



WWF

PRÍRUČKA

DCP

2012



PARTICIPATÍVNY MANAŽMENT CHRÁNENÝCH ÚZEMÍ V KARPATSKOM EKOREGIÓNE

Časť II: Usmernenie pre zapojenie zainteresovaných subjektov
do manažmentu chránených území

Alina Ioniță, Erika Stanciu

PARTICIPATÍVNY MANAŽMENT CHRÁNENÝCH ÚZEMÍ V KARPATSKOM EKOREGIÓNE

**Časť II: Usmernenie pre zapojenie zainteresovaných
subjektov do manažmentu chránených území**

1. Vydanie



“Green Steps” Publishing House
Brașov, 2012

© Svetový fond na ochranu prírody, Dunajsko-Karpatský Program, 2012

Autori: Alina Ioniță, Erika Stanciu

Vyhotovenie tohto textu bolo možné vďaka finančnej podpore Nadácie MAVA – Švajčiarsko, v rámci programu 2012 Chránené územia pre živú planétu (PA4LP). Všetky práva ohľadne tohto vydania patria WWF-DCP. Bez písomného povolenia tejto organizácie je akékoľvek čiastočné alebo úplné reprodukovanie tohto vydania zakázané.



WWF International, Danube-Carpathian Programme

Ottakringer Straße, 114-116, A-1160 Vienna, Austria

Tel: +43/1/524 54 70-0

Fax: +43/1/524 54 70-70

www.panda.org/dcpo



CIP popis Národnej knižnice Rumunska
IONIȚĂ, ALINA

Participatívny manažment chránených území v Karpatskom ekoregiónu / Alina Ioniță, Erika Stanciu. - Brașov: Green Steps, 2012 - vol. ISBN 978-606-93042-4-2

Časť II: Usmernenie pre zapojenie zainteresovaných subjektov do manažmentu chránených území. - 2012. - ISBN 978-606-93042-9-7

I. Stanciu, Erika

502.72(498)

ISBN 978-606-93042-4-2/ISBN 978-606-93042-9-7 (Časť II)

Brașov, 2012

Príručka je určená najmä pracovníkom chránených území pracujúcich na miestnej úrovni (zamestnanci správ chránených území a pod.), ale môže byť rovnako užitočná pre kompetentné orgány ochrany prírody na oblastnej alebo národnej úrovni, pre študentov alebo učiteľov. Príručka je vhodná pre kohokoľvek, kto má záujem o rozvoj participatívnych procesov alebo o štúdium nástrojov manažmentu chránených území spojených s participatívnym prístupom. Niekoľko ďalších odborníkov významne prispelo k vytvoreniu tejto príručky poskytnutím užitočných komentárov a odporúčaní a revidovaním rôznych verzií tohoto dokumentu: Erika Stanciu, Cristain Papp, Hildegard Meyer.

Foto: Ioana Bejan, Bogdan Papuc

Dizajn/Tlač: "Green Steps" Publishing House

info@green-steps.com

Grafický dizajn: Raluca D. Hoisan Pilbáth

Vytlačené na 100 % recyklovanom papieri, certifikovanom FSC.

Obsah

Zoznam skratiek a akronymov	6
Predhovor	7
ÚVOD	9
Požiadavky Programu práce pre chránené územia na participatívny manažment	9
O usmernení	13
ČASŤ I: VŠEOBECNÉ ODPORÚČANIA PRE ORGÁNY S ROZHODOVACOU PRÁVOMOCOU NA MIESTNEJ ÚROVNI	17
ČASŤ II: USMERNENIE PRE PLÁNOVANIE ZAPOJENIA ZAJAINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV DO MANAŽMENTU CHRÁNENÝCH ÚZEMÍ	25
Obsah a spôsob používania usmernenia	26
FÁZA I: Analýza a posudzovanie súčasnej situácie	28
Krok 1: Predbežná analýza podmienok v CHÚ. Identifikácia zainteresovaných subjektov	28
Krok 2: Analýza a klasifikácia zainteresovaných subjektov	34
Krok 3: Posudzovanie súčasného stavu zapojenia zainteresovaných subjektov	40

FÁZA II: Plánovanie zapojenia zainteresovaných subjektov	46
---	-----------

Krok 4: Tvorba plánu zapojenia zainteresovaných subjektov a plánu komunikácie	46
--	-----------

ČASŤ III:	
TEORETICKÉ INFORMÁCIE	51
Slovník	52
Životný cyklus chráneného územia a zapojenie zainteresovaných subjektov	56
Matrica participácie pre manažment CHÚ	62
Princípy zapojenia zainteresovaných subjektov do manažmentu CHÚ	64
Prínos zo zapojenia zainteresovaných subjektov	68
Prekážky a riziká spojené so zapojením zainteresovaných subjektov	71
Typy participácie a formy zapojenia zainteresovaných subjektov	74
Typy riadenia chránených území a prepojenie na zapojenie zainteresovaných subjektov	78
Zdroje a predpoklady zapojenia zainteresovaných subjektov	82

ČASŤ IV:	
NÁSTROJE PARTICIPATÍVNEHO MANAŽMENTU	89
A. Nástroje predbežnej analýzy	90
1. Analýza zainteresovaných subjektov	90
ČASŤ I: IDENTIFIKÁCIA ZAINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV	92
Prípravný krok: Zohľadnenie podmienok CHÚ	92

Krok prvý: Kto sú zainteresované subjekty?	94
ČASŤ II: ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV/ICH CHARAKTERIZÁCIA	98
Krok 2: Aké sú záujmy a oficiálne úlohy zainteresovaných subjektov?	98
Krok 3: Aký je (potenciálny) vplyv/dopad a dôležitosť zainteresovaného subjektu?	104
Dodatočný krok: Analýza vzťahov medzi zainteresovanými subjektami (analýza siete)	110
2. Posudzovanie súčasného stavu zapojenia zainteresovaných subjektov	110
B. Nástroje plánovania	116
Plán zapojenia zainteresovaných subjektov	117
C. Praktické nástroje participatívnych procesov	122
Participatívne techniky/metódy	123
D. Monitorovanie a posudzovanie efektívnosti zapojenia zainteresovaných subjektov	127
Príloha I	
METODOLÓGIA ANALÝZY, POSUDZOVANIA A PLÁNOVANIA ZAPOJENIA ZAINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV	130
Príloha II	
a) KATEGÓRIE HODNÔT CHRÁNENÝCH ÚZEMÍ	138
b) VŠEOBECNÁ KLASIFIKÁCIA HROZIEB PRE CHRÁNENÉ ÚZEMIA	138
c) HLAVNÉ HROZBY A TLAKY NA CHRÁNENÉ ÚZEMIA V KARPATSKÝCH KRAJINÁCH	141
REFERENCIE A BIBLIOGRAFIA	142

Zoznam skratiek a akronymov

CBD -	Dohovor o biologickej diverzite (Convention on Biological Diversity)
CER -	Karpatský ekoregión (Carpathian Ecoregion)
CCPAMETT -	Nástroj sledovania efektívnosti manažmentu chránených území karpatských krajín (the Carpathian Countries Protected Area Management Effectiveness Tracking Tool)
IUCN -	Svetová únia ochrany prírody
PS -	program starostlivosti
NGO -	mimovládna organizácia
NP -	národný park
S-NP, S-CHKO -	správa národného parku, správa chránenej krajiny oblasti
CHÚ -	chránené územie
PA-BAT -	nástroj analýzy úžitku chráneného územia (Protected Area Benefit Analysis Tool)
PA4LP -	Chránené územia pre živú planétu (Protected Areas for a Living Planet Programme)
PoWPA -	Program práce pre chránené územia (Programme of Work on Protected Areas)
RAPPAM -	Rýchle (hrubé) hodnotenie a stanovenie priorít manažmentu chráneného územia (Rapid Assessment and Prioritization of Protected Area Management)
WWF-DCP -	WWF Dunajsko-karpatský program (World Wide Fund for Nature Danube-Carpathian Programme)

Poznámka prekladateľa: v tomto dokumente sa pre pojem “stakeholder” použil preklad “zainteresovaný subjekt”, aj keď v niektorých slovenských prekladoch sa čitateľ môže stretnúť priamo s pojmom “stakeholder”.

Predhovor

“Participácia, ako demokracia, znamenala pre mnohých ľudí mnoho. Príležitosti participácie sa musia uchopiť, ale iba v prípade, že všetci účastníci majú spoločné chápanie vecí a zdieľajú jeden jazyk.”

(Wilcox D., 1994)

Prečo sa zameriavať na sociálnu dimenziu manažmentu chráneného územia?

Termín “miestne komunity”, ktorý je v teórii a praxi manažmentu chráneného územia veľmi bežný, definuje veľmi heterogénne zoskupenie jednotlivcov, neformálnych skupín, inštitúcií, organizácií atď., ktoré spája spoločná geografická oblasť, v ktorej pôsobia a ktorá sa vo vzťahu ku chránenému územiu definuje ako “miestna”. Každý jednotlivec, skupina a inštitúcia je definovaná špecifickými záujmami, úlohami, povinnosťami a právami. Chránené územia a ich susediace teritória, v ktorých pôsobia “miestne komunity”, by mali “byť vnímané ako zóna súťažiacich a spolupracujúcich sociálnych a politických hráčov majúcich požiadavky na dostupné prírodné zdroje” (Cline-Cole, 2001 citované Sekretariátom CBD, 2009). Bližší pohľad na sociálne a ekonomické súvislosti v území vyhlásenom za CHÚ by mal prispieť k zostaveniu efektívnejšieho manažmentu.

CHÚ sú často fragmentované územno-administratívnymi hranicami, ktorými sú určené povinnosti rozhodovacích orgánov a komunít. Tieto majú rôzne, často protichodné alebo rôznorodé záujmy ekonomické, sociálne a aj politické. Zriadenie formálnych hraníc chráneného územia za účelom jeho ochrany nemôže anulovať už existujúce ekonomické, historické, kultúrne a sociálne väzby s “miestnymi komunitami”. Manažment CHÚ musí tieto aspekty zohľadňovať a zosúladiť ich s cieľmi ochrany prírody. Zároveň musí byť starostlivo zohľadnený, zmiernený alebo kompenzovaný negatívny vplyv zriadenia nového CHÚ na socio-ekonomické a ekologické podmienky “miestnej komunity” tak, aby sa zabránilo zničeniu týchto väzieb a aby sa pre nich ochrana prírody nestala hendikepom.

Bez ohľadu na kategóriu CHÚ, väčšina činností manažmentu CHÚ zohľadňuje socio-ekonomické podmienky CHÚ a jeho okolia za účelom dosiahnutia akceptácie cieľov ochrany prírody a biodiverzity ako dôležitej súčasti trvalo udržateľného rozvoja. Tvorba a neustále prispôbovanie činností manažmentu je možné iba poznaním a zohľadňovaním dynamiky socio-ekonomickej dimenzie CHÚ. Táto dimenzia by mala byť v manažmente CHÚ zastúpená v rovnakej miere ako akákoľvek iná činnosť súvisiaca s manažmentom biotopov a druhov (*napr.*

mapovanie biotopov, monitoring chránených druhov, interná zonácia CHÚ) od počiatočnej fázy “predbežného manažmentu” pred legislatívnym vyhlásením CHÚ a aj počas celého manažmentového cyklu.

Vytváranie interakcií medzi miestnymi komunitami a chránenými územiami pre účely ochrany prírody vyžaduje *ovplyvňovanie správania ľudí* (napr. osvojenie a zdieľanie vízií a cieľov ochrany, zmenu ich prístupu na podporujúci a otvorený, byť aktívni, zmeniť ich konanie, atď.). Pre úspešné vytvorenie rovnováhy záujmov, cieľov a prístupov rôznych sociálnych subjektov by mal manažment CHÚ zohľadniť:

- Diverzitu potrieb, zámerov (a pridružených záujmov), chápania, uhlov pohľadu a poznatkov ovplyvňujúcich činnosti ľudí v prírode/ životnom prostredí (napr. **rašelinisko** môže znamenať: poklad prírodnej histórie pre vedca, miesto rekreácie pre turistov, bezcennú pôdu pre poľnohospodárov, priemyselný zdroj pre baníkov, prekážku pre investorov, miesto environmentálnej výchovy pre učiteľa biológie, jednoduchú úlohu pre lesníka, zvláštnosť pre verejnosť, atď.);
- Sociálne interakcie (medzi ľuďmi, skupinami) v rámci komunity alebo v širšom teritóriu, ktoré ovplyvňujú činnosť ľudí v území.

Predbežná identifikácia existujúcich väzieb medzi prírodným a sociálnym systémom z predbežnej fázy plánovania môže pomôcť pri identifikácii hlavných záujmov a korešpondujúcich zainteresovaných subjektov. Vytvára sa možnosť nadviazania komunikácie a zistenia skutočností ohrozujúcich manažment chráneného územia. Včasná a otvorená komunikácia je základným faktorom pre budovanie dôvery a podporujúceho prístupu zainteresovaných subjektov. Kontinuálne zabezpečenie takéhoto prístupu počas manažmentového cyklu podporí partnerov, podporovateľov a priateľov a prispeje k úspešnému dosiahnutiu cieľov manažmentu CHÚ.

Na záver možno konštatovať, že vzrastajúca komplexnosť socio-ekonomického prostredia, s ktorým sa manažment CHÚ musí vysporiadať, vyžaduje interdisciplinárne a multidisciplinárne poznatky a použitie rozmanitých a špecifických nástrojov. Analýza sociálnych a ekonomických indikátorov a analýza územia by mala byť spojená s použitím sociologických metód (napr. analýza zainteresovaných subjektov, prieskumy, rozhovory, ciele skupiny, atď.) pre účely zberu a analýzy “mäkkých dát”. Tieto analýzy by mali byť súčasťou strategického plánovania a manažmentu chránených území.

ÚVOD

Požiadavky Programu práce pre chránené územia na participatívny manažment

Špecifické požiadavky na zapojenie zainteresovaných subjektov

“Nedostatočná účasť verejnosti a nedostatočné zapojenie zainteresovaných subjektov”, “nedostatok horizontálnej spolupráce medzi zainteresovanými subjektami”, “nedostatok efektívneho partnerstva” a “nedostatok synergii na národnej a medzinárodnej úrovni” sú niektoré z prekážok implementácie Dohovoru o biologickej diverzite (CBD), ktoré sú definované v jeho strategickom pláne (2004).

V roku 2004 bol 188 zmluvnými stranami prijatý Program práce pre chránené územia (PoWPA), ktorý bol vypracovaný za účelom podpory úspešného dosiahnutia cieľov CBD. Bol zameraný výlučne na ochranu *in situ*.

Program PoWPA je popísaný v 4 hlavných bodoch a 16 zámeroch¹, ktoré majú zlepšiť založenie, plánovanie, manažment, posudzovanie, monitorovanie a riadenie chránených území, ako aj rovnoprávne zdieľanie úžitkov a nákladov.

Programový bod 2 - “**Riadenie, participácia a rovnoprávne zdieľanie úžitkov**”, ktorý sa zaoberá problematikou participatívneho riadenia, pozostáva z dvoch zámerov, z ktorých jeden vyslovuje a priamo hovorí o **zapojení zainteresovaných subjektov**:

- Zámer 2.2.: Zlepšiť a zabezpečiť zapojenie miestneho obyvateľstva, miestnych komunít a relevantných zainteresovaných subjektov;

Cieľ zámeru 2.2 je:

¹ Sekretariát CBD (2004), <http://www.cbd.int/protected/pow/learnmore/intro/>

“Zabezpečiť do roku 2008 úplnú a efektívnu účasť pôvodného obyvateľstva a miestnych komunít, pri absolútnom rešpektovaní ich práv a povinností, ktoré je v súlade s národnou legislatívou a aplikovateľnými medzinárodnými záväzkami, a účasť relevantných zainteresovaných subjektov na manažmente existujúcich chránených území a na vyhlásovaní a manažmente nových chránených území.”

S ohľadom na uvedený cieľ navrhli zmluvné strany a výkonný sekretariát nasledovné **aktivity**:

- Vypracovanie *“národných prehľadov stavu, potrieb a mechanizmov špecifických pre miestne podmienky pre zapojenie zainteresovaných subjektov (...) do politiky a manažmentu chránených území (...) na úrovniach národnej politiky, systémov chránených území a jednotlivých lokalít”* (aktivita 2.2.1.);
- Implementácia *“špecifických plánov a iniciatív na efektívne zapojenie miestnych komunít a zainteresovaných subjektov do všetkých úrovní plánovania, založenia, riadenia a manažmentu chránených území”* (aktivita 2.2.2.);
- *“Identifikácia a odstránenie prekážok zabráňujúcich adekvátnej účasti”* (aktivita 2.2.2.);
- Podporovanie *“vhodného prostredia (právneho, strategického, kapacitného a plánovania zdrojov) pre zapojenie (...) miestnych komunít a relevantných zainteresovaných subjektov do rozhodovacieho procesu a rozvoja ich kapacít a možností vyhlásenia a manažmentu chránených území”* (aktivita 2.2.4.);
- Sprístupnenie *“prípadových štúdií, overených spôsobov a iných zdrojov informácií o zapojení zainteresovaných subjektov v chránených územiach ”* zmluvným stranám (aktivita 2.2.6.);
- Zapájanie *“miestnych komunít a relevantných zainteresovaných subjektov do participatívneho plánovania a riadenia ”* (aktivita 2.1.5.).

Prepojenie na iné ciele Programu práce pre chránené územia

PoWPA sa zaoberá aj inými zámermi, ktoré podporujú participatívny prístup ako spôsob: podpory rovnoprávnosti a rovnakého zdieľania úžitkov v

chránených územiach (zámer 2.1), podpory rozvoja systémov chránených území (zámer 1.1), zlepšovania efektivity plánovania a manažmentu CHÚ (zámer 1.4,) integrácie chránených území do ich širšieho okolia a sektorov (zámer 1.3).

Tak ako je definované v zámere 2.1, participatívne formy riadenia majú prispievať k rovnoprávnemu zdieľaniu úžitkov, ktoré CHÚ ponúka, alebo získava z manažmentu chránených území. PoWPA nalieha na zavedenie participatívneho posudzovania takýchto úžitkov a na rozvoj mechanizmov riadenia, ktoré umožňujú rovnomerné zdieľanie úžitkov medzi miestnymi komunitami v súlade s ich právami.

Krajiny, ktoré podpísali Dohovor, navrhujú k účelu zámeru 1.1 *“vytvoriť na národnej úrovni prehľad existujúcich a potenciálnych foriem ochrany a ich vhodnosti pre dosiahnutie cieľov ochrany biodiverzity, vrátane inovatívnych typov riadenia chránených území”* s *“plnou a efektívnou účasťou pôvodných a miestnych komunit a relevantných zainteresovaných subjektov”* (aktivita 1.1.4) . Také formy ochrany by mali byť *“uznané a podporované legislatívnymi, strategickými, finančnými, inštitucionálnymi a komunitnými mechanizmami”* (aktivita 1.1.4)

Zámer 1.4. navrhuje pre účely efektívneho plánovania na miestnej úrovni: *“vedecký a vysoko participatívny proces, zahrňujúci (...) miestne komunity a relevantné zainteresované subjekty, (...) v súlade s ekosystémovým prístupom”,* s integráciou *“relevantných ekologických a socio-ekonomických dát potrebných pre rozvoj efektívneho plánovacieho procesu”* (aktivita 1.4.1).

Strategický plán Dohovoru o biologickej diverzite podporuje *“potrebu zaviesť ochranu a trvalodržateľné využívanie biologických zdrojov do všetkých sektorov národnej ekonomiky, spoločnosti a strategického plánovania”* ako *“komplexnú výzvu vychádzajúcu zo srdca dohovoru”*. Jedným z cieľov strategického plánu je vytváranie *“lepšieho pochopenia dôležitosti biodiverzity a samotného Dohovoru”* a *“širšie zapojenie spoločnosti do jeho implementácie.”* Na dosiahnutie tohto cieľu stanovuje Strategický plán CBD tieto kroky:

- Implementácia stratégií komunikácie, vzdelávania a zvyšovania verejného povedomia a podpora účasti verejnosti (aktivita 4.1);
- Efektívne zapojenie miestnych komunit do implementácie CBD na

národnej, regionálnej a medzinárodnej úrovni (aktivita 4.3);

- Zapojenie partnerstiev kľúčových činiteľov a zainteresovaných subjektov, vrátane súkromného sektora, do implementácie Dohovoru a do integrácie záujmov biodiverzity do relevantných sektorových a medzisektorových plánov, programov a stratégií (aktivita 4.4).

CBD považuje aktívne zapojenie zainteresovaných subjektov, ich spoluprácu na horizontálnej úrovni a tvorbu partnerstiev za náročný, ale neopomenuteľný spôsob dosiahnutia efektívneho vyhlasovania chránených území, ich manažmentu a integrácie do širšieho (miestneho, regionálneho a národného) kontextu. Uznáva sa, že chránené územia už nemôžu prispievať k efektívnej ochrane biodiverzity bez integrácie socio-ekonomických a ekologických otázok do ich programov starostlivosti a bez zohľadnenia potrieb miestnych komunít. Tieto by mali byť súčasťou plánovania na miestnej úrovni a aj súčasťou manažmentu prostredníctvom aktívneho zapojenia zainteresovaných subjektov.

Na zlepšenie a zabezpečenie efektívnej účasti miestnych komunít a relevantných zainteresovaných subjektov do procesu rozhodovania ohľadne založenia, plánovania, manažmentu a riadenia existujúcich a novovyhlásených chránených území/systémov chránených území, navrhuje PoWPA:

- Vytvorenie prehľadov a prípadových štúdií na národnej, regionálnej a miestnej úrovni, s cieľom identifikácie existujúcich obmedzení a podmienok pre zapojenie zainteresovaných subjektov;
- Vytvorenie a implementácia špecifických/dodatočných plánov pre zapojenie zainteresovaných subjektov;
- Vytvorenie vhodného prostredia pre participatívny rozhodovací proces;
- Vytvorenie a prijatie osvedčených spôsobov a usmernení pre zapojenie zainteresovaných subjektov, a
- Rozvoj kapacít zainteresovaných subjektov na zapojenie sa do manažmentu chránených území.

O usmernení

“Usmernenie pre zapojenie zainteresovaných subjektov do manažmentu chránených území” (ďalej ako “usmernenie”) bolo vytvorené na základe predbežného posudzovania vhodnosti podmienok a súčasnej situácie zapojenia zainteresovaných subjektov do manažmentu chránených území v karpatských krajinách². Jeho obsah je teda prispôsobený špecifickým podmienkam karpatského ekoregiónu.

Aké má usmernenie využitie?

Usmernenie bolo predovšetkým vytvorené ako **praktický nástroj** s cieľom podporiť najmä odborníkov pracujúcich v chránených územiach v karpatskom ekoregíone v tvorbe participatívneho manažmentu, v súlade s požiadavkami CBD-PoWPA.

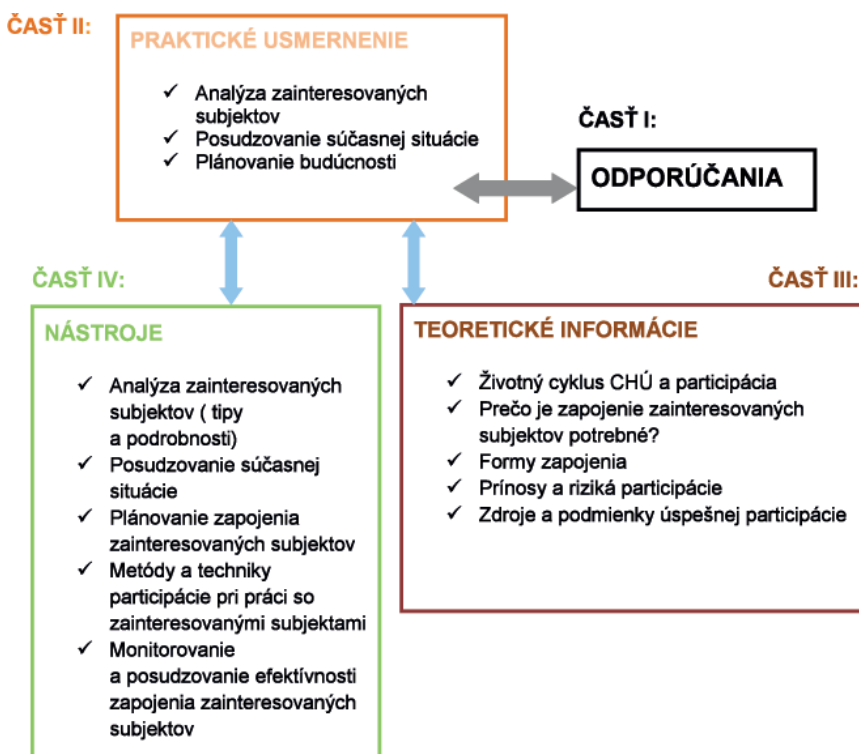
Usmernenie môže byť rovnako použiteľné pre tých, ktorí začínajú pracovať na participatívnom manažmente vo svojom CHÚ a pre tých, ktorí chcú vylepšiť manažment svojho CHÚ efektívnejším zapojením zainteresovaných subjektov. Metodológia analýzy a plánovania prezentovaná v **časti II** sa odporúča použiť pre predbežnú štúdiu uskutočniteľnosti založenia nového chráneného územia a aj pre predbežné posúdenie podmienok chráneného územia počas fázy plánovania manažmentu. Takisto je vhodná pre tvorbu návrhov projektov alebo programov starostlivosti, vo fáze monitorovania a pri posudzovaní efektívnosti manažmentu. Teoretické informácie prezentované v usmernení prispievajú k zlepšeniu poznatkov odborníkov v otázkach participatívneho manažmentu.

Vzhľadom na dôležitosť zváženia a integrácie socio-ekonomickej dimenzie do manažmentu CHÚ a vzhľadom na požiadavky PoWPA, uvedené v predošlých častiach, má usmernenie za cieľ:

- Objasniť význam “úplnej a efektívnej participácie”, “vysoko participatívneho procesu”, “aktívneho zapojenia zainteresovaných subjektov”, podľa citácií z PoWPA, prostredníctvom zlúčenia základnej teórie participatívneho manažmentu uvedeného v **časti III**;

² *Participatívny manažment chránených území v karpatskom ekoregíone – Časť I: Rýchle (hrubé) hodnotenie a odporúčania* (Alina Ioniță, Erika Stanciu, 2012), WWF-DCP Vienna, v rámci Programu chránené územia pre živú planétu, s finančnou podporou Nadácie MAVA.

- Poskytnúť odborníkom usmernenia a odporúčania pre “zlepšenie a zabezpečenie zapojenia miestnych komunít a zainteresovaných subjektov” do manažmentu CHÚ (pozri **časť I** a **časť II**);
- Poskytnúť nástroje pre posudzovanie stavu, obmedzení a podmienok pre efektívne zapojenie zainteresovaných subjektov na úrovni CHÚ alebo na úrovni siete chránených území (pozri **časť IV**).



Čo je obsahom usmernenia?

Časť I: Všeobecné odporúčania pre orgány s rozhodovacou právomocou na miestnej úrovni pre zlepšenie zapojenia zainteresovaných subjektov do manažmentu chránených území, podľa výsledkov Štúdie rýchleho (hrubého) hodnotenia (WWF, 2012).

Časť II: Usmernenie pre plánovanie zapojenia zainteresovaných subjektov do manažmentu chránených území

Táto časť obsahuje jednoduchú a ľahko použiteľnú metodológiu pre analýzu a plánovanie zapojenia zainteresovaných subjektov do manažmentu CHÚ a pre vlastnú implementáciu participatívneho manažmentu. Poskytuje návod na výber/vytvorenie adekvátnych prostriedkov/aktivít pre lepšie a efektívnejšie zapojenie zainteresovaných subjektov do procesu manažmentu CHÚ podľa ich významnosti. Metodológia je rozdelená na dve fázy a štyri kroky: (1) identifikácia zainteresovaných subjektov, (2) analýza a klasifikácia zainteresovaných subjektov, (3) posudzovanie súčasného stavu zapojenia zainteresovaných subjektov a (4) tvorba plánu zapojenia zainteresovaných subjektov. Ďalšie informácie o každom kroku sú uvedené v časti IV.

Časť III: Teoretické informácie

Táto časť obsahuje prehľad teoretických informácií a pojmov, ktoré vysvetľujú koncept “participatívneho manažmentu” vo vzťahu k životnému cyklu CHÚ a konceptu “riadenia” CHÚ. Vysvetlený je význam základných pojmov, hlavných princípov, výhod a rizík zapojenia zainteresovaných subjektov, foriem/úrovní participácie, typov riadenia CHÚ, významu participácie v každej časti manažmentu CHÚ a zdrojov potrebných na rozvoj participatívneho manažmentu.

Časť IV: Nástroje participatívneho manažmentu

Zatiaľ čo sa **Časť II** venuje zjednodušenej a ľahko použiteľnej analýze a plánovaniu, táto časť popisuje spôsob použitia detailnejšej analýzy zainteresovaných subjektov a zameriava sa na lepšie porozumenie tejto metódy a niektorých praktických nástrojov. Preto v tejto časti nájdete tie isté témy ako v časti II, ale v detailnejšej mierke. Ďalšie nástroje a odporúčania uvedené v tejto časti sa môžu využiť pri tvorbe plánu zapojenia zainteresovaných subjektov, pri jeho implementácii a pri posudzovaní efektívnosti participácie. Informácie v tejto časti umožňujú rozšírenie poznatkov o metóde stručne popísanej v usmernení a o iných nástrojoch, ktoré majú svoj význam pri vykonávaní každodenných manažmentových činností.



© ProPark

Školenie na tému Manažment návštevníkov - Analýza stromu problémov

ČASŤ I:

**VŠEOBECNÉ ODPORÚČANIA PRE ORGÁNY
S ROZHODOVACOU PRÁVOMOCOU NA MIESTNEJ ÚROVNI**

“V skratke povedané: ‘participatívny manažment potrebuje základy participácie!’ teda určité opatrenia participatívnej demokracie vlastnej relevantným spoločenským činiteľom.”

(Grazia Borrini-Feyerabend, 2007, s.175)

Efektívne zapojenie rôznych spoločenských činiteľov do manažmentu prírodných zdrojov je, ako aj v akomkoľvek inom verejnom sektore, silne prepojené na sociálne a politické podmienky spoločnosti. Podľa hodnotiacej štúdie (Ioniță, Stanciu, 2012) sú preto snahy o participatívny prístup k manažmentu chránených území v karpatských krajinách ovplyvňované nasledovnými vlastnosťami sociálneho a politického prostredia, ktoré vychádzajú najmä z histórie:

- **Nedostatok tradície účasti verejnosti a nízka úroveň kultúry spoločnosti**, premietnutá do nízkej úrovne povedomia spoločnosti a širokej verejnosti o dôležitosti aktívneho zapojenia do rozhodovacieho procesu;
- **Nedostatočne rozvinutá a slabá občianska spoločnosť a jej nízka zodpovednosť** (najmä čo sa týka sektoru NGO);
- **Nízka úroveň povedomia verejnosti** ohľadom úlohy a dôležitosti chránených území **a nedostatočná politická vôľa** podporovať efektívny manažment chránených území;
- **Silná orientácia spoločnosti na okamžitý ekonomický rozvoj a rapidne zlepšenie životného štandardu** ako na prioritu, založenú niekedy na iracionálnom využívaní prírodných zdrojov, aj v prípade, že tieto sú chránené;
- **Relatívne vysoká úroveň politického vplyvu v takmer všetkých sektoroch**;
- **Vzrastajúca fragmentácia a dôležité zmeny vo vlastníctve pôdy** v rámci chránených území;
- **Nízka úroveň zapojenia zainteresovaných subjektov** do vyhlasovania chránených území a plánovania ich manažmentu;
- **Nedostatok ľudských a organizačných kapacít správ chránených území** (nedostatočné množstvo personálu, nedostatok špecifických poznatkov ohľadne komunikácie a participatívneho manažmentu);

- **Prevaha chránených území, ktoré riadi štát**, spolu s určitými primárnymi formami ko-manažmentu a existencia početných zainteresovaných subjektov (v Rumunsku, na Ukrajine, Slovensku, v Srbsku, v Poľsku), ale ktoré vo väčšine prípadov nezabezpečujú reprezentatívnosť relevantných zainteresovaných subjektov a v praxi majú skôr formálnu úlohu;

- **Nízke odhodlanie dosiahnuť požiadavky PoWPA ohľadne zapojenia zainteresovaných subjektov a riadenia CHÚ.**

Tieto všeobecné charakteristiky odrážajú nedostatok “základov participácie” a náročnosť podmienok pre rozvoj participatívneho manažmentu chránených území, zdôrazňujúc potrebu prispôbiť a vyvinúť špecifický prístup na zlepšenie súčasnej situácie.

Na základe posudzovania v 7 karpatských krajinách z roku 2010 (Ioniță, Stanciu, 2012), boli v súlade so zámermi a širšími cieľmi PoWPA vypracované určité odporúčania pre národnú a miestnu úroveň týkajúce sa vhodných podmienok pre participatívny manažment CHÚ, existujúcich foriem riadenia CHÚ a úrovne zapojenia zainteresovaných subjektov. Hodnotenie identifikovalo aj niektoré problémy a prekážky zapojenia zainteresovaných subjektov do manažmentu CHÚ.

Aj napriek tomu, že podľa výsledkov tejto štúdie štruktúry spoločnosti, vrátane špecifických právnych a administratívnych rámcov pre manažment CHÚ, neponúkajú vhodný rámec a nepodporujú participatívny manažment v plnej miere, môžu miestne správy dosiahnuť značný úspech v zlepšení ich vzťahu so zainteresovanými subjektmi a napomôcť im pri zapojení do manažmentu CHÚ. Prístupom “krok za krokom” je možné vytvoriť riadenie, ktoré bude mať určitú formu participatívnosti. Tento prístup by mal byť založený na priebežnom zbere kvalitných dát, zdieľaní poznatkov a budovaní dôvery s cieľovými zainteresovanými subjektami, vytváraní kapacít a spolupráci.

Vhodné legislatívne a administratívno-inštitucionálne prostredie je veľmi dôležité pre efektívne a účinné zapojenie zainteresovaných subjektov. Aj v prípade, že vhodné podmienky nie sú zabezpečené, stále je možné podstatne zlepšiť akceptovanie zainteresovaných subjektov chránenými územiami a ich zapojenie do manažmentu CHÚ.

Nasledujúce odporúčania majú za cieľ podporiť rozvoj a zlepšenie postupov participatívneho manažmentu na miestnej úrovni:

! Zlepšite svoje ľudské zdroje. Vyberajte svojich zamestnancov starostlivo. Uistite sa, že správne rozumejú tematike a majú správny prístup k splneniu svojej úlohy. Zlepšite ich schopnosť komunikácie.

- **Zaškoloľujte svojich zamestnancov** v komunikácii. Aspoň jedného z vašich zamestnancov školte v práci s verejnosťou a zainteresovanými subjektami. Všetci správcovia CHÚ by mali mať základné vedomosti o komunikácii so zainteresovanými subjektami;

- **Presvedčte a motivujte svojich ľudí komunikovať efektívne.**

Zamestnanec CHÚ pracujúci so zainteresovanými subjektami by mal disponovať aspoň týmito zručnosťami a vlastnosťami: kladný prístup, schopnosť komunikácie a slušného jednania, trpezlivosť, čestnosť, rešpekt, atď.

Viac je k tejto téme uvedených v časti III – **Zdroje a predpoklady zapojenia zainteresovaných subjektov**

! Spoznajte svoje zainteresované subjekty. Vykonajte analýzu zainteresovaných subjektov ak plánujete alebo začínate s novým projektom a neustále sledujte vaše vzájomné vzťahy.

Starostlivo identifikujte zainteresované subjekty a cieľové skupiny. Pokúste sa zistiť, ktoré subjekty sú relevantné pre jednotlivé oblasti manažmentu CHÚ a vykonajte ich analýzu s ohľadom na prioritizáciu budúcich činností a efektívnu alokáciu zdrojov. Strategické plánovanie zapojenia zainteresovaných subjektov sa v prvom rade zaoberá subjektami, ktoré majú alebo môžu mať podstatný dopad/vplyv na hodnoty a manažment CHÚ a tými, ktoré sú priamo ovplyvnené.

Viac je k tejto téme uvedených v časti II – Krok 1 a Krok 2 a v časti IV – Nástroje participatívneho manažmentu – Nástroje analýzy – Analýza zainteresovaných subjektov.

! Iniciujte dialóg v počiatočnej fáze manažmentu a vytvorte stály a otvorený dialóg so zainteresovanými subjektami.

- Ak už ste vo fáze plánovania manažmentu alebo vo fáze implementácie manažmentu, je možné, že budete musieť venovať špeciálnu pozornosť vynahradeniu “hendikepu” založenia CHÚ alebo plánovania jeho manažmentu bez predošlých konzultácií s verejnosťou. Ak je toto váš prípad, pokúste sa čím skôr iniciovať dialóg, začnite komunikovať prostredníctvom **informačných kampaní** organizovaných pre miestne komunity a kľúčové skupiny zainteresovaných subjektov. Hovorte otvorene a prehľadne, zverejnite svoje ciele a úlohy a snažte sa, aby boli akceptované.

- **Pomôžte ľuďom porozumieť a akceptovať vaše ciele.** Zainteresované subjekty poznajú svoje záujmy, ale nemusia si byť vedomí úloh a cieľov správcu CHÚ, teda dôležitosti CHÚ a špecifickej úlohy správcov CHÚ. Mali by pochopiť poslanie a aktivity správy CHÚ a porozumieť rozsahu, v akom sú ich vlastné záujmy kompatibilné so zámermi manažmentu CHÚ. Hlavnou úlohou informácií je zlepšenie vedomostí, porozumenia a zvyšovanie povedomia zainteresovaných subjektov.

- **Neustále komunikujte** prostredníctvom periodík, informujte o tom, čím sa správa CHÚ zaoberá (nie iba o udalostiach, ktoré sa už odohrali, ale aj o vašich zámeroch, iniciatívach, organizovaných a plánovaných podujatiach, oslavách, atď.). Vaše činnosti by mali byť transparentné, pretože **transparentnosť je základom pre vybudovanie dôvery** potrebnej na vytvorenie trvaloudržateľného a dlhodobého vzťahu so zainteresovanými subjektami.

- **Systematicky pracujte na komunikácii a zapojení zainteresovaných subjektov.** Zapojenie zainteresovaných subjektov sa musí rozvíjať systematickým prístupom, počnúc identifikáciou a prioritizáciou zainteresovaných subjektov CHÚ, poznaním a pochopením ich potrieb a záujmov, vytvorením efektívnych spôsobov ich zapojenia, monitorovaním a posudzovaním výsledkov a prispôsobovaním vašich opatrení.

Preto sa odporúča:

- *Identifikovať a analyzovať zainteresované subjekty;*

– Každému zainteresovanému subjektu *prideliť úlohy a povinnosti* v procese manažmentu - použitím princípu participatívnosti, jednaním a dohodou na spôsoboch a typoch zapojenia. Za účelom vyhnutia sa nereálnym očakávaniam a zmätku sa odporúča upozorniť subjekt na fakt, že výsledok určitých aktivít závisí od jeho proaktívneho prístupu a zapojenia;

– *Vytvoriť jasnú stratégiu* ohľadne typov informácií, ktoré majú byť predmetom komunikácie s rôznymi zainteresovanými subjektami, ohľadne spôsobov a frekvencie komunikácie a dohodnúť sa so subjektami na tejto stratégii.

Použite výsledok analýzy zainteresovaných subjektov na vytvorenie vlastnej stratégie komunikácie a zapojenia zainteresovaných subjektov.

- *Vyberte si najefektívnejšie spôsoby komunikácie*, podľa účelu, cieľovej skupiny, obsahu (napr. verejné stretnutia ponúkajú príležitosť získať spätnú väzbu, ale sú finančne a časovo náročnejšie a v prípade, že nie sú vhodne organizované a moderované, môžu prispieť k vzniku konfliktov, zmätku, nezáujmu alebo apatie).

- *Starostlivo definujte svoj odkaz*; odkaz (na stretnutiach, na informačných materiáloch, atď.) má byť *jasný a zmysluplný*. Odkaz a spôsob použitej komunikácie hrá základnú úlohu vo vašej presvedčivosti. Zdôraznite potrebu spätnej väzby a dialógu.

- **Ohodnotte** náklady a výhody zapojenia zainteresovaných subjektov a **sledujte** ich hodnoty v čase.

– *Alokujte finančné zdroje pre činnosti spojené so zapojením zainteresovaných subjektov* (napr. pre informovanie);

– *Spolu s vašimi zainteresovanými subjektmi **zvoľte** najvhodnejší spôsob komunikácie*, ktoré informácie by sa mali zverejniť a kedy;

– *Snažte sa získať od zainteresovaných subjektov spätnú väzbu*, najmä počas stretnutí. Vaša komunikácia by mala byť dialógom, nie iba jednoduchým jednosmerným prenosom informácií;

– *Neustále posudzujte efektívnosť zapojenia zainteresovaných subjektov.*

POZNÁMKA:

! V tomto usmernení nájdete podrobnejšie informácie o tom, ako uskutočniť každý z uvedených krokov.

! Participatívny prístup by mal byť použitý pri identifikácii špecifických hodnôt CHÚ, aj keď už existuje zoznam hodnôt z čias vyhlásenia CHÚ.

! Použite participatívny prístup pri identifikácii hrozieb CHÚ a jeho manažmentu a identifikácii zainteresovaných subjektov spojených s týmito hrozbami. Snažte sa porozumieť ich dôvodu a záujmom.

! Vylepšite zapojenie a zlepšenie komunikácie s konzultačným zborom, vedeckou/technickou radou/výborom/komisiou a využite ich prácu pre svoje účely.

Využite ich na získanie relevantných informácií a poznatkov a prostredníctvom nich komunikujte svoj cieľ a zámer verejnosti. Konzultačné zbory, v ktorých sú zainteresované subjekty zastúpené, sa môže na základe neformálnej dohody transformovať do *stálych pracovných skupín* zameraných na rôzne druhy manažmentu (manažment ekosystémových a prírodných zdrojov, turizmus, envirovýchova, atď.). Založenie takýchto skupín nemusí mať legislatívny základ; môžu byť založené flexibilne v závislosti od potrieb a predmetu CHÚ. Ich založenie môže dať zapojeným zainteresovaným subjektom pocit zodpovednosti a tým aktívnejšieho zapojenia.

Pri vyberaní členov takýchto skupín zohľadňujte princíp *kompletnosti* tak, aby bol daný priestor každému záujmu.

Pravidelne posudzujte efekt participatívnych procesov a vytvorte opatrenia na zvýšenie ich efektívnosti (pokúste sa robiť kontrolu efektívnosti spôsobom prieskumov: úrovne informovanosti a povedomia, trvania a efektívnosti partnerstiev, ktorých vytvoreniu ste napomohli, atď.). Toto umožní vytváranie efektívnejších a účinnejších prístupov v súlade so špecifickými podmienkami vášho CHÚ. Podľa výsledkov prieskumov upravujte aj svoju stratégiu komunikácie.

Viac je k tejto téme uvedené v **časti II – Krok 3 a v časti IV – D.**
Monitorovanie a posudzovanie efektívnosti zapojenia zainteresovaných subjektov.

Buďte pružní a pripravení podľa potreby prispôbiť váš plán zapojenia
zainteresovaných subjektov.



© Ioana Bejan

Školenie Certifikácie lesov - pracovné skupiny

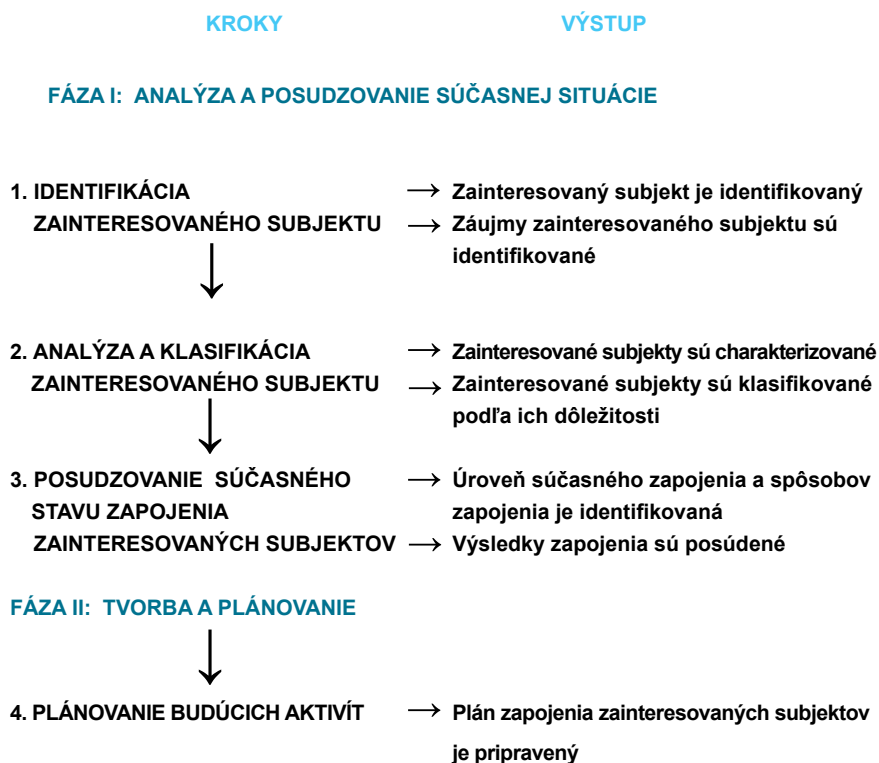
ČASŤ II:

**USMERNENIE PRE PLÁNOVANIE ZAPOJENIA
ZAJAHOVÁNYCH SUBJEKTOV DO MANAŽMENTU
CHRÁNENÝCH ÚZEMÍ**

Obsah a spôsob používania usmernenia

Usmernenie uvádza metodológiu plánovania efektívnej účasti zainteresovaných subjektov v manažmente CHÚ a je rozdelené do **dvoch fáz** (analýza a plánovanie) a **štyroch krokov** (Obr. 1).

Obr. 1 – Postup plánovania zapojenia zainteresovaných subjektov do manažmentu CHÚ



Usmernenie uvádza ku každému kroku:

- Cieľ (Na čo?);

- Zdôvodnenie a užitočnosť (**Prečo?**);
- Skupinu zodpovednú za vykonanie aktivity a zainteresované subjekty/špecialistov, ktorí sa majú osloviť (**Kto?**);
- Odporúčané načasovanie krokov v rámci manažmentového cyklu (**Kedy?**);
- Metódy, ktoré sa majú použiť a aktivity, ktoré sa majú implementovať (**Ako?**);
- Zdroje a predpoklady potrebné na dosiahnutie každého kroku (**S čím?**).

POZNÁMKY:

! Určité kľúčové výrazy a koncepcie použité v usmernení sú uvedené v zjednodušenej forme, aby boli ľahko použiteľné pre manažerov CHÚ. V prípade potreby existujú podrobné štúdie a obsiahle publikácie, ktoré poskytujú dodatočné informácie na túto tému.

! Ku každému kroku sú dodatočné informácie uvedené v časti IV. Príloha I obsahuje metodológiu v podrobnej a štrukturovanej forme s uvedením dodatočných krokov a kritérií.

FÁZA I: ANALÝZA A POSUDZOVANIE SÚČASNEJ SITUÁCIE

Krok 1: Predbežná analýza podmienok v CHÚ. Identifikácia zainteresovaných subjektov.

Na čo?

Tento krok je potrebný na identifikáciu všetkých relevantných činiteľov (teda jednotlivcov, skupín jednotlivcov, inštitúcií alebo iných právnických osôb) **z hľadiska podmienok CHÚ**, ktorí prichádzajú do styku s vaším CHÚ a/alebo so správou CHÚ, a ktorí môžu priamo či nepriamo ovplyvniť jeho manažment. Cieľom je identifikácia **klúčových zainteresovaných subjektov**, ktorých zapojenie by malo byť prioritou s ohľadom na špecifické podmienky vášho CHÚ.

Prečo?

Na dosiahnutie zámerov manažmentu v určenom čase a pri čo najlepšom využití zdrojov, je potrebné zamerať sa na najrelevantnejšie publikum . “Existuje mnoho druhov “publík” a dôležité je identifikovať, ktoré sú tie správne vo vašej situácii” (Thorsell, 1995, citované Thomasom L. and Middletonom J., 2003). Preto je nevyhnutné mať správne a komplexne identifikované publikum a cieľové skupiny. Zohľadňovaním špecifických podmienok vášho CHÚ sa v tomto smere vyhnute všeobecnosti a pomôže vám to pri tvorbe cielenej analýzy, ktorej výsledok bude špecifický.

POZNÁMKA:

! Viac informácií o tom prečo, kedy, na čo a ako používať analýzu zainteresovaných subjektov je uvedených v časti IV – Nástroje predbežnej analýzy.

Kto?

- Zamestnanec správy CHÚ/iný správca. Odporúča sa zapojiť celý pracovný tím;
- Odporúčame zapojiť špecializovaných konzultantov/odborníkov, najmä v prípade, ak robíte takúto analýzu po prvýkrát bez predošlých skúseností, alebo v prípade, že podmienky vášho CHÚ sú veľmi komplexné.

Kedy?

V čase pred tvorbou programu starostlivosti, keď sa tvorí štúdia uskutočniteľnosti pre vyhlásenie CHÚ. Ak nie sú zainteresované subjekty identifikované v tejto fáze, mala by sa ich identifikácia stať najvyššou prioritou, najmä vo fáze tvorby programu starostlivosti o CHÚ.

Počas celého cyklu manažmentu, keď sa pripravuje projekt alebo dodatočné plány (ako plán rozvoja regiónu, plán komunikácie, stratégia rozvoja cestovného ruchu, atď.).

! POSTREHY:

1. Identifikácia zainteresovaných subjektov musí byť pravidelne aktualizovaná

Kompletný a obsiahly zoznam zainteresovaných subjektov je možné zostaviť počas dlhšej doby, keď získate lepšie znalosti o podmienkach vášho CHÚ zo stránky spoločenskej, ekonomickej, kultúrnej a pod. Aj keď si myslíte, že analýza zainteresovaných subjektov je ukončená, niektoré zainteresované subjekty môžu zmeniť svoj štatút alebo sa môžu pre vaše CHÚ stratiť význam, zatiaľ čo iné subjekty sa môžu vďaka administratívnym, ekonomickým či spoločenským zmenám „dostať do hry“. Takisto sa menia vzťahy medzi rôznymi zainteresovanými subjektami. Pravidelné posudzovanie a aktualizovanie tejto analýzy je potrebné aj vzhľadom na dynamiku spoločenských otázok, ktoré musíte riešiť.

2. Analýza zainteresovaných subjektov musí byť prispôbená podmienkam

Ak vykonávate túto analýzu pre určitý projekt alebo plán, zainteresované subjekty musia byť identifikované vo vzťahu k určitému obsahu/nosnej téme tohto projektu či plánu. Zohľadňujte iba relevantné zainteresované subjekty.

Ako?

Pre účely kompletnej identifikácie zainteresovaných subjektov, ako aj pre vyhotovenie kvalitnej analýzy, je potrebné zohľadniť mnoho aspektov definujúcich podmienky CHÚ. Je potrebné pracovať s aspoň niektorým zo základných aspektov CHÚ ako **hodnoty CHÚ, hrozby a špecifické obmedzenia manažmentu³**, pretože tieto vás povedú ku **klúčovým zainteresovaným subjektom**.

³ Prvé dve kritériá odporúča aj Hockings *et al.* (2006) v posudzovaní celkovej efektívnosti manažmentu a sú integrované do nástroja **CPAMETT**. Nástroj pre sledovanie efektívnosti manažmentu chránených území v Karpatoch (CPAMETT) bol vyvinutý v roku 2012 v rámci program Chránené územia pre živú planétu, iniciovanom organizáciou WWF na podporu implementácie Programu práce pre CHÚ v rámci CBD. Posudzovanie efektívnosti manažmentu CHÚ pomocou nástroja CPAMETT je umožnené v rámci WCPA (Svetová komisia pre CHÚ). <http://cpamett.natura2000.ro/>.

Za relevantné sa považujú najmä nasledujúce kategórie činiteľov/zainteresovaných subjektov: (1) tie, ktoré sú nositeľmi určitej *zodpovednosti* (napr. právny mandát), legislatívneho či zvykového *práva*, osobných alebo verejných *záujmov* týkajúcich sa hodnôt CHÚ, (2) tie, ktoré majú pozitívny alebo negatívny *vplyv* na tieto hodnoty alebo na ich manažment a (3) tie, ktoré sú ich manažmentom pozitívne či negatívne *ovplyvnené*.

! Podrobnejšie je prístup k identifikácii zainteresovaných subjektov z hľadiska podmienok CHÚ popísaný v **Prílohe II**.

Postupujte podľa nasledovných krokov (tabuľky sú uvedené na konci tejto časti):

1. Vytvorte zoznam **hodnôt a hrozieb** týkajúcich sa CHÚ a zapracujte ho do **Tabuľky I.1.1**.

Otázka: Aké sú špecifické hodnoty a hrozby CHÚ?

! V prípade, že ešte nemáte ucelený zoznam hodnôt, identifikujte **najšpecifickejšie** hodnoty vášho CHÚ (prírodné, kultúrne, estetické, atď.), s ohľadom na to, **ktoré boli hlavným dôvodom vyhlásenia CHÚ**.

! Zopakujte tento proces pre zoznam **ohrození hodnôt CHÚ**⁴.

POZNÁMKY:

! **Definovanie špecifických hodnôt a hrozieb CHÚ je nevyhnutné!** Začnite zoznamom hodnôt, ktoré boli základom pri vyhlásení CHÚ a pridajte tie, ktoré boli identifikované počas procesu plánovania manažmentu CHÚ. Ak ste tak ešte neurobili, začnite s identifikáciou hodnôt územia ešte pred analýzou zainteresovaných subjektov. Hodnoty musia byť definované **čo najšpecifickejšie**, nie použitím všeobecných termínov ako napr. *vzácný druh*, *lesy*, *krajina* atď. Ale presným vymenovaním (napr. subalpínske lúky, vedecká rezervácia "Molidiş cu *Pinus cembra*", plochy borovice limby so smrekom, atď., ale). Uveďte hodnoty, ktoré definujú a individualizujú vaše CHÚ a/alebo sú unikátne či vzácné vo vašom regióne/krajine.

! Tento istý princíp by sa mal aplikovať pri identifikácii hrozieb. Na zozname by mali byť iba tie, ktoré ohrozujú už identifikované hodnoty CHÚ a kde je to možné, je potrebné uviesť aj úroveň a miesto ich potenciálneho vplyvu. Nezapadnite posúdiť **potenciálne budúce** hrozby. Zoznam možných hrozieb pre CHÚ je uvedený v **Prílohe II**.

2. Identifikujte zainteresované subjekty, ktoré majú väzbu na jednotlivé hodnoty.

⁴ CCPAMETT poukazuje na hlavné ohrozenia a ich úroveň pre všetky tie CHÚ, ktoré už použili tento nástroj na posudzovanie efektívnosti ich manažmentu. Prehľad výsledkov analýzy ohrození vyhodnotenej niekoľkými karpatskými CHÚ je dostupný na: <http://cpamett.natura2000.ro/>.

Otázka: *Záujem (právo, záujem, povinnosť, atď.) ktorých zainteresovaných subjektov sa viaže na špecifické hodnoty CHÚ?*

Pri identifikácii vzťahov/väzieb medzi rôznymi činiteľmi a hodnotami CHÚ sa odporúča zohľadniť nasledujúce kritériá: (1) vlastníctvo pozemkov/práva užívania alebo zvykové **práva**, (2) manažmentové **povinnosti** a (3) priame alebo nepriame (napr. ekonomické, kultúrne, rekreačné, atď.) **záujmy**.

! Na vytvorenie zoznamu použite **Tabuľku I.1.1.**

3. Identifikujte zainteresované subjekty, ktoré ohrozujú/môžu ohroziť hodnoty CHÚ v blízkej budúcnosti.

Otázka: *Ktoré zainteresované subjekty svojou činnosťou alebo záujmom vytvárajú, alebo potenciálne môžu vytvárať hrozbu pre hodnoty CHÚ?*

! Na vytvorenie zoznamu použite **Tabuľku I.1.1.**

POZNÁMKY:

! Definícia *hrozby* je uvedená v Slovníku.

! Klasifikácia hrozieb pre hodnoty CHÚ je uvedená v Prílohe II

4. Identifikujte činiteľov zodpovedných za manažment krajiny a prírodných zdrojov v rámci CHÚ.

Otázka: *Kto nesie právnu zodpovednosť za manažment prírodných zdrojov v CHÚ a za ostatné aktivity v rámci CHÚ?*

Niektoré zainteresované subjekty, ktoré sú zodpovedné za manažment určitých hodnôt CHÚ už boli identifikované v bode **2**. V prípade, že sa budete sústreďovať iba na zainteresované subjekty manažujúce hodnoty vášho CHÚ, identifikujete tým kľúčové zainteresované subjekty, ale v dôsledku toho budú ostatné primárne zainteresované subjekty vynechané. Preto musíte vytvoriť zoznam všetkých zainteresovaných subjektov zodpovedných za manažment krajiny/prírodných zdrojov v rámci CHÚ.

! Na vytvorenie zoznamu použite **Tabuľku I.1.2.**

5. Vytvorte konečný zoznam zainteresovaných subjektov sumarizáciou výsledkov prechádzajúcich krokov v **Tabuľke I.1.3.**

6. Identifikujte zainteresované subjekty, ktoré sú manažmentom CHÚ obmedzované.

Otázka: Ktoré z identifikovaných zainteresovaných subjektov sú ovplyvnené obmedzeniami/režimom CHÚ?

V zozname zainteresovaných subjektov, ktorý vznikol v predchádzajúcom kroku (**Table I.1.3**), identifikujte **tie**, ktoré by boli ovplyvnené obmedzeniami vyplývajúcimi zo štatútu CHÚ a/alebo z jeho manažmentových opatrení. Môžete začať tými, ktorých záujmové územia sa nachádzajú v jadrových zónach a v ostatných zónach, kde platia obmedzenia využívania územia.

Režim CHÚ (vrátane špecifických obmedzení uložených národnou legislatívou, programom starostlivosti a inými pravidlami zárobkovej a nezárobkovej činnosti), ktorý môže ovplyvniť tých, ktorí majú určitý záujem na hodnotách CHÚ, musí byť jasný a jeho vplyv posúdený/odhadnutý.

7. Kvantifikujte/odhadnite vplyv obmedzení CHÚ na záujmy ovplyvnených zainteresovaných subjektov.

Otázka: Aký vážny je vplyv režimu/obmedzení CHÚ na záujmy každého zo zainteresovaných subjektov?

Snažte sa ohodnotiť vplyv obmedzení CHÚ na záujmy každého zainteresovaného subjektu identifikovaného v bode 6. Prisúdenie kvantitatívnej hodnoty pomôže pri zoradení zainteresovaných subjektov podľa stupňa ovplyvnenia manažmentom CHÚ. Môžete tak urobiť pripísaním “bodov” alebo čísel, ako je uvedené v poslednom stĺpci **Tabuľky I.1.3**: (1) = malý vplyv, (2) = stredný vplyv, (3) = veľký vplyv.

POZNÁMKA:

! Vykonanie krokov č. 6 a 7 je ťažšie alebo niekedy aj nemožné v prípade, že vnútorná zonácia alebo režim manažmentu ešte nie je jasne definovaný.

V kroku 1, 2 a 3 použite nasledujúcu tabuľku:

Table II.1.1.-1 – Stakeholder identification by the protected area values and threats

Zainteresované subjekty spojené s / majúce záujem na hodnotách CHÚ	Špecifické hodnoty CHÚ (prírodné, kultúrne, rekreačné)	Hrozby pre CHÚ	Identifikácia zainteresovaných subjektov prostredníctvom hodnôt a ohrození chránených území

V kroku 4 použite nasledujúcu tabuľku:

Tabuľka I.1.2 - Identifikácia zainteresovaných subjektov prostredníctvom zodpovednosti za manažment zdrojov v rámci CHÚ

Oblasti/sektor činnosti	Činitelia zodpovední za manažment
Manažment lesov /lesníctvo	
Nedrevné produkty lesa (ak odlišné od lesníctva) – napr. lesné plody, liečivé rastliny	
Poľnohospodárstvo	
Lúky (pasienky, kosienky)	
Manažment vodných zdrojov	
Zdroje minerálov	
Rybárstvo a akvakultúra	
Poľovníctvo	
Kultúrne a archeologické lokality	
Cesty a infraštruktúra	
Cestovný ruch	
Ostatné oblasti	

V kroku 5, 6 a 7 použite nasledujúcu tabuľku:

Table I.1.3- - Identifikácia zainteresovaných subjektov – Konečný zoznam zainteresovaných subjektov

Zainteresované subjekty (tie, ktoré už boli identifikované)	Majúce väzbu na hodnoty CHÚ (zaškrtnite ak áno)	Majúce väzbu na hrozby pre CHÚ (zaškrtnite ak áno)	Vplyv obmedzení CHÚ na záujmy zainteresovaného subjektu 1 = malý vplyv 2 = stredný vplyv 3 = veľký vplyv
! POZNÁMKA: V prvom stĺpci uvedte zainteresované subjekty identifikované v krokoch 2, 3 a 4.			

S čím?

• Zoznam hodnôt a hrozieb pre CHÚ je východiskový bod pre identifikáciu zainteresovaných subjektov. Ak taký zoznam u vás zatiaľ neexistuje, musíte ho vytvoriť. **Príloha II** vám pomôže pri identifikácii špecifikácii hodnôt a hrozieb pre vaše CHÚ;

- V prípade, že ste sa rozhodli identifikovať zainteresované subjekty participatívnym spôsobom alebo s pomocou odborníka, zohľadnite čas a zdroje (ľudské, materiálne), ktoré na to budú potrebné.

Analýza zainteresovaných subjektov by mala byť vykonávaná v súčinnosti s **hodnotením hrozieb** a plány/stratégie riešenia hrozieb by mali byť zohľadňované v pláne zapojenia zainteresovaných subjektov. Zníženie počtu konfliktov a tlakov by malo byť jedným z cieľov tohto plánu.

Krok 2: Analýza a klasifikácia zainteresovaných subjektov

Na čo?

Tento krok je potrebný pre:

- **Zhodnotenie** vzťahu zainteresovaných subjektov k CHÚ a jeho manažmentu;
- **Klasifikáciu** zainteresovaných subjektov podľa ich dôležitosti pre manažment CHÚ a **identifikáciu najdôležitejších zainteresovaných subjektov**.

Prečo?

V záujme efektívnosti vyváženia záujmov rôznych zainteresovaných subjektov vo vzťahu k cieľom vášho manažmentu, potrebujete poznať svoje “publikum”, záujmy vašich zainteresovaných subjektov. Zainteresované subjekty sú nezávislé a často komplexné inštitúcie, organizácie, osoby atď., ktorých záujmy a motivácie môžu priamo či nepriamo, pozitívne či negatívne ovplyvniť manažment CHÚ. Bez ohľadu na to ako dobrý môže váš zámer byť, ich prístup a správanie nie je možné ľahko ovládať, regulovať alebo manipulovať. Prístup a aktivity zainteresovaných subjektov môžu byť podporujúce, spomaľujúce, či ohrozujúce efektívnu ochranu tých hodnôt, pre ktoré bolo CHÚ vyhlásené.

Zmyslom analýzy zainteresovaných subjektov je porozumieť im tak, aby sme boli schopní posúdiť ich potenciálny vplyv na CHÚ a jeho manažment, aby sme sa vyhli, zjemnili alebo vyriešili konflikty, aby sme identifikovali potenciálnych partnerov a strategicky plánovali ich zapojenie.

Kedy?

- Vo fáze pred tvorbou programu starostlivosti, keď sa tvorí štúdia uskutočniteľnosti pre vyhlásenie CHÚ. Ak nie sú zainteresované subjekty identifikované v tejto fáze, mala by sa ich identifikácia stať najvyššou prioritou, najmä vo fáze tvorby programu starostlivosti CHÚ;
- Počas celého cyklu manažmentu, keď sa pripravuje projekt alebo dodatočné plány (ako plán rozvoja regiónu, plán komunikácie, stratégia rozvoja cestovného ruchu, atď.).

! POSTREHY:

Participatívny manažment nie je možné efektívne plánovať použitím neaktuálnych informácií. Analýza zainteresovaných subjektov môže byť veľmi dobrým nástrojom pre efektívny manažment CHÚ iba vtedy, ak odráža súčasnú situáciu. Preto musí byť pravidelne revidovaná a prispôbovaná svojmu špecifickému zámeru (napr. projektu, programu starostlivosti alebo dodatočným plánom), pre ktorý je konaná.

Kto?

- Zamestnanec správy CHÚ/iný správca. Odporúča sa zapojiť celý pracovný tím;
- Odporúčame zapojiť špecializovaných konzultantov/odborníkov, najmä v prípade, ak robíte takúto analýzu po prvýkrát bez predošlých skúseností, alebo v prípade, že podmienky CHÚ sú veľmi komplexné.
 - Určité zainteresované subjekty sa tiež môžu zapojiť do analýzy, v závislosti od fázy **životného cyklu CHÚ** (napr. plánovanie manažmentu, implementácia) a v závislosti od účelu analýzy zainteresovaných subjektov. Počas procesu manažmentu môžete spolupracovať s iba obmedzeným počtom/rozsahom zainteresovaných subjektov; preto môžu byť obmedzené aj vaše možnosti poznať ich motivácie, názory a záujmy a aj vaša schopnosť zhodnotiť ich vo vzťahu k cieľom ochrany CHÚ a plánovaným zásahom. Všeobecne sa odporúča vykonať túto analýzu participatívnym spôsobom, zapojením najrelevantnejších zainteresovaných subjektov. V tomto štádiu je ťažké zapojiť zainteresované

subjekty, najmä ak sa analýza zainteresovaných subjektov vykonala iba na základe poznatkov/názorov vášho tímu. Na objektívnejšie a komplexnejšie zhodnotenie vášho pohľadu na záujmy zainteresovaných subjektov by sa mali zorganizovať pohovory, diskusie, stretnutia. Tento aspekt je veľmi dôležitý z toho hľadiska, že vaše budúce aktivity budú vychádzať z výsledkov tejto analýzy.

Ako?

Zainteresované subjekty je možné charakterizovať množstvom atribútov/vlastností, z ktorých každý má určitú váhu vo vzťahu k zámerom a cieľom manažmentu.

Pre účely tejto analýzy sú nasledujúce **aspekty** považované za osobitne relevantné:

- **Prístup** k CHÚ, správe CHÚ a jeho manažmentu;
- **Vplyv/kapacita** ovplyvniť manažment CHÚ či už pozitívne alebo negatívne;
- **Oficiálne udelená úloha/zodpovednosť** ohľadne hodnôt, ktoré sa ich týkajú;
- **Oblasť pokrytá mandátom alebo záujmom každého zo zainteresovaných subjektov** (oblasť ich potenciálneho vplyvu), vyjadrená ako percento celkovej výmery CHÚ alebo výmery jadrovej zóny/zóny s najdôležitejšími hodnotami. Toto dodáva priestorovú a kvantitatívnu dimenziu záujmom alebo úlohám zainteresovaných subjektov.

Dôležitosť každého zainteresovaného subjektu pre dosiahnutie rôznych zámerov manažmentu je možné posúdiť a použiť pri rozhodovaní kto je *prioritným zainteresovaným subjektom*.

POZNÁMKA:

! Časť IV- A. Nástroje predbežnej analýzy poskytujú dodatočné kritériá, ktoré je možné zohľadniť pri kompletnej analýze zainteresovaných subjektov. Do určitej miery však atribúty zainteresovaných subjektov, ktoré ohodnocujete pozitívne, sú len relatívne voči vašim špecifickým zámerom (napr. ich možnosti a zdroje môžu byť relevantné, ak ste ochotní vytvoriť partnerstvo za účelom implementácie určitej manažmentovej aktivity, ale bude to menej relevantné, ak plánujete kampaň na zvýšenie povedomia).

Postup práce:

POZNÁMKA:

! Použite zoznam zainteresovaných subjektov identifikovaných v predchádzajúcom kroku.

1. Posúďte/odhadnite prístup zainteresovaného subjektu k CHÚ, režimu jeho manažmentu a ku správe CHÚ (použite Tabuľku I.2.1.). Pre jednoduchosť zvolte pridelovanie hodnôt alebo použite označenie popisujúce rôzne prístupy a použite symboly: napr. (+) pozitívny, (-) neochotný/negatívny, (o) neutrálny, (?) neznámy.

Otázka: Aký prístup má každý zainteresovaný subjekt k manažmentu CHÚ?

2. Posúďte/odhadnite (súčasnú alebo budúcu) kapacitu zainteresovaného subjektu ovplyvniť celkový manažment CHÚ a manažmentové rozhodnutia (použite Tabuľku I.2.1).

Otázka:

- Akým spôsobom (pozitívnym alebo negatívnym) môže zainteresovaný subjekt ovplyvniť najdôležitejšie manažmentové rozhodnutia a celkový manažment?
- Aký silný môže byť ich vplyv?

Na charakterizovanie kapacity/sily zainteresovaného subjektu ovplyvniť manažment CHÚ môžete použiť nasledovné pridelenie hodnôt:

(+++) pre vysokú (potenciálnu) podporu, (++) pre strednú (potenciálnu) podporu, (+) nízku (potenciálnu) podporu;

(---) pre vysokú (potenciálnu) prekážku, (--) pre strednú (potenciálnu) prekážku, (-) pre nízku (potenciálnu) prekážku;

(o) v prípade, že nie je možné určiť ani podporu ani prekážku;

(?) v prípade, ak sa nevie o ich moci ovplyvniť manažment.

POZNÁMKA:

! Schopnosť/sila zainteresovaného subjektu ovplyvniť vás môže vychádzať nie iba z ich mandátu alebo práva, ale aj z ich politickej/verejnej podpory, z ktorej môžu ťažiť.

3. Popíšte oficiálnu úlohu/právnu zodpovednosť zainteresovaného subjektu ohľadom hodnôt CHÚ a manažmentu krajiny/zdrojov v rámci CHÚ a skúste odhadnúť ich relatívnu oblasť zodpovednosti a/alebo aktivity/vplyvu.

Otázka:

Aká je úloha, mandát, právna zodpovednosť zainteresovaného subjektu ohľadne rôznych prvkov v CHÚ (napr. manažment prírodných zdrojov a pozemkov, riadenie, územný rozvoj, manažment infraštruktúry, atď.)?

POZNÁMKA:

! V prvom kroku boli zainteresované subjekty identifikované vo vzťahu k manažmentu prírodných zdrojov / pozemkov v CHÚ. V tomto kroku opíšete ich mandát / úlohu vo vzťahu k vašim zámerom ochrany.

- Aké veľké je územie, kde zainteresovaný subjekt vyvíja a/alebo ovplyvňuje aktivity? (územie zodpovednosti/zájmu – uvedené v percentách celkovej rozlohy CHÚ);

- Je územie záujmu zainteresovaného subjektu v jadrovej zóne? Aké percento celkovej jadrovej zóny je v jeho území zodpovednosti?

! Informácie zapíšte do **Tabuľky I.2.1.**

4. Posúďte významnosť každého zainteresovaného subjektu pre úspech manažmentu CHÚ/určitého zámeru manažmentu (použite Tabuľku I.2.2).

Otázka: Aký **dôležitý** je zainteresovaný subjekt pre úspešné dosiahnutie určitého zámeru manažmentu/pre úspech celkového manažmentu?

POZNÁMKA:

! **Významnosť** zainteresovaných subjektov sa v tomto prípade hodnotí na základe ich priamej alebo nepriamej úlohy v manažmente CHÚ a na základe celkovej výmery územia, v ktorom majú svoje aktivity/vplyv. Špeciálna významnosť sa bude klásť na subjekty, ktoré majú určitú zodpovednosť v jadrovej zóne (alebo jej ekvivalente), kde sú najväčšie obmedzenia a najvzácnejšie hodnoty CHÚ. Na základe tohto predpokladu, významnosť zainteresovaného subjektu bude vyššia, ak je zodpovedný za vhodný manažment väčšieho územia a/alebo, ak je toto územie situované v jadrovej zóne. Veľkú významnosť budú mať aj tie zainteresované subjekty, ktoré môžu mať veľký vplyv (pozitívny či negatívny) na manažmentové rozhodnutia alebo na celkový manažment. Pri prioritizácii zainteresovaných subjektov môžete pridať aj iné hľadiská.

5. Klasifikujte/Zoskupte zainteresované subjekty podľa ich významnosti (veľká, stredná alebo nízka). Tento krok môžete urobiť vytvorením osobitného zoznamu, zapísaním do **Tabuľky I.2.2** alebo použitím jednoduchého filtra, ak pracujete v Microsoft Excel.

POZNÁMKY:

! Viac informácií o dôležitosti *zainteresovaných subjektov* je uvedených v **Časti IV** – Analýza zainteresovaných subjektov – Krok 3.

! **Dúhový diagram** je možné použiť pre klasifikáciu zainteresovaných subjektov podľa ich moci ovplyvniť vás a podľa toho, do akej miery môžu oni byť ovplyvnení CHÚ. Viac je o tomto nástroji uvedené v **Časti IV**.

c POSTREHY:

Odporúča sa pravidelne tieto kroky revidovať.

Použite nasledovnú tabuľku pre body **1 a 2**:

Tabuľka I.2.1- Analýza zainteresovaných subjektov – Prístup a moc zainteresovaných subjektov

Zainteresované subjekty (úplný zoznam zainteresovaných subjektov identifikovaných v kroku 1)	Prístup ku CHÚ (+) akceptovateľný / (-) neochotný/ (0) neutrálny/(?) neznámy	Možnosť ovplyvniť manažmentové rozhodnutia, ktoré sú pre CHÚ dôležité : (+++) veľká podpora /(++)stredná podpora / (+) nízka podpora (---)veľká prekážka /(--) stredná prekážka /(-) nízka prekážka / (0) neutrálna, (?) neznáma

Použite nasledovnú tabuľku pre body **3, 4 a 5**:

Tabuľka I.2.2- Analýza zainteresovaných subjektov – Úloha zainteresovaných subjektov a ich významnosť pre manažment CHÚ

Zainteresované subjekty (úplný zoznam zainteresovaných subjektov identifikovaných v kroku 1)	Oficiálna úloha	Zodpovednosť/oblasť záujmu		Významnosť pre manažment CHÚ [vysoká/stredná/nízka]	Vysvetľujúce poznámky (napr. prečo bol určitý subjekt klasifikovaný ako významnejší než iný)
		% jadrovej zóny	% celkovej zóny		

S čím?

Nasledujúce informácie sú potrebné na vykonanie tohto kroku:

- Kvalitatívne informácie o zodpovednostiach a právach každého zainteresovaného subjektu, o jeho moci a kapacite ovplyvňovať. Nariadenia určujúce úlohy a zodpovednosti subjektov musia byť podrobne preskúmané;
- Kvalitatívne informácie o ich prístupe k CHÚ (napr. prieskumy, pohovory, správy zo stretnutí), ak sú dostupné;
- Kvantitatívne informácie o výmere územia aktivít a zodpovedností každého zainteresovaného subjektu, o celkovej výmere jadrovej oblasti (alebo ekvivalentnej oblasti s vysokým stupňom ochrany), ktorej sa to týka;
- Veľmi sa odporúča urobiť prieskum na zhodnotenie prístupu zainteresovaného subjektu k CHÚ. Tento prieskum sa aj napriek vyšším nákladom oplatí zadať externej firme, pretože schopnosť subjektu ovplyvniť CHÚ alebo určitý relevantný záujem v manažmente môže byť vami zle odhadnutá. Preto bude užitočné opýtať sa napr. pomocou dotazníkov na názor iných zainteresovaných subjektov;
- Ak sa rozhodnete identifikovať zainteresované subjekty participatívnym spôsobom alebo pomocou odborníkov, alebo ak plánujete organizovať prieskum, nezabudnite na zváženie/naplánovanie potrebného času a zdrojov (ľudských, finančných, logistických).

POZNÁMKA:

! Priradením číselných hodnôt (napr. 0,1,2,3) vplyvu a významnosti každému subjektu sa vytvorí matrica, ktorá napomôže pri klasifikácii zainteresovaných subjektov podľa týchto dvoch kritérií. Viac informácií o tom, ako používať tento nástroj je uvedených v **časti IV – Nástroje analýzy – Analýza zainteresovaných subjektov-Krok 3.**

Krok 3: Posudzovanie súčasného stavu zapojenia zainteresovaných subjektov

POZNÁMKA:

! Vykonajte tento krok iba ak ste už vo vyššej fáze manažmentu (napr. plánovanie, implementácia, atď.). Preskočte tento krok, ak ste v prípravnej fáze manažmentu alebo v prvotnom štádiu, keď ešte nebolo potrebné zainteresované subjekty zapájať.

Na čo?

Posúdiť súčasný stav zapojenia zainteresovaných subjektov do manažmentu CHÚ identifikáciou zapojených subjektov a foriem ich zapojenia.

Prečo?

Či už ste vo fáze plánovania manažmentu, alebo vo fáze implementácie, vo väčšine prípadov ste už vyvinuli určité formy participácie (napr. informačné, konzultačné a pod.) zapojením aspoň niektorých zo subjektov, aj napriek tomu, že ste nemali k tejto otázke systematický prístup. Keď začnete pracovať na participatívnom manažmente, mali by ste poznať svoj východiskový bod odsledovaním vašich predošlých činností a úspechov/prekážok.

Kedy?

- Kedykoľvek je to potrebné vo fáze manažmentu či implementácie;
- Pri vypracovávaní alebo revidovaní plánu komunikácie alebo plánu zapojenia zainteresovaných subjektov.

Kto?

- Zamestnanec správy CHÚ/iný správca. Odporúča sa zapojiť celý pracovný tím;
- Odporúčame zapojiť špecializovaných konzultantov/odborníkov, najmä v prípade, ak robíte takúto analýzu po prvýkrát bez predošlých skúseností, alebo v prípade, že podmienky CHÚ sú veľmi komplexné.

Ako?

Aktivity:

1. Prípravná fáza: analyzujte hlavné udalosti v histórii CHÚ (manažmentový cyklus CHÚ) a hlavné zainteresované subjekty, ktoré boli zapojené, informačné kampane/aktivity, konzultácie, partnerstvá správ CHÚ oslovujúce/zapájajúce rôzne zainteresované subjekty.

Ak už ste vo fáze implementácie manažmentu, musíte nazrieť hlbšie do minulosti vášho manažmentu a analyzovať hlavné udalosti (napr. najväčšie zmeny, problémy, diskusie, legislatívne alebo administratívne zmeny a pod.), identifikujúc tie, v ktorých rôzne zainteresované subjekty mali svoju úlohu,

alebo boli do nich zapojené. Pre každú z týchto udalostí by ste mali identifikovať: zapojené zainteresované subjekty alebo skupiny subjektov a ich formy zapojenia/ úlohu, ktorú zastávali.

POZNÁMKA:

! Aby bolo posudzovanie jasné a užitočné, je potrebné predovšetkým dosiahnuť konsenzus ohľadom **foriem zapojenia zainteresovaných subjektov**, ktoré sa majú v posudzovaní zohľadniť. Je mnoho typológií zapojenia. V tomto usmernení sú uvedené tie najbežnejšie (**Časť III**). Preto sa odporúča dohodnúť sa na vhodnej úrovni analýzy použitím existujúcich usmernení, dokumentov a vášho vlastného pohľadu.

2. Posúďte formy zapojenia každého zainteresovaného subjektu/ skupín subjektov (použite Tabuľku I.3.1.). Vykonaním tohto kroku zistíte, ako a ktorá kategória zainteresovaných subjektov bola doteraz zapojená a identifikujete, ktorým ste sa venovali viac a ktoré boli marginalizované. Môžete sa zaoberať aj výstupmi, výsledkami a užitočnosťou ich zapojenia a vidieť, ktoré z vašich metód boli efektívnejšie. Toto vám pomôže v ďalšom kroku, pri tvorbe plánu zapojenia zainteresovaných subjektov, kde sa budete zaoberať spôsobmi ich budúceho zapojenia.

Otázka:

- *Akým spôsobom bol každý zo zainteresovaných subjektov zapojený?*
- *Ako užitočné a efektívne bolo ich zapojenie z hľadiska manažmentu*

CHÚ?

3. Zistite nakoľko je váš manažment participatívny – voliteľný krok. Zhodnoťte, do akej miery sú zainteresované subjekty doteraz zapojené do manažmentu CHÚ. Použitím výsledkov kroku 2 môžete preskúmať doterajšie formy zapojenia zainteresovaných subjektov počas manažmentového cyklu CHÚ a zistiť, ktoré sú najbežnejšie a ktoré chýbajú úplne (**použite Tabuľku I.3.2.**). Vykonaním tejto analýzy môžete lepšie pochopiť, nakoľko participatívne je vaše riadenie CHÚ a nakoľko sú zainteresované subjekty aktívne v manažmente CHÚ.

Tabuľka I.3.1.- Stupeň zapojenia zainteresovaných subjektov do manažmentu CHÚ

ÚROVEŇ ZAPOJENIA (zaškrtnite ak áno)									
Zainteresované subjekty podľa významnosti	Informácie podávané		Subjekty, ktoré ponúkajú informácie /zapájajú vlastné zdroje	Subjekty konzultujúce	Zapojené do analýzy problémov	Partneri	Delegovaná zodpovednosť/ Zodpovedné za určitú oblasť manažmentu	Člen v stáлом	
	Dôsledne	Pravidelne						konzultačnom zbore	výbore s rozhodovacou právomocou*
Veľmi významné zainteresované subjekty (kľúčové zainteresované subjekty)									
Stredne významné zainteresované subjekty (primárne zainteresované subjekty)									
Málo významné zainteresované subjekty (sekundárne zainteresované subjekty)									

* uveďte kompetentné orgány zapojené do rozhodovacieho procesu ohľadne manažmentu CHÚ

Použite nižšie uvedenú tabuľku pre krok 3:

Tabuľka I.3.2.- Celková úroveň zapojenia zainteresovaných subjektov do manažmentu CHÚ

Úroveň zapojenia zainteresovaných subjektov (ako bolo identifikované v predchádzajúcich krokoch)	Časté/veľmi časté	Ojedinelé	Neexistujúce	Pozorovania/komentáre
Dôsledné informovanie				
Pravidelné informovanie				
Informácie ponúknuté pre účely manažmentu CHÚ /zapojenie vlastných zdrojov				
Konzultácie				
Zapojenie do analýzy problémov				
Partnerstvo/Spolupráca				
Delegovanie				

S čím?

Na vykonanie tejto analýzy potrebujete:

- Informácie a dáta o predošliých/súčasných projektoch a činiteľoch zapojených do rôznych aktivít (činitelia, ich úlohy a zásahy);
- Informácie o kampaniach na zvýšenie povedomia, informačných a vzdelávacích kampaniach, cieľových skupinách a zapojených zainteresovaných subjektoch;
- Správy zo stretnutí (prezenčné listiny, zápisy);
- Informácie o zmenách prístupu, správania, vnímania zainteresovaných subjektov v prípade, že zvažujete posúdenie efektívnosti participácie.

POZNÁMKA:

! Pre účely plánovania efektívneho zapojenia zainteresovaných subjektov je ešte dôležité vedieť, nakoľko efektívne bolo zapojenie každého zo zainteresovaných subjektov a či vaše snahy mali zmysel. Ak ste nepoužili žiaden systém pri monitorovaní a posudzovaní efektívnosti participácie, môžete použiť kritéria uvedené v **časti IV – Nástroje monitorovania a posudzovania efektívnosti zapojenia zainteresovaných subjektov**.

FÁZA II: PLÁNOVANIE ZAPOJENIA ZAINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV

Krok 4: Tvorba plánu zapojenia zainteresovaných subjektov a plánu komunikácie

Na čo?

Ustanoviť prístup, postup a spôsob zapojenia zainteresovaných subjektov a identifikovať zdroje potrebné pre zapojenie zainteresovaných subjektov do manažmentu CHÚ.

Prečo?

Vzhľadom na komplexnosť a dynamiku spoločenského kontextu je strategické a systematické plánovanie základom pre efektívne zapojenie zainteresovaných subjektov počas celého cyklu manažmentu CHÚ, aj keď sa vám môže zdať váš vzťah k zainteresovaným subjektom nekomplikovaný a jasný. Plány komunikácie a zapojenia zainteresovaných subjektov by mali byť v ideálnych podmienkach súčasťou programu starostlivosti. Rovnako dôležité je aj ich neustále monitorovanie a periodické revidovanie.

Kedy?

V čase prípravy programu starostlivosti. Je pravdepodobné, že informácie o zainteresovaných subjektoch budú zrejme ešte nedostatočné pre systematické plánovanie, ale môžu umožniť vytvorenie predstavy o participácii vo vzťahu k podmienkam v CHÚ a identifikovať kľúčové zainteresované subjekty, čo bude pre predbežné plánovanie dostačujúce. Podrobné plánovanie je veľmi dôležité vo fáze plánovania manažmentu, kedy by mali byť identifikované všetky zainteresované subjekty. Ak taký plán nebol vyhotovený, je potrebné ho vytvoriť na začiatku fázy implementácie manažmentu.

Kto?

- Zamestnanec správy CHÚ/iný správca. Odporúča sa zapojiť celý pracovný tím;
- Odporúčame zapojiť špecializovaných konzultantov/odborníkov, najmä v prípade, ak robíte takúto analýzu po prvýkrát bez predošlých skúseností, alebo v prípade, že podmienky vášho CHÚ sú veľmi komplexné;

- Pre účely vyhotovenia realistického plánu a pre zabezpečenie jeho trvalodržateľnosti a vhodnosti sa odporúča zapojiť do tohto kroku zainteresované subjekty (najmä tie, ktoré boli identifikované ako najvýznamnejšie). Zapojenie zainteresovaných subjektov v tejto fáze je veľmi dôležité vzhľadom na fakt, že implementácia takéhoto plánu nebude bez ich schválenia možná. Subjekty môžu byť zapojené buď priamo do tvorby formulácií zámerov, opatrení a postupov, alebo do pripomienkovania konceptu plánu.

Ako?

Vykonaním krokov popísaných vo **fáze I** získate informácie o tom, kto sú zainteresované subjekty, ich väzby na hodnoty, ohrozenia a obmedzenia CHÚ, informácie o ich úlohe a moci ovplyvniť manažment CHÚ a informácie o tom, ktorí činitelia sú najvýznamnejší pre efektívny manažment vášho CHÚ. Reflektujúc na vaše prechádzajúce stretnutia môžete identifikovať typy zapojení, ktoré boli úspešné a lepšie vybrať najefektívnejšie spôsoby pre budúce zapojenie zainteresovaných subjektov. Poznaním prístupu a názorov zainteresovaného subjektu, je možné identifikovať riziká, potenciálne konflikty, napätia a príležitosti zapojenia.

Skôr, než začnete plánovať, musíte sa rozhodnúť:

- **Kedy?** – v akej fáze a v akej oblasti aktivít je zapojenie zainteresovaných subjektov a komunikácia potrebná (napr. pre identifikáciu a posúdenie hodnôt a hrozieb, pre formulovanie postupov manažmentu, pre overovanie, schválenie alebo implementáciu aktivít/opatrení, ktoré ste už naplánovali a pod.);
- **Na čo?** – oblasti aktivít a témy, v ktorých je zapojenie zainteresovaných subjektov potrebné, zväžiac aj legislatívne požiadavky (napr. Aarhus, SEA a pod.).

! Odporúčania ohľadne tohto procesu sú uvedené v časti III – životný cyklus CHÚ.

POZNÁMKY:

! Pred začatím plánovania môže byť užitočné rekapitulovať **princípy, úžitky a riziká zapojenia zainteresovaných subjektov**, ktoré sú dostupné v časti III.

! Viac informácií o tvorbe komunikačného plánu a participácii v súlade s životným cyklom CHÚ je uvedených v časti III – Manažmetový cyklus CHÚ a zapojenie zainteresovaných subjektov a v časti IV – B. Nástroje plánovania.

Kroky:

POZNÁMKA:

! Pre tento krok môžete použiť **Tabuľku I.4.1**. Táto štruktúra je iba návrh. Dodatočné stĺpce môžu byť vytvorené na pridanie pozorovaní, komentárov alebo iných relevantných informácií.

1. Zorad'te zainteresované subjekty podľa ich významnosti (ako boli klasifikované vo **Fáze I - Krok 2).**

2. Popíšte ich súčasný stav (úlohu/mandát a súčasnú úroveň zapojenia), na základe predchádzajúcej analýzy (Fáza I – Krok 2 – Tabuľka I.2.2. a Krok 3 – Tabuľka I.3.1.**).**

Otázka:

- *Prečo je zainteresovaný subjekt pre manažment CHÚ významný?*
- *Prečo by mal byť zapojený?*
- *Akú úlohu môže subjekt zastávať v manažment CHÚ?*

3. Zvoľte sféru, zámery, ciele a plánované výsledky pre každý zainteresovaný subjekt tak, aby boli relevantné z hľadiska zámerov manažmentu a v súlade s úlohou a významnosťou subjektu.

Otázka:

- *Aký zmysel má zapojenie každého zo subjektov?*
- *Dosiahnutie akých cieľov sa očakáva od zapojenia subjektov?*

POZNÁMKA:

! Dbajte na to, aby vaše zámery boli špecifické, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časovo obmedziteľné.

4. Definujte míľniky pre určenie úspechu.

Otázka: *Kedy vieme, že sme uspeli? Ako kvantifikujeme úspech?*

5. Stanovte optimálnu formu/úroveň zapojenia.

Otázka: *Aká je najvhodnejšia (najefektívnejšia) forma zapojenia?*

6. Stanovte spôsoby ich zapojenia a aktivity, ktoré sa musia vykonať na dosiahnutie požadovaného stavu.

Otázka: Akými aktivitami a spôsobmi dosiahnem požadovaný stav/výsledky?

7. Posúďte zdroje potrebné na plánované aktivity (napr. rozpočet, zamestnanci/odborníci/dobrovoľníci, čas a pod.). Môžete pridať aj monitorovanie a posudzovanie.

Otázka: Aké zdroje a koľko času je treba na implementáciu navrhovaných aktivít? Kto, ako a kedy bude monitorovať aktivity a ich efekt?

8. Posúďte riziko implementácie vášho plánu.

Otázka: Aké sú prekážky a riziká implementácie plánu?

Ak ste definovali riziká, odporúča sa mať plán na prekonanie a zmiernenie rizík.

Tabuľka I.4.1. Plán zapojenia zainteresovaných subjektov

Zainteresované subjekty podľa významnosti	Súčasná úloha, významnosť a úroveň zapojenia	Zámery	Očakávané výsledky	Míľniky úspešného zapojenia	Vhodná úroveň zapojenia	Aktivity, ktoré treba vykonať	Časová perióda	Potrebné zdroje (vrátane ľudských zdrojov)	Prekážky a riziká
Veľmi významné zainteresované subjekty (kľúčové zainteresované subjekty)									
Stredne významné zainteresované subjekty (primárne zainteresované subjekty)									
Málo významné zainteresované subjekty (sekundárne zainteresované subjekty)									

POZNÁMKA:

! Pre úspešnú implementáciu plánu je tiež potrebné:

- Zhodnotiť vašu vlastnú organizačnú kapacitu, vrátane poznatkov, rozpočtu, zamestnancov, logistiky, technického vybavenia a pod;
- Stanoviť jasné vnútorné pravidlá ohľadne komunikácie so zainteresovanými subjektami a delegovať zodpovednosť vašim zamestnancom za implementáciu plánu.

S čím?

Plán bude založený na výsledkoch predchádzajúcej analýzy zainteresovaných subjektov a posúdenia zapojenia subjektov **(Krok 1, 2 a 3 vo fáze I).**



© Pro Park

Školenie Manažment chránených území, Brašov



© Pro Park

Školenie Manažment návštevníkov, Vânători Neamț NP

ČASŤ III:
TEORETICKÉ INFORMÁCIE

Slovník

Posudzovanie = zmeranie alebo odhad aspektu manažmentu (Hockings M., Stolton S., Dudley N., 2000, s: xiii)

Spoločný manažment = “partnerstvo, v ktorom rôzne zainteresované subjekty súhlasia so vzájomným podelením sa o manažmentové funkcie, práva a povinnosti za územie alebo zdroje, na ktoré sa viaže zákonná ochrana. Zainteresované subjekty predstavujú v prvom rade zodpovednú organizáciu a rôzne združenia miestnych obyvateľov a užívateľov zdrojov, ale môžu to byť aj nevládne organizácie, miestne správy, úrady, výskumné inštitúcie, podnikatelia a iní” (G. Borrini-Feyerabend, 1996, str. 3).

Podľa PA-BAT (N. Dudley, Sue Stolton, 2008), **ko-manažment chráneného územia** znamená “zdieľanie zodpovednosti za CHÚ

medzi množstvom (formálne a neformálne) oprávnených vládnych a nevládnych činiteľov. V slabých formách ko-manažmentu leží zodpovednosť za rozhodovanie a iné povinnosti na jednej organizácii, od ktorej sa (legislatívne či určenou politikou) vyžaduje informovať ostatné zainteresované subjekty, alebo s nimi konzultovať. V silnejších formách sú mnoho-subjektové jednotky zodpovedné za tvorbu technických návrhov pravidiel a manažmentu CHÚ, ktoré sa v konečnom dôsledku odovzdajú rozhodovaciemu orgánu na schválenie. V *zmiešanom manažmente* sú rôzni činitelia súčasťou manažmentu, ktorý má rozhodovaciu právomoc. Sila spoločného manažmentu často závisí od toho, či rozhodnutia vyžadujú konsenzus, alebo nie.”

Komunikácia = je výmena informácií. Je založená na dialógu

medzi sektormi a zainteresovanými subjektami s cieľom zvýšiť porozumenie určitých problémov a podporiť spoločné riešenie. (CEPA, 2007).

Zhodnotenie = posúdenie stavu/podmienok alebo výkonu určitého aspektu manažmentu voči prednastaveným kritériám (väčšinou súboru štandardov a cieľov); (Hockings M., Stolton S., Dudley N., 2000, s: xiii). V prípade zapojenia zainteresovaných subjektov sú ciele na jednej strane určené národnou legislatívou (napr. SEA, Aarhus a pod.), na strane druhej pomocou PoWPA, NBSAPs alebo manažmentom CHÚ, plánom komunikácie a plánom zapojenia zainteresovaných subjektov.

Riadenie = V kontexte chránených území je riadenie definované ako: *“vzájomné pôsobenie medzi štruktúrami, procesmi a tradíciami, ktoré určujú, ako sa vykonáva moc, ako sa robia rozhodnutia ohľadne vecí verejného záujmu a aké slovo*

majú obyvatelia a zainteresované subjekty”. Rôzne spôsoby riadenia sú vyjadrené prostredníctvom právnych a politických rámcov, stratégií a manažmentových plánov; zahŕňajú aj budúce organizačné opatrenia závisiace od politiky a plánov a výsledkov monitorovania. Riadenie obsahuje aj pravidlá rozhodovania, vrátane toho, komu budú informácie dostupné, kto sa podieľa na procese rozhodovania, ako aj rozhodnutia samotné. (IUCN guidelines – G. Borrini-Feyerabend, A. Kothari a G. Oviedo. 2004).

Podľa PA-BAT (N. Dudley, Sue Stolton, 2008), je **riadenie** *“forma manažmentu, ktorý je umiestnený do CHÚ”*.

Kvalita riadenia = Ako dobre je CHÚ riadené – rozsah, v akom zodpovedá princípom a kritériám “dobrého riadenia” identifikovaného a vybraného relevantnými ľuďmi, komunitami a vládami (súčasť ich zmyslu pre morálnosť, kultúrnu identitu a hrdosť) a všeobecne

prepojeného s princípmi medzinárodných agentúr a dohovorov. (IUCN guidelines – G., Borrini-Feyerabend, 2004)

Typ riadenia = Typy riadenia sú definované na základe toho, “kto je zodpovedný za manažment” za špecifické CHÚ (IUCN guidelines – G., Borrini-Feyerabend, 2004)

Participácia = umožňuje zdieľanie poznatkov, ktoré zvyšuje schopnosti ľudí a posilňuje ich rozhodnutie prevziať zodpovednosť a konať s cieľom priniesť pozitívnu zmenu pre životné prostredie. (..) Posilnenie sa zvyšuje v procese prechodu od informovania zainteresovaných subjektov k ich konzultovaniu, tvorbe konsenzu, rozhodovaniu, neseniu zodpovednosti za riziká, až k partnerstvu. (CEPA, 2007)

Partnerstvo = sú pracovné vzťahy medzi organizáciami, ktoré zvyšujú hodnotu príspevkov každej

organizácie v rámci práce na projekte alebo úlohe. Partneri sa môžu navzájom podporovať rôznymi schopnosťami, nápadmi, finančnou alebo technickou podporou. (CEPA, 2007)

Zainteresované subjekty = “rôzne inštitúcie, spoločenské skupiny a jednotlivci, ktorí majú priamy, významný a špecifický záujem v chránenom území. (..) Záujem môže mať rôzny pôvod, napr. v inštitucionálnom mandáte, geografickej polohe, historickom kontexte, v závislosti živobytia, ekonomickej sféry a pod.” (G. Borrini-Feyerabend, 1996, str. 8).

Rôzne klasifikácie zainteresovaných subjektov sú uvedené v **časti IV**.

Hrozba = hrozby sú potenciálne procesy, aktivity alebo udalosti, ktoré pravdepodobne majú alebo budú mať škodlivý vplyv (podľa RAPPAM Methodology, WWF, 2003)

Hodnota (CHÚ) = zdroje CHÚ, ktoré je možné využívať na

produkcii *úžitku*. V tomto kontexte sú hodnoty potenciálne *úžitky*. (The Protected Area Benefit Assessment Tool, N. Dudley, 2008)

Kategórie ekonomických hodnôt CHÚ

(podľa IUCN, 2004 a Ceroni M., 2007)

• ÚŽITKOVÉ HODNOTY

- Priame úžitkové hodnoty:

môžu byť *konzumné* (napr. výrobky, ktoré sú konzumované alebo spracované priamo ako drevo, seno, liečivé rastliny, lesné plody a pod.) a *nekonzumné* (napr. rekreačné, kultúrne hodnoty);

- **Nepriame úžitkové hodnoty:** dané úlohou a funkciou, ktorú majú ekosystémy a ktoré sú prospešné pre ľudstvo ako regulácia vôd, ochrana pôdy, absorpcia uhlíka a pod.;

- **Opčné hodnoty:** odvodené od zachovania možnosti použiť v budúcnosti ekosystémové produkty a služby, ktoré sú v súčasnosti chránené.

• NEÚŽITKOVÉ HODNOTY

- **Existenčné hodnoty:**

predstavujú potešenie, ktoré ľudia majú z poznania existencie zdrojov a cenných prírodných prvkov, hoci sami nezamýšľajú ich užívať.

Životný cyklus chráneného územia a zapojenie zainteresovaných subjektov

Manažment chráneného územia predstavuje dynamický a komplexný dlhodobý proces, ktorý sa v porovnaní s manažmentom projektu často považuje za **cyklus**: obsahuje logický sled na seba nadväzujúcich krokov/fáz, ktoré musia byť často opakované a prispôbované. Hoci sa tieto fázy často prekrývajú a zasahujú do seba, **manažmentový cyklus** sa ukázal byť užitočný ako rámec pre manažmentové plánovanie, plánovanie a tvorbu komunikácie, posudzovanie efektívnosti a pod. (Hockings *et al.*, 2000, Ervin J, 2003, Hesselink *et al.*, 2007).

Getzner *et al.*, 2010, popisuje koncept **životného cyklu chráneného územia** od prvej myšlienky a iniciatívy, cez tvorbu, vyhlásenie až po implementáciu manažmentu. Podľa autorov "životný cyklus" CHÚ prechádza *štyrmi hlavnými za sebou nasledujúcimi fázami vývoja* (Obr. III-2):

- **Prípravná fáza** ("pred-fáza") – vzniká iniciatíva založenia nového CHÚ, prebiehajú diskusie, tvorí sa vízia založenia a manažmentu, vykonáva sa štúdia uskutočniteľnosti;

- **Fáza plánovania** vrátane: fázy *základného plánovania*, keď sa uskutočňuje základný výskum a plánovanie vyhlásenia a územie je právne nominované za CHÚ, a fázy *detailného plánovania*, keď sa tvoria špecifické programy starostlivosti;

- **Fáza implementácie a manažmentu** – ktorá začína legálnym založením CHÚ a zahŕňa celkový rozsah manažmentových aktivít.

Komunikácia a zapojenie zainteresovaných subjektov je významné počas celého životného cyklu CHÚ, aj keď v určitých špecifických fázach majú osobitú významnosť. Komunikácia a zapojenie zainteresovaných subjektov predstavuje: *cieľ samotného manažmentu*; pri rôznych príležitostiach (napr. vyhlásenie CHÚ, schválenie manažmentového plánu) sú potrebné rôzne formy komunikácie (konzultácie, informovanie), ale aj *prístup k určitému druhu aktivít*

zameraných na dosiahnutie ostatných zámerov manažmentu. Každá fáza/štádium, cez ktoré CHÚ počas životného cyklu prechádza, má svoje špecifické ciele ohľadne komunikácie a participácie, ktoré je možné dosiahnuť za rôznych podmienok (Obr. III-2), a preto sú potrebné aj rôzne špecifikácie komunikácie a zapojenia zainteresovaných subjektov. Getzner *et al*, 2010 (str. 32) popisuje 25 oblastí aktivít (Obr. III-2) vyskytujúcich sa v rámci životného cyklu CHÚ, v ktorých sa odporúča rôzny stupeň zapojenia zainteresovaných subjektov (Obr. III-3).

Plánovanie zapojenia zainteresovaných subjektov by sa malo robiť s ohľadom na životný cyklus CHÚ. Preto je pre manažerov CHÚ podstatné vedieť, v ktorej fáze životného cyklu CHÚ sa nachádzajú, aká bude úloha a účel komunikácie a zapojenia zainteresovaných subjektov v každej fáze a ktoré najvhodnejšie kroky a aktivity sú odporúčané/potrebné .

Obrázok III.2 poskytuje prehľad fáz životného cyklu chráneného územia, oblasti aktivít, ktoré zodpovedajú každej fáze, niektoré príklady podmienok komunikácie a zapojenia zainteresovaných subjektov, ktoré sú typické pre spoločenské prostredie a vzťah k subjektom, a niektoré príklady zásahov/ krokov, ktoré sa odporúčajú v každom z kontextov.

Oblasti aktivít nemusia byť vždy organizované v súlade s týmto modelom a vlastnosti spoločenského prostredia (“podmienky”) sa môžu podstatne líšiť v závislosti od krajiny a operačných podmienok každého chráneného územia.

POZNÁMKA:

! Túto schému je možné použiť vo fáze analýzy a plánovania ako referenciu pri identifikácii štádia CHÚ v rámci jeho životného cyklu, pri skúmaní podmienok prostredia a pri zorientovaní sa v korešpondujúcich aktivitách.

Pri tvorbe participatívneho prístupu k manažmentu CHÚ potrebujete vedieť, **ako zapojiť** každú skupinu zainteresovaných subjektov do každej fázy a do každej oblasti aktivít a **koho zapojiť**.

Obrázok III.2 – Komunikácia a participácia v rámci životného cyklu chráneného územia



A. OKRUHY AKTIVIT MANAŽMENTU			
Myšlienka a vízia Štúdia uskutočniteľnosti Komunikácia / Participácia I Zapracovanie do systému CHÚ	Plánovanie príručky Komunikácia / Participácia II Základný výskum Plánovanie implementácie Vyhlásenie a založenie	Misia a základný koncept Programy starostlivosti založené na ekosystémovom prístupe Vytvorenie (regionálnych) ekonomických programov Špecifické plánovanie (doplňujúce plány)	Manažment zamestnancov a organizácie Posudzovanie efektívnosti manažmentu Financovanie (podnikateľský plán) Posudzovanie vplyvu Manažment dát / informácií Komunikácia / Participácia III Rozvoj regiónu CHÚ Tvorba spolupráce Interpretácia / vzdelávanie Manažment návštevníkov Marketing / Vzťah s verejnosťou
Komunikácia & Participácia I: tvorba a iniciovanie procesu Komunikácia & Participácia II: spoločné plánovanie a tvorba partnerstiev Komunikácia & Participácia III: komunikácia, budovanie komunikačnej siete a „spolupráca“			
B. ŠPECIFICKÉ PODMIENKY POPISUJÚCE SOCIÁLNE PODMIENKY A VZŤAH S / MEDZI ZAIINTERESOVANÝMI SUBJEKTAMI			
Veľký stupeň neistoty Nedostatok informácií Nedostatok dôvery	Veľký stupeň neistoty Zlepšená informačná základňa Dôvera ešte nie celkom vyvinutá	Jasné podmienky a pravidlá Dobrá informačná základňa Utvorená komunikačná sieť, vzťahy posilnené a založené na dôvere	
C. ODPORÚČANÉ AKTIVITY			
Identifikujte cieľové skupiny a hlavné zainteresované subjekty a vytvorte komunikačnú sieť Poskytnite im kvalitné informácie (dôvody, príležitosti, čo je potrebné) Získajte ich záujem a podporu Dajte im možnosť zapojiť sa do tvorby vízie a štúdie vhodnosti Získajte ich účasť a pripravte ich na zapojenie sa do plánovania	Upovedomte ľudí o procesoch, zabezpečte transparentnosť a poskytnite všetky relevantné informácie Získajte prehľad o všetkých záujmových skupinách , ktoré sa majú zapojiť do procesu Vytvorte participatívne aktivity na zozbieranie nápadov, poznatkov a plánov Spolu so zainteresovanými subjektami preskúmajte možnosti manažmentu Vytvorte atmosféru dôvery Vytvorte rôzne stratégie komunikácie a participácie pre orgány s rozhodovacou a kontrolnou právomocou		Informujte verejnosť Vytvorte partnerstvá, medzisektorálny dialóg a siete zainteresovaných subjektov Zvyšujte úroveň vzdelania a povedomia Kampane Budujte kapacity Pravidelné prieskumy názorov a prístupov zainteresovaných subjektov Zhodnotte zmeny a úspechy Prispôbajte zámery

Zdroj: Alina Ioniță, prevzaté a upravené podľa Wagner a spol. (2005), Getzner a spol. (2010) a Hesselink a spol. (2007)

Činnosti, ktoré sú odporúčané pre účely participatívneho manažmentu v každej oblasti aktivít v rámci životného cyklu CHÚ sú uvedené na **Obrázku III-3**. Obrázok poskytuje informácie o odporúčanej úrovni zapojenia hlavných kategórií zainteresovaných subjektov. Tieto odporúčania musia byť prispôbené špecifickým podmienkam CHÚ.

POZNÁMKA:

! Túto schému je možné použiť ako referenciu vo fáze analýzy a plánovania.

Obrázok III.3 - Zapojenie zainteresovaných subjektov do aktivít v rámci rôznych oblastí manažmentu

Oblasť aktivít	Odporúčané kroky	MT CHÚ	OsRP/ PO	PZS	SZI	VMM	N
FÁZA PRÍPRAVY							
Tvorba myšlienky a vízie pre CHÚ	...vytvorte prvotnú myšlienku (zdieľanú s hlavnými zainteresovanými subjektami zapojenými do tohoto momentu) v rámci vízie zdieľanej so všetkými zainteresovanými subjektami ! Identifikujte kľúčové zainteresované subjekty, cieľové skupiny, zapojte ich do identifikácie ostatných relevantných zainteresovaných subjektov a do definovania najvhodnejšieho spôsobu ako ich zapojiť v nasledujúcich krokoch	●	●	●	●	●	
Štúdia uskutočniteľnosti	...porovnajzte vaše (odborné) hľadisko s hľadiskom zainteresovaných subjektov ! Identifikácia kľúčových zainteresovaných subjektov a cieľových skupín.	●	●	●			
Komunikácia a participácia I	...širte informáciu o výsledku štúdie uskutočniteľnosti, víziu pre CHÚ a diskutujte s cieľovými skupinami a o ich kladoch a záporoch	●	●	●	●	●	
Včlenenie do systému CHÚ	...prediskutujte a zhodnite sa s kľúčovými rozhodovacími orgánmi z rôznych sektorov na integrácii nového CHÚ do národného, regionálneho a miestneho systému CHÚ	●	●				
ZÁKLADNÉ PLÁNOVANIE							
Plánovanie príručky	...dohodnite sa na „mape“ celkového procesu plánovania (ako sa bude organizovať? kto sa doň zapojí? ktoré skupiny /zainteresované subjekty ponúknu informácie a dáta, kto bude zapojený do analýzy problému, do formulovania zámerov manažmentu? s kým sa bude konzultovať? a pod) ! Analýza zainteresovaných subjektov	●					
Komunikácia a participácia II	...komunikujte s najdôležitejšími cieľovými skupinami ohľadne plánovacieho procesu a príležitostiach zapojiť sa	●	●	●			

Oblasť aktivít	Odporúčané kroky	MT CHÚ	OsRP/ PO	PZS	SZI	VMM	N
Základné zisťovanie	...zbierajte potrebné dáta pre tvorbu programu starostlivosti ! Odporúča sa zapojiť zainteresované subjekty, ktoré majú relevantné informácie / dáta z rôznych oblastí aktivít (napr. sociálne, ekonomické). Môžete analyzovať a diskutovať o sociálnych a ekonomických dôsledkoch manažmentu CHÚ, o potrebách miestnych komunít a rôznych zainteresovaných subjektoch v pracovných skupinách. Dôležité je, aby sa tieto aspekty integrovali do programu starostlivosti.	●	●				
Plánovanie implementácie	...dohodnite sa s kľúčovými skupinami zainteresovaných subjektov na spôsobe, akým bude režim CHÚ implementovaný (napr. kompenzačné platby pre vlastníkov pozemkov)	●	●	●			
Vyhlásenie a založenie	Oslavujte! Ak už existuje celkový konsenzus ohľadom CHÚ, jeho vyhlásenie bude dôležitou udalosťou, najmä pre miestne komunity	●	●	●	●	●	
DETAILNÉ PLÁNOVANIE							
Identifikovanie misie	...definujte rozsah a misiu CHÚ a interne sa na nich dohodnite (napr. so zamestnancami CHÚ): kam smeruje? ako veľmi a akým spôsobom príspeje k miestnemu / regionálnemu rozvoju, kto budú hlavní partneri? pod	●	●				
Vypracovanie programu starostlivosti na ekosystémovom princípe	...dohodnite sa interne a aj spolu s vašimi zainteresovanými subjektami na zámeroch, aktivitách, cieľoch a úlohách participácie ! V tejto fáze sa odporúča (niekedy je to povinnosť vyplývajúca zo zákona) priamo (napr. prostredníctvom pracovných skupín, konzultácií, diskusií, pojednávaní, a pod.) zapojiť zainteresované subjekty. Pri dosiahnutí konsenzu týmto spôsobom je možné vyhnúť sa budúcim konfliktom a napätiam.	●	●	●	●		
Tvorba (regionálnych) programov rozvoja	...hľadajte / analyzujte možnosti integrovať CHÚ do stratégií a aktivít rozvoja regiónu a rozvoja špecifických programov, zameraných na socio-ekonomické otázky	●	●	●	●		
Tvorba dodatočných plánov	...zohľadnite ostatné aspekty, ktoré vyžadujú detailné plánovanie (napr. turizmus, komunikácia, využitie zdrojov a pod.)	●	●	●	●		
FÁZA IMPLEMENTÁCIE A MANAŽMENTU							
Organizačná a personálna štruktúra	...zostavte skúsený a silne motivovaný manažmentový tím a vytvorte pevnú organizačnú štruktúru	●					
Zhodnotenie efektívnosti manažmentu	...interne zhodnotte efektívnosť procesu manažmentu CHÚ a zdieľajte výsledky (vrátane obmedzení) so zainteresovanými subjektami a verejnosťou	●	●	●	●	●	

PARTICIPATÍVNY MANAŽMENT CHRÁNENÝCH ÚZEMÍ V KARPATSKOM EKOREGIÓNE
Časť II: Usmernenie pre zapojenie zainteresovaných subjektov do manažmentu chráneného územia

Oblasť aktivít	Odporúčané kroky	MT CHÚ	OsRP/ PO	PZS	SZI	VMM	N
Financovanie a ekonomická trvalodržateľnosť (podnikateľský plán)	...zabezpečte finančnú trvalodržateľnosť manažmentu CHÚ a hľadajte inovatívne spôsoby nahradenia zdrojov alokovaných z centrálnych inštitúcií (napr. partnerstvami, darmi, združeniami a pod.)	●	●	●	●		
Posúdenie vplyvu	...posúďte vplyvy plánovaných projektov, výsledky posudzovania nech sú transparentné a umožnite verejnosti a zainteresovaným subjektom poskytnúť spätnú väzbu (napr. prostredníctvom internetu)	●	●	●	●	●	
Manažment dát a informácií	...efektívne spravujte toky dát a informácií, neustále ich aktualizujte, určité dáta zdieľajte s verejnosťou (napr. prostredníctvom internetu)	●	●	●	●	●	
Výskum a monitoring	...vytvorte projekty výskumu a monitoringu v závislosti od vašich priorít a miestnych podmienok, umožnite zainteresovaným subjektom zapojiť sa a nájdite najvhodnejšie formy zdieľania výsledkov s nimi	●	●	●	●	●	
Komunikácia a participácia III	...zabezpečte transparentnosť implementácie manažmentu nepretržitou komunikáciou so zainteresovanými subjektami a verejnosťou, posilnite partnerstvá a siete (potencionálnych) partnerov. Snažte sa rozšíriť svoju skupinu „podporovateľov“ a „fanúšikov“ a zlepšite vzťah s poradnými orgánmi, ako konzultačný zbor (v prípade, že také štruktúry existujú). ! Pokračujte v zapájaní zainteresovaných subjektov do procesu rozhodovania prostredníctvom konzultácií alebo iných vhodných typov participácie	●	●	●	●	●	
Rozvoj regiónu CHÚ	...hľadajte možnosti spolupráce s rôznymi (podnikateľskými) partnermi z vášho regiónu (napr. miestne značky)	●	●	●	●		
Tvorba spolupráce	...vytvorte strategické partnerstvá na národnej a medzinárodnej úrovni (napr. s inými CHÚ, s rôznymi organizáciami , ktoré sú aktívne v tejto oblasti a pod.)	●	●	●	●		
Informovanie, interpretácia a komunikácia	...vytvorte vzdelávací a interpretačný program pre rôzne kategórie publik, definujte adekvátne a efektívne spôsoby komunikácie s každým z nich	●	●	●	●	●	●
Manažment návštevníkov	...vytvorte infraštruktúru a služby potrebné na dosiahnutie zámerov vášho manažmentu turizmu	●	●	●	●	●	●
Marketing a vzťahy s verejnosťou	...udržujte vhodné vzťahy s verejnosťou a vytvorte marketingové stratégie ! CHÚ sa dajú považovať za poskytovateľov verejných „služieb“ , ktoré je možné spravovať ekonomickým spôsobom	●	●		●		●

Zdroj: Alina Ioniță, 2011, upravené podľa Getzner a spol. (2010)

Úroveň zapojenia: ● intenzívna ● stredná ● malá

Kategórie zainteresovaných subjektov: MT CHÚ = manažmentový tím CHÚ, OsRP/ PO= orgány s rozhodovacou právomocou / poradné orgány , PZS = primárne/ kľúčové zainteresované subjekty, SZI= sekundárne zainteresované subjekty, VMM= verejné masmédiá, N= návštevníci

Matrica participácie pre manažment CHÚ

Zatiaľ čo plánujete zapojenie zainteresovaných subjektov alebo analyzujete súčasný stav, potrebujete vedieť aj ako zapojiť každú skupinu zainteresovaných subjektov alebo ako pristupovať vo vašom vzťahu k nim v rôznych fázach manažmentu.

Matrica participácie (Obr. III.4) uvádza vzťah medzi správou CHÚ a ostatnými zainteresovanými subjektmi v každej z najdôležitejších manažmentových fáz/fáz životného cyklu CHÚ, vo vzťahu k hlavným formám zapojenia zainteresovaných subjektov.

Schéma III.4 – Matica participácie

FÁZA MANAŽMENTU CHÚ / ŠTÁDIUM PROJEKTU*				
Úroveň zapojenia zainteresovaných subjektov / komunit	väčšie zapojenie			
	Identifikácia a iniciácia (napr. fáza pred založením CHÚ alebo prvotná fáza projektu)	Plánovanie (napr. príprava programu starostlivosti, špecializovaného plánu alebo plánu projektu)	Implementácia	Zachovanie, monitorovanie a evaluácia
(Fáza implementácie a manažmentu)				
Partnerstvo	Zainteresované subjekty sami iniciujú aktivity	Zainteresované subjekty sami plánujú	Zainteresované subjekty sami implementujú	Zainteresované subjekty sami zachovávajú
Konzultácia	Kompetentné orgány a zainteresované subjekty spoločne iniciujú aktivity	Kompetentné orgány a zainteresované subjekty spoločne plánujú a navrhujú	Kompetentné orgány a zainteresované subjekty spoločne implementujú	Kompetentné orgány a zainteresované subjekty spoločne zachovávajú a hodnotia
Riadenie kompetentným vládnym orgánom	Kompetentné orgány iniciujú aktivity po konzultácii zainteresovaných subjektov	Kompetentné orgány plánujú po konzultácii zainteresovaných subjektov	Kompetentné orgány implementujú s konzultovaním zainteresovaných subjektov	Kompetentné orgány monitorujú a hodnotia s konzultovaním zainteresovaných subjektov
Riadenie štátnymi orgánmi	Kompetentné orgány sami iniciujú aktivity	Kompetentné orgány sami plánujú a navrhujú	Kompetentné orgány sami implementujú	Kompetentné orgány sami zachovávajú, monitorujú a hodnotia
menšie zapojenie				

* Pozri životný cyklus CHÚ

Alina Ioniță, 2011

Upravené podľa webovej stránky pre komunitné plánovanie (copyright Nick Wates / Nick Wates Associates)
<http://www.communityplanning.net/principles.php#acceptdifferentagendas>

Matrica koreluje rôzne úrovne zapojenia v rámci “rebríčka zapojenia” s fázami manažmentového cyklu CHÚ alebo s fázami projektu.

Ako je ukázané v matici, **konzultácie** a **partnerstvo** podporujú rozvoj spoločnej vízie a formuláciu spoločných manažmentových cieľov a plánov, rozvoj dialógu, partnerstva, ako aj včasnú integráciu poznatkov a zručností zainteresovaných subjektov (*najmä na úrovni identifikácie a analýzy problému*).

Matrica sa môže použiť na:

- Lepšie porozumenie rôznych úrovní participácie vo vzťahu k fázam manažmentu a na orientáciu pri výbere vhodnej úrovne zapojenia zainteresovaných subjektov v rôznych fázach rozvoja projektu alebo manažmentového cyklu CHÚ (plánovanie participatívneho manažmentu CHÚ), a
- Zhodnotenie stupňa zapojenia zainteresovaných subjektov do manažmentu CHÚ, projektu alebo určitej fázy manažmentu a na identifikáciu vášho typu riadenia CHÚ.

Ako predpokladá aj model životného cyklu a matrica, existuje viac možných **prístupov** k zapojeniu zainteresovaných subjektov do manažmentu CHÚ:

- Uskutočniť konzultácie ešte pred tvorbou konceptu plánu, iniciovaním alebo implementáciou plánu/aktivít;
- Spolupracovať na tvorbe konceptu programu starostlivosti / sektorového plánu (napr. vykonať analýzu a vyhodnotenie podmienok), spoločne iniciovať alebo implementovať aktivity;
- Uskutočniť konzultácie v rôznych štádiách plánovacieho procesu alebo implementácie aktivity;
- Uskutočniť konzultácie a vyjednávanie konečnej verzie vášho programu starostlivosti/sektorálneho plánu alebo aktivity manažmentu;
- Alebo kombinácia týchto foriem.

Princípy zapojenia zainteresovaných subjektov do manažmentu CHÚ

“Mnoho údajných výhod participácie zainteresovaných subjektov do určitej miery spôsobilo jej zavedenie do národných a medzinárodných politík” (Reed M.S., 2008), vedúc zároveň ľudí pracujúcich v ochrane CHÚ k vytriezveniu. Účasť verejnosti ako prístup k riadeniu, rozsiahlo propagovaná od roku 1992 v rámci Svetového summitu v Rio de Janeiro a na IV. Kongrese svetových parkov v Caracase, prijatá aj CBD, predstavuje jeden zo základných princípov demokracie. Jej súčasťou je transparentnosť, umožňujúca prístup k relevantným informáciám, dialóg, partnerstvo a všeobecne umožňuje rovnoprávnosť a zdieľanie úžitkov. Ako zdôraznil Thomas a Middleton(2003, p.55), “zapojenie ľudí, ktorí majú záujem v chránenom území do procesu plánovania manažmentu je už štandardným osvedčeným postupom”.

Hlavnými cieľmi **zapojenia zainteresovaných subjektov** do manažmentu CHÚ sú:

1. Správne informovať verejnosť a sprístupniť poznatky;
2. Mať demokratický a transparentný proces rozhodovania s ohľadom na ľudské práva (napr. právo vlastníctva);
3. Zefektívniť manažment CHÚ prostredníctvom integrácie poznatkov a zdrojov zainteresovaných subjektov (napr. inštitucionálnych aj ne-inštitucionálnych činiteľov) do procesu založenia CHÚ a jeho manažmentu (plánovania a implementácie);
4. Vytvoriť podporujúce spoločenské prostredie pre CHÚ vytvorením rovnováhy medzi konfliktnými záujmami a znížením alebo vyhnutím sa konfliktom.

Tvorba participatívneho manažmentu by mala zohľadniť:

- **Práva tých, ktorí sú rozhodnutím ovplyvnení**

“Participácia v rozhodovaní vecí týkajúcich sa životného prostredia, sa začína považovať za demokratické právo” (Reed, 2008). Niektoré rozhodnutia štátu môžu vo všeobecnosti priamo ovplyvniť bezprostredné životné prostredie ľudí, prístup k zdrojom a spôsob života. Založenie CHÚ štátnymi orgánmi

na národnej úrovni má negatívny vplyv na životy ľudí, prístup k prírodným zdrojom predstavuje bežný zdroj konfliktov, prípady obmedzenia hospodárenia vlastníkov pozemkov v chránených územiach sú vnímané ako násilné prekročenie vlastníckych práv. Toto často končí negatívnym prístupom ľudí a konfliktami so správcami CHÚ. V takýchto prípadoch, aj keď je ochrana prírody štátnou prioritou, majú ľudia právo vedieť (byť informovaní, mať prístup k relevantným informáciám), zasiahnuť a vyjadriť svoje názory, potreby, obavy a pod., a tieto by mali byť zohľadnené v procese rozhodovania. Vlastníci pozemkov a všetci, ktorí sú/budú ovplyvnení manažmentom CHÚ sú kľúčovými zainteresovanými subjektmi a ich informovanie/konzultovanie by malo byť prioritou.

V kontexte Karpatského Ekoregiónu je väčšina správ CHÚ verejným alebo iným vládnyim činiteľom. Právo ľudí na dostupnosť informácií sa musí zohľadniť aj vzhľadom na Aarhus -ký dohovor, národné právo ohľadom režimu CHÚ a niektoré smernice EÚ (napr. SEA).

• Veľký počet a rôznorodosť činiteľov zdieľajúcich zodpovednosť za krajinu a/alebo manažment prírodných zdrojov v chránených územiach a susediacich teritóriách

Rôznorodosť chránených hodnôt, využitia krajiny, vlastníctva pozemkov pôdy a niekedy aj medzi-sektorálnych cieľov CHÚ (napr. biosférické rezervácie) je spájaná s odpovedajúcou diverzitou inštitúcií a správ, niekedy patriacich pod rôzne ministerstvá alebo národné orgány (napr. lesnícke orgány, orgány ochrany vôd, miestne správy/samosprávy, správy CHÚ a pod.). CHÚ a územia v ich okolí, kde žijú miestne komunity, by sa mali považovať za “zóny súťažiacich a spolupracujúcich spoločenských a politických činiteľov, ktorí si nárokujejú dostupné prírodné zdroje” (Cline-Cole, 2001, str.29, citované Sekretariátom CBD, 2009). Za účelom dosiahnuť efektívny manažment je potrebné harmonizovať a vytvoriť rovnováhu súťažiacich a konfliktných záujmov; preto je spolupráca a koordinácia aktivít zainteresovaných subjektov v manažmente CHÚ potrebná. Relevantní inštitucionálni činitelia musia byť identifikovaní a zapojení do procesu podľa ich schopností a zodpovedností. S ohľadom na komplexnosť cieľov manažmentu CHÚ a potreby ich integrácie do širšieho teritoriálneho kontextu, je často správam CHÚ pripísaná úloha “iniciátora a koordinátora snahy o lepšiu organizáciu a participatívnu plánovanie” (Stoll-Kleemann S., Welp M., 2008).

Toto zvyšuje komplexnosť ich úlohy a zodpovednosti. V tomto kontexte sa medzi – inštitucionálna spolupráca ukazuje byť absolútne nevyhnutnou.

• Diverzitu poznatkov a hodnôt potrebných pre manažment a implementovaných do manažmentu CHÚ

“Environmentálne problémy sú komplexné, neisté, mnoho – rozmerové a ovplyvňujú mnohých činiteľov a mnohé agentúry. Vyžadujú si transparentné rozhodovanie, ktoré je pružné v závislosti od meniacich sa podmienok a obsiahne rôznorodosť poznatkov a hodnôt. Na dosiahnutie takéhoto cieľa je práve participácia zainteresovaných subjektov čoraz častejšie požadovaná, spolu s jej zakomponovaním do procesov riešenia environmentálnych problémov, či už na úrovni miestnej alebo medzinárodnej.” (Stringer *et al.*, 2007, citované Reed M.S., 2008). Zvyšujúca sa komplexnosť dnešných problémov “volá po poznatkoch z mnohých oblastí” (Stoll-Kleemann S., Welp M., 2008), ktoré prispievajú k zvýšeniu kvality rozhodnutí. Manažment CHÚ predstavuje komplexnú úlohu nielen vzhľadom na komplexnosť charakterizujúcu manažment územia, ale aj vzhľadom na komplexnosť zámerov, ktoré sú chráneným územiám prostredníctvom nového prístupu pripísané. Za účelom úspešného dosiahnutia týchto zámerov je v prvom rade potrebné poznať špecifické podmienky CHÚ tak, aby boli vhodne vytvorené aj opatrenia manažmentu. Toto je možné iba v prípade integrácie relevantných a kompletných informácií (ekologických, biologických, spoločenských, ekonomických a pod.), ktoré vlastnia alebo spravujú rôzni činitelia.

Zainteresované subjekty môžu zároveň poskytnúť cenné nápady, pohľady a vízie podporujúce integráciu mnohých aspektov komplexnej reality, s ktorými manažment CHÚ pracuje. Takéto informácie sú obzvlášť potrebné na začiatku procesov (manažmentového plánovania, prvotných hodnotení, tvorby a plánovania projektov). Niektorí z miestnych zainteresovaných subjektov majú väčšinou výhodu “tradičnej znalosti”, ktorá je navyše spojená s miestnymi kultúrnymi hodnotami a manažmentom krajiny. Preto je ich vklad veľmi dôležitý najmä v prípadoch, ak má CHÚ za cieľ udržiavať tradičné hospodárenie a manažment krajiny alebo ochranu určitého druhu závislého od tradičného hospodárenia.

Obsiahlosť dostupných informácií je spojená s *relevantnosťou, počtom a rôznorodosťou zapojených zainteresovaných subjektov.*

• **Nedostatočné dostupné vládne zdroje pre manažment CHÚ a pre potreby partnerstva**

Analýza Green Development Mechanism⁵ ukázala, že jednou z príčin neefektívnosti CHÚ je financovanie, ktoré je vo väčšine prípadov nedostatočné. Ochrana biodiverzity je tradične a vo veľkej miere financovaná príspevkom štátu (štátne/vládne dotácie), grantmi (ako napr. Svetový fond pre životné prostredie), alebo v prípade EÚ zo štrukturálnych fondov, ktoré nie sú schopné pokryť všetky finančné nároky tohto sektora. Stav zamestnancov je poddimenzovaný a preťažený byrokratickou prácou a nedostatočné je aj technické vybavenie manažmentu CHÚ.

Zainteresované subjekty sú spoločenský činitelia, ktorí by svojimi ľudskými schopnosťami (poznatky, schopnosti, skúsenosti, odbornosť), finančnými alebo technickými kapacitami mohli predstavovať zdroj pre manažment CHÚ. Preto je ich spolupráca ako formálnych či neformálnych partnerov alebo prebranie zodpovednosti za časť manažmentu veľmi často potrebné pre zlepšenie kapacít správ CHÚ.

Princípy zapojenia zainteresovaných subjektov

Kľúčové princípy, ktoré musíte zohľadniť pri príprave participatívneho manažmentu:

- **Zapojenie a transparentnosť:** participácia musí byť podmienená transparentnosťou a musí umožniť zapojenie zainteresovaných subjektov v širokom zmysle slova;

- **Efektívnosť:** participatívny manažment musí byť založený na jasnom pláne a postupoch, jeho ciele musia byť jednoznačne definované a neustále monitorované;

- **Účinnosť:** zapojenie zainteresovaných subjektov musí prispieť k dosiahnutiu cieľov manažmentu CHÚ a k posilneniu spoločenských väzieb v rámci miestnych komunít. Participácia musí priniesť zmenu a mať pozitívny vplyv.

Efektívne postupy participácie by mali byť:

- Efektívne z hľadiska cieľa, pre ktorý boli určené;
- Transparentné;
- Interaktívne (napomáhať spoločenskej previazanosti);
- Edukačné/obohacujúce (napomáhať učeniu);
- Reprezentatívne (všetky relevantné zainteresované subjekty pozvané).

⁵ <http://gdi.earthmind.net/>

Prínos zo zapojenia zainteresovaných subjektov

Efektívne naplánovaný participatívny manažment môže priniesť množstvo úžitkov, ktoré sú pre zainteresovaných vzájomne výhodné. Hoci hlavným dôvodom zapojenia zainteresovaných subjektov do manažmentu CHÚ je prínos pre manažment CHÚ, je dobré, ak má pozitívny vplyv aj na účastníkov, napr. prostredníctvom vzdelávania a zlepšenej spoločenskej súdržnosti.

Hlavné **pozitívne hľadiská** zapojenia zainteresovaných subjektov sú:

- Informovanie a konzultácie môžu byť **vkladom poznatkov** (tematických, sektorálnych informácií), nápadov, vízií a pod. v procese, ktorý prispieva k budovaniu manažmentu na najlepších dostupných a najrelevantnejších informáciách, na (“tradičnom”) poznaní a postupoch, ktorých efektivita už bola časom overená;

- Otvorený dialóg so zainteresovanými subjektmi napomáha lepšiemu porozumeniu spoločenského a ekonomického vplyvu na CHÚ, umožňuje integráciu a zohľadnenie potrieb zainteresovaných subjektov a zlepšenie dôvodov pre rozhodovanie. Udáva sa, že aktívne zapojenie zainteresovaných subjektov do procesu rozhodovania prispieva k zvyšovaniu legitímnosti správcov CHÚ tým, že zlepšuje životaschopnosť manažmentových rozhodnutí a aktivít a vedie k “prevencii problémov a nezhôd a k predchádzaniu znehodnotenia zdrojov” (Borrini-Feyerabend, 1996), ktoré môžu byť inak investované do nereálnych opatrení;

- Participácia prostredníctvom konzultácie, spolupráce a pod. poskytuje mechanizmus pre komunikáciu (Thomas and Middleton, 2003, p.55), napomáha dialógu a výmene názorov, záujmov medzi správou CHÚ a zainteresovanými subjektmi a medzi zainteresovanými subjektmi navzájom;

- Participácia môže zvýšiť úroveň informovanosti a povedomia zainteresovaných subjektov v prípade, že informácie sú kompletne, relevantné a podávané dostupným spôsobom, ak komunikácia je cieleňá a špecifická pre danú cieľovú skupinu a ak spolupráca je transparentná a otvorená (Borrini-

Feyerabend, 1996);

- Zapojenie zainteresovaných subjektov, v prípade, že je založené na dôvere a otvorenosti, pomôže tým, ktorých zodpovednosťou je manažment územia, vidieť záujmy zainteresovaných subjektov a tým v skorom štádiu identifikovať konflikty, nezhody a hrozby. V prípade, že sa konfliktu nedá vyhnúť, alebo ak bol doterajší prístup riešenia povrchný, je možné konflikty zmierniť alebo vyriešiť komunikáciou;

- Komunikáciou sa zhodnocujú a porovnávajú rôznorodé záujmy a názory, čím sa môže dôjsť k zhode. “Zohľadnenie rôznych záujmov je podstatné, ak majú byť ciele programu starostlivosti podporené konsenzom.” (Thomas and Middleton, 2003, s. 55). Konsenzuálne rozhodnutia urobené s ohľadom na zainteresované subjekty majú väčšiu šancu na úspešnú implementáciu;

- Tým, že sa zainteresovaným subjektom umožní prispieť do diskusie v rozhodovaní o CHÚ, sú ich spoločné či jednotlivé záujmy aj lepšie reprezentované a riešené;

- Rozvojom trvalého a podporujúceho prístupu komunity či zainteresovaného subjektu a mobilizovaním miestnej podpory je možné znížiť alebo vyvážiť negatívny vplyv politických faktorov (politická nestálosť, politické záujmy) a ekonomických nedostatkov, prispením k “zníženiu výdavkov” (Borrini-Feyerabend, 1996);

- *Zlepšenie zapojenia verejnosti do procesu rozhodovania a rozvoj zmyslu “vlastníctva” nad procesmi a výsledkami* (Reeds, 2008, p. 2420; Thomas and Middleton, 2003, s:55). Upovedomením ľudí na to, že môžu ovplyvniť rozhodnutie, ktoré sa ich týka, poskytnutím možnosti ovplyvnenia rozhodnutia či rozhodovania, sa rozvíja väčšie odhodlanie zapojiť sa do manažmentu CHÚ a rozvoj zmyslu pre spoločenskú zodpovednosť. “Vlastníctvo prichádza iba prostredníctvom zapojenia; pochopenie a podpora prichádza iba prostredníctvom vlastníctva” (Thomas and Middleton, 2003, s. 56);

- Zapojenie zainteresovaných subjektov môže “zvýšiť dôveru

verejnosti v rozhodnutia” (Reed, 2008) v prípade, že je založené na otvorenosti a transparentnosti a môže zmobilizovať podporu verejnosti pre verejnú politiku;

- Zapojenie zainteresovaných subjektov napomáha “demokratickej spoločnosti, občianstvu a rovnoprávnosti” a “znižuje pravdepodobnosť marginalizácie tých, ktorí sú na periférii kontextu rozhodovania.” (Reed, 2008);

- Zvyšuje prijatie a difúziu inovácií (Reed M.S., 2008) zvyšovaním spoločenskej súdržnosti a zlepšuje spoločenské vzdelávanie (Blackstock *et al.*, 2007, citované Reed, 2008).

Tieto potenciálne úžitky však nebudú výsledkom jednej alebo niekoľkých izolovaných participatívnych aktivít, ani výsledkom stretnutí akejkoľvek skupiny alebo jednotlivcov. Ide skôr o stále prebiehajúci dialóg s relevantnými zainteresovanými subjektami, neustálu transparentnosť, otvorenosť a starostlivosť, aj keď konkrétne výsledky nie sú okamžite viditeľné. Tí, ktorí iniciujú participatívny manažment si musia byť vedomí toho, že rozvoj participatívneho manažmentu, ktorý bude prinášať svoj úžitok je “celoživotný proces”, ktorý potrebuje neustále investície.

Tiež je dôležité vedieť, že na dosiahnutie požadovaných úžitkov zo zapojenia zainteresovaných subjektov je potrebná motivácia, cielená komunikácia založená na vzájomnej dôvere a rešpekte, otvorenosť, pozitívny prístup. “Na dosiahnutie zmien v ľuďoch, ktoré sú potrebné na dosiahnutie cieľov ochrany biodiverzity, musí byť komunikácia v mnohých prípadoch sprevádzaná aj inými nástrojmi” (Hesselink *et al.*, 2007 - CEPA).

Prekážky a riziká spojené so zapojením zainteresovaných subjektov

Vzhľadom na komplexnosť a dynamickosť spoločenských systémov je skoro nemožné garantovať úspešnosť a efektívnosť participatívneho procesu. Hoci existuje mnoho príkladov z rôznych oblastí, kde participatívny manažment prispel k dosiahnutiu cieľov pre ktoré bol iniciovaný, participatívny manažment má stále svojich kritikov. Po analýze série projektov založených alebo vedených komunitami a financovanými Svetovou bankou, ktoré sa spoliehali na participáciu komunit, Mansuri and Rao (2004) uvádzajú, že “naivná aplikácia komplexných kontextuálnych konceptov ako participácia, spoločenský kapitál a splnomocnenie ľudí (..), prispieva k biednemu dizajnu a implementácii.” Tí istí autori uzatvárajú, že “hoci predpoklad participatívnych prístupov je, že potenciálne úžitky prevážia náklady, nie je to v žiadnom prípade isté.”

Hlavné dôvody kritiky zapojenia zainteresovaných subjektov, ktoré sú spomínané v literárnych zdrojoch, sú:

- Participatívny prístup práce (plánovanie/posudzovanie/implementácia, a pod.) je časovo náročný (Thomas and Middleton, 2003, s:55, Hesselink *et al.*, 2007) a finančne drahší. Napriek týmto nevýhodám je konsenzus so zainteresovanými subjektami, zvyšovanie šancí akceptovania rozhodnutia/cieľa/aktivity manažmentu môže mať pozitívny vplyv z dlhodobého hľadiska budovaním podporujúceho prostredia;

- Ak nie sú konzultácie dobre vedené, môžu viesť k nespokojnosti medzi zapojenými zainteresovanými subjektmi, “pretože majú názor, že ich zapojenie im veľa nezíská” a “participatívny proces sa môže stať ‘trhom’, čo vedie k nejednoznačnosti a odďaľuje rozhodné kroky” (Reed, 2008);

- Dôveryhodnosť participatívnych procesov a ich efektívnosť bola spochybnená aj na základe toho, že “mnoho zainteresovaných subjektov nemusí mať dostatočnú expertízu na plnohodnotné zapojenie sa do často vysoko technických debát” (Fischer and Young, 2007, citované Reed, 2008);

- Participácia niektorých marginálnych spoločenských skupín môže byť konfliktnou, môže dôjsť k uprednostňovaniu mocnejších skupín, zväčšujúc tým rozdiely medzi týmito skupinami a podporovať nerovnaké zdieľanie úžitkov, ktoré vedie k “psychologickému a fyzickému nátlaku pre sociálne a ekonomicky najznevýhodnenejších” (Mansuri and Rao, 2004), ktorí potrebujú bojovať proti záujmom mocných;

- Posilnenie iných spoločenských činiteľov “môže vytvoriť nečakané a potenciálne negatívne vzťahy s existujúcimi štruktúrami moci” (Kothari, 2001, citované Reed, 2008);

- Zdieľanie alebo delegovanie zodpovednosti či autority za manažment s inými zainteresovanými subjektami môže byť výhodné, ale aj riskantné, ak nemá určené spoločné smerovanie alebo ciele. Delegovanie autority a rozhodovania na niektorých činiteľov, ktorí majú iné priority ako ochranu prírody, bez jasného rozdelenia zodpovednosti a mechanizmu kontroly, môže mať nepriaznivý efekt vedúci k zvýšenému tlaku na CHÚ a ťažšej dosiahnuteľnosti cieľov ochrany.

Je mnoho spôsobov, ako predísť týmto negatívnym efektom a je dôležité prispôbiť navrhnuté modely obsahu, mať cieleňý a realistický plán, neustále monitorovať výsledky a prispôbiť sa nečakaným a nežiadaným zmenám, ktoré sa môžu objaviť.

Hoci transparentnosť, zdieľanie zodpovednosti a moci so zainteresovanými subjektami môže byť náročné and riskantné, existujú väčšie riziká v opačnom prípade:

- Neintegrovaním relevantných informácií a poznatkov zainteresovaných subjektov a neidentifikovaním a nezohľadnením potrieb zainteresovaných subjektov a miestnych komunít, počnúc štúdiou uskutočniteľnosti a najmä vo fáze plánovania manažmentu by manažment zlyhal v prevencii a znižovaní hrozieb, v udržaní rovnováhy medzi ochranou prírody a rozvojom a v zabezpečení trvaloudržateľného a efektívneho manažmentu. “Nezohľadnením potrieb ľudí v prípade ekonomického a spoločenského rozvoja znamená, že manažmentový

plán má malú šancu na dosiahnutie svojich cieľov.” (Thomas and Middleton, 2003, s.55);

- Zainteresované subjekty sa budú cítiť vyčlenené, v dôsledku čoho budú vnímať CHÚ, správcov CHÚ a celý manažment ako nepriateľský, neželaný a irelevantný;
- Úloha CHÚ, dôležitosť a ciele manažmentu môžu byť nepochopené, vedúc k činnostiam, ktoré budú mať neželaný efekt alebo k nedostatku podpory pre dosiahnutie týchto cieľov.

S ohľadom na históriu podmienok v karpatských krajinách, kde sú CHÚ manažované predovšetkým štátom, chýbajú základy participatívnej kultúry a rozhodovania. Sú tu nedostatočné poznatky, pochopenie a podpora verejnosti pre manažment CHÚ, nedostatočné kapacity a technická podpora zainteresovaných subjektov pre ich efektívne zapojenie do manažmentu, skepticizmus, nedostatok dôvery medzi zainteresovanými subjektmi, nedostatok jasných cieľov a úloh a slabá spoločenská súdržnosť. V takýchto podmienkach môže byť zdieľanie moci riskantné, ohrozujúc tak efektívne dosiahnutie cieľov ochrany CHÚ.

Zapojenie zainteresovaných subjektov musí prebiehať krok po kroku, začínať transparentnosťou, komunikáciou, konzultáciou a partnerstvom, a viesť k spoločnému manažmentu a participatívnejším formám riadenia.

“Vzhľadom na obsahovú komplexnosť budú prvé plány založené na overených postupoch nedokonale. Stručne zhrnuté, najmä v krajinách s nedostatkom skúseností skončia projekty založené na komunitách neúspešné.” (Mansuri and Rao, 2004).

Typy participácie a formy zapojenia zainteresovaných subjektov

Participatívny manažment sa rovná zapojeniu zainteresovaných subjektov. Participácia môže takisto byť:

- Izolovaný, dočasný proces, rozpracovaný na určitom verejnom stretnutí a so špecifickým zámerom (ako napr. proces SEA, požadovaný zákonom);
- Všeobecný prístup k celkovému manažmentu CHÚ, vypracovaný a zlepšený počas celého životného cyklu CHÚ, alebo
- Stála forma zdieľaného riadenia, s formálnymi mechanizmami a špecifickými administratívnymi štruktúrami pre zapojenie zainteresovaných subjektov (napr. konzultačné zbory).

Participácia verejnosti/zainteresovaných subjektov sa už stala široko známym konceptom, zatiaľ čo pochopenie jej významu je rôznorodé: pre niektorých participácia začína oficiálnym zastúpením (“manipulatívna participácia”, podľa Hesselink *et al.*, 2007) alebo informovaním (“pasívna participácia”), zatiaľ čo pre iných participácia začína zapojením do procesu rozhodovania (ako sú konzultácie). Kontinuum foriem zapojenia je známe ako “rebrík participácie”. Úrovne rebríka korešpondujú s vyšším stupňom zapojenia, ktoré je zainteresovaným subjektom “umožnené”, do určitej miery s vplyvom, aký môžu na proces mať (napr. prínosom informácií, aktívnym zapojením do hľadania cieľov manažmentu, hlasovaním). Postupom po rebríku smerom hore sa predpokladá, že predchádzajúce kroky sa už vykonali (napr. konzultácia už zahŕňa informovanie; spolupráca zahŕňa informovanie a konzultácie atď.).

Rôzne prístupy k participácii majú za cieľ buďto pokročiť vyššie na rebríku tým, že zvolia “vyšší” stupeň participácie, alebo začať proces na to, aby sa požadované výsledky dosiahli, bez ohľadu na formu zapojenia. Tieto formy/stupne zapojenia sú tiež prepojené na špecifické typy riadenia CHÚ, postupne meniace sa z úplného

riadenia a rozhodovania vládou na riadenie výlučne miestnymi komunitami (Obr. III-3). V akejkolvek forme riadenia sa jedna alebo viac foriem participácie vyvíja a to buď príležitostne alebo v rámci participatívneho prístupu k celkovému manažmentu.

Najčastejšie formy zapojenia (popísané Arnstein, 1969; Pimbert and Pretty, 1995; Borrini-Feyerabend, 2007; Lawrence, 2008) sú:

- **Informácia:** niekedy pokladaná za “pasívnu participáciu” alebo “žiadnu - participáciu”, pretože ciele zainteresované subjekty majú pasívnu úlohu “príjemcu”. Výmena informácií môže mať dve formy:

- *Od správcov CHÚ k zainteresovaným subjektom*, ako spôsob zabezpečenia transparentnosti, zvýšenia povedomia verejnosti a úrovne informovanosti a poznatkov;

- *Od zainteresovaných subjektov k správcom CHÚ*, kedy sa od zainteresovaných subjektov požaduje poskytnúť informácie o záujmoch v CHÚ (napr. prostredníctvom dotazníkov a pod). Toto je niekedy považované za osobitný stupeň na rebríku participácie (známe ako “podávanie informácií”), pretože zainteresované subjekty hrajú aktívnu úlohu prinášaním vkladu do procesu manažmentu.

Proces manažmentu a najmä tok informácií je kontrolovaný orgánom CHÚ, ktorý informuje zainteresované subjekty a verejnosť o relevantnom dianí v CHÚ, manažmentových aktivitách, manažmentových rozhodnutiach a pod. Komunikácia je jednosmerná, od správcov CHÚ k zainteresovaným subjektom, ktorí pasívne prijímajú informácie bez možnosti spätnej väzby.

- **Konzultácia:** keď sa požaduje názor zainteresovaných subjektov na špecifickú otázku ohľadom CHÚ a ich spätná väzba je považovaná za relevantnú. Hoci cieľom konzultácie je dosiahnuť konsenzus, nie je vždy nutné, aby názory vyjadrené zainteresovanými subjektmi boli (úplne) zohľadnené.

Iniciatívu a vedenie procesu má na zodpovednosť orgán CHÚ. Komunikácia je obojstranná – zainteresované subjekty majú možnosť vyjadriť sa, ale nie je vždy nutné pre orgán CHÚ zohľadniť ich pri konečnom rozhodovaní.

• **Funkčná participácia** - (spolupráca): materializovaná prostredníctvom formálnych alebo neformálnych, trvalých alebo dočasných partnerstiev, vrátane zapojenia do procesu plánovania a rozhodovania, pre realizáciu špecifických aktivít počas životného cyklu alebo celého procesu manažmentu.

Orgán manažmentu nesie zodpovednosť za plánovanie, rozhoduje o manažmente a zapája zainteresované subjekty do implementácie krokov potrebných na dosiahnutie manažmentových cieľov.

Táto forma sa netýka rozhodovania. Zainteresované subjekty majú úlohu v implementácii aktivít. Môžu sa zapojiť prostredníctvom partnerstiev, časovo stanovených dohôd o vykonaní práce alebo iným spôsobom, a motiváciou im môžu byť materiálne odmeny. Takéto formu sú výhodné pre správcov CHÚ v prípade, že tieto majú obmedzené ľudské alebo finančné zdroje.

POZNÁMKA:

! Vráťane "participácie za hmotné odmeny" (Pimbert and Pretty, 1995).

• **Spolupráca (ko-manažment)**: keď je zodpovednosť za manažment a rozhodovanie zdieľaná s inými zainteresovanými subjektami v rovnakej miere na základe formálnej dohody (napr. zmluvy, legislatívne splnomocnenia). Keď je manažment vykonávaný formou partnerstva, všetky zapojené zainteresované subjekty zdieľajú zodpovednosť za implementáciu manažmentu a všetkých ostatných aktivít. Orgán CHÚ je reprezentovaný dvomi osobitnými jednotkami rozhodujúcimi za jedným stolom (napr. štátna správa a NGO, regionálny vládny orgán a asociácia vlastníkov pôdy a pod.) s rovnakými právami a zodpovednosťou v procese rozhodovania (*spoločný manažment*) alebo s tým, že jeden z nich má iba

konzultačnú, poradnú, koordinujúcu úlohu (napr. vedecké/technické/výskumné/poradné/konzultačné zbory/rady). Informovanie a konzultácie sú medzi zapojenými stranami zabezpečené, ale nie je povinnosťou, aby iné zainteresované subjekty boli zapojené rovnakou mierou. Toto závisí od prístupu manažmentu.

- **Delegovanie:** keď je časť kompetencií a zodpovednosti za aktivitu alebo rozhodovanie formálne delegovaná na iné zainteresované subjekty

- **Transformatívna participácia:** zainteresované subjekty (alebo miestni ľudia priamo alebo prostredníctvom legitímnych jednotlivcov či štruktúr) sú splnomocnené mať kompetencie a niesť zodpovednosť za rozhodovanie a implementáciu rozhodnutí, s prípadnou asistenciou odborníkov.

Správcovia CHÚ sa stanú primárnymi zainteresovanými subjektmi, majú úlohu asistenta, zatiaľ čo iniciatíva a moc rozhodovania patrí iným zainteresovaným subjektom.

POZNÁMKA:

! Vrátane "interaktívnej participácie" a "vlastnej mobilizácie" (Pimbert and Pretty, 1995).

Odporúča sa, aby bol participatívny manažment vytvorený ako:

- kombinácia týchto foriem, utvorená podľa podmienok;
- prispôbený črtám každej zo skupiny zainteresovaných skupín (identifikovaných prostredníctvom analýzy zainteresovaných subjektov);
- utvorený pre každý cieľ manažmentu a
- neustále obmieňaný, prispôbovaný a rozvíjaný.

Typy riadenia chránených území a prepojenie na zapojenie zainteresovaných subjektov

Rôzne typy riadenia CHÚ indikujú rôzny stupeň kontroly a vplyvu, ktorý zainteresované subjekty majú v rámci procesu manažmentu (Obr. III-3). V závislosti od politicko-administratívnych a miestnych podmienok každý typ CHÚ môže vyžadovať trochu iný stupeň zapojenia zainteresovaných subjektov. Manažéri CHÚ sa musia na základe svojich poznatkov rozhodnúť, aká úroveň zapojenia je optimálna a požadovaná v ich prípade. Hoci stupeň zapojenia zainteresovaných subjektov sa môže pre každý proces, fázu manažmentu alebo aktivitu líšiť, každá forma riadenia CHÚ má špecifickú všeobecnú úroveň kontroly a vplyvu zainteresovaných subjektov pre charakterizovanie celkového manažmentu.

Vo všeobecnosti, CBD PoWPA odporúča prijatie takých foriem, kde zainteresované subjekty majú väčšiu moc a vplyv na proces manažmentu, ale také formy musia byť vytvorené v závislosti od podmienok.

Hlavné formy riadenia CHÚ, ako sú charakterizované v informačnom materiály CBD PoWPA (2008) sú:

A. CHÚ manažované vládou (riadenie štátom)

Vládny orgán (ministerstvo, národná agentúra na národnej, regionálnej alebo miestnej úrovni), zodpovedajúci sa priamo vláde má *kompetenciu a zodpovednosť* manažment CHÚ (alebo systému CHÚ), určuje jeho *ciele ochrany*, tvorí a presadzuje manažmentový plán a niekedy vlastní pozemky a zdroje CHÚ. Úlohy manažmentu môžu byť delegované týmito vládnymi orgánmi na: *NGO, súkromných operátorov alebo komunity*. Tento typ riadenia môže a nemusí zahŕňať *právnu povinnosť informovať alebo konzultovať so zainteresovanými subjektami* o manažmentových rozhodnutiach.

B. Ko-manažované CHÚ (zdieľané riadenie)

Mnoho činiteľov, ktorí sú formálne alebo neformálne určení, zdieľa *kompetencie a zodpovednosť* za manažment CHÚ. Zapojené sú komplexné inštitucionálne mechanizmy a procesy. Existujú mnohé formy:

- *Slabé formy*: kompetencie a zodpovednosť za rozhodovanie je v rukách jednej agentúry, ktorá ma povinnosť (podľa národnej legislatívy alebo politiky) informovať alebo konzultovať s ostatnými zainteresovanými subjektami;
- *Iné formy*: mnoho-subjektové útvary majú zodpovednosť za vytvorenie návrhov manažmentu, ktoré sú odovzdané rozhodovaciemu orgánu na schválenie;
- *Plne "spoločný" manažment*: rôzni činitelia sú zapojení do manažmentového útvaru majúceho kompetenciu a zodpovednosť za manažment CHÚ.

POZNÁMKA:

! Sila ko-manažmentu závisí od toho, či rozhodovanie vyžaduje konsenzus medzi účastníkmi alebo nie (PA-BAT, 2008).

C. Súkromné CHÚ (súkromné riadenie)

Tento typ riadenia je určený najmä svojim špecifickým režimom vlastníctva. Pozemky a zdroje CHÚ sú vlastnené jednotlivcami, asociáciami, NGO skupinami, korporáciami za účelom zárobku alebo za iným účelom. Vlastník pozemkov má kompetenciu a zodpovednosť za manažment CHÚ : určuje ciele ochrany, tvorí a presadzuje programy starostlivosti a rozhoduje. Je kontrolovaný iba aplikovateľným zákonom. Jeho zodpovednosť voči spoločnosti je väčšinou limitovaná.

D. Územia chránené komunitami (komunitné riadenie)

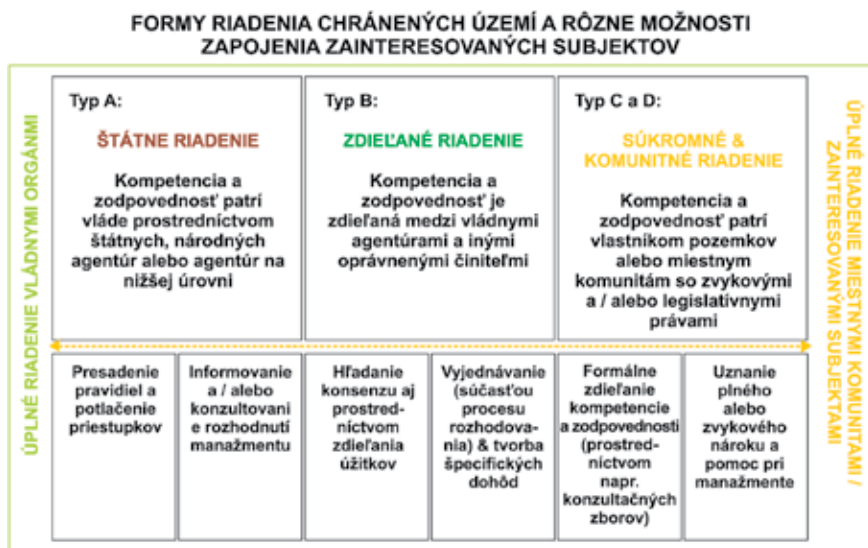
Kompetencia a zodpovednosť za manažment CHÚ je na komunitách a je vyjadrená prostredníctvom rôznych foriem miestneho riadenia. Pozemky a zdroje môžu byť v kolektívnom vlastníctve a často neexistuje právne uznanie alebo postihy vládou, hoci komunita môže byť oficiálne vedená ako legitímna miestna autorita.

Existuje zvyšujúci sa záujem o nájdenie inovatívnych foriem riadenia CHÚ, ktoré by lepšie reflektovali na miestne podmienky (Naughton-Treves L. *et al.*, 2005).

Typy riadenia CHÚ, ktoré sú v krajinách akceptované, sú väčšinou

podložené zákonom. Na rozvoj určitého typu riadenia CHÚ a na prechod od jedného typu k druhému je potrebná séria formálnych opatrení. V rámci každého typu riadenia existujú určité možnosti tvorby vzťahov medzi správcami CHÚ a zainteresovanými subjektami (Obr. III-3).

Obr. III -3 – Formy riadenia CHÚ a možnosti orgánov CHÚ v zapojení zainteresovaných subjektov



Alina Ionita, 2010, upravené Borrini-Feyerabend G.1996

“Dobré riadenie” chránených území, podľa Abrams *et al.*, (2003) a Dudley (2008) by malo byť založené na nasledujúcich princípoch:

- 1. Legitímnosť a hlasovanie** (všetci muži a ženy by mali mať hlas pri rozhodovaní; nemala by existovať žiadna diskriminácia);
- 2. Subsidiarita** (kompetentnosť a zodpovednosť za manažment by mal byť pripísaná inštitúcii, ktorá má najbližšie k objektu riadenia);
- 3. Zodpovednosť** (rozhodovacie orgány sa zodpovedajú verejnosti);

4. Transparentnosť (zabezpečiť, aby všetky relevantné informácie boli dostupné všetkým zainteresovaným subjektom);

5. Neublížovať (zabezpečiť, že založenie CHÚ nevytváralo alebo nezhoršovalo chudobu a zraniteľnosť);

6. Výkon (vrátane schopnosti reagovať, efektívnosti a účinnosti);

7. Spravodlivosť (vrátane rovnosti a pravidla zákona);

8. Smer (riadenie by malo byť založené na strategickej vízii).



© Pro Park

Školenie, Retezat NP

Zdroje a predpoklady zapojenia zainteresovaných subjektov

Na to, aby sa zapojenie zainteresovaných subjektov stalo efektívnym nástrojom je potrebná politická vôľa, odhodlanie rešpektovať určité princípy a pravidlá, vyvážené zastúpenie zainteresovaných subjektov, čas a ľudské a materiálne zdroje. (Marega, Uratarič, 2011).

Ľudské zdroje – poznatky a schopnosti správcov CHÚ

Ľudský faktor je jedným z najdôležitejších faktorov pre iniciovanie produktívneho dialógu, vyjednávanie, riešenie konfliktov a tvorbu partnerstiev. Participácia je z veľkej miery o spájaní ľudí, o dialógu, takže je možné ju realizovať predovšetkým prostredníctvom ľudí. Práve z tohto dôvodu by pozícia zamestnanca zodpovedného za styk s komunitami, za komunikáciu a verejné vzťahy mala byť kľúčovou pozíciou v rámci správy CHÚ alebo v rámci správne vyššej inštitúcie. Tento človek by mal mať jasne určenú zodpovednosť a mal by byť podporovaný celým pracovným tímom organizácie (podpora logistická, školiaca, rozpočtová aj morálna).

Ako bolo už zdôraznené, poznatky (vrátane predstáv, metód, nástrojov pre rozvoj participácie a pod.) sú veľmi dôležité, ale samy o sebe nie sú dostačujúce v prípade, že nie sú doplnené inými zručnosťami a schopnosťou komunikácie. Je mnoho príkladov ľudí, ktorí úspešne riešia konflikty, alebo komunikujú so zainteresovanými subjektmi, aj keď neabsolvovali žiadne školenie. V tomto zmysle sú kľúčovými vlastnosti ako:

- Pozitívny a otvorený prístup;
- Dobrá vôľa;
- Angažovanosť a oddanosť práci;
- Čestnosť a rešpektovanie iných zainteresovaných subjektov a ich právoplatných záujmov;

- Schopnosť počúvať a presvedčovať, zapojiť sa a vedieť zapojiť ostatných;
- Trpezlivosť.

Vo väčšine prípadov, napriek potrebe dobrej schopnosti komunikácie, je veľkou výhodou, ak takáto osoba pochádza z miestnej oblasti, pretože tým lepšie porozumie miestnym pomerom, potrebám a problémom, ktoré ľudia majú.

V mnohých prípadoch sú správy CHÚ poddimenzované z hľadiska počtu zamestnancov zaoberajúcich sa manažmentom CHÚ. Toto je problém najmä vo väčších CHÚ, kde nie je dostatočné, ak je iba jeden človek zodpovedný za udržiavanie dialógu s dostatočným počtom komunít a zainteresovaných subjektov, najmä ak sú finančné a technické zdroje nedostatočné, alebo dostupné v malej miere.

Správcovia CHÚ potrebujú rozumieť dôležitosti starostlivého výberu, zabezpečenia dostatočných kapacít a zlepšovania schopností zamestnancov pracujúcich s miestnymi komunitami. Takisto by si mali uvedomiť, že táto práca by mala byť stálou súčasťou manažmentu a že najlepšie výsledky budú dosiahnuté tímovou prácou.

Zaujímavou pomôckou, zdôrazňujúcou dôležitosť úlohy zainteresovaných subjektov v manažmente CHÚ a niektoré dôležité schopnosti manažérov, môžu byť pre zamestnancov CHÚ odpovede študentov 2- ročného študijného programu “Manažment chránených území” Univerzity v Klagenfurte (Rakúsko), zozbierané počas štúdií. Keď boli dotazovaní odborníci CHÚ v Európe ohľadom “*najdôležitejšej zručnosti alebo poznatkov, ktoré by mal manažér CHÚ mať*”, odpovede zneli: “kontakt s ľuďmi a znalosti financovania”, “zodpovedne jednať s ľuďmi”, “všeobecne zameraný človek, ktorý s ľuďmi ľahko nadväzuje vzťahy”, “byť odovzdaný”, “mať poznatky z viacerých oblastí, nie iba z ekológie, ale aj základy ekonómie a styku s verejnosťou, správny prístup k ľuďom, tak, aby mali pocit, že oni sú tí, ktorí vedú park”, “mať tzv. jemné zručnosti (soft skills); nájde a rieši konflikty, napr. konflikty s vlastníkmi pozemkov, alebo s vládou a politikmi”, “zmes trpezlivosti a húževnatosti a schopnosť manažovať ľudí. Sociálne zručnosti sú určite najdôležitejšie!”, “Osobnosť. Najdôležitejšia zručnosť je manažment

konfliktov”, “silná osobná väzba na región je nutná”, “diplomatické správanie”, “zhodnotenie efektívnosti; participácia, najmä miestnej populácie; zvyšovanie povedomia verejnosti”, “motivovanie zamestnancov za účelom zlepšenia tímovej práce”, “Zdravý rozum. Skúsenosti. Schopnosť jednať so zainteresovanými subjektami”. (podľa Bernd Pflieger, 2005⁶)

Čas: základný faktor

Participácia je všeobecne o manažovaní sociálnych procesov a zmien. Tieto sú možno najdynamickejšie a ťažko predvídateľné. Budovanie dôvery a zlepšovanie/rozvíjanie sociálnych vzťahov vyžaduje čas a môže predstavovať riskantný cieľ bez záruky úspechu. Tento fakt by nemal byť odstrašujúci, ale správcovia CHÚ by si ho mali byť vedomí.

Vytváranie vzťahov so zainteresovanými subjektmi na dôvere a reciprocite a zároveň zachovanie cieľov ochrany prírody a rozvoja sa môže pokladať za stálu súčasť manažmentu. Môže trvať niekoľko rokov, kým sú prvé výhody a zlepšenia viditeľné, najmä ak sa na vytváraní spolupráce nepracovalo od začiatku.

Materiálne zdroje a finančné náklady participácie

“Jedným z najbežnejších dôvodov proti participácii komunit je, že je to finančne a časovo náročné. Nikto sa však doteraz nepokúsil vyčíslieť náklady na čas a stratenú dobrú vôľu v prípade, že to nie je pravda.” (D. Wilcox, 1994)

⁶ Celé odpovede a mená respondentov sú uvedené v: Bernd Pflieger, “Aká je najdôležitejšia zručnosť a poznatok pre manažéra chráneného územia?”, v *Zlepšovanie chránených území*, Getzner M. and Jungmeier M. (eds), Heyn Verlag, Klagenfurt, pp 69-72.

Tabuľka III .2 – Činnosti súvisiace so zapojením zainteresovaných subjektov vyžadujúce rozpočet

Činnosť	Popis	Úloha
Výskum a predbežné posudzovanie		
Územná analýza sociálnych a ekonomických podmienok miestnych komunít.	Vedecké štúdie a mapy komunít situovaných v záujmovom území manažmentu CHÚ: miestne zdroje, demografická situácia, miestne ekonomické aktivity a ich evolúcia (aktivity súvisiace so zdrojmi, ktoré sú zastúpené v CHÚ: pasienie, drevárstvo, turizmus a pod.).	Dá vám dobrý základ a cenný prehľad zainteresovaných subjektov a pomôže vám v: integrácii miestneho rozvoja so špecifickými cieľmi ochrany prírody CHÚ, pochopení potrieb miestnych komunít a zainteresovaných subjektov a v predpovedaní rozvoja niektorých záujmov. Môže pomôcť pri mapovaní dostupných ľudských zdrojov pre partnerstvá.
Integrácia sociálnej analýzy		
Mapovanie záujmov v CHÚ.	Štúdie zameriavajúce sa na interakcie (na ekonomickej, sociálnej a kultúrnej úrovni) medzi zainteresovanými subjektmi a CHÚ a vplyvom, ktorý založenie nového CHÚ a jeho nový režim využitia územia má na rôzne zainteresované subjekty.	Mapovanie vlastníctva pozemkov, dostupnosť, využitie územia a jeho vlastníctvo, turistické územia, kvantifikácia ekonomického a sociálneho vplyvu, ktorý má režim CHÚ na rôzne kategórie zainteresovaných subjektov vám pomôže v porozumení toho, akým spôsobom sú zainteresované subjekty ovplyvnené a v identifikácii oblastí, kde sú tieto vplyvy a záujmy silnejšie. Tieto oblasti budú pravdepodobne potrebovať byť podporené intenzívnejšou komunikáciou na vyváženie rozvojových aktivít. Oblasti záujmu by mali korelovať s internou zónáciou územia. Toto je vhodným cvičením pre prispôbenie prístupu participácie v závislosti od potrieb zainteresovaných subjektov. Je to dôležitý krok v identifikácii odkazov pre jednotlivé skupiny zainteresovaných subjektov, keď sú informovaní o CHÚ a cieľoch jeho manažmentu.

Činnosť	Popis	Úloha
Integrácia sociálnej analýzy		
Analýza zainteresovaných subjektov.	Náklady na logistiku alebo zapojenie konzultanta.	Vykonanie kompletnej analýzy zainteresovaných subjektov, s ohľadom na záujmy, úlohy a vplyv, je v plánovaní nutné pri rozhodovaní sa o dizajne participatívneho procesu, ktorý by vyhovoval vašim špecifickým podmienkam. Toto je veľmi dôležitý krok nielen v predbežnom plánovaní alebo vo fáze plánovania (pred založením CHÚ), ale aj počas prípravy projektu. Táto analýza by mala obsahovať analýzu úžitkov a obmedzení generovaných CHÚ pre každú skupinu zainteresovaných subjektov.
Prídružené posudzovanie		
Posudzovanie úrovne informovanosti zainteresovaných subjektov, stupeň povedomia, potrieb a očakávaní súvisiacich s CHÚ.	Pokrýva náklady na vyhotovenie štúdie (ak je vykonávaná konzultantom alebo výskumnou organizáciou / výskumníkom, skupinou dobrovoľníkov) alebo pokrýva náklady na dopravu, tlač materiálov (dotazníky, hodnotiace formuláre).	Zmerateľnosť dosiahnutého výsledku je veľmi dôležitá; mala by byť súčasťou monitorovania vášho progresu v zapájaní zainteresovaných subjektov. Aj keď by to boli subjektívne hodnotenia, je dobré vidieť, ktoré z vašich aktivít boli úspešné a kde je ešte priestor na zlepšenie (váš odkaz má byť jasný, ponúknite dodatočné informácie, zmeňte spôsob komunikácie a pod.).

Činnosť	Popis	Úloha
Komunikácia s komunitami a zvyšovanie povedomia		
Budovanie a udržiavanie infraštruktúry a zariadenia pre informovanie a komunikáciu.	Vrátane návštevníckych centier a informačných bodov (so všetkými prevádzkovými nákladmi a nákladmi amortizácie, náklady na štúdiu uskutočniteľnosti), web stránka (dizajn, web-hosting, náklady na údržbu), interpretácia a tematické chodníky	Takáto infraštruktúra je potrebná nielen z dôvodu ponúkania všeobecných alebo špecializovaných informácií verejnosti alebo cieľovým skupinám, ale aj na vytvorenie priestoru, kde niektoré zainteresované subjekty môžu mať svoju stánok a informovať o svojich aktivitách a miestnych produktoch.
Príprava komunikácie.	Príprava informačných materiálov (príručky, plagáty, letáky, informačné bulletiny, mapy, sprievodcovia); náklady na tlač, vydanie, pomocný materiál. Mali by byť zahrnuté aj materiály so závermi konzultačných stretnutí.	Úloha informačných materiálov by nemala byť len v informovaní zainteresovaných subjektov o CHÚ, jej úlohách a cieľoch, správe CHÚ, ale aj v informovaní o dosiahnutých výsledkoch, problémoch a iniciatívach, partnerstvách, legislatívnych a administratívnych zmenách a príležitostiach pre získanie finančnej podpory od miestnej správy.
Organizovanie verejných konzultácií.	Organizovanie stretnutí so zainteresovanými subjektmi: vrátane prípravných informačných materiálov, ceny dopravy (ak je), prenájom miestnosti, strava, logistika, pomocné materiály, náklady na komunikáciu (napr. telefónne hovory, pošta, fax a pod.), vydanie záverov konzultácií.	Uskutočnenie stretnutia (niektorých) zainteresovaných subjektov za účelom dosiahnutia špecifických cieľov: informovania, konzultácie, zapojenia do prípravného hodnotenia a pod.

Činnosť	Popis	Úloha
Komunikácia s komunitami a zvyšovanie povedomia		
Založenie osobného kontaktu s (niektorými) zainteresovanými subjektmi.	Náklady na cestovanie a komunikáciu (telefón).	Priame oslovenie (niektorých) zainteresovaných subjektov je vhodné v prípade riešenia špecifických záležitostí súvisiacich so špecifickými cieľmi manažmentu, v prípade ich informovania, získania informácií od nich alebo na iniciovanie partnerstiev.
Budovanie kapacit a školenia		
Školenia zamestnancov v komunikácii a v komunikácii s komunitami.	Účasť na školeniach, pracovných stretnutiach, seminároch, správcoch CHÚ, zapojenie konzultanta.	Je veľmi dôležité mať vyškolených zamestnancov, najmä v oblasti komunikácie a práce s verejnosťou. Takisto je potrebné mať aspoň základný prehľad o participácii a zapojení zainteresovaných subjektov do manažmentu CHÚ.
Príprava špecifických plánov a stratégií		
Vypracovanie komunikačného plánu /stratégie pre CHÚ.	Náklady na logistiku a na zapojenie konzultanta.	Taká stratégia by mala byť založená na analýze zainteresovaných subjektov a je lepšie nevyhotoviť ju vo fáze prípravy, ale až potom, keď je dostatok poznatkov o rôznych skupinách zainteresovaných subjektov a sú už s nimi určité skúsenosti. Napomôže pri lepšom organizovaní cieľových skupín a výbere komunikačných nástrojov, periodicite vašich informačných / konzultačných kampaní a pod. Takisto je dôležité zaviesť čo najlepší spôsob komunikácie a spôsob merania progresu zapojenia zainteresovaných subjektov. Plán by mal nadväzovať na periodické posudzovanie úrovne informovanosti a povedomia zainteresovaných subjektov, ich postojov a pod.

ČASŤ IV:
NÁSTROJE PARTICIPATÍVNEHO MANAŽMENTU

A. NÁSTROJE PREDBEŽNEJ ANALÝZY

V Usmernení (**Časť II**) bol uvedený jednoduchý spôsob analýzy zainteresovaných subjektov. Analýza zainteresovaných subjektov však môže využiť mnoho iných nástrojov pre hlbšiu analýzu rôznych atribútov zainteresovaných subjektov. V tejto časti uvedieme rozšírenejšiu verziu analýzy zainteresovaných subjektov. Štruktúrovaná následnosť krokov je uvedená aj v **Prílohe I**.

1. Analýza zainteresovaných subjektov

a. O analýze zainteresovaných subjektov

Prečo je potrebné robiť analýzu zainteresovaných subjektov?

Za účelom zabezpečenia a zlepšenia zapojenia zainteresovaných subjektov do manažmentu CHÚ je potrebné analyzovať súčasnú situáciu, čo napomôže efektívnemu a realistickému plánovaniu komunikácie, vytváraniu partnerstiev a iným typom aktívneho zapojenia zainteresovaných subjektov.

Proces identifikácie zainteresovaných subjektov je kriticky dôležitou súčasťou úspešného participatívneho procesu. Aby sme dosiahli všeobsažnej participácie, musíme zabezpečiť, aby boli identifikované všetky relevantné zainteresované subjekty.

Participatívny manažment jedná s medziľudskými (a medzi – inštitucionálnymi) vzťahmi; môže sa prirovnávať k medziľudskej komunikácii vo väčšej mierke. Analýza zainteresovaných subjektov predstavuje nástroj, ktorý môže pomôcť manažérom CHÚ v identifikácii (potenciálnych) partnerov a v získaní prehľadu o ich úlohách, záujmoch, moci a stanovisku vo vzťahu k procesom/ aktivitám, za ktoré sú zodpovední a “nájsť spôsoby uchopenia podpory tých, ktorí súhlasia s určitou činnosťou, popri zvládnutí rizík prichádzajúcich od tých, ktorí sú proti” (Wilcox D., 1994). Analýza zainteresovaných subjektov môže byť užitočná pri jednaní s komplexnými a dynamickými procesmi, pri úspešnom manažovaní ľudskej dimenzie manažmentu CHÚ poskytnutím “základu pre viac zdôvodnené činnosti” (Wilcox D., 1994).

Analýza zainteresovaných subjektov nám pomáha odpovedať na otázku:
“Ktoré zainteresované subjekty zapojiť?”

Na aké účely je analýzu zainteresovaných subjektov možné použiť?

Analýza zainteresovaných subjektov môže prispieť k porozumeniu:

- Kto bude mať výhody z procesu/projektu/aktivity a pod.;
- Kto bude ovplyvnený (pozitívne či negatívne);
- Kto dokáže pozitívne či negatívne ovplyvniť výstup a výsledok vášho projektu/aktivity (kto vám môže poskytnúť pomoc, alebo kto vás môže spomaliť);
- Kto by mal dostať slovo a na koho možnosti by sa mal brať ohľad vo vašom projekte/aktivite (stupeň dôležitosti v konkrétnej aktivite/projekte/procese).

Kedy je analýza zainteresovaných subjektov potrebná?

Tento nástroj môže byť použitý vo všetkých fázach životného cyklu CHÚ (Obr. III - 2) od identifikácie projektovej myšlienky, cez analýzu problémov a situácie, tvorbu a plánovanie manažmentu projektu/CHÚ, implementáciu a monitorovanie, až po záverečný pravidelný prehľad.

Analýza zainteresovaných subjektov predstavuje veľmi dôležitý krok, ktorého dosiahnutie môže významne prispieť nie iba k celkovému zlepšeniu účinnosti a efektívnosti manažmentu CHÚ/projektu, ale aj k rozvoju participatívneho manažmentu. Analýza zainteresovaných subjektov by mala byť vnímaná ako osvedčený postup manažmentu CHÚ a mala by byť súčasťou tvorby programu starostlivosti, teda súčasťou technickej príručky schválenej zákonmi na národnej úrovni pre manažment CHÚ a projektový manažment.

b. Ako vykonať analýzu zainteresovaných subjektov?

Kompletná analýza zainteresovaných subjektov väčšinou pozostáva z **2 hlavných častí**. Každá časť pozostáva z **následnosti krokov** v závislosti od účelu, rozsahu analýzy a atribútov zainteresovaných subjektov, ktorí sú ochotní byť zapojení. Tu uvádzame základné body, ktoré sa majú analyzovať, zatiaľ čo ostatné body záujmu sú iba okrajovo spomenuté.

ČASŤ I: IDENTIFIKÁCIA ZAINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV

ČASŤ II: ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV (CHARAKTERIZÁCIA)

Najdôležitejšie kroky v tomto štádiu sú:

- Identifikácia záujmov zainteresovaných subjektov;
- Zhodnotenie ich (potenciálneho) vplyvu/dopadu (dôležitosť/matrica vplyvu).

ČASŤ I: IDENTIFIKÁCIA ZAINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV

Prípravný krok: Zohľadnenie podmienok CHÚ

Komunikácia a zapojenie zainteresovaných subjektov musí byť prispôsobené podmienkam. Skupiny zainteresovaných subjektov a ich vlastnosti sú viazané na špecifické podmienky každého CHÚ, preto je pred začatím analýzy zainteresovaných subjektov potrebné:

- Vedieť, ktoré aspekty viazané na podmienky sú/môžu byť určujúce pre zapojenie zainteresovaných subjektov;

- Byť si vedomý ich relevantnosti a dôležitosti;
- Preskúmať a zohľadniť tieto aspekty.

Podmienky sa vzťahujú na množstvo aspektov:

- *Aspekty, ktoré priamo súvisia s CHÚ* (napr. kategória IUCN, úžitkové hodnoty a hodnoty ochrany prírody, hrozby, štruktúra vlastníctva pozemkov, úžitky, vzťahy s miestnymi komunitami, systém riadenia, kapacity organizácie a pod);

- **Nepriame aspekty vychádzajúce z:**

- Teritoriálneho aspektu daného: jeho pozíciou (v regióne/krajine) a socio-ekonomickými vlastnosťami susediacich území (napr. stupeň urbanizácie, ekonomika, úroveň socio-ekonomického rozvoja a úloha na národnej/regiónálnej úrovni a pod.);
- Administratívnych podmienok (napr. počet administratívnych jednotiek zdieľajúcich svoje územie a systém ich riadenia);
- Politických podmienok (napr. politická podpora ochrany prírody, stupeň politického ovplyvnenia).

Tieto vlastnosti sú spojené s určitými záujmami, ktoré rôzne skupiny zainteresovaných subjektov môžu mať, so stupňom ich záujmu alebo závislosti na prírodných zdrojoch v CHÚ, ich postoja k a správania k CHÚ. Tieto musí správa CHÚ zvládnuť tak, aby dosiahla svoje manažmentové ciele.

V posudzovaní efektívnosti manažmentu, Hockings M. *et al.* (2006) považuje podmienky CHÚ za relevantný element manažmentového cyklu. Podmienky sú definované a hodnotené na základe nasledujúcich kritérií: významnosť územia (v zmysle úlohy ochrany prírody), jeho hodnoty, hrozby a zraniteľnosť, príležitosti, socio-ekonomické a politické faktory a národný kontext.

Usmernenia uvedené v **Časti II** používajú kritériá *hodnôt* a *ohrození* ako najrelevantnejšie pre identifikáciu kľúčových zainteresovaných subjektov pre CHÚ.

Môžete začať odpovedaním na nasledovné otázky:

- **Ktoré územie je pre manažment CHÚ záujmové?**
- **Ktoré “miestne komunity” by mali byť zapojené a kde žijú zainteresované subjekty?**
- **Ktoré sídla a ľudské komunity sú relevantné pre zohľadnenie v analýze zainteresovaných subjektov?**

Krok prvý: Kto sú zainteresované subjekty?

Kto je zainteresovaný subjekt?

“Zainteresovaný subjekt je akékýkoľvek jednotlivец, komunita, skupina alebo organizácia so záujmom na výsledku aktivity, buď z dôvodu, že je ním pozitívne alebo negatívne ovplyvnená, ale z dôvodu možnosti ovplyvniť aktivitu pozitívnym alebo negatívnym smerom.” (DFID, 2002)

Táto fáza je veľmi dôležitá, pretože pre každú homogénnu skupinu bude vypracovaná stratégia/plán zapojenia, v závislosti od rôznej dôležitosti, úloh, záujmov a prístupov jednotlivých skupín. Vynechanie jedného alebo viacerých zainteresovaných subjektov, alebo nesprávne zhodnotenie ich úlohy, môže významne ovplyvniť výstup a výsledok projektu, programu, aktivity alebo procesu. Čím je analýza zainteresovaných subjektov všeobecnejšia, tým je menej použiteľná.

Je mnoho definícií zainteresovaných subjektov, ale za účelom cielenejšieho a využiteľnejšieho definovania je potrebné zohľadniť určité kritériá.

Thomas L. and Middleton J. (2003) navrhol nasledujúce otázky pre identifikáciu zainteresovaných subjektov:

- Aké sú vzťahy ľudí k územiu - ako ho využívajú a ako si ho vážia?
- Aké sú ich úlohy a zodpovednosť?
- Akým spôsobom ich iniciatíva manažmentu pravdepodobne ovplyvní?
- Aký je súčasný vplyv ich aktivít na hodnoty chráneného územia?

Existuje mnoho definícií zainteresovaných subjektov vytvorených výskumníkmi alebo praktikmi a aj mnoho odporučených spôsobov tvorby vyčerpávajúceho zoznamu relevantných zainteresovaných subjektov.

Nasledujúce **kritériá** môžu byť použité **pre rozlíšenie celého rozsahu relevantných zainteresovaných subjektov** (after G. Borrini-Feyerabend, 1996, pp 9):

- Existujúce právo na pozemok alebo prírodný zdroj;
- Stupeň ekonomickej a sociálnej závislosti na týchto zdrojoch;
- Historické a kultúrne väzby na zdroje;
- Stupeň snahy a záujmu o manažment;
- Súčasný alebo potencionálny vplyv aktivít zainteresovaného subjektu na zdroje;
- Unikátne poznatky a zručnosti pre manažment zdrojov;
- Straty a ujmy vzniknuté počas procesu manažmentu;
- Rovnosť v dostupnosti zdrojov a distribúcia úžitkov z ich využitia;
- Kompatibilita záujmov a aktivít zainteresovaných subjektov s národnými a rozvojovými politikami a ako aj politikami na ochranu prírody;
- Kontinuita vzťahov (napr. obyvateľ versus návštevník).

Zainteresované subjekty preto najčastejšie splnia jeden alebo viacero nasledujúcich kritérií:

- Majú legitímne práva (“right-holders”) ako vlastníci pozemkov alebo právo manažmentu pozemkov/zdrojov, majú právo mať určité výhody spojené s existenciou CHÚ (napr. neúžitkové hodnoty, rekreácia a pod.);
- Majú oficiálne stanovenú zodpovednosť/mandát ohľadne pozemkov alebo určitých prvkov v CHÚ;
- Majú iné priame alebo nepriame záujmy v ich využití;

- Môžu pozitívne alebo negatívne ovplyvniť manažmentovú aktivitu/proces, územia v CHÚ a pod.;
- Môžu byť pozitívne alebo negatívne ovplyvnení existenciou CHÚ a režimom manažmentu jeho územia alebo zdrojov, alebo určitou aktivitou/procesom manažmentu (zvýhodnení alebo znevýhodnení).

Niekedy sa odporúča rozlišovať medzi skupinami zainteresovaných subjektov patriacich do **súkromného, verejného** alebo **neziskového sektora** (Sekretariát CBD, 2009).

POZNÁMKA:

! Podľa týchto kritérií je možné rozlišovať kategórie, skupiny a podskupiny zainteresovaných subjektov (napr. vlastníci pozemkov, *manažéri prírodných zdrojov, miestne kompetentné orgány, finančné skupiny, podnikatelia v cestovnom ruchu, tvorcovia politik a pod.*).

! Hoci sa odporúča a aj je jednoduchšie začať s identifikáciou väčších skupín zainteresovaných subjektov, za účelom vytvorenia využiteľnejšej analýzy v závislosti od jej špecifického účelu je veľmi dôležité rozlišovať zainteresované subjekty a začleniť ich do homogénnych skupín, ktoré sú založené na spoločnej úlohe, prístupe alebo záujme (napr. lesnícke oblasti, súkromní majitelia lesov, združenia poľnohospodárov, poskytovatelia ubytovacích služieb, organizátori zájazdov v CHÚ, obce majúce majetky v CHÚ, ministerstvo, Programy EÚ a pod). Je možné, že pre vás bude relevantné rozlišovať individuálne zainteresované subjekty (napr. určité ministerstvo, ktoré je dôležitejšie pre vaše aktivity, určitá lesnícka oblasť neochotná spolupracovať, starosta, ktorý prejavuje viac podpory, ubytovne z určitej oblasti v rámci CHÚ, miestni tvorca názoru a pod.). Účelom tejto fázy je identifikovať všetky tie zainteresované subjekty, ktoré sú relevantné, budú ďalej analyzované a zahrnuté do vášho plánovania.

TIPY PRE OBSIAHLEJŠIU IDENTIFIKÁCIU ZAINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV:

- **Pridajte do vašej analýzy dimenziu teritoriality.** Je dôležité rozumieť tomu, ako sa líšia záujmy zainteresovaných subjektov v území CHÚ a v jeho susediacich oblastiach. Mapovanie zainteresovaných subjektov a ich záujmov vo vzťahu k internému zónovaniu a k najvýznamnejším hodnotám

ochrany prírody je kľúčom k tvorbe efektívnych manažmentových opatrení a komunikácie. Aby ste získali tieto informácie, môžete začať (znovu)definovaním oblastí záujmu manažmentu tak, aby boli zahrnuté všetky dôležité územia a miestne komunity mimo CHÚ. Môžete to urobiť pohľadom na mapu vášho CHÚ, na zoznam ľudských sídel v jeho blízkosti a na zoznam vlastníkov pôdy.

“Zainteresované” komunity môžete rozlišovať ako:

- **Susedov** (komunity v susedstve CHÚ);
- **Vlastníkov pôdy** (komunity vlastniace pozemky v CHÚ, bez ohľadu na ich lokalizáciu);
- **Susedov a vlastníkov pôdy** (susediace komunity vlastniace pôdu v CHÚ).

• **Nezabudnite na dimenziu dočasnosti.** Pri vykonávaní analýzy zainteresovaných subjektov je dôležité nezaoberať sa iba súčasnou situáciou, ale odvolávať sa aj na minulosť a snažiť sa predpovedať dôležitosť, ktorú niektoré zainteresované subjekty môžu mať v budúcnosti. Môžu sa objaviť aj nové zainteresované subjekty a je rovnako dôležité zohľadniť aj ich pôsobenie. Takisto môžete naštudovať históriu vášho CHÚ sledovaním jeho životného cyklu a identifikovať zainteresované subjekty, ktoré hrali dôležitú rolu v minulosti a môžu byť aktívni aj v budúcnosti.

• **Vy ako manažmentový útvar CHÚ predstavujete kľúčový zainteresovaný subjekt,** preto aj vy musíte byť súčasťou analýzy.

V **prílohe 1 – A**, nájdete podrobnejšie informácie k následnosti krokov a otázky k tomuto kroku.

ČASŤ II: ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV/ ICH CHARAKTERIZÁCIA

Účelom analýzy zainteresovaných subjektov je, aby ste vy lepšie poznali vaše zainteresované subjekty tak, aby ste mohli prioritizovať vaše snahy a zdroje pri práci **s tými, ktorí majú najväčší vplyv/dopad** a s tými, ktorí **budú ovplyvnení**. Tieto dve kritériá sú základné, ale je mnoho iných atribútov, ktoré vás môžu ovplyvniť a ktoré by mali byť zohľadnené. Tieto budú uvedené ďalej ako dodatočné kritériá.

Krok 2: Aké sú záujmy a oficiálne úlohy zainteresovaných subjektov?

Vzhľadom na veľkú komplexitu podmienok, v ktorom sú orgány CHÚ ochotné dosiahnuť svoje špecifické ciele manažmentu, je pre dosiahnutie požadovaných výsledkov veľmi dôležité poznať ich záujmy, potreby a ciele ich (potenciálnych) partnerov.

Analýza záujmov zainteresovaných subjektov (ktorú je možné vykonať ich zapojením sa do otvoreného dialógu), predstavuje užitočnú skúsenosť a prvý krok v identifikácii:

- Rizík projektu, špecifického cieľa manažmentu alebo celkovej aktivity manažmentu;
- Vplyvu, ktorý projekt alebo aktivita manažmentu má na každý zainteresovaný subjekt, retrospekciou porovnania ich záujmov.

Takáto analýza by sa mala vykonať s ohľadom na:

- **Všeobecný záujem** identifikovaných zainteresovaných subjektov, a/alebo oficiálne poverenie a úlohu v komunite, kde pôsobia alebo všeobecne v spoločnosti. Ich **oficiálna úloha, zodpovednosť a misia** sú spojené s delegovanou autoritou a zodpovednosťou voči určitej kapacite a zdrojom, cieľom

a záujmom, ktoré musíme poznať a starostlivo zohľadniť na to, aby sme úspešne zväžili niekedy konfliktné ciele.

- **Špecifické záujmy v CHÚ**, ktoré sú dané interakciou zainteresovaných subjektov s CHÚ. Niekedy sú určené **zákonom alebo zvykovým právom** a viažu sa na prírodné zdroje v CHÚ alebo na iné neúžitkové hodnoty alebo služby, ktoré CHÚ môže ponúknuť (Tabuľka 4). Z dôvodu vytvorenia vhodnej stratégie pre spoluprácu, partnerstvo a všeobecne zapojenie zainteresovaných subjektov, je rovnako dôležité vedieť, či sú špecifické záujmy podporené legitímnym právom (napr. právo vlastníctva pozemkov alebo užívania pozemkov).

Identifikujte väzby zainteresovaných subjektov na CHÚ (hodnoty, úžitky, vplyv), ich **záujmy v CHÚ**, ich **potreby a priority**.

TIP: Posúďte a komunikujte o potenciálnych úžitkoch spojených s CHÚ otvoreným, participatívnym spôsobom. Kto je ich prijímateľom? Sú tieto úžitky vnímané a cenené? Čo by sa malo v tomto zmysle vykonať? Čo môžu urobiť správcovia CHÚ? Kto by bol schopný situáciu zmeniť?

DODATOČNÉ KRITÉRIÁ NA ZOHLADNENIE:

- **Územie záujmu alebo zodpovednosti zainteresovaného subjektu** (ak je jasne definovateľné) je tiež relevantným aspektom na zváženie a kritérium na posúdenie ich vplyvu a dôležitosti pre manažment. Toto kritérium bude ďalej použité v nasledujúcom kroku.

- **Očakávania zainteresovaných subjektov** (ak existujú?) **ohľadom CHÚ a jeho administratívy** - čo každý zo zainteresovaných subjektov očakáva, že im alebo miestnej komunite CHÚ/správa CHÚ ponúkne/prinesie (Tabuľka

⁷ Napr. *Radnice a samosprávne jednotky* môžu očakávať, že správa CHÚ ponúkne trvalú podporu rozvoja turizmu, ako napr. uchádzanie sa o finančné zdroje a organizovanie rozvoja (eko)turizmu; *školy* môžu očakávať, že správcovia CHÚ budú pre nich organizovať vzdelávacie činnosti a pod.

IV-1). Pokúste sa zistiť, či sú ich očakávania reálne, či sú správne informovaní o úlohách, činnostiach a problémoch správcov CHÚ. Ak sú ich očakávanie nereálne, skúste sprehľadniť vaše činnosti a informovať zainteresované subjekty.

Pravidelné *prieskumy a otvorený dialóg* by mohli napomôcť pri spoznaní týchto očakávaní a ich reálnosti. Poznanie a monitorovanie tohto aspektu môže pomôcť pri formulovaní a komunikovaní vašej misie, úlohy a činnosti tak, aby sa očakávania stali reálnejšími a vaša úloha, ako kompetenčného orgánu a člena miestnej komunity, bola skonsolidovaná. Toto je prípad najmä v krajinách, kde bol systém CHÚ nedávno vytvorený alebo bol jeho manažment pretvorený na základe moderných princípov a integratívnych prístupov.

Nezabudnite zhodnotiť aj seba:

- **Zhodnotte vplyv vašich rozhodnutí/činností na záujmy zainteresovaných subjektov:** napr. projekty podporujúce činnosti, ktoré prinesú zainteresovaným subjektom úžitky (napr. prostredníctvom turizmu) alebo ktoré zvýšia záujem zainteresovaných subjektov a majú potenciál intenzifikácie dialógu s nimi;

- **Zhodnotte svoje capacity** manažovať ich záujmy, riadiť alebo koordinovať ich činnosti, reagovať na ich očakávania alebo potreby;

- **Zhodnotte svoje sily/moc** reagovať na moc zainteresovaného subjektu ovplyvniť manažment CHÚ.

Hoci môžu mať zainteresované subjekty mnohé a komplexné záujmy, pri vytváraní **popisnej a kvalitatívnej** analýzy je efektívnejšie identifikovať hlavné, relevantné záujmy a stručne ich syntetizovať skompletizovaním Tabuľky zainteresovaných subjektov. Najmä v prípade, kde je identifikovaných mnoho zainteresovaných subjektov, je lepšie analyzovať ich záujmy vo vzťahu k zámerom CHÚ, na ktoré sa viažu a považovať ich buď za *pozitívne* (ak sú orientované kompatibilným smerom alebo ak ich účel dopĺňa poslanie správy CHÚ) alebo *negatívne* (ak sú protichodné, konfliktné a divergentné). Tieto situácie môžu byť popísane použitím príslušného znaku v Tabuľke

zainteresovaných subjektov **(napr. tabuľka IV-1).**

Tabuľka zainteresovaných subjektov môže obsahovať všetky relevantné atribúty/vlastnosti zainteresovaných subjektov, zorganizované a analyzované formou, ktorá logicky a systematicky syntetizuje a spája tieto aspekty, umožňujúc tvorbu adekvátnej stratégie zapojenia pre každú skupinu zainteresovaných subjektov. Nižšie uvedená tabuľka ponúka príklad toho, ako robiť rozdiel medzi rôznymi kategóriami zainteresovaných subjektov a ako analyzovať ich záujmy a očakávania.



© Pro Park

Školenie Manažment návštevníkov - Zonácia turizmu v chránených územiach - Vânători Neamț NP

Tabuľka IV -1 - Vzorová tabuľka zainteresovaných subjektov - Príklad ako ju vyplniť

Zainteresovaný subjekt	Kateg.*	% územia záujmu zainter. subjektu v CHU	Izáujmy v CHÚ	+ ve OR -ve**	Očakávania spojené s CHÚ alebo s orgánom HU
Turistické ubytovanie v CHÚ (napr. súkromné penzióny, chaty v CHÚ, vrátane organizovania turistických aktivít pre svojich turistov).	D	30% - jedna malá oblasť v CHÚ.	Záujem: finančný zisk, udržiavanie toku turistov, ktorý nepredstavuje tlak.	-	Očakávania: reklama zo strany správcov CHÚ, správcovia CHÚ udržiajú existujúcu turistickú infraštruktúru CHÚ v dobrom funkčnom stave (napr. chodníky, náučné chodníky), správcovia CHÚ vytvoria atraktívnejšiu infraštruktúru pre návštevníkov (napr. turistické centrá, informačné body), správcovia ponúkajú špecializované informačné materiály (napr. tematické príručky, mapy, audio – sprievodcov) a pod... Taksito očakávajú, že správcovia CHÚ budú podporovať ich podnikanie povolením vstupu motorového vozidla do CHÚ a/alebo im ponúknu dotácie na rozvoj zeleného podnikania.
Turistické ubytovanie mimo CHÚ (napr. súkromné penzióny a chaty v blízkosti CHÚ).	D	20%	Záujem: finančný zisk, rozšírenie podnikania, (profit z existencie CHÚ a mať rôznorodejšie ponuky pre turistov).	+	Očakávania: iba niektoré z nich majú očakávania – reklama, mať dobrú infraštruktúru a dostupné informácie pre turistov (ponuku pre turistov vrátane turistických aktivít dostupných v CHÚ).

Zainteresovaný subjekt	Kateg.*	% územia záujmu zainteres. subjektu v CHÚ	Izáujmy v CHÚ	+ ve OR -ve**	Očakávania spojené s CHÚ alebo s orgánom HÚ
Turistické služby – súkromné spoločnosti organizujúce rekreačné aktivity v CHÚ (napr. jazdenie na koni, bicyklovanie, sprievodcovské služby a pod).	D	100%	Záujem: finančný zisk z ponuky kvalitných zážitkov v prírode a podpora ochrany atraktívnej krajiny a prírody (veľká časť).	+	Očakávania: reklama, zapojenie do projektov, podpora zo strany správcov CHÚ (údržba turistických sprievodcov, tvorba turistických sprievodcov, voľný prístup do niektorých scénických oblastí s prísnejším stupňom ochrany /otvorený prístup turistov do niektorých jaskýň), byť prizvaný na konzultácie, alebo byť zapojený do tvorby manažmentového plánu turizmu.
Samospráva/štatná správa (napr. obce).	F	40%	Záujem: infraštruktúra pre rozvoj turizmu.	-	Očakávania: implementácia infraštruktúry pre prístup a rozvoj (napr. cesty, energetická infraštruktúra, lyžiarske svahy, vleky, lanovky a pod).

* kategória zainteresovaných subjektov (napr. v tomto prípade D = podnikatelia v turizme alebo developeri, F = miestne kompetenčné orgány)
 ** záujmy sa môžu hodnotiť v závislosti od cieľov CHÚ; môžu byť považované za pozitívne (+) ak sú kompatibilné alebo komplementárne s cieľmi CHÚ alebo negatívne (-) ak sú konfliktné, protichodné alebo divergentné.

Krok 3: Aký je (potenciálny) vplyv/dopad a dôležitosť zainteresovaného subjektu?

**“Vplyv je schopnosť zainteresovaného subjektu napomôcť alebo zabrániť dosiahnutiu určitého cieľa. Dôležitosť je prioritou uspokojenia potrieb a záujmov každého zainteresovaného subjektu.”
(DFID, 2002)**

V závislosti od kontextu CHÚ a cieľov manažmentu/projektu, vždy existujú skupiny alebo ľudia, ktorí sú viac dôležití. Toto sú cieľové skupiny alebo prijímatelia, ktorých manažment plánuje informovať, konzultovať s nimi, mať ako partnera alebo jednoducho podporovať z rôznych dôvodov (napr. zmeniť správanie zvýšením povedomia, získať finančnú a technickú podporu, ponúknuť kompenzáciu alebo podporu za škodu alebo stratu, ktorá bola zapríčinená režimom ochrany a pod). Z hľadiska cieľov manažmentu CHÚ alebo z perspektívy ich momentálnych potrieb sú niektoré z ich záujmov dôležitejšie než iné. Tieto skupiny môžu byť rôzne napr. miestni poľnohospodári, agentúry cestovného ruchu, všeobecná verejnosť, ministerstvá a vládne agentúry a každá z nich má svoje špecifické záujmy, úroveň poznania, kapacity a pod, ktorými môžu významne ovplyvniť (pozitívne alebo negatívne) dosiahnutie vašich cieľov.

Analýza celej komplexnosti manažmentových otázok môže vyústiť do veľmi širokého a komplexného rozsahu zainteresovaných subjektov. Jedna osoba alebo skupina môže mať rôznu dôležitosť v rôznych situáciách, alebo môže mať zdvojenú úlohu s rôznou dôležitosťou (napr. *mestský úrad môže byť vlastníkom pozemkov ako aj developerom zároveň, ale jeho dôležitosť ako developera pre manažment CHÚ môže byť nepodstatná kvôli veľkej vzdialenosti medzi rozvojovou oblasťou a CHÚ alebo kvôli prírodným prekážkam*). Dôležitosť zainteresovaných subjektov je možné klasifikovať podľa ich úlohy a potenciálneho vplyvu.

Ciele tohto kroku sú:

- Posúdiť silu/moc zainteresovaného subjektu ovplyvniť budúce smerovanie manažmentu CHÚ;

- Posúdiť kapacitu zainteresovaného subjektu (schopnosti, zdroje), ktorá vás môže podporiť v dosiahnutí vašich cieľov.

Tento krok analýzy by vám mal pomôcť určiť: Akú úlohu môže ten ktorý zainteresovaný subjekt mať v procese, za ktorý ste zodpovední a prečo by mal byť každý z nich zapojený. Nasledovaním tohto kroku budete schopní identifikovať:

- Prioritné skupiny zainteresovaných subjektov alebo jednotlivcov, ktorých máte osloviť;

- Marginalizované skupiny (tých, ktorí sú dôležití napríklad tým, že sú ovplyvnení, ale nemajú prístup k moci, alebo nemajú kapacitu a zdroje na uspokojenie svojich potrieb), ktoré musia byť zapojené a podporené tak, aby sa zabezpečila rovnosť a spravodlivé zdieľanie úžitkov;

- Silné skupiny, ktoré môžu byť vašimi partnermi ako aj vašimi súpermi.

Ďalším dôležitým kritériom, ktoré je relevantné pre identifikáciu vplyvu a dôležitosti zainteresovaného subjektu je:

- Územie ich činnosti/ zodpovednosti v CHÚ (či je záujem miestny, alebo pokrýva celé CHÚ), čo môže byť vyjadrené percentom alebo presnou výmerou územia z celkovej výmery CHÚ (Tabuľka 4), z určitej internej zóny alebo z určitej kategórie využitia zeme (v závislosti od situácie a cieľa analýzy).

Na klasifikáciu kapacity zainteresovaného subjektu ovplyvníť vás a kapacity CHÚ ovplyvníť ich, môžete použiť Dúhový diagram. Je to jednoduchý výrazový nástroj, ktorý je užitočný pri prioritizovaní vašich zainteresovaných subjektov podľa týchto dvoch charakteristík (Obr. IV.2).

Táto analýza môže byť vyjadrená v kvantitatívnej forme, pripísaním príslušného skóre (napr. od 1 označujúcej menšiu dôležitosť, po 5 označujúcu veľkú dôležitosť/ovplyvniteľnosť) v závislosti od dôležitosti a vplyvu zainteresovaného

subjektu. Skóre môže byť pripísané po veľmi starostlivej analýze a skúmaní dôležitosti zainteresovaného subjektu a jeho schopnosti ovplyvniť očakávaný výsledok v celkovom manažmente alebo v špecifickom projekte. Hodnoty môžu byť vpísané do Tabuľky zainteresovaných subjektov pridaním dvoch nových stĺpcov, alebo do odlišnej tabuľky (napr. Tabuľka č. IV-2).

Obrázok IV.2 – “Dúhový diagram”



Tabuľka č. IV-2 – Vzorová tabuľka zainteresovaných subjektov - Dôležitosť a vplyv
 (Príklad projektu s cieľom znížiť tok turistov na tematickom chodníku, blízko obce v CHÚ)

Zainteresovaný subjekt	Kateg.*	Záujem v CHÚ	+ ve or -ve	Dôležitosť **	Vplyv**
1. Turistické ubytovanie v CHÚ (v obci).	D	Záujem: finančný zisk, udržiavanie toku turistov, ktoré nepredstavuje tlak.	-	5	4

Zainteresaný subjekt	Kateg.*	Záujem v CHÚ	+ ve or -ve	Dôležitosť **	Vplyv**
2. Ubytovanie mimo CHÚ (alebo v špecifickej časti CHÚ).	D	Záujem: finančný zisk, rozšírenie podnikania, (zisk z existencie CHÚ a mať rôznorodejšie ponuky pre turistov).	+	4	3
3. Rekreačné služby.	D	Záujem: finančný zisk z ponuky kvalitných zážitkov v prírode a podpora ochrany atraktívnej krajiny a prírody (veľká časť).	+	4	5
4. Verejné správy.	F	Záujem: infraštruktúra pre rozvoj turizmu.	-	1	1

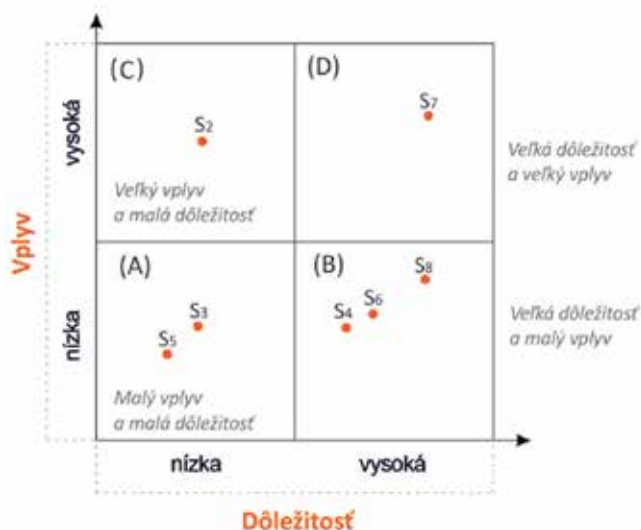
* kategória zainteresovaných subjektov (napr. v tomto prípade D = podnikatelia a developer v cestovnom ruchu, F = miestne kompetentné orgány)

** pripíšte skóre od 1 =veľmi malý vplyv/ dôležitosť po 5 =veľmi veľký vplyv/dôležitosť

Skóre v tabuľke môžu byť použité na vyplnenie matice vplyvu/dôležitosti, kde sú tieto premenné vo vzťahu.

Výsledkom je identifikácia: **kľúčových zainteresovaných subjektov** (dôležití a mocní/silní – štvorec D), **primárne zainteresované subjekty** (ktoré sú dôležité pre projekt/činnosť a pod, ale nemajú veľa moci/schopnosti ovplyvniť ich – štvorec B) a iné kategórie (Obr. IV.3).

Obr. IV.3- Dôležitosť zainteresovaných subjektov / matica vplyvu



Kategorizácia rôznych zainteresovaných subjektov podľa ich dôležitosti a vplyvu (ktoré sa vzťahujú aj na ich kapacitu) predstavuje jeden z najdôležitejších predbežných krokov pre určenie priorít intervencie a plánovania ich zapojenia.

Zainteresované subjekty môžu byť klasifikované do **3 hlavných kategórií podľa ich dôležitosti** v celkovom manažmentovom procese alebo v špecifickom projekte alebo aktivite:

Primárne zainteresované subjekty sú: (a.) tie, ktoré sú potrebné na povolenie, schválenie alebo finančnú podporu a (b.) tie, ktoré sú priamo ovplyvnené činnosťami organizácie alebo jej projektom. **Sekundárne** zainteresované subjekty sú tie, ktoré sú nepriamo ovplyvnené. **Terciárne zainteresované subjekty** sú tie, ktoré nie sú ovplyvnené ani zapojené, ale môžu ovplyvniť názory. (CBD, 2003)

- **Kľúčové zainteresované subjekty:** tie, ktoré môžu významne ovplyvniť proces alebo sú dôležité pre svoj úspech (napr.: *správa CHÚ, manažéri krajiny a prírodných zdrojov v CHÚ, ministerstvo zodpovedné za ochranu prírody, NGO a pod.*);

- **Primárne zainteresované subjekty:** tie, ktoré sú ovplyvnené procesom buď pozitívne (ako prijímatelia) alebo negatívne tým, že sú znevýhodnení (napr.: *ľudia žijúci v miestnej komunite, miestne kompetenčné orgány, vlastníci pozemkov, školy a pod.*) ale pritom nemajú moc ovplyvňovať;

- **Sekundárne zainteresované subjekty:** všetci ostatní, ktorí majú záujem alebo sekundárnu úlohu v procese/aktivite (napr.: *regionálne rozvojové agentúry, Ministerstvo životného prostredia alebo Ministerstvo zodpovedné za cestovný ruch, kľúčoví jednotlivci a pod.*).

Podľa úlohy a dôležitosti v špecifickej aktivite alebo projekte môže byť tá istá skupina alebo jednotlivec v rôznych prípadoch kľúčový, primárny alebo sekundárny zainteresovaný subjekt.

DODATOČNÉ KRITÉRIÁ PRE ANALÝZU ZAINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV

Niektoré ďalšie **dodatočné kritériá** môžu byť použité v analýze zainteresovaných subjektov v prípade, keď ide o vhodnú úroveň zapojenia zainteresovaných subjektov s ohľadom na ich:

- **Názor** na existenciu CHÚ a jeho režimu, úlohu správy CHÚ a jej aktivít (*ak sú alebo ak boli konflikty, nedorozumenia, aká je ich príčina, ako sa vyriešili*). Hľadajte odpovede na nasledujúce otázky: *Vysvetlili správcovia CHÚ podstatu obmedzení (úloha CHÚ, dôvody pre ochranu územia)? Sú tieto obmedzenia akceptované? Môžu byť tieto obmedzenia kompenzované (finančne, dodatočnými výhodami)?*;

- **Úroveň informovanosti a povedomia** ohľadne CHÚ (či zainteresované subjekty vedia o existencii CHÚ, jeho hraniciach, úlohách a cieľoch, o správcoch CHÚ, ich úlohách a aktivitách);

- **Efektívnosť zapojenia zainteresovaných subjektov** do procesu manažmentu (do plánovania manažmentu, manažmentových aktivít a rozhodovania) – ich **možnosti, ochota, schopnosť reprezentovať ich záujmy** a ich **účinnosť v procese manažmentu**.

Na zhodnotenie vplyvu zainteresovaného subjektu môže byť použité **dodatočné kritérium**, ktoré napomôže lepšie porozumieť dostupnosti vplyvu zainteresovaného subjektu na proces riadenia CHÚ (môže byť pridané do tabuľky):

- **Zastúpenie zainteresovaného subjektu v reprezentatívnych administratívnych štruktúrach** (ak taký prípad existuje), ako: konzultačný zbor/poradný výbor, rady a ich menovaná právomoc ovplyvniť konečné rozhodnutie alebo činnosti napr. priamym hlasovaním.

Dodatočný krok: Analýza vzťahov medzi zainteresovanými subjektmi (analýza siete)

Poznanie vzťahov medzi zainteresovanými subjektami môže mať strategický význam najmä pri oslovení zainteresovaného subjektu prostredníctvom iného subjektu a využití v súčasnosti existujúceho komunikačného kanálu pre odovzdanie informácií. Niekedy je potrebné partnerstvo zainteresovaných subjektov, ktoré medzi sebou majú konflikt.

Cieľmi tohto kroku by boli:

- Identifikácia vzťahov medzi zainteresovanými subjektmi a vami (ako orgánom CHÚ) a poznanie, s ktorými zainteresovanými subjektmi najčastejšie prichádzate do styku;
- Identifikácia vzťahov medzi každým vašim kľúčovým zainteresovaným subjektom a ostatnými zainteresovanými subjektmi a zistenie, či medzi sebou komunikujú a či spolupracujú.

2. Posudzovanie súčasného stavu zapojenia zainteresovaných subjektov

Kroky prezentované na obrázku č. IV-3 sú odporúčané tým, ktorí chcú uskutočniť obsahlu analýzu súčasného stavu zapojenia zainteresovaných subjektov. Tá vám poskytne všetky relevantné informácie potrebné na tvorbu plánu zapojenia zainteresovaných subjektov. Táto metodológia integruje aj otázku efektívnosti, ktorá bude uvedená detailnejšie v **Časti IV – D**.

Obr. IV-3 – Kroky plánovania zapojenia zainteresovaných subjektov do manažmentu CHÚ

KROKY

CIELE

1. ZREVIDUJTE UDALOSTI, KTORÉ SA STALI V MINULOSTI CHÚ A ZAPOJENÉ ZAJINTERESOVANÉ SUBJEKTY	→ Identifikácia hlavných zapojených činiteľov a ich úlohy
2. ZREVIDUJTE INICIATÍVU SPRÁVCOV CHÚ OHĽADNE ZAPOJENIA ZAJINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV (napr. informačné kampane a kampane na zvyšovanie povedomia a pod)	→ Zrevidovanie hlavných cieľových skupín, identifikácia tých, ktoré sú neustále zapojené
3. IDENTIFIKUJTE STUPEŇ ZAPOJENIA ZAJINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV	→ Identifikácia foriem zapojenia zainteresovaných subjektov → Identifikácia stupňa zapojenia kľúčových zainteresovaných subjektov
4. IDENTIFIKUJTE A POSÚDTE ÚŽITKY A NÁKLADY ZAPOJENIA ZAJINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV	→ Identifikácia vyriešených problémov a zmien vyvolaných zapojením zainteresovaných subjektov → Odhadnutie nákladov zapojenia subjektov → Odhadnutie zdieľania úžitkov a nákladov
5. IDENTIFIKUJTE A POSÚDTE RIZIKÁ SPOJENÉ SO ZAPOJENÍM ZAJINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV	→ Identifikácia a zhodnotenie rizík vzniknutých zapojením zainteresovaných subjektov → Identifikácia zainteresovaných subjektov spojených s týmito rizikami

Viac informácií o tom, ktoré informácie sú za ideálnych podmienok potrebné pre uskutočnenie tejto analýzy je v **Prílohe I**.

Kritériá hodnotenia stavu zapojenia zainteresovaných subjektov

Pri hodnotení **súčasného stavu zapojenia zainteresovaných subjektov** do manažmentu CHÚ sa môžu zohľadniť nasledujúce indikátory:

- Existencia mechanizmov pre dialóg a riešenie konfliktov;
- Transparentnosť. Existencia prostriedkov pre neustále informovanie;
- Možnosť subjektov poskytnúť správcovi CHÚ spätnú väzbu. Existencia prostriedkov pre spätnú väzbu;
- Existencia komunikácie a presadenie plánu zapojenia zainteresovaných subjektov;
- Existencia jasných indikátorov pre monitorovanie evolúcie/efektívnosti zapojenia zainteresovaných subjektov;
- Pravidelné revidovanie plánu zapojenia zainteresovaných subjektov;
- Jasný, kvantifikovateľný prínos zainteresovaných subjektov do procesu manažmentu;
- Existencia funkčného partnerstva so zainteresovanými subjektmi (napr. v manažmentových aktivitách);
- Informovanie a konzultovanie zainteresovaných subjektov pri rozhodovaní o podstatných veciach;
- Aktívne zapojenie zainteresovaných subjektov do tvorby manažmentových rozhodnutí.

Hodnotenie podmienok umožňujúcich zapojenie zainteresovaných subjektov

Rozvoj participatívneho manažmentu nezávisí iba na vašej iniciatíve, ale ja na **podmienkach umožňujúcich zapojenie**. Tieto podmienky sa viažu na:

- Vašu kapacitu ako správcov CHÚ (poznatky, peniaze, špecializovaný

a dostupný personál, vhodné prostriedky pre komunikáciu so zainteresovanými subjektmi);

- Existujúca stratégia zapojenia zainteresovaných subjektov vytvorená na základe analýzy zainteresovaných subjektov;
- Existencia trvalého útvaru zainteresovaných subjektov (založeného formálnym spôsobom ako napr. legislatívnym ustanovením alebo ako neformálna pracovná skupina) a jeho zodpovednosti zapojiť sa (napr. konzultáciou), jeho dizajn, voliči (napr. reprezentatívnosť zainteresovaných subjektov) a jeho fungovanie;
- Existencia trvalých programov komunikácie so zainteresovanými subjektmi a zvyšovania povedomia subjektov;
- Komunikácia so zainteresovanými subjektmi: kedy je komunikácia iniciovaná, cieľové skupiny, spôsoby komunikácie a problémy viazané na komunikáciu.

Problémy komunikácie so zainteresovanými subjektmi musia byť identifikované: napr. v prípade, že nie sú dostatočné prostriedky na komunikáciu, že zo strany zainteresovaných subjektov chýba otvorenosť, správa CHÚ nemá dostatok zdrojov alebo argumentov na začatie komunikácie a pod. Je potrebné zistiť, či existuje príležitostná, periodická alebo pravidelná komunikácia (podávanie informácií, konzultácie – napr. spravodajca) so zainteresovanými subjektmi, ako aj či je manažment transparentný (zainteresované subjekty sú informované a majú prístup k informáciám ohľadne aktivít správy CHÚ, problémov a verejných stretnutí).

Na vytvorenie efektívneho manažmentu vášho CHÚ potrebujete **záujem, prijatie a podporu** zainteresovaných subjektov. Komunikáciu je potrebné rozvíjať ako nástroj na dosiahnutie cieľov. Preto musia byť vhodné spôsoby komunikácie dostupné.

Úrovně zapojenia zainteresovaných subjektov do manažmentu CHÚ

Bez ohľadu na štatút útvaru majúceho autoritu a zodpovednosť za manažment CHÚ (napr. vládna agentúra, súkromná spoločnosť, kombinácia

rôznych hráčov a pod), existujú na jednej strane *rôzne možné úrovne celkovej participácie zainteresovaných subjektov do manažmentového procesu a rôzne mechanizmy*, ktoré môžu byť použité za účelom dosiahnutia jednej z týchto špecifických úrovní na strane druhej. Za účelom zlepšenia zapojenia zainteresovaných subjektov je preto potrebné umiestniť vaše CHÚ na určitú úroveň na rebríku participatívneho manažmentu.

Na základe existujúcej literatúry popisujúcej formy participácie a riadenia CHÚ bol spísaný zoznam úrovní zapojenia zainteresovaných subjektov do celkového manažmentového procesu z hľadiska správcov CHÚ (kýmkoľvek je reprezentovaný):

- **Nulová:** Správca CHÚ presadzuje pravidlá dané v zákone, iba jeho zamestnanci rozhodujú o plánovaní manažmentu, postupoch a politikách. Väčšinou neexistujú mechanizmy pre dialóg, vyriešenie nezhôd, problémy sa riešia iba pravidlami určenými v zákone. Inštitucionálne zainteresované subjekty sa môžu zapojiť v súlade s legislatívnymi požiadavkami;

- **Veľmi nízka:** Správca CHÚ informuje verejnosť o rozhodnutiach, ktoré sa už urobili a dá im niekoľko príležitostí zapojiť sa do ich tvorby. Inštitucionálne zainteresované subjekty sú zapojené v súlade s legislatívnymi požiadavkami, ale ostatné zainteresované subjekty nie sú jasne diferencované (identifikované). Je zorganizovaných iba niekoľko verejných stretnutí, väčšina z nich má iba informatívny charakter;

- **Nízka:** Správca CHÚ konzultuje so zainteresovanými subjektmi hlavné témy, sústreďujúc sa na tie, ktoré určuje zákon ako manažmentový plán (program starostlivosti), pričom však neexistuje jasná identifikácia ostatných zainteresovaných subjektov, možnosti spätnej väzby sú obmedzené a výsledky sa nemonitorujú;

- **Stredná:** Správca CHÚ má jasné mechanizmy pre zapojenie zainteresovaných subjektov v určitých oblastiach manažmentu, aktívne s nimi konzultuje a ponúka možnosti spätnej väzby. Neexistuje však celková stratégia alebo prostriedky na zhodnotenie ich zapojenia;

- **Vysoká:** Správca CHÚ má obsiahle, jasné a efektívne mechanizmy pre zapojenie zainteresovaných subjektov do celého procesu manažmentu a pre riešenie konfliktov. Širokému spektru zainteresovaných subjektov má mnoho možností aktívne sa zapojiť do manažmentového plánovania a jeho implementácie. Majú možnosť podať spätnú väzbu a ich vklady sú cenené. Skupiny zainteresovaných subjektov môžu založiť pracovné skupiny pre určitú oblasť manažmentu;

- **Veľmi vysoká:** Komunity a zainteresované subjekty spolupracujú so správcom CHÚ pri rozhodovaní o zásadných veciach týkajúcich sa plánovania CHÚ. Takisto sú zapojené ako partneri do jeho implementácie. Stupeň transparentnosti je vysoký, existuje stály dialóg medzi zainteresovanými subjektami navzájom a je mnoho spôsobov aktívneho zapojenia rôznych zainteresovaných subjektov. Táto úroveň zapojenia sa často nazýva *ko-manažment*;

- **Úplná:** Komunity vlastnia a/alebo spravujú CHÚ samé. Úloha správy CHÚ je okrajová alebo žiadna. Táto úroveň zapojenia sa nazýva *komunitný manažment*.

Zhodnotenie vášho manažmentu z hľadiska stupňa zapojenia zainteresovaných subjektov môžete začať začlenením vášho CHÚ do jednej z vyššie uvedených úrovní. Na zabezpečenie tohto hodnotenia sú potrebné určité kritériá, ktoré zatiaľ nie sú veľmi jasne definované, aj keď existuje niekoľko indikátorov, ktoré môžete použiť na správnejšie zaradenie sa na rebríku participatívneho manažmentu.

POZNÁMKA:