektov usmerjen v povečanje komuniciranja o Naturi 2000. Ena prednostnih nalog v okviru komuniciranja v drugi fazi je zato **povezovanje s projektom LIFE**, ki ga bo izvajal Zavod RS za varstvo narave. V okviru projekta je predvidena izdelava usmeritvenih dokumentov za načrte upravljanja območij¹⁶. Poleg tega projekt načrtuje izdelavo petih konkretnih načrtov upravljanja območij Natura 2000, del sredstev pa se namenja tudi ozaveščanju javnosti. Soudležba deležnikov je **sodobni trend** upravljavskih načrtov zavarovanih območij zato domnevamo, da bo ta del ustrezno zastopan tudi v okviru načrtovanih rezultatov. Poleg omenjenega projekta LIFE, se v Sloveniji izvajajo še nekateri projekti iz istega naslova, zato je vnovični predlog, da se dejavnosti na posameznih dotičnih območjih povezujejo z **nosilci teh projektov** (medved, vidra, Kras in drugi).

¹⁵ Slika je povzeta iz poročila 73-te Eurositove delavnice: »Natura 2000, Conflict Management and Resolution«, 2-5. april 2003

¹⁶ E-novice UMANOTERA 153/04

2.3.3 Komunikacijska sredstva

Osnova komuniciranja ostajata predvsem dvosmerno, tj. osebno komuniciranje, ki ga po potrebe podpira enosmerno, tj. tiskovine. Temeljno sredstvo tako postane poleg **informiranja in dela z deležniki** tudi **participacija**, eno ključnih pa ostaja tudi **usposabljanje** predvsem interne javnosti, v okviru obstoječih programov pa tudi usposabljanje eksterne in ozaveščanje širše javnosti z drugimi sredstvi.

PARTICIPACIJA

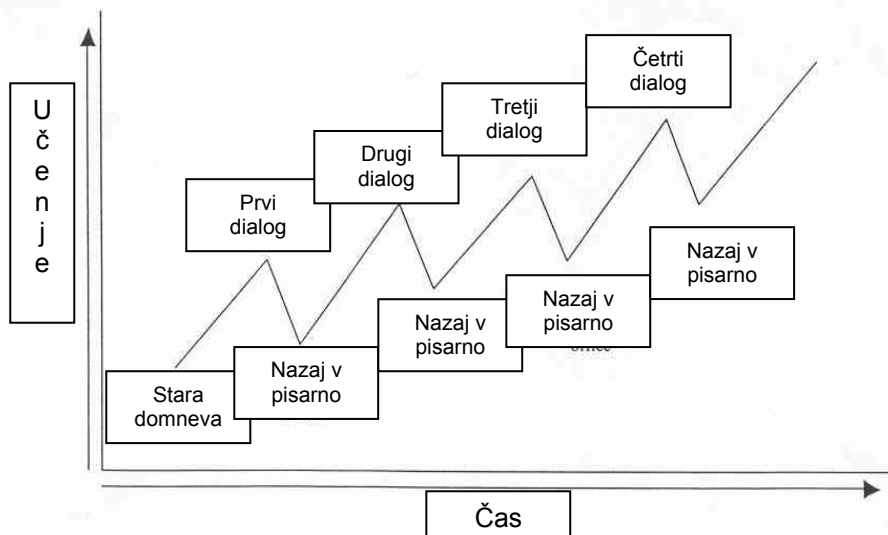
Vizija o participaciji je v različnih državah in regijah različna, ne toliko v smislu koncepta, pač pa v praksi¹⁷. Slovenska zakonodaja zahteva konzultacijski proces, pot do prave participacije pa je še dolga. Aktivna participacija pa je veliko bolj učinkovita kot je sam konzultacijski proces. Dokument na katerega se sklicujemo razume participacijo kot proces v katerem civilna družba v vseh njenih oblikah organiziranosti lahko neposredno prispeva k identifikaciji, oblikovanju in izvajanju dejavnosti, ki spreminjajo njihovo vedenje in okolje. Participacija tako obsega različne oblike v različnih družbenih, kulturnih, pravnih, administrativnih in političnih okvirih. Toda skupno vsem je dejstvo, da družbe participirajo v definiranju pravil, ki jih usmerjajo in so zato odgovorne za izvajanje svojih lastnih odločitev. Skratka, so lastniki procesa odločanja o upravljanju. To omogoča in v mnogih primerih zagotavlja učinkovito participacijo v izvajanju predlaganih upravljavskih dejavnosti.

Preglednica 1: Prednosti in slabosti konzultacijske in participacijske metode

Metoda participacije	Prednosti	Slabosti
Konzultacija	<ul style="list-style-type: none">➤ Zagotavlja forum za vgrajevanje lokalnega znanja.➤ Dopušča lokalnim skupnostim ustrezno informiranost in izražanje svojih mnenj o razpoložljivih znanstvenih informacijah.➤ Omogoča dialog med skupnostmi in administracijo.	<ul style="list-style-type: none">➤ Je sistem vertikalnega informiranja v katerem so skupnosti prejemniki in zato pasivni.➤ Nestrinjanje se naslavlja na konfrontacijski način, ker se predlogi predstavijo kot končni proizvodi/odločitve.➤ Zahteve ali predlogi sprememb predlogov pomenijo znatne zamude v že zelo odmaknjenih stopnjah načrtovalskega procesa.➤ Skupnosti se ne čutijo lastnike predlogov, pa četudi se strinjajo z njimi.
Participacija	<ul style="list-style-type: none">➤ Zagotavlja forum za vgrajevanje lokalnega znanja.➤ Dopušča lokalnim skupnostim ustrezno informiranost in izražanje svojih mnenj o razpoložljivih znanstvenih informacijah.➤ Omogoča razvoj vzporednih procesov lokalne organiziranosti.➤ Dopušča skupnostim pripravo predlogov in izražanje svojih mnenj o načrtovanih predlogih, ki jih neposredno ali posredno zadevajo.➤ Razvija popolno lastništvo procesa in njegovih rezultatov.➤ Vzpostavlja dialog med skupnostmi in administracijo.➤ Obravnavajo se konflikti in skupne rešitve in vidijo skupne rešitve z vzajemnimi odgovornostmi.	<ul style="list-style-type: none">➤ Proces običajno traja dlje.➤ Stroški so višji v smislu časa, osebja in financiranja.

