



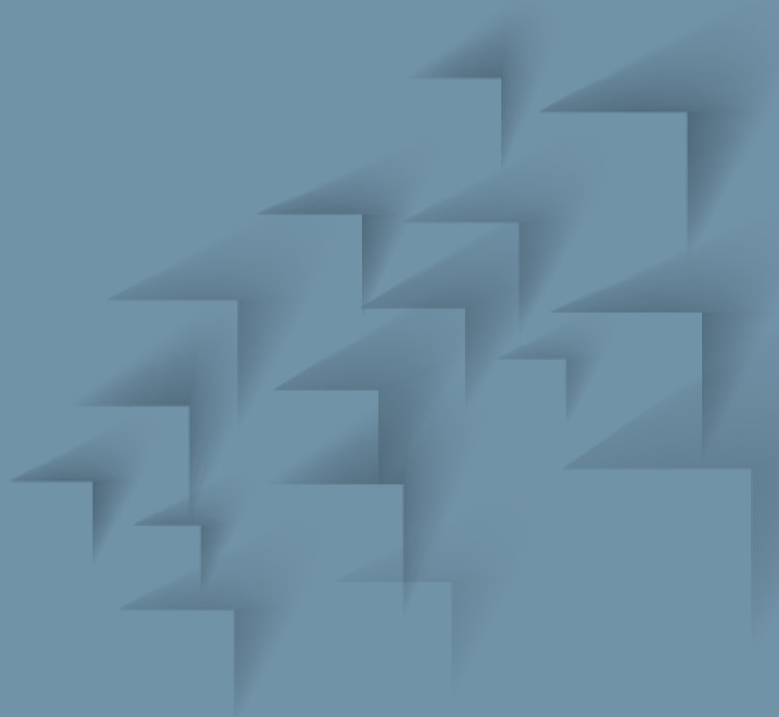
European Union

Interreg
CENTRAL EUROPE

ForHeritage

KAKO UKLJUČITI JAVNOST?

Dobro/sudioničko upravljanje kulturnom
baštinom



Informacije o dokumentu

Projekt: ForHeritage „Izvršnost u integriranom upravljanju baštinom u središnjoj Europi“ (CE1649), www.interreg-central.eu/forheritage

Sufinancira: Interreg SREDIŠNJA EUROPA

Priprema: Institut za razvoj i međunarodne odnose (IRMO)

Verzija: Rujan 2021.

Izjava o odricanju odgovornosti:

Ova publikacija odražava stavove autora i programska tijela programa Interreg SREDIŠNJA EUROPA ne mogu se smatrati odgovornima za bilo kakvu upotrebu informacija sadržanih u njoj.

Sadržaj

1. Svrha i struktura alata	3
2. Što je dobro/sudioničko upravljanje?	4
3. Zašto koristiti sudionički pristup u upravljanju kulturnom baštinom?	6
4. Kako uključiti dionike u upravljanje kulturnom baštinom?	7
4.1. Korak 1: Mapiranje/Identifikacija	7
4.2. Korak 2: Analiza dionika	9
4.3. Korak 3: Izrada komunikacijskog plana	14
4.4. Korak 4: Uspostava dugoročnih platformi za suradnju s dionicima	20
4.5. Vrednovanje procesa dionika.....	25
5. Za daljnje čitanje	27

1. Svrha i struktura alata

Kako bi se upravljalo kulturnom baštinom, najvažnija je značajna interakcija između različitih dionika. Razgovor i slušanje svih relevantnih dionika vještina je koja bi se trebala odvijati u svim fazama upravljanja kulturnom baštinom.

Okupljanje je početak;

držanje zajedno je napredak;

zajednički rad je uspjeh.

Henry Ford

Ovaj je alat rezultat projekta Interreg Srednja Europa „For Heritage (4H): Excellence for integrated heritage management in central Europe“. S ciljem promicanja izvrsnosti u upravljanju baštinom, projekt i ovaj dokument kapitaliziraju postojeće znanje prikupljeno iz projekata koje je prethodno financirala EU (poput FORGET HERITAGE, RESTAURA, IFISE, CLIC) i drugih relevantnih iskustava. U okviru projekta izrađeno je šest alata povezanih s upravljanjem baštinom:

- Dobro/sudioničko upravljanje kulturnom baštinom: Kako uključiti javnost,
- Financijski instrumenti i inovativne financijske sheme za kulturnu baštinu,
- Korištenje javno-privatnog partnerstva u revitalizaciji kulturne baštine,
- Procjena učinka projekata kulturne baštine,
- Prenosivi elementi pilot projekata revitalizacije kulturne baštine,
- Kako organizirati uspješnu obuku za poboljšanje upravljanja u području kulturne baštine.

Sljedeće stranice imaju za cilj pružiti osnovne informacije o dobrom/sudioničkom upravljanju za potporu onima koji upravljaju kulturnim dobrima i svim relevantnim dionicima koji su uključeni u procese upravljanja i planiranja kulturne baštine u učinkovitijoj provedbi ovog pristupa. Alat pruža praktične informacije koje mogu pomoći u odabiru metoda koje će se koristiti u radu s dionicima. Alat je kratak i sažet, no za one koje žele znati više, na kraju su predstavljeni linkovi za daljnje čitanje - relevantna literatura, vodiči i priručnici.

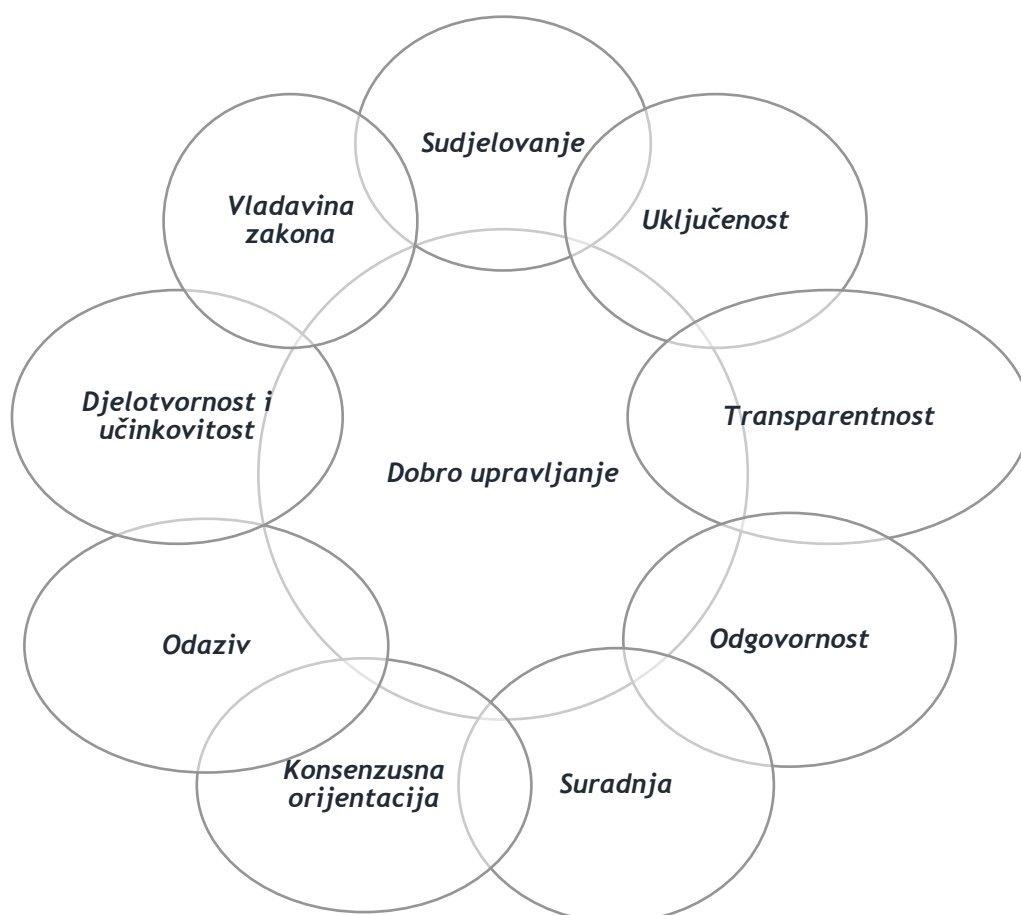
Strukturiran je na sljedeći način: prvo se pojašnjava koncept dobrog/sudioničkog upravljanja zajedno s njegovim načelima; zatim se ističe važnost participativnog pristupa u upravljanju kulturnim dobrima; objašnjava se proces sudjelovanja dionika korak po korak; te se na kraju nude savjeti za ocjenu postupka.

2. Što je dobro/sudioničko upravljanje?

Suvremeno demokratsko društvo dobro upravljanje smatra procesom u koji su dionici aktivno uključeni. Dobro upravljanje predstavlja učinkovito i odgovorno upravljanje organizacijom, ustanovom, državom, mjestom kulturne baštine, programom, planom ili projektom i slično, uzimajući u obzir potrebe društva u odlukama koje donosi.

Sudioničko upravljanje odnosi se na jačanje odnosa između ustanova kulturne baštine i stručnjaka te svih zainteresiranih ili uključenih u kulturnu baštinu - civilnog društva, javnosti, vlasnika, skrbnika, tvrtki itd.

Glavna načela dobrog upravljanja



Sudjelovanje	<ul style="list-style-type: none"> •otvoriti postupak za sve članove društva kako bi mogli pridonijeti, ne samo praksom informiranja javnosti, već omogućiti svim zainteresiranim članovima zajednice da se uključe u otvoreni dijalog
Uključenost	<ul style="list-style-type: none"> •angažirati širok spektar javnih i privatnih dionika s raznolikim iskustvima i stručnošću i ponuditi nove perspektive i potencijalna rješenja problema skrivenih u skupinama sa sličnim pogledima i praksama
Transparentnost	<ul style="list-style-type: none"> •pobrinuti se da nema skrivenih radnji i da se čitav proces otvoreno komunicira - to je temelj dobrog upravljanja
Odgovornost	<ul style="list-style-type: none"> •priopćavati jasne, sažete i dovoljne informacije o odlukama i prihvaćati odgovornost za svoje postupke
Suradnja	<ul style="list-style-type: none"> •poticati partnerstva između različitih dionika da sudjeluju u "vlasništvu" nad procesima, programima i projektima kroz zajedničke ideje, razvoj, izvršenje i upravljanje
Konsenzusna orijentacija	<ul style="list-style-type: none"> •slušati ostale i težiti pomirenju različitih stajališta
Odaziv	<ul style="list-style-type: none"> •ne zanemariti nijedno pitanje već pokušati pravovremeno odgovoriti na svako od njih
Djelotvornost i učinkovitost	<ul style="list-style-type: none"> •pobrinuti se da politike budu učinkovite i pravovremene, temeljene na jasnim ciljevima, procjenama budućih utjecaja i prethodnim iskustvima, kada je to moguće
Vladavina zakona	<ul style="list-style-type: none"> •osigurati da sve osobe, ustanove i tijela, javni i privatni, uključujući i samu državu, budu odgovorni zakonima koji su u skladu s međunarodnim normama i standardima o ljudskim pravima

3. Zašto koristiti sudionički pristup u upravljanju kulturnom baštinom?

*bolje očuvanje,
unaprjeđenje i zaštita
kulturne baštine*

*interdisciplinarne skupine,
različite kompetencije,
različita gledišta*

*povećano razumijevanje,
uvažavanje i briga za
kulturnu baštinu od strane
dionika*

*olakšano prepoznavanje i
ostvarivanje zajedničkog
skupa ciljeva*

*uravnotežene i koordinirane
potrebe među dionicima*

*potaknuti inovativni i
konstruktivni pristupi koji
mogu dovesti do novih
kvalitativnih usluga s
multiplicirajućim učincima*

*snažnije građansko društvo,
povećane društvene i
građanske kompetencije,
osnaženi dionici*

*povećana kvaliteta života i
dobrobit građana*

pokretač razvoja

4. Kako uključiti dionike u upravljanje kulturnom baštinom?

Dionik je osoba ili skupina osoba, ustanova, udruga ili poduzeća koja se mogu izravno ili neizravno, pozitivno ili negativno uključiti u plan upravljanja i projekt.

Postupni postupak uključivanja dionika u upravljanje i upravljanje kulturnom baštinom:



4.1. Korak 1: Mapiranje/Identifikacija

Prilikom pokretanja novog projekta morat ćete okupiti dionike iz različitih skupina. Njihov broj i uloge mogu se razlikovati ovisno o vrsti projekta na kojem radite. Glavna je prednost mapiranja vizualni prikaz svih ljudi koji mogu utjecati na vaš projekt i kako su povezani.

Brainstorming

Započnite s identificiranjem svih potencijalnih dionika - ljudi, skupina ili organizacija na koje Vaš projekt utječe, onih koji utječu na njega, imaju interes ili su zabrinuti za njegov uspjeh. U ovom trenutku pokušajte biti što detaljniji - uvijek možete ukloniti one koji ne odgovaraju, ali i dodati druge u kasnijoj fazi projekta.

Dionici mogu biti unutarnji i vanjski.

Povlačenje jasne linije između njih pomoći će Vam da postavite prave prioritete i pronađete pristup koji odgovara vašoj specifičnoj situaciji.

Unutarnji dionici su ljudi ili ustanove koji sudjeluju u razvoju ili isporuci projekta. Njihova razina angažiranosti može se razlikovati, ali svi oni imaju utjecaja jer su dio vaše organizacije.

Vanjski dionici su oni na koje će vaš projekt utjecati, iako oni izravno ne sudjeluju u radu na njemu.

Primjer!

Ključni dionici na lokalitetu baštine mogu biti:

- *Klijenti, državna tijela, krajnji korisnici*
- *Sponzori, vlasnici i investitori*
- *ICOMOS*
- *Organizacije za zaštitu okoliša*
- *Istraživački instituti, sveučilišta, stručnjaci*
- *Savjetnici, izvođači, dobavljači, radnici*
- *Lokalno stanovništvo u i oko lokaliteta*
- *Turisti i turističke agencije*
- *Upravitelji kulturnih dobara, upravljački tim*
- *Javnost.*

Nakon što završite gore navedenu brainstorming sesiju i utvrdite koji će ljudi i timovi doista biti dionici, trebali biste ih početi kategorizirati u smislu njihovog odnosa prema projektu i međusobnim odnosima.

Proces mapiranja dionika u kontekstu kulturne baštine:

1. Navedite vrijednosti i prijetnje za politiku kulturne baštine, plan upravljanja ili projekt
2. Prepoznajte dionike koji su povezani / zainteresirani za svaku od vrijednosti
 - Ovdje biste trebali uzeti u obzir:
 - vlasništvo/korištenje/običajna prava;
 - upravljačke i voditeljske odgovornosti;
 - izravni i neizravni interes (politički, ekonomski, kulturni, rekreacijski, itd.).
3. Utvrdite dionike koji prijete / mogu ugroziti ove vrijednosti u bliskoj budućnosti
4. Identificirajte dionike odgovorne za planiranje, provedbu politike ili upravljanje kulturnom baštinom u širem smislu
5. Razviti konačni popis dionika sastavljanjem rezultata prethodnih koraka
6. Utvrdite one na koje utječu politika kulturne baštine, plan upravljanja ili ograničenja upravljanja projektima

7. Procijenite utjecaj ograničenja na interese pogođenih

4.2. Korak 2: Analiza dionika

Analiza dionika je postupak analize pojedinaca, skupina i organizacija u skladu s projektnim interesima i opisivanja njihovih očekivanja, doprinosa i razine rizika za projekt.

Neki od dionika imaju moć blokirati ili unaprijediti vaš projekt. Neke može zanimati što radite, druge možda ne zanima. Analiza dionika koristi se za razumijevanje njihovog ponašanja, namjera, međusobnih odnosa, interesa te utjecaja ili resursa koje su donijeli ili bi mogli donijeti na projekt. Te se informacije zatim koriste za razvijanje strategija upravljanja tim dionicima - kako ih najbolje angažirati i komunicirati s njima.

Nakon što identificirate sve vrste dionika povezanih s vašim projektom, sljedeći je korak analizirati ih s obzirom na njihov utjecaj, interes i razine sudjelovanja u vašem projektu (vanjski - unutarnji dionici, izravno - neizravno sudjelovanje).

Vrsta dionika		Tko su oni?	Razina interesa dionika	Razina utjecaja dionika
			<i>Koliko su zainteresirani za projekt i njegov ishod?</i>	<i>Koliko su moćni (u smislu utjecaja na projekt)?</i>
Unutarnji	Partneri	Radni tim, vođa tima, konzultantske tvrtke, izvođači, dobavljači, pravna regulatorna uprava	Izuzetno zainteresirani za završetak projekta u roku i utvrđenom proračunu	Visok utjecaj Oni aktivno doprinose projektu i imaju moć pomoći da bude uspješan (ili da ga izbace iz kolosijeka)
	Korisnici	Stručnjaci za kulturnu baštinu, poduzetnici, investitori, financijske ustanove, političari, vođe društva	Zainteresirani uglavnom za dovršetak projekta uz razumne troškove; otplatu investicije u razumnom roku; povećavanje prestiža i iskustva itd.	Visok utjecaj Imaju moć velikog utjecaja ako se zainteresiraju
Vanjski	Krajnji korisnici	Javnost i marginalizirane skupine	Zainteresirani za ishod projekta jer na njih izravno utječe ishod	Slab utjecaj Oni mogu izraziti svoju podršku u zajednici, pozitivno utjecati na projekt i promijeniti opseg projekta, ali imaju malo stvarne moći da na bilo koji način utječu
	Neizravni dionici i korisnici	Oportunisti, aktivisti, mediji, drugi članovi zajednice ili područja	Jako zainteresirani	Postoji mogućnost utjecaja na projekt

Partneri su ljudi ili ustanove koji sudjeluju u izgradnji ili izradi projekta.

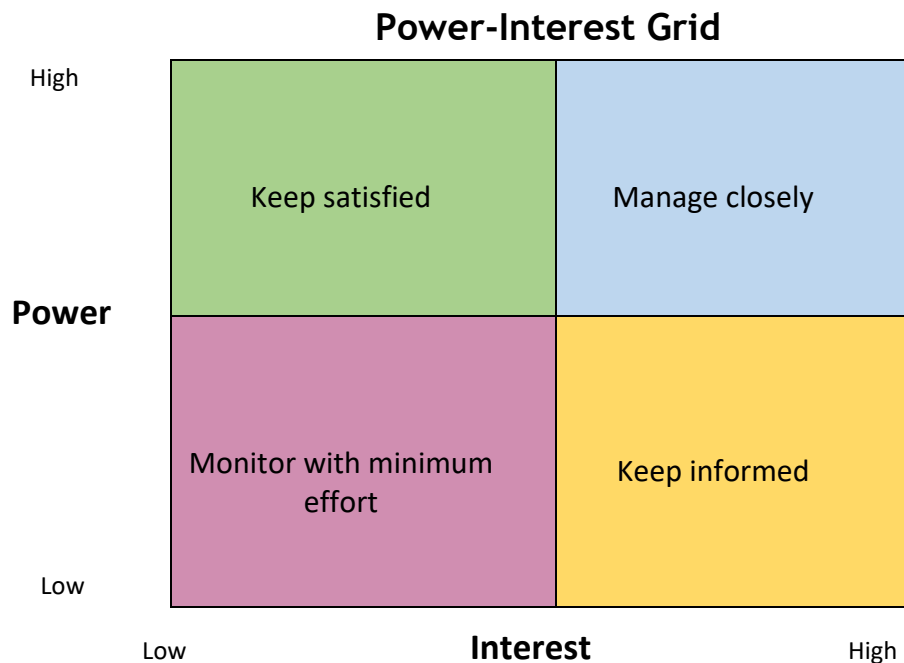
Korisnici projekta su oni koji će imati koristi od projekta.

Krajnji korisnici su oni koji imaju dugoročnu korist.

Neizravni dionici i korisnici su oni na koje će vaš projekt utjecati ili će oni utjecati na njega, iako oni izravno ne sudjeluju u radu na njemu.

Sljedeći je korak davanje prioriteta onim dionicima koji imaju moć i mogu utjecati na Vaš projekt i onima koji su zainteresirani za vaš projekt (vidi sliku dolje).

Ovisno o položaju dionika na mreži interesa i moći, možete odlučiti koje ćete radnje poduzeti.



- Veliki utjecaj, veliki interes

To su najvažniji dionici, oni koji mogu odrediti hoće li projekt uspjeti ili neće.

- Velik utjecaj, slab interes

Ti dionici imaju moć, ali sve dok ih budete informirali i budu zadovoljni, neće osjećati veliku potrebu da je izvršavaju.

- Nizak utjecaj, velik interes

Obavijestite ove dionike na odgovarajući način i razgovarajte s njima kako biste bili sigurni da se neće pojaviti nikakvi veći problemi. Ti ljudi često mogu biti od velike pomoći u detaljima vašeg projekta.

- Nizak utjecaj, mali interes

Pratite te dionike, ali ne dosađujte im pretjeranom komunikacijom.

Da biste saznali više o svojim dionicima i otkrili što osjećaju prema vašem projektu, može se primijeniti nekoliko metoda: istraživanje stavova (upitnici), radionice, otvoreni sastanci, intervjui, tematske fokus grupe itd.

Evo nekoliko ključnih pitanja koja će vam pomoći da ih bolje razumijete:

- > Koji su glavni motivi i interesi vaših dionika?
- > Što je važno za dionike?
- > Kakvu će korist dionici vjerojatno imati?
- > Koja su očekivanja dionika od projekta?
- > Koliko projekt utječe na njih? (malo, srednje, jako)
- > Na koje će dionike vaš projekt najviše utjecati?
- > Koliki je njihov utjecaj na projekt?
- > Tko su dionici koji imaju najveći utjecaj na vaš projekt?
- > Kako bi dionici mogli doprinijeti projektu?
- > Kako bi dionici mogli blokirati projekt?

Ova pitanja možete izravno postaviti svojim dionicima. Traženje njihovih mišljenja često je prvi korak u izgradnji uspješnog odnosa s njima.

Što ako nosioci nisu zainteresirani za korištenje sudioničkog pristupa za razvoj planova, projekata, strategija upravljanja kulturnom baštinom itd.?

Nitko ne garantira da će vas svi dionici na kraju podržati. Međutim, što više ljudi i vođa zajednice možete pridobiti, to su veće šanse za uspjeh. Komunikacija je bitna. Okupite dionike što je prije moguće i dajte im pravu količinu informacija o sudioničkom upravljanju, ovisno o njihovoj razini interesa i uključenosti. Razmislite o tome kako bi im sudionički pristup mogao koristiti i pružite im

potrebne informacije. Transparentan, otvoren postupak najbolje odgovara pobjedničkim saveznicima.

Što ako nedostaje pojedinačno znanje/sposobnost dionika potrebna za sudjelovanje?

Ciljevi angažmana i očekivana ishoda angažmana moraju se prethodno navesti i usuglasiti kako bi se osigurali uspješni ishodi za sve zainteresirane strane. Obavezno se dogovorite oko toga prije nego što ih uključite u projekt.

Što ako nedostaje vremena i sredstava (neadekvatan institucionalni kapacitet)?

Dionicima je teško podijeliti svoja iskustva i uložiti osobne vještine i energiju, jer se boje složenosti postupka. Zbog toga bi uključivanje dionika trebalo unaprijed dobro planirati, koristeći njihove resurse samo za ključne teme i dileme, dijeleći druga manje važna pitanja u obliku javnog dokumenta samo u svrhu provjere.

Što ako nedostaje jasna vizija i vodstvo?

Osiguravanje da svi dionici dijele jasnu viziju od najveće je važnosti prilikom rada na istom cilju. Ako postoje različita gledišta o tome, važno je napraviti korak unatrag i ponovno razgovarati i definirati viziju. Tek tada to treba priopćiti javnosti. Vođenje se može naučiti. Kako bi se minimiziralo loše vodstvo, treba slijediti sljedeće ponašanje: izbjegavati zaključane načine razmišljanja i temeljne negativne osobine ličnosti (npr. narcizam, makijavelizam) i odabrati vođe svjesne negativnih osobina. Njeguajte otvorenost, transparentnost i iskrenost te birajte vođe odgovorne za svoje postupke.

Što ako nedostaje interesa, znanja i razumijevanja o kulturnoj baštini?

Ako ne postoji jasno izražen interes dionika za sudjelovanje u procesu planiranja i upravljanja kulturnom baštinom, jedan od prvih zadataka planera i upravljanja procesom javnog sudjelovanja je informiranje dionika zašto je to kulturno dobro važno za njihovu zajednicu. Osposobljavanje dionika da shvate vrijednost povijesne i kulturne baštine igra ključnu ulogu.

Što ako se ne ispune očekivanja dionika?

Razočaranje dionika uzrokovano nerealnim očekivanjima vrlo je stvaran i uvijek prisutan problem. Iako se razočaranje ne može uvijek izbjeći, postoje načini na koje se ono može smanjiti ili čak eliminirati. Dobra priprema za rad s dionicima vrlo je važna; za provedbu radionica uključuje uvodne prezentacije u kojima se na razumljiv način objašnjavaju stavovi stručnjaka, kao i zakoni, financijska

ograničenja i drugi elementi koji utječu na provedbu projekta. Također, uključivanje barem nekih prijedloga dionika u buduće projektne aktivnosti (što je uvijek moguće) uvelike smanjuje mogućnost njihovog razočaranja.

4.3. Korak 3: Izrada komunikacijskog plana

Nakon što identificirate svoje dionike i njihovu razinu interesa, utjecaja i sudjelovanja, možete započeti s razvojem komunikacijskog plana s dionicima. Komunikacijskim planom utvrđuje se način komuniciranja s dionicima, vrsta, učestalost i mediji. Komunikacijski plan utvrđuje sadržaj komunikacije i ono što namjerava postići.

Trebalo bi vam biti jasno s kim stupate u kontakt i zašto. Plan komunikacije s dionicima trebao bi razmotriti interese, koristi, utjecaje i ovlasti dionika te odrediti vrijeme i razinu sudjelovanja.

Dionici se mogu uvelike razlikovati u svim aspektima, pa biste za svaku vrstu dionika trebali definirati najbolji način komunikacije. Na primjer, za neke dionike sastanci licem u lice najučinkovitiji su način komunikacije i rješavanja problema, ali za neke sastanke licem u lice možda neće biti praktično.

Vrste/metode komunikacije s dionicima

- Telefonski razgovori
- Sastanci timova
- Prezentacije
- Oglasne ploče
- Bilteni, časopisi ili e-časopisi
- Pisma osoblju
- Priopćenja za javnost
- Godišnja izvješća ili izvješća o napretku
- E-mail ili intranet
- Web portali

- Fokus grupe
- Savjetodavni sastanci
- Licem u lice, formalni ili neformalni sastanci s dionicima
- Društvene mreže

Učinkoviti komunikacijski plan trebao bi sadržavati sljedeće detalje:

- Opis vrste komunikacije
- Učestalost komunikacije (koliko često će se događati)
- Format (npr. email, osobno, telefonski)
- Sudionici za svaku vrstu/način komunikacije
- Distribucija za komunikaciju
- Konačni rezultat (publika koja će primiti komunikaciju)
- Vlasnik svake komunikacije (tko je odgovoran)

Rana komunikacija je važna, jer će ljudima trebati više vremena za razmišljanje prije no što donesu odluku.

Dajte svim dionicima pravu količinu informacija ovisno o njihovom interesu i uključenosti u projekt. Neki ljudi trebaju samo sažetak, dok će drugi htjeti zaroniti dublje.

Učinkovita komunikacija zahtijeva jasno postavljanje ciljeva. Pokušavate li ljude obavijestiti o novim informacijama ili ih nagovarate na akciju? Želite li razjasniti nesporazum ili želite dati povratne informacije?

Poznavajući svoje ciljeve, možete bolje pripremiti svoju poruku i prepoznati pravi način komunikacije (vidi donju tablicu).

Različite razine uključenosti dionika u process zahtijevaju različite metode komunikacije:

	<i>Razina uključenosti dionika</i>	<i>Opis</i>	<i>Načini komunikacije</i>
<i>Informiranje</i>	Informiranje dionika	Pružiti dionicima uravnotežene i objektivne informacije	<ul style="list-style-type: none"> - Tiskani letci, bilteni, itd.; - Web stranice; - Prezentacije na sastancima; - Informiranje medija putem priopćenja za tisak i konferencija za tisak; - Oglašavanje putem plakata, radija, tiska; - Filmski ili video isjecci
<i>Savjetovanje</i>	Savjetovanje s dionicima	<p>Povećati znanje i interes za proces; za dobivanje povratnih informacija o analizi, alternativama i/ili odlukama.</p> <p>To nije prilika za stvaranje novih ideja ili sudjelovanje u provedbi planova ili projekata.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ankete i istraživanje tržišta; - Savjetodavni sastanci; - Savjetodavni odbori; - Analiza troškova i učinkovitosti; <p>Te se metode mogu koristiti u kombinaciji s tehnikama davanja informacija i prezentacija (oglašavanje, brifing za medije, letci i plakati, izložbe, videozapisi).</p>

Uključivanje	<p>Odlučivanje zajedno s dionicima</p>	<p>Izravna suradnja s dionicima tijekom cijelog procesa.</p> <p>Odlučiti zajedno znači prihvatiti tuđe ideje i birati između opcija koje ste zajedno razvili.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Metode pružanja informacija za pokretanje procesa; - Analiza dionika kako bi se utvrdilo tko bi trebao biti uključen; - SWOT analiza radi razumijevanja situacije; - <i>Brainstorming</i>; - Ankete za razvijanje opcija; - Analiza troškova i koristi za donošenje izbora
Suradnja	<p>Zajedničko djelovanje s dionicima</p>	<p>Partnerstvo s dionicima tijekom procesa razvoja.</p> <p>Zajedničko djelovanje može uključivati kratkotrajnu suradnju ili trajnije partnerstvo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Metode pružanja informacija za pokretanje procesa; - Metode zajedničkog odlučivanja o stvaranju zajedničke vizije; - <i>Team building</i>; - Privremene strukture poput radnih grupa i upravljačkih skupina kao fokus za donošenje odluka i odgovornost; - Dugoročne strukture kroz koje možete surađivati
Osnaživanje	<p>Podrška lokalnim inicijativama</p>	<p>Ovo je najsnažniji model sudjelovanja javnosti. Ljudi mogu odabrati razinu sudjelovanja putem novih oblika organizacija za</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Potpore, savjeti, podrška; - Radionice za pomoć grupama u zajednici da stvore zajedničku viziju i

provođenje projekata ili programa. Proces mora biti u vlasništvu i vođen od strane sudionika - iako osobe koje financiraju mogu postavljati ciljeve i rokove.

planiraju svoje djelovanje;

- *Team building*;
- Planiranje obveza;
- Radionice o dizajnu, prikupljanju sredstava i promidžbi;
- Posjeti sličnim projektima;
- Privremene strukture poput radnih grupa i upravljačkih skupina kao fokus za donošenje odluka i odgovornost;
- Dugoročne strukture kontrolirane interesima zajednice;
- Razvojni fondovi

Primjer iz prakse

Kako sudjelovanje dionika djeluje u praksi?

Plan Uprave PP Žumberak - Samoborsko gorje za uključivanje dionika u izradu plana upravljanja zaštićenim područjem

Prije početka sudjelovanja dionika u procesu izrade plana upravljanja, uprava parka izradila je plan za angažman dionika. Ovaj se plan temeljio na detaljnoj analizi dionika, koja uključuje procjenu odnosa i utjecaja različitih dionika na Park, kao i na druge sektore, poput turizma i gospodarstva.

Plan angažmana sadrži pregled razina i vrsta sudjelovanja različitih kategorija dionika i predstavnika. Osigurava ne samo činjenicu da je Park surađivao s predstavnicima svih ključnih skupina dionika, već i da je razina sudjelovanja na odgovarajući način utvrđena. Planom angažmana, uzimajući u obzir ograničene resurse i kapacitete Parka, razvijeno je pet različitih sudioničkih aktivnosti različitih dionika: 1. polugodišnji bilten, 2. polustrukturirani intervjui, 3. radionica s dionicima, 4. seoski sastanci i 5. sastanci fokus grupa. Budući da nije bilo moguće uključiti sve dionike u sve aktivnosti sudjelovanja, odabrani su predstavnici svake kategorije dionika. Polugodišnji bilten "Kosilica" korišten je za informiranje širokog spektra dionika o procesu planiranja upravljanja, kao i za poticanje njihovog aktivnog uključivanja u taj proces. Glavni cilj ostale četiri sudioničke aktivnosti bio je prikupiti stavove i mišljenja o temama i pitanjima kao što su i) vrijednosti parka, ii) opasnosti u parku, iii) uloga uprave parka, iv) promatranje svih promjena u načinu života stanovnika Parka, v) njihova vizija Parka i vi) buduće upravljanje Parkom. Sažetak svih pet aktivnosti sudjelovanja korisnika prosterna nalazi se u donjoj tablici. Svi stavovi i mišljenja dobiveni kroz proces sudjelovanja pregledani su, sustavno analizirani i razmotreni kroz izradu plana upravljanja od strane Uprave Parka.

Vrsta aktivnosti	Broj	Ciljna skupina
Polugodišnji bilten	4 broja, po 2000 primjeraka svakog broja	Svi dionici, ali fokus je na lokalnim zajednicama
Polustrukturirani intervjui	68	Predstavnici niza kategorija dionika

Radionica s dionicima	1	Predstavnici niza kategorija dionika
Sastanci fokus grupa	3	Predstavnici 12 lovačkih društava
Seoski sastanci	9	Mjesne zajednice okolnih sela

4.4. Korak 4: Uspostava dugoročnih platformi za suradnju s dionicima

Jedan od najrelevantnijih i najprimjerenijih načina suradnje s dionicima je organizacija i upravljanje platformama za dugoročnu suradnju. Postoji mnogo različitih platformi stvorenih za suradnju s dionicima u različitim sektorima kao što su:

- Lokalne potporne skupine;
- Platforme s više dionika;
- Mreže;
- Društvene platforme, itd.

Lokalna potporna skupina je skupina ljudi koji imaju slična iskustva i nedoumice i koji se sastaju kako bi pružili pomoć, savjet i poticaj jedni drugima u vezi s određenim izazovima.

Platforma s više dionika okuplja više dionika kako bi sudjelovali u dijalogu, donošenju odluka i provedbi odgovora na zajednički uočene probleme kako bi se osiguralo da svi članovi društva imaju koristi od intelektualnog vlasništva.

Mreža je skupina ili sustav međusobno povezanih ljudi ili stvari.

Društvena platforma je internetska tehnologija koja omogućuje razvoj, primjenu i upravljanje rješenjima i uslugama društvenih medija. Pruža mogućnost izrade web stranica i usluga na društvenim mrežama s kompletnom funkcionalnošću mreže društvenih medija.

Način donošenja kvalitetnih odluka vezanih uz upravljanje kulturnom baštinom temelji se na razini odobrenja i provedbi planova i projekata od strane lokalnih zajednica. Stoga je vrlo važno uključiti lokalne dionike i stručnjake - širu zajednicu - u procese planiranja i provedbe. Učinkovit način da se to postigne je kroz platforme za suradnju ili kroz različite modele lokalnih akcijskih

skupina s nizom dionika i s pravilno planiranim strategijama komunikacije i uključivanja.

Primjeri iz prakse

Dugoročni forum zainteresiranih strana u Parku prirode Medvednica

2012. godine Park prirode Medvednica (NPM) osnovao je stalni Forum zainteresiranih strana u svrhu stjecanja Povelje o održivom turizmu (Europarc) sa 70 različitih i višerazinskih dionika. Temelj Povelje je partnerski rad - osiguravanje sudioničkog i inkluzivnog pristupa te izravnog uključivanja dionika u planiranje, upravljanje i donošenje odluka. Uspostavljen je Stalni višestranački forum između Uprave zaštićenog područja, lokalnih općina, organizacija za zaštitu okoliša te zajednica i predstavnika turističkih poduzeća. Glavni zadatak bio je pripremiti i provesti zajedničku strategiju i akcijski plan razvoja turizma (u trajanju od 5 godina) na temelju temeljite analize i u skladu s Poveljom održivog turizma. Povelja se dodjeljuje kada ocjenjivač provjeri primjerenost primjene načela Povelje i obnavlja se svakih 5 godina, pod uvjetom da su ispunjeni predviđeni ciljevi.

Mreža Mediteransko iskustvo ekoturizma (MEET)

Mediteransko iskustvo ekoturizma (MEET) mreža je zaštićenih područja i ključnih organizacija koje upravljaju ekoturističkim proizvodima izgrađenih oko atrakcija prirodne i kulturne baštine zaštićenih područja i lokalnih zajednica. MEET potiče i uključuje zaštićena područja i održivo lokalno poslovanje u zajedničke inicijative koje doprinose očuvanju zaštićenog područja. Predviđa razvoj proizvoda ekoturizma u zaštićenim područjima uspostavljanjem Lokalnog klastera ekoturizma (LEC), javno-privatnog turističkog klastera uz podršku zaštićenog područja i sastavljenog od multisektorskih dionika. Jedan od uobičajenih primjera je MEET-ov pristup suradnji s dionicima u zaštićenim područjima kako bi se povećala održivost turizma.

Kako organizirati i upravljati dugoročnim platformama (DP)?

Proces razvoja i upravljanja dugoročnim platformama (DP) korak po korak

Razvoj DP	Koraci procesa
Pokrenite DP	Uprava inicira i vodi prve sastanke DP-a, čak i ako su tu ideju prvenstveno promovirali drugi dionici, poput nevladinih organizacija.
Odaberite i pozovite ključne dionike	Identifikacija i poziv različitih ključnih javno-privatnih dionika na uvodni sastanak na kojem su jasno objašnjeni svrha i uloga DP-a i razlozi za pozivanje svakog dionika.
Uspostavite zajedničku viziju	Različiti dionici uspostavljaju zajedničku viziju tako da svi u DP-u budu usklađeni i znaju na čemu skupina radi. Preporučuje se da zajednička vizija uravnoteži interese dionika, ekonomske koristi i štiti prirodna i kulturna te dobra zajednice. Također treba imati na umu minimalne operative standarde. Na primjer, lokalna poduzeća i pružatelji usluga moraju se pridržavati zakona, propisa i dozvola za bavljenje svojim poslom u zajednici.
Upotrijebite rezultate samoprocjene DP proizvoda	Ovaj alat i okvir mogu se koristiti za stvaranje ciljeva oko onoga što DP treba. Može omogućiti olakšavanje zajedničkog donošenja odluka i dati

	upute kako zajednički raditi na dovršenju proizvoda.
Pojasnite uloge i odgovornosti	Da bi bilo koja inicijativa bila uspješna i dugotrajna, potrebna je posvećenost i jasnoća onoga što se očekuje od dionika. Grupe i inicijative zahtijevaju koordinaciju i pomoć da bi se zadržao fokus. Najbolji je pristup identificirati člana ili manju skupinu članova koji se obvezuju upravljati koordinacijskom ulogom.
Lokalna uprava	Pri utvrđivanju lokalnih dionika koji će potencijalno biti dio turističkog proizvoda, trebaju se procijeniti i informirati lokalni identiteti, tradicija i briga lokalne zajednice.

Useful recommendations

- Dionici moraju imati koristi od sudjelovanja u Lokalnoj potpornoj skupini (LPS).
- Ne postavljajte neizvediva očekivanja.
- Na početku pojasnite prava i dužnosti LPS - budite otvoreni i transparentni.
- Izgradite povjerenje između uključenih dionika.
- Ne preporučuje se više od 15 osoba da bi LPS mogla funkcionirati. Ako je potrebno, uključite više dionika u podređene skupine ili u otvoreni forum.
- Uključite svoje regionalno/nacionalno tijelo za financiranje jer mogu pružiti informacije o regionalnim/nacionalnim prioritetima i mogućnostima financiranja.
- Okupite javne i privatne dionike s različitim potrebama i potaknite ih da razumiju međusobne potrebe.
- Nemojte duplicirati strukturu: ako imate nešto usporedivo s LPS, upotrijebite to. Po potrebi dodajte aktivnosti i dionike.

- Uspostavite trajne strukture: strukture bi se trebale nastaviti i nakon razrade plana upravljanja, npr. korištenjem LPS za provedbu i praćenje plana upravljanja.
- Imati kvalificiranog 'neutralnog' moderatora zaduženog za LPS, kojeg prihvaćaju svi partneri, njegov/njezin zadatak bit će animirati članove LPS da doprinesu razvoju plana upravljanja i organiziranju procesa LPS.
- Uspješna LPS zahtijeva vrijeme i temeljitu pripremu!

Primjer iz prakse

Korištenje Foruma zainteresiranih strana za razvoj projekta „Revitalizacija srednjovjekovnog grada Medvedgrada - multifunkcionalni centar za posjetitelje“ za financiranje iz EU-a u Parku prirode Medvednica (PPM), Hrvatska

Inicijator postupka bila je uprava zaštićenog područja. PPM je identificirao i pozvao dionike na dugoročnu suradnju. U početku je zaštićeno područje bilo zaduženo za organizaciju rada Foruma (upravljanje i odgovornost). Aktivnosti poput kontinuirane izgradnje kapaciteta svojih članova/dionika umrežavanjem, dijeljenjem i obrazovanjem vrlo su važne. Potpisivanje Memoranduma o suradnji s proaktivnijim i uključenijim članovima Foruma bio je jedan od neformalnih načina za moguće jačanje odgovornosti i uloge svakog dionika. Strategija održivog turizma u PPM-u zajednički je razvijena i Povelja je dodijeljena zaštićenom području 2014. godine. Budući da je većina članova Foruma zainteresiranih strana s entuzijazmom radila na stjecanju certifikata Povelje, Forum je nastavio s radom i provedene su mnoge zajedničke aktivnosti. Tijekom procesa nastale su još dvije istaknute i zainteresirane tematske skupine dionika (turistička skupina i skupina za znanost/stručnjake).

Uprava PPM-a započela je s razvojem projekta za financiranje iz EU-a - „Revitalizacija srednjovjekovnog grada Medvedgrada“ i otvaranje za novu upotrebu - višenamjenski centar za posjetitelje, zajedno sa svojim dionicima. Sudionički pristup korišten je u svim fazama izrade projekata, čak i u razvoju interpretacije kulturnih i prirodnih vrijednosti (nacrti planova za multimedijske izložbe), koristeći vanjsku stručnu pomoć koja je vodila članove Foruma kroz cjelokupan proces izrade interpretacijskih planova.

PPM je zainteresiranim stranama poslao poziv e-poštom i tijekom šest mjeseci organizirao nekoliko poludnevnih radionica. Na prvoj radionici PPM je predstavio pravni i znanstveni/stručni okvir za rad na području zaštite prirode i kulture te ih

upoznao s planom rada na projektu kao i rokovima. PPM je pozvao na suradnju ne samo relevantne, nego i ostale dionike, kako bi bili transparentni i povećali svijest dionika o pravnim i znanstvenim pravilima (temeljnim vrijednostima) revitalizacije i upravljanja kulturnom baštinom općenito (u zaštićenom području).

Brojne radionice vodili su profesionalni timovi (sastojali se od visokih rukovoditelja PPM i stručnjaka) u dva odvojena područja - razvoj projekata i izrada interpretacijskih i prezentacijskih planova pa je učestalost održavanja radionica bila velika i cijeli je postupak trajao punih godinu dana. Tijekom tog razdoblja vrlo intenzivnog rada ostali su aktivni samo relevantni i vrlo zainteresirani dionici.

U prijedlogu projekta bilo je predviđeno da kasnije, u svakodnevnom funkcioniranju revitaliziranog srednjovjekovnog grada Medvedgrada - višenamjenskog centra za posjetitelje, Forum zainteresiranih strana ima svoje mjesto za rad.

Budući da je ta platforma zainteresiranih strana godinama radila i kontinuirano funkcionirala, uključeni su dionici koji rade na različitim aspektima upravljanja zaštićenim područjem. Evo nekoliko dodatnih primjera suradnje koja je ostvarena uz potporu viših ili manjih dionika: Srednjovjekovni dani na Medvednici, Medvedgradski festival fantastičnog filma, Medvedgradske glazbene večeri itd.

4.5. Vrednovanje procesa dionika

Vrlo je važno nadgledati i procijeniti jesu li dionici uključeni u vaš projekt dobro identificirani, da li razumijemo njihove potrebe i jesu li dovoljno uključeni. Vrednovanje procesa dionika trebalo bi biti sastavni dio cjelokupnog vrednovanja projekta, a sami dionici trebali bi biti uključeni u razvoj te evaluacije.

Nekoliko evaluacijskih pitanja za razmatranje:

- Što ste mogli učiniti za bolje identificiranje dionika?
- Koje su strategije najbolje uspjele u uključivanju različitih građana i skupina?
- Koliko ste uspjeli u uključivanju građana?
- Jeste li pružili bilo kakvu obuku ili drugu podršku? Je li bilo korisno? Kako se moglo poboljšati?
- Jesu li vaši napori na analizi i upravljanju dionicima imali željeni učinak? Jesu li bili korisni?
- Je li uključivanje dionika poboljšalo rad, učinkovitost i/ili političku podršku i podršku zajednice?

Imajte na umu da vrednovanje nije potrebno samo projektnim timovima - i drugi dionici trebaju evaluaciju (npr. vanjski dionici). Vrednovanjem dionika, kao trajnim procesom, možete dobro prosuditi hoćete li ih uključiti u buduće projekte.

5. Za daljnje čitanje

- Aas, C.; Ladkin, A.; Fletcher, J. (2005): Stakeholder collaboration and heritage management. *Ann. Tour. Res.* 32, 28-48.
- Abeledo, R. (2013): Cultural Organizations and Social Innovation: The Case of Bunker (Slovenia), Sanchis, in: *Rethinking Urban Inclusion: Spaces, Mobilizations, Interventions, CES, Cescontexto, Debates* Nr. 2
- Charter for sustainable tourism (ECST) https://www.europarc.org/wp-content/uploads/2019/08/EN_How-to-become-a-EUROPARC-Sustainable-Destination_Technical-guidelines.pdf
- Guidebook for Local Authorities on PPP in Heritage Revitalisation Strategies (2016), Interreg: Central Europe, RESTAURA, Croatia
- Guidelines for the citizens' involvement in historical sites, Interreg: Central Europe, FORGET HERITAGE; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Forget-Heritage/English-1.pdf>
- Hajjalikhani, M.R. (2008). A Systematic Stakeholders Management Approach for Protecting the Spirit of Cultural Heritage Sites, ICOMOS 16th General Assembly and Scientific Symposium, Quebec, Canada.
- Heritage is ours: Citizens Participating in Decision Making (2017), Publication based on the Forum of the European Heritage Congress, Finland
- Herrmann, Ch., Trunk M. (2018): Management manual, Interreg: Central Europe, FORGET HERITAGE; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Forget-Heritage/Management-Manua-ENG.pdf>
- Ioniță, A., Stanciu, E. (2012): Participatory management of Protected Areas in the Carpathian Region. Part II: Guidelines for stakeholder involvement in protected area management, World Wild Fund for Nature, Danube-Carpathian Programme, Brasov, 2012.
- Jelinčić, D.A., Tišma, S., Senkić, M., Dodig, D. (2017): Public-Private Partnership in the Cultural Heritage Sector // *Transylvanian Review of Administrative Sciences, Special Issue*, 74-89 doi:10.24193/tras.SI2017.5
- Murovec, N., Kavas, D. (2018): Strategy of Management of Cultural Heritage through the use of CCIs, Interreg: Central Europe, FORGET HERITAGE; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Forget-Heritage/English-D.T3.3.3.-web.pdf>
- Noll, D., Scott A., Danelutti, C., Sampson J., Galli A., Mancini S., Sinibaldi I., Santarossa L., Prvan M., Lang M. (2019). A guide to plan and promote ecotourism activities and measure their impacts in Mediterranean Protected Areas following the MEET approach. *DestiMED project, Interreg Med Programme*. 112 pp.

- O'Brien, D. (2014): Cultural Policy - Management, Value & Modernity in the Creative Industries, Routledge
- OMC, Participatory Governance of Cultural Heritage (2018), Report of The OMC (The Open Method of Coordination), The European Commission, Work Plan for Culture, European agenda for culture 2015 - 2018
- Ripp, Matthias/ Stadt Regensburg (Hrsg.) (2011): HerO - Heritage as Opportunity. The Road to Success: Integrated Management of Historic Towns. Guidebook.
- Ripp, M., Hauer, S., Cavdar, M. (2019). Heritage-Based Urban Development: The Example of Regensburg: The Historic Urban Landscape Approach in Action. 10.1007/978-981-10-8887-2_25.
- SoPHIA Social Platform for Holistic Heritage Impact Assessment, Programme of the European Union for Research and Innovation Horizon 2020; Deliverable D1.1 Review of Research Literature, Policy Programmes and (good and bad) Practices, 2020.
- Spenceley, A., Snyman, S., Eagles, P. (2017): Guidelines for tourism partnerships and concessions for protected areas: Generating sustainable revenues for conservation and development, Members of the IUCN WCPA Tourism and Protected Areas Specialist Group Report to the Secretariat of the Convention on Biological Diversity and IUCN
- Wilcox, D. (1994): The guide to effective participation, Joseph Rowntree Foundation, available at: <http://partnerships.org.uk/guide/guide1.pdf>
- Worboys, G. L., Lockwood, M., Kothari A., Feary, S. and Pulsford, I. (eds) (2015): Protected Area Governance and Management, ANU Press, Canberra