¹⁷ PROARCA/Coasts: Guide to participatory planning for coastal and marine areas

Slika 2: Proces učenja je del participacijske metode



Participacijski mehanizem

Potem ko je skupina predstavnikov lokalnih deležnikov oblikovana, se pristopi k oblikovanju koalicije oziroma konzultacijske skupine, ki vključuje vse ustrezne sektorje, ta prevzame lastništvo procesa participativnega načrtovanja in prevzame odgovornost za »mater plan«. Za obstoj in delovanje potrebuje skupina vire, mehanizme za komuniciranje svojih odločitev z različnimi sektorji in kolikor je mogoče uradno formalizacijo v podporo odločitvam. Glavne sestavine te metodologije so delavnice, na katerih lokalni deležniki in organizirane skupine deležnikov zgradijo svojo vizijo in upravljavski predlog za izbrano območje. Delavnico moderira zunanji in neodvisni element, ki mu deležniki zaupajo in ki jih vodi v smeri skupnih interesov. Vključevanje zunanjega moderatorja je običajen dejavnik v uspešnih primerih. Kakovost in kredibilnost te osebe je tisto, kar je najpomembnejše in pogosto je razlika med uspehom in neuspehom načrtovanja bolj posledica zmogljivosti moderatorja kot pa dejanske volje akterjev.

USPOSABLJANJE

V Sloveniji se je ciljno usposabljanje uveljavilo pravzaprav le v okviru projekta Natura 2000 (pred tem tudi v okviru Matra projekta). Ker ni sistematičnega pristopa in programov ciljno usmerjenega usposabljanja, je nujno tudi v naslednji fazi projekta tega zagotoviti. Gre namreč za poglobljanje obstoječega znanja strateškega komuniciranja, predvsem pa so v naslednjem procesu nujna nova znanja in spretnosti, zlasti za:

- Reševanje konfliktov,
- Za pripravo smernic in usposabljanje posameznikov za pripravo in izvajanje upravljalnih načrtov je nujno v izogib nejasnostim in zlorabam, oziroma za doseganje učinkovitosti,

- Temeljno razumevanje kaj je upravljanje, in poznavanje upravljaljskih metod, predvsem participacijske – usposobljenost za vodenje dialoga ter konzultacijskih in participacijskih procesov,
- Generiranje participacije – vključevanje lokalnih skupnosti in drugih ključnih deležnikov v upravljanje,
- Transfer znanja – nujno je tudi ti. »train the trainers«, ki bodo lahko prenašali znanje v lokalno okolje oziroma partnerske organizacije

Ob tem je smiselno opozoriti, da bi projekt v kolikor bi sledil predlaganemu logičnemu okvirju, dosegal tudi usmeritve iz naslova Strategije reforme javne uprave 2003-2005). Akcijski načrt prednostnih ukrepov razvoja slovenske javne uprave namreč v tem obdobju med prednostna področja razvoja slovenske državne uprave in lokalne samouprave uvršča tudi upravljanje kadrovskih virov. Kadrovski viri so največje bogastvo vsake organizacije, tudi javne uprave. V javni upravi ima upravljanje kadrovskih virov nekaj posebnosti, zlasti izrazito delovno intenziteto upravne dejavnosti in zahteve po etičnosti delovanja. Cilj je pospeševanje učinkovitosti organizacije na podlagi večje pripadnosti in motiviranosti zaposlenih. Ključni elementi razvoja so enaki poudarkom britanskega standarda za učinkovito vlaganje v ljudi (angl. »Investors in People«), ki se čedalje bolj uveljavlja tudi v Sloveniji: predanost vodstva, ki verjame v pomen razvoja kadrovskih virov, načrtovanje razvoja, ki temelji na rednem ugotavljanju potreb po usposabljanju in razvoju, planiranje kariere zaposlenih in izvajanje načrtovanih ukrepov, opredelitev organizacijske uspešnosti glede na učinkovitost investicij v razvoj zaposlenih. Nova kategorija na tem področju je tudi menedžment znanja.

3 Dodana vrednost pricipacije v vseh fazah izvajanja Nature 2000

3.1 Smernice Aarhuške konvencije

Leta 1998 sprejeta ti. Arhuška konvencija (v pripravi tudi direktive EU za njeno izvajanje) ureja dostop do okoljskih informacij, dostop do pravnega varstva v okoljskih zadevah in sodelovanje javnosti pri okoljskem odločanju.

Pomen participacije javnosti¹⁸:

- Koristi participacije v okviru prispevka znanja, sposobnosti
- Moralna dolžnost javne uprave, saj dela za državljane
- Vodi v boljše odločitve, ki bolj upoštevajo potrebe širšega kroga ljudi in imajo večjo veljavo
- Boljše odločitve vodijo v izboljšanje kakovosti življenja vsakogar in družbenih, ekonomskih in okoljskih razmer na splošno
- Več kot sodeluje ljudi v procesu odločanja, večji spekter znanj vstopa v proces, manj je tveganj, da se odločitev ne bo ustrezno izvajala v praksi

Participacija sama po sebi ne more zagotavljati, da bo vsakdo zadovoljen z odločitvijo, vendar vključevanje javnosti v zgodnjih fazah oblikovanja odločitve zagotavlja oblikovanje konsenza. To pomeni, da se s pomisleki in tveganji srečamo že dovolj zgodaj, ko so spremembe lažje dosegljive kot na koncu procesa, ko se lahko zgodi, da še tako majhna sprememba pomeni veliko večje stroške in investicijo časa. Poleg tega odločitev, tudi če se z njo ne strinjajo, ljudje lažje razumejo, zakaj je do nje prišlo. Dolgoročno pomeni participacija tudi krepitev demokracije, saj se upoštevajo pogledi ljudi, povečuje se njihovo zaupanje v institucijo, posamezniki in skupine pa postanejo bolj aktivni in odgovorni za svoje okolje in kakovost življenja. Vse te koristi pa ni lahko doseči brez resnično dobre vnaprejšnje priprave na vključevanje ljudi v te procese. V splošnem se pristopi k participaciji javnosti, kadar neka odločitev zadeva ljudi, pa četudi ni jasno kaj bodo ti rekli oziroma če bodo proti odločitvi. Proces se začne, kadar so opcije odprte (participacija lahko vpliva na odločitve), je nosilec procesa jasno, česa bo javnost naprošena in obstaja pripravljenost poslušanja pogledov javnosti in njihovega upoštevanja pri oblikovanju odločitve. Povzetek ključnih vprašanj, ki zahtevajo odgovore pri načrtovanju participacije oziroma pripravi participacijske strategije povzemamo spodaj (več priloga 12):

1. Kaj je namen (cilj, kaj naj bi proces dosegel mora biti jasen preden se proces začne)?
2. Kdo naj participira (tisti, ki jih odločitev zadeva na tak ali drugačen način)?
3. Ali so javnosti ustrezno zastopane (reprezentativna mešanica)?
4. Kdaj naj javnost participira (preden je odločitev sprejeta)?
5. Kako pridobiti javnost za so-udeležbo (relevantnost, zanimivost, jasnost, razumljivost)?
6. Katere informacije javnost potrebuje za participacijo (zadostni in ustrezni podatki ter njihova dostopnost)?
7. Koliko časa alocirati fazi participacije javnosti (odvisno od kompleksnosti zadeve)?
8. Kaj javnost potrebuje, da participira?
9. Kakšna sredstva so na voljo?
10. Kako se bodo pripombe obravnavale?
11. Kaj je treba storiti, ko je odločitev oblikovana (povratna informacija in vrednotenje)?

Treba pa je upoštevati tudi naslednje težave participacijskih procesov:

1. Participacija ne vodi avtomatično h konsenzu.
2. Ljudje in javne službe lahko cinično dojemajo vrednost participacije.

¹⁸ Public Participation in Making Local Environmental Decisions, The Aarhus Convention Newcastle Workshop, Good Practice Handbook, 2000.

3. Ljudje morda participirajo le kadar mislijo, da so njihovi interesi ogroženi.
4. Lahko se generira nerealna pričakovanja, kaj vse bodo s participacijo ljudje dosegli.
5. Participacija je dolgotrajnejši proces in lahko sprejemanje odločitve upočasnjuje.
6. Lahko zahteva sredstva, ki jih nimamo na razpolago.

3.2 Reševanje konfliktov

Komuniciranje se bo moralo z različnimi tehnikami lotiti tudi reševanja konfliktov oziroma njihovega upravljanja. Ti izvirajo iz vrste nejasnosti in strahov (glej tudi odzive deležnikov v prilogi 8), ki so navedeni tudi v poglavju 1.1.1 teh priporočil. Strategija komuniciranja je namenjena reševanju problemov oziroma reševanju in preprečevanju konfliktov.

Možne procesne rešitve:

- Operativni načrt za participacijo ljudi. Fleksibilen način omogoča izogibanje preveliki rigidnosti – pripravo participacijskega načrta priporočajo tudi smernice za izvajanje Aarhuške konvencije (več priloga 12).
- Krepitev zmogljivosti med naravovarstveniki za razumevanje konfliktov in pridobitev sposobnosti in spretnosti za načrtovanje in izvajanje participativne strategije.
- Sklepanje pogodbenih razmerij s strokovnjaki za reševanje okoljskih konfliktov za oblikovanje in moderiranje kreativnega in koherentnega procesa, ki pomaga integrirati in reševati kompleksna vprašanja.
- Sprejeti je treba dejstvo, da je Natura 2000 restriktivni proces, ki zahteva čas in izobraževanje, da se doseže razumevanje med deležniki o namenu in pomenu takšne zakonodaje. Poleg znanstvenih argumentov se znanje in razumevanje nanaša tudi na družbene in ekonomske dejavnike. Nujno je poznavanje družbene dinamike in interakcij, da bi razumeli kako različne skupine razumejo same sebe in druga drugo.
- Prilagodljivost zakonodaje, da lahko Natura 2000 deluje v lokalnem kontekstu.
- Orientacija v iskanje rešitev in ne v poglobljanje problemov, in sicer v okviru prostorskih, časovnih, tehničnih, vedenjskih ali materialnih rešitev.
- Celovitost pristopa, četudi zakonodaja ni celovita. Dialog in akcijski načrt sta lahko širša kot je Natura 2000 – priprava akcijskega načrta za Naturo 2000 in ločen načrt za trajnostno ekosistemsko upravljanje, ki lahko vključuje okolje, gospodarstvo, prostor in naravovarstvene pojave.
- Analiza in načrtovanje:
 - Kdo je odgovoren za kaj?
 - Kakšni so interesi, kaj ljudi skrbi?
 - Kaj je vzrok konflikta? Ali je tradicija? Ali gre za osebni ali splošni problem? Ali gre za jasen ali skrit problem?
 - Kdo so deležniki in kakšna je njihova moč? Kaj je njihova funkcija? Kakšno moč imajo? Za kakšne osebnosti gre?
 - Komunikacijski načrt za reševanje konflikta:
 - ✓ Ali gremo k ljudem individualno ali kot skupini?
 - ✓ Ali se lahko ustvari koalicija in deli mišljenje o skupnih zadevah z drugimi ljudmi, da se šibke točke rešijo sporazumno?
 - ✓ Kje lahko najdemo skupne interese?
 - ✓ Kako lahko najbolje komuniciramo? Izobraževanje? Participacija?
 - ✓ Ali zaposleni v lastni organizaciji potrebujejo usposabljanje za reševanje konfliktov?
- Sistemska podpora (zakonodaja, sektorsko usklajevanje itd.) praktičnim rešitvam kot so davčne olajšave in finančne spodbude za tradicionalno kmetovanje, marketing trajnostnih lokalnih proizvodov itn.

3.3 Dialog z deležniki in med njimi

Eden od participativnih pristopov je dialog z/med deležniki¹⁹. Za odločitev ali bomo uporabili ta pristop ali ne, je treba odgovoriti na spodaj navedena vprašanja:

1. Ali obstaja resnična pripravljenost za poslušanje in sprejemanje tistega, kar rečejo drugi? Ali bo prispevek deležnikov resnično spremenil stvari?
2. Ali ključni deležniki (partnerji in menedžerji) razumejo in podpirajo tak pristop?
3. Kakšna je stopnja napetosti v zvezi z zadevo? Ali bo vključevanje deležnikov povečalo konflikt in kako se bo tega obvladovalo?
4. Ali obstajajo določeni zadržki, npr. ali gre za deležnike, katerih slovenščina ni prvi jezik, ali gre za deležnike, ki ne morejo sodelovati pri dejavnosti v okviru delovnega časa, pač pa zunaj tega, ali morajo zaradi tega poskrbeti za varstvo otrok ipd.?
5. Ali potekajo drugi procesi, ki bi predstavljali podvajanje ali prekrivanje z našim in kako jih v tem primeru uskladiti?
6. Ali imamo razpoložljiv čas za participacijski proces?
7. Ali obstajata znotraj organizacije ustrezna usposobljenost in čas za oblikovanje in moderiranje kakovostnega procesa, ali pa je treba zaposliti zunanje sodelavce?
8. Ali imamo dovolj sredstev, npr. za najem prostorov, osvežitev udeležencev in druge operativne zadeve?
9. Ali je na razpolago dovolj časa in zmogljivosti lastnega kadra v podporo procesu (najmanjše prostora, organizacija osvežitev, vodenje adreme deležnikov, priprava predstavitev, pisanje besedil)?
10. Kakšne alternative dialogu deležnikov obstajajo in kakšni bodo njihovi stroški in koristi?

Poleg teh vprašanj, je nujno najprej ugotoviti ali obstaja ustrezna podpora participativnemu procesu. Preden se začne tak proces je namreč odločilnega pomena, da ključni ljudje oziroma ljudje na ključnih pozicijah (partnerske organizacije in interni menedžment) razumejo koristi od moderiranega dialoga, kako ta deluje in kako bo izgledal. Strinjati se morajo, da hočejo tovrstni pristop. Izkušnje namreč kažejo, da je za nadrejene in strokovnjake tak pristop precejšen izziv oziroma predstavlja določeno frustracijo. Nadrejeni so vajeni ukazov, dajanja navodil in vodenja, strokovnjaki pa so vajeni dajanja strokovnih informacij in nasvetov. Brez razumevanja zakaj se ta pristop uporablja in kako deluje, lahko orodja in tehnike moderiranja dojamejo podcenjujoče oziroma kot nepotrebno in preveč neformalno igrakanje, ki ni primerno za reševanje resnih zadev.

V večini primerov je interno komuniciranje (npr. sestanki na temo strateškega načrtovanja) prvi korak v spremembi paradigme. Ključnega pomena je pri tem pripravljenost menedžerjev, da spremenijo svojo perspektivo, odnos in vedênje ter pripravljenost za investiranje v razvoj zmogljivosti človeških virov.

V okviru priprave participacijskega procesa pa so pomembni še naslednji poudarki:

1. Identifikacija verjetni zadev in predmeta pogovora:
 - Infrastruktura, turizem, interpretacija itd.,
2. Koga vključiti v proces?
 - Kaj je predmet in področje odločanja?
 - Katere organizacije ali interese zadeva? Kdo predstavlja njihove interese?
 - Ali je zasedba ustrezna in uravnotežena?
 - Ali je preveč ali premalo predstavnikov posebnih interesov?

¹⁹ Smernice dialoga z/med deležniki povzemamo po Stakeholder dialogue – A good practice guide for users (Diana Pound, 2000 - v prilogi 11)

- Kdo so mnenjski voditelji in kdo lahko pomaga zagotavljati vire za izvedbo?
 - Kdo so nasprotniki ali zaviralci? (Bolje, da so v procesu kot zunaj njega).
3. Oblikovanje procesa:
- Izogibanje ad hoc pristopu k organizaciji komunikacijskih dogodkov.
 - Deležnikom mora biti jasno, zakaj so bili naprošeni za sodelovanje, kakšen vpliv imajo na rezultate, kje nimajo vpliva na odločitve, kje bodo njihovi pogledi imeli nekaj vpliva in kje neposredno pomagajo pri oblikovanju rešitve).
4. Krepitev zmogljivosti v podporo procesu:
- Moderatorji.
 - Timsko delo (tudi dodeljevanje vlog, ki so jim ljudje kos – ni vsakdo za vse sposoben, npr. za vodenje timov).
 - Usposabljanje za različna komunikacijska področja v različnih situacijah (reševanje konfliktov, doseganje konsenza, komuniciranje starih bremen, pogajanja itn.).
5. Priprave za delo:
- Upravljanje delovne obremenjenosti,
 - Pri tem pristopu je vložek časa največji na začetku (za razliko od klasičnega konzultacijskega procesa, ki zahteva največ dela na koncu, ko je treba zagovarjati sprejeto odločitev in prepričevati ljudi o njeni upravičenosti).
 - Vodilni uradnik mora poleg vsakodnevnih odgovornosti zbirati informacije, pripravljati besedila, priganjati deležnike da izvršijo ključne naloge, vzdrževati redni kontakt s svojim predpostavljenim, zato potrebuje pomoč drugih sodelavcev, ki opravijo druge operativne zadeve,
 - Mnoge teh so znane vnaprej in se jih da ustrezno tudi načrtovati, a se jih morajo predpostavljati in drugo osebje zavedati in biti pripravljeni, da pri svojem delu jasno vedo kaj so prioritete (če se rokov ne doseže in se neustrezno porablja čas deležnikov se bo to odražalo na slabšem ugledu organizacije in izgubi zaupanja),
6. Dajanje napotkov deležnikom:
- O področju in namenu dialoga, kako bo proces deloval in kaj pričakujemo od njih,
 - Z nekaterimi posamezniki bo morda potrebno razjasniti skrbi, ki jih imajo in posledice, če se bodo odločili ne sodelovati,
7. Upravljanje pričakovanj:
- Previsoka pričakovanja deležnikov, nekateri prvič dobijo besedo in možnost, da se jih sliši.
 - Proces omogoča kreativno razmišljanje, kar ljudi lahko zanese, zato je nujno ohranjati realizem v izogib razočaranjem (noben seznam želja ni povsem izpolnjen).

3.4 Strategija reforme javnega sektorja

Projekt Natura 2000 v predlaganem logičnem okviru sledi v marsičem tudi Strategiji nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003 – 2005²⁰, ki temelji na skupnih evropskih načelih za javno upravo: zakonitosti, pravni varnosti in predvidljivosti, politični nevtralnosti, usmerjenosti k uporabniku, odprtosti in preglednosti, kakovosti ter uspešnosti in učinkovitosti²¹. Strategija izpostavlja naslednje prioritete:

- upravljanje s človeškimi viri,
- funkcionalno in organizacijsko restrukturiranje javne uprave,
- optimizacija poslovnih procesov in e-uprava,
- upravljanje kakovosti,
- odprta uprava,
- racionalizacija javnih izdatkov.

²⁰ <http://www.mnz.si/si/141.php>, 19.08.2004

²¹ Strategija nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003 – 2005 (<http://www.mnz.si/si/141.php>, 19.08.2004)

4 Osnove za uspešno izvedbo 2. faze komuniciranja Nature 2000

4.1 Pogoji za uspešno nadaljevanje komuniciranja

Temeljni predpogoji za uspešnost strateškega komuniciranja:

1. Odločitev na najvišjih ravneh, da se izbere participativni način in strateško komuniciranje kot orodje doseganja naravovarstvene politike;
2. Sprememba paradigme na najvišjih ravneh – oblikovanja politike, menedžmenta in stroke;
3. Posledično organizacija učinkovitega administrativnega sistema brez katerega ni mogoče uspešno in učinkovito izvajati dejavnosti v naslednji fazi projekta Natura 2000 in zadostiti zahtevam v okviru spremljanja²² stanja in poročanja EU;
4. Investicija v nadaljnje usposabljanje (poglabljanje obstoječega, nova področja, »train the trainers«).

Prvi korak pri spreminjanju paradigme je intenziviranje in povečanje učinkovitosti internega komuniciranja v smislu skupnega strateškega načrtovanja, v katero so vključeni ključni nosilci institucije varstva narave, predvsem pa pripravljenost nosilcev odločanja na politični in menedžerski ravni, da spremenijo svojo perspektivo, odnos in vedênje brez česar participativnega upravljanja ni mogoče izvajati na operativni ravni. »Top down« pristopi so v državah EU vse bolj preživeti, saj se vse bolj iščejo poti k participaciji deležnikov oziroma javnosti (primer je že način delovanje same Evropske komisije). Politični, top- in srednji menedžment so v celotnem dosedanjem procesu razmeroma šibki dejavniki, zato bi morali dosežene rezultate veliko bolj **prioritetno obravnavati**:

1. Socialni kapital, ki je bistven za uspeh katere koli naravovarstvene politike na terenu in njene integracije v sektorske politike;
2. Investicijo v kadrovske, organizacijske in institucionalne zmogljivosti za strateško komuniciranje.
3. Zagotavljanje ustrezne alokacije časa, ki je potrebna za participativne procese;

Največje tveganje za dosežene rezultate predstavlja v tem trenutku zaustavitev začetih procesov, ki so bili že participativno usmerjeni (poslušanje deležnikov, vzpostavljanje zaupanja in partnerstev...). S prenehanjem nadgrajevanja doseženega se bo vnovič generiralo njihovo nezaupanje do Nature 2000 in celotne institucije varstva narave (torej vseh naravovarstvenih organizacij), izpostavljanje starih bremen (ustanavljanje parkov) ter zavračanje zahtev po ohranjanju narave in spreminjanju svojih vedenjskih vzorcev, ki so edini, ki vplivajo na slabšanje ali izboljšanje stanja v naravi.

Izboljšanje dela na lokalni ravni, predvsem pa na nacionalni je skoraj v celoti odvisno od potrebnih sprememb na ravni oblikovalcev politike in vodstva posameznih organizacij (tudi v okviru dokončanja prve faze, zlasti pa v nadaljevanju). V celotnem procesu so bili doseženi dobri nastavki na osnovi katerih je možen hiter preskok na bistveno višjo raven 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** na ravni celotne institucije (sistema varstva narave) in posameznih organizacij;
- **Prevzeti participativno upravljanje kot temeljno vodilo** delovanja na področju varstva narave.

²² Monitoring se ne omejuje le na stanje v naravi, pač pa tudi na učinkovitost administrativnega sistema za uresničevanje vseh zahtev.

Omenjeno je še toliko bolj ključnega pomena, ker so razmeroma realna tudi **potencialna tveganja**, s katerimi se bo morala verjetno soočiti celotna institucija varstva narave. Poleg tega pa jih morajo upoštevati tudi pripravilavci naslednjega projekta, saj nakazujejo na verjetno pojavljanje večjih sprememb, ki bodo posledica različnih reakcij na dosedanje delo ter uredbo. Pripraviti se je treba na morebitne nove zahteve ali zaplete povezane z:

- Možnimi odzivi na poslani seznam iz Bruslja:
 - zahteva, da Slovenija vključi dodatna območja,
 - nezadostno oziroma neustrezno vzdrževanje oziroma ohranjanje območij in njihovih vitalnih delov,
 - interpretacija prevlade javnega interesa,
 - neustrezno poročanje.
- Nejasnimi odgovornostmi vpletenih organizacij (naravovarstvenih na eni in strateških partnerjev na drugi).
- Nezadostnimi zmogljivostmi ali usposobljenostjo človeških virov.
- Financami:
 - Viri, nadzor, alokacija, odgovornosti.
- Nasprotovanjem javnosti glede upravljanja.

Temeljni vsebinski predpogoj za pripravo projektnega predloga za nadaljevanje izvajanja Nature 2000 in prilagajanja spremembam je predvsem odločitev:

- **Katera alternativa upravljanja bo izbrana:** »top-down« upravljanje (klasični (pisarniški) pristop v izolaciji), ali »bottom-up« participativne oblike upravljanja (delo z ljudmi, odprtost in transparentnost, čas),
- **Ali se bo začel vzpostavljati transparenten in učinkovit administrativni sistem** (priloga 11).

4.2 Administrativni sistem

Prednostna naloga in pogoj za učinkovito nadaljnje delo je:

- vzpostavitev jasnega in razumljivega ter učinkovito delujočega administrativnega sistema:
 - vsebinski standardi,
 - jasen proces in procedure,
 - cilji in delovni (operativni) načrt,
 - človeški viri,
 - poročanje Evropski komisiji,
- opredelitev postopkov poročanja in odgovornosti,
- finančni načrt in pogodbe,
- vzpostavitev revizijskih postopkov in monitoringa,
- sprejetje in odobritev procedure upravljavskih postopkov,
- transparentnost vlog in odgovornosti MOPE, ARSO in ZRSVN .

Preglednica 2: Premik iz administrativne v upravljavsko kulturo

	Administracija	Upravljanje
Merila doseganja	Izogibanje napakam.	Doseganje uspeha.
Raba virov	Naloga sekundarnega pomena.	Naloga primarnega pomena.
Organizacijska struktura	Vloge se definirajo v smislu pristojnosti. Dolga hierarhija. Omejeno delegiranje.	Vloge se definirajo v smislu naloge. Krajša hierarhija. Maksimalno delegiranje.
Vloga menedžerja	Razsodnik.	Protagonist.
Dojemanja	Pasivna: delovna obremenitev se definira zunaj sistema; najboljše ljudi se alocira za reševanje problemov. Časovna nesenzibilnost. Izogibanjem tveganjem. Proceduralni poudarki. Usklajenost s standardi.	Aktivna: vplivanje na okolje; najboljši ljudje se alocirajo za odkrivanje in izkoriščanje priložnosti. Časovna senzibilnost. Tolerantnost za tveganja. Poudarek na rezultatih. Lokalni poizkusi.
Spretnosti	Pravne in kvazipravne.	Ekonomske in družbenoekonomske.

4.3 Interno komuniciranje

Koraki za doseg učinkovitega administrativnega sistema:

- Konstruktiven dialog med MOPE, ARSO in ZRSVN:
 - Vizija nadaljnega izvajanja Nature 2000 in njeno mesto med prioritetai.
 - Krepitev zaupanja med njimi in vzpostavitev timskega dela.
- Oblikovanje nadaljevanja projekta za naslednjo fazo izvajanja Nature 2000:
 - Participacija in nadaljevanje lastništva /obveze vseh treh akterjev.
 - Povečanje zmogljivosti človeških virov za upravljavske naloge (priprava in/ali koordinacija upravljavskih načrtov).
 - Alokacija ustreznih virov (finančnih in človeških).
 - Realno časovno načrtovanje kratko- in dolgoročnih mejnikov.
 - Integracija z obstoječimi sistemi upravljanja v okviru:
 - gozdarstva in kmetijstva,
 - upravljanja z vodami,
 - Life projektov in drugih potekajočih in načrtovanih projektov.
 - Definicija jasno opredeljenih vlog in odgovornosti organizacij in nosilcev.

4.4 Eksterno komuniciranje

Temeljna načela nadaljnega procesa so:

- Upravljanje z deležniki («stakeholder management«):
 - V izvajanje projekt se aktivno vključuje najvišja raven odločanja.
 - Fokus na ustrezne analize.
 - Fokus na mnenjske voditelje.
- Timsko delo:
 - Fokus na pripravo projekta (skupni cilji, načrtovanje, vloge, odgovornosti, procedure, ustrezno informiranje in navodila).
- Interno komuniciranje:
 - Vertikalno: institucionalizacija strateškega komuniciranja in participacije s ciljem, da filozofija projekta postane rutina.
 - Horizontalno: strokovna izmenjava (notranji svetovalni servis v okviru izmenjave obstoječega znanja in izkušenj).

Preglednica 3: Indikatorji zrelosti za dialog²³

Nezdravo	Zdravo
Majhna osebna investicija v sprejemanje ciljev organizacije na vrhu.	Člani organizacije cilje široko sprejemajo, močan in konsistenten tok v smeri ciljev.
Kronično izogibanje, skrivanje ali zanikanje napak in problemov.	Odprte razprave o težavah v prepričanju, da se jih da rešiti; splošna atmosfera je optimistična.
Reševanje problemov otežujejo drugi dejavniki, status, hierarhija itn. Prevelika je koncentracija na zadovoljevanje menedžmenta in ne na reševanje problemov. Interni formalni in vljudni odnosi zakrivajo zadeve. Neformalnost se skuša odvrčati.	Pragmatično reševanje problemov. Neformalno delo za reševanje problemov brez skrbi zaradi statusa, hierarhije itn. »Šefa« se pogosto izzove. Velik del neformalnega vedenja se tolerira.
Menedžerji se čutijo izolirani pri ciljih.	Timsko delo pri načrtovanju, delitev odgovornosti.
Presoja ljudi navzdol po organizacijski strukturi teh ne spoštuje izven meja svojih službenih dolžnosti.	Presoja ljudi v okviru celotne organizacije je spoštljiva v vseh ozirih.
Osebne potrebe in čustva postranskega pomena.	Osebne potrebe in problemi človeških odnosov se obravnavajo.
Ljudje ne sodelujejo. Ščitijo svoje pristojnosti. Potreba po pomoči je znak šibkosti. Ponujena pomoč se ne vzame v ozir.	Ljudje svobodno sodelujejo in so pripravljeni pomagati drug drugemu.
Ko izbruhne kriza se ljudje umaknejo ali začnejo kriviti koga drugega.	Ko izbruhne kriza se ljudje povežejo v skupnem odpravljanju krize.
Konflikt je prikrit in vprašanja ostajajo vseskozi nerešena.	Konflikt se vrednoti v okviru oblikovanja odločitve za njegovo reševanje, ki se tudi konstruktivno spodbuja.
Učenje je težko brez podpore predpostavljenih. Ocenjujejo se le lastne napake.	Velik del »službenega« učenja z odprto izmenjavo znanja in izkušenj.
Izogibanje povratnim informacijam.	Skupna kritika napredka je rutina.
Ljudje niso motivirani in delo je več kot resno. Zabavni pristop se ne tolerira.	Motiviranost in zabavni pristop in občutek izbire.
Menedžment je predpisan in pokroviteljski.	Vodenje je fleksibilno, zainteresirano za zadeve in spretno glede zadovoljevanja potreb v različnih situacijah in posameznikov.
Strog menedžerski nadzor nad podrobnostmi in proračunom z malo svobode za napake.	Visoka stopnja zaupanja in občutek svobode. Ljudje v splošnem vedo, kaj je res pomembno in kaj ne.
Izogibanje in zatiranje tveganj ima visoko vrednost.	Tveganje se tolerira kot dimenzija rasti in spremembe.
Slabo izvrševanje se zakriva ali slabo obravnava.	Konfrontacija s slabim izvrševanjem, iščejo se rešitve.
Strukture, pravila, politike in procedure ovirajo učinkovito organizacijo. Ljudje se skrivajo za njimi in jih uporabljajo kot izgovor za pomanjkljiv napredek.	Strukture itd. so oblikovane tako, da omogočajo napredek in dosežek, in se lahko hitro spremenijo, če je to potrebno.
Tradicija.	Visoka stopnja inovativnosti v smislu nalog, naročil. Pristopi so odprti za vprašanja in spremembe.
Inovacija ni zelo razširjena.	Nenehno anticipiranje in oblikovanje skozi organizacijo.
Menedžment sprejema zavezništva in partnerstva na način »win/lose«	Partnerstva in zavezništva se obravnavajo kot normalen proces sinergije, namenjene oblikovanju »win/win« rezultatov.
Napake se ne tolerirajo in se predstavljajo kot »uspehi«.	Rezultati in proizvodi se odprto delijo in komunicirajo kot učne izkušnje za prihodnost.

4.5 Vloge pri načrtovanju in izvajanju 2. faze projekta Natura 2000

Glede na priporočila ter odločitev MOPE in projektne vodstva ali bo uporabilo participacijske pristope k upravljanju namesto tradicionalnih, so v nadaljevanju predlagane naslednje vloge oziroma naloge posameznih nosilcev.

Resorno vodstvo:

- Izražen interes za uspeh koncepta v praksi in nadaljnja podpora.
- Spodbujanje stalnega dialoga med MOPE; ARSO in ZRSVN.
- Potrditev okvirnega operativnega načrta v skladu s politiko in odobritev projektne predloga za nadaljevanje.
- Zagotovitev časa in virov za načrtovanje in izvedbo projekta.

²³ Survey of Good Practice in Public-Private Sector Dialogue, United Nations. New York and Geneva, 2001.

- Nadaljevanje prizadevanj za integracijo²⁴ Nature 2000 v druge sektorje in skrb za pozitivno podobo v medijih.
- Zagotovitev virov za zunanjo pomoč.
- Sinergija med konvencijami in direktivami, relevantnimi za naravovarstvene rezultate (politična raven).

Pri tem ostajajo enaka osnovna vprašanja kot v 1. fazi, ki terjajo odgovore od nosilcev organizacij in projektne vodstva v okviru načrtovanja 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 uspeli?

»Top menedžment« MOPE, ARSO, ZRSVN (projektne svet?)

- Konsenz o viziji učinkovitega administrativnega sistema in organizacija dela.
- Institucionalizacija strateškega komuniciranja.
- Timsko delo in sinergija pri izvajanju projekta.
- Redno spremljanje, povratne informacije ter povezovanje in usklajevanje s strateškimi partnerji na najvišji ravni.
- Sinergično načrtovanje črpanja sredstev iz EU skladov in sklepanje partnerstev z drugimi relevantnimi organizacijami (za pridobivanje sredstev iz programov in skladov kot so LIFE III, LEADER+, INTERREG III, European Regional Development Fund, European Social Fund, Sohesion Fund), tudi na podlagi preučitve pobud s terena.

Projektno vodstvo:

- Priprava operativnega načrta za Naturo 2000.
- Priprava projektne predloga v sodelovanju z nosilci nalog in vodenja projekta²⁵.
- Priprava protokola sodelovanja in ustreznih procedur.
- Koordinacija medresorskega komuniciranja na podlagi ustreznega načrta.
- Koordinacija horizontalnega in vertikalnega pretoka informacij.
- Monitoring rezultatov projekta in skladnosti doseganja ciljev s politiko.
- Zagotavljanje zunanjega svetovanja in revizije projekta (kot podpora dejavnikom uspeha in odpravljanju dejavnikov neuspeha).
- Proračun.

Agencija RS za okolje:

- Dovoljenja in soglasja.
- Monitoring in poročanje.
- Sinergija pri izvajanju mednarodnih konvencij in direktiv (izvajalska raven).

Zavod RS za varstvo narave:

- Operativno **vodenje** in izvajanje določenih upravljaljskih nalog na terenu.
- Strateško komuniciranje in spodbujanje participativnih pristopov.

²⁴ Projekt mora ostati nadinstitucionalne narave in ne sme preiti v klasično tržno konkurenco med organizacijami, saj je dodana vrednost pripisana celotnemu sektorju.

²⁵ Okvirni predlog organizacije projekta lahko vnovič sledi prvemu, in sicer z ustanovitvijo dveh delovnih skupin: Strokovne (sistem upravljanje oziroma sheme, procedure, monitoring z ustreznimi indikatorji, poročanje o enotni vsebini poročil s terena in skladno s standardi EU idr.) ter Komunikacijsko (priprava in/ali koordinacija upravljaljskih načrtov, predvsem v smislu strateškega načrtovanja in participacije).

- Predlog prioritetnih območij (v sodelovanju s projektnim vodstvom).
- Ohranjanje in vzpostavljanje strateških partnerstev med relevantnimi organizacijami na nacionalni in lokalni ravni.
- Jasna opredelitev vloge srednjega in top menedžmenta pri projektu.
- Vodenje priprave materialov za posredovano komuniciranje.

Nacionalna zakonodaja je že opredelila 3 temeljne oblike upravljanja: zavarovana območja, pogodbeno varstvo in skrbništvo. Zato so v izvajanju Nature 2000 velikega pomena tudi **upravljavci zavarovanih območij** (z ustrezno infrastrukturo in človeškimi viri), ki lahko:

- Povečajo ugled zavarovanih območij (premik v »client oriented« pristop), Natura 2000 pa se promovira v okviru tega kot dodana vrednost družbeno-ekonomskega razvoja (takojšnje trženje blagovne znamke Natura 2000).
- Razvijajo modele participativnega upravljanja.
- Ponujajo primere dobre prakse in omogočajo izboljšanje ugleda zavarovanih območij ter s tem v nujnost ustanavljanja zavarovanih območij kot uspešnega instrumenta tudi za upravljanje Nature 2000.

Upravljavci zavarovanih območij so neposredno vezani na lokalno raven in na upravljanje na tej ravni, zato imajo zmogljivosti za:

- komuniciranje z lokalnimi deležniki ter ozaveščanje širše javnosti;
- usposabljanje različnih ciljnih skupin, tudi internih, ki so zadolžene za interpretacijo;
- komuniciranje, ozaveščanje in druge sorodne dejavnosti;
- učinkovito rabo EU finančnih instrumentov;
- monitoring in vrednotenje.

Zunanji svetovalci

Tudi za krepitev zmogljivosti človeških virov so zunanji svetovalci nujni, saj gre za znanje in sposobnosti strateškega komuniciranja, ki jih zaposleni nimajo. Krepitev zmogljivosti se odvija prek svetovanja, usposabljanja in vodenja procesa. Ugled konzultantov in njihova interakcija pogosto povečajo zaupanje med nosilci odločanja v organizaciji o potrebi za spremembo paradigme in pristopov. Neformalno interno komuniciranje je pomembna podpora formalnemu internemu komuniciranju.

Tudi za moderiranje skupinskih procesov je pogosto nujno sodelovanje zunanjih ekspertov, ki lahko obvladujejo ustrezne metode in tehnike, usmerjajo pa tudi potek dela v primeru kompleksnih oziroma napetih ali konfliktnih situacij. S svojim znanjem ter sposobnostmi upravljanja skupinskih procesov navadno tudi pravočasno opozorijo na dejavnike tveganje, če teh načrtovanje procesa ni upoštevalo.

Zunanja revizija projekta je koristno orodje, ki vodjo projekta in relevantne organizacije opozori na dejavnike uspeha, ki se jih ohranja in nadgrajuje ter na dejavnike neuspeha oziroma šibke točke projekta, ki jih treba odpraviti in poda predlog kako jih odpraviti.

4.6 Proces odločanja pri izboru upravljalškega modela

Učinkovit administrativni sistem je predpogoj za kakršnekoli odločitve tudi glede izbora shem upravljanja za posamezna območja, saj se to ne bo omejevalo le na specifične Natura 2000 upravljalške načrte, pač pa so bodo načrtovale različne kombinacije tudi v

okviru obstoječih upravljaljskih načrtov (npr. gozdno gospodarskih in vodnogospodarskih) in shem oziroma programov kot so SKOP idr.

Namen procesa oblikovanja odločitve:

- **Doseganje zelenega cilja/ciljev**
- **Izogibanje negativnim, nehotenim posledicam odločitev.**

Malo odločitev lahko zagotovi doseganje vseh zelenih ciljev in nobene nehotene posledice. Vendar dobra odločitev zagotavlja doseganje najbolj zelenih ciljev z najmanj negativnimi »tradeoffs«. Racionalno-iterativni pristop je eden tistih procesov odločanja, ki je zlasti primeren za upravljanje ekosistemov. Ponavljanje povratne zanke med analitiki in nosilci odločanja vodi v razumevanje »tradeoffs« med cilji relevantnimi za nosilce odločanja in v razumevanje eksplicitnih in implicitnih ciljev nosilcev odločanja pomembnih za analitike.

Koraki racionalno-iterativnega procesa odločanja:

1. Identifikacija vlog različnih ljudi

- Odločevalci so odgovorni za odločitev, kateri cilji morajo biti poudarjeni, kjer so »tradeoffs« med vrednotami potrebni.
- Analitiki so strokovnjaki in znanstveniki ali drugi specialisti, ki analizirajo učinek vsake alternativne upravljaljske dejavnosti na posamezne cilje. Vloga analitikov je svetovanje, vendar je najustreznejše, če ti ne dajejo prednosti določenim ciljem ali alternativam. Koristno je, če upravljavec (npr. gozdarski) tesno sodeluje z analitikom in na ta način zagotavlja, da so alternative operativno uresničljive.
- Deležniki so tisti, ki imajo interes povezan z nekim morebitnim ciljem, lahko so ljudje, ki vplivajo na ali uporabljajo dobrine in storitve, ki jih zagotavlja določeno območje ali sosednja območja.
- Upravljalci procesov so specialisti, ki usmerjajo proces in zagotavljajo, da ta poteka korektno. Ostajajo neopredeljeni do izida procesa ali posameznih upravljaljskih alternativ.
- Upravljalci (npr. izvajalci gozdno gospodarskih načrtov) so odgovorni za izvajanje izbrane alternative. Pomagajo v različnih korakih in njihovo razumevanje različic razprav v procesu odločanja pomaga njihovim lastnim zmožnostim upravljanja.

Vsaka od teh skupin igra določeno vlogo v procesu oblikovanja odločitve. Pri odločitvah večjega merila različni ljudje ali skupine zapolnijo vsako od vlog. Pri manjših odločitvah lahko posamezna oseba ali skupina prevzame več vlog. V takem primeru je zelo pomembno, da ta oseba razume razlike med funkcijami vsake od prevzetih vlog.

2. Okvir ciljnega področja/območja (upravljalci procesa, nosilci odločanja, analitiki, deležniki, upravljalci področja/območja)

- Območje, ki se bo upravljalo se preuči glede na značilnosti območja, produktivnost, sestavo vrst, posebnosti, zadržke oziroma deleže in druge dejavnike. Področje delovanja se ugotovi na podlagi obstoječih informacij in z obiskom terena. Namen tega koraka je razumevanje sistema, njegovih inputov in outputov, sestavin in interakcij med različnimi skupinami elementov.

3. Določitev ciljev (nosilci odločanja, analitiki, deležniki, upravljalci področja/območja)

- Vrednote, ovire in drugi nameni se kolektivno obravnavajo kot upravljaljski cilji – stvari, ki jih hočemo doseči (ali se jim izogniti). Natančen seznam ciljev bi moral nastati zato, da se nosilci odločanja zavedajo potencialnih učinkov svojih odločitev. Ti pa bodo imeli kasneje možnost, da vsakega od ciljev ali ignorirajo ali pa mu dajo dodatno težo.
- Upravljaljski cilji izvirajo iz različnih virov:

- a. Specifične želje lastnikov zemljišč kot so donosnost, »cash flow« ali estetsko privlačna krajina.
 - b. Nacionalna zakonodaja, ki ji je treba slediti.
 - c. Izpeljani cilji se pogosto pojavijo med procesom identifikacije bistvenih elementov območja.
 - d. Mednarodni kriteriji, ki zagotavljajo okvir upravljanja, ki mora zadovoljiti mednarodne zahteve (npr. biotska raznovrstnost).
4. **Opredelitev merljivih kriterijev za določanje stopnje doseganja ciljev** (analitiki)
- Kriteriji bodo pomagali zagotoviti, da nosilci odločanja, upravljavci, analitiki in deležniki razumejo cilje in se strinjajo o tem, kdaj in če je vsak cilj dosežen. Analitikom pomagajo preverjati posledice možnih upravljavskih alternativ.
 - Nekateri poudarki v zvezi s kriteriji:
 - a. Časovno obdobje (npr. gozdno gospodarski načrti)
 - b. Pozitivna terminologija: komuniciranje merljivih kriterijev je najbolj učinkovito, če so cilji izraženi s pozitivnimi termini, tako da večja vrednost merljivega kriterija nakazuje bolj zelene razmere
 - c. Povzetek vrednosti dopušča nosilcem odločanja in deležnikom, da začnejo razvijati razumevanje posledic različnih alternativ ne da bi bili zasuti s kompleksnostmi analiz.
5. **Razvoj široke, kreativne serije alternativ** (nosilci odločanja, deležniki, analitiki, upravljavci področja/območja)
- Širok nabor alternativ je pomemben za:
 - a. Določitev kompatibilnosti različnih ciljev
 - b. Nosilce odločanja, ki imajo s tem alternative z različnimi »tradeoffs«
 - c. Iskanje alternativ, ki lahko izpolnijo kolikor je mogoče večje število ciljev, medtem ko je hkrati čim manj negativnih posledic
 - d. Nekateri poudarki:
 - i. Število alternativ kolikor mogoče širok spekter upravljavskih scenarijev
 - ii. Standardne alternative pomagajo omejevati ekstreme upravljavskih alternativ (»no action« v kateri se ne pojavi aktivno upravljanje, nadaljevanje prejšnjega delovanja – nadaljuje se predhodni (formalni ali neformalni) upravljavski načrt, maksimiranje enega samega cilja
 - e. Poimenovanje alternativ z nevtralnimi imeni (npr. Alternativa A ali B), kar pomaga odločevalcem in deležnikom, da se osredotočijo na posledice alternativ.
6. **Določitev stopnje doseganja ciljev pri vsaki alternativni** (analitiki)
- Relacija vsake alternative z vsakim ciljem se odraža v povzetku vrednosti: Npr. Alternative A,B,C,D v okviru ciljev: optimalni habitat sove, ustrezen habitat sove, varnost pred vetrom, požarna varnost, celotna zaposlenost itd. Interpretacija kako vsaka od teh alternativ doseže nek zastavljen cilj presojajo specialisti – strokovnjaki ali znanstveniki oziroma drugi, z izkušnjami v različnih podsistemih in imajo jasno predstavo o tem, kako se bo podsistem odzval na alternativne inpute. Specialisti uporabljajo orodja kot so računalniško modeliranje in njihovo strokovno mnenje (»mental models«) v zagotavljanju svoje ocene relacije vsake akcije pri doseganju danega cilja. Njihova kvalificiranost zavisi od ciljev in velikosti odločitve. Odgovorni so za pravi izbor analitičnih orodij in interpretacijo rezultatov.
7. **Razlaga relacije vsake alternative do vsakega cilja nosilcem odločanja - in potencialno deležnikom** (analitiki posredujejo ustrezne razlage na razumljiv način).
8. **Izbor alternative** (nosilci odločanja) – izbere se zgolj ena alternativa, ki odraža tudi prioritete med cilji.
9. **Izvajanje izbrane alternative, spremljanje izvajanja in pridobivanje povratnih informacij** (upravljavci, npr. gozdarski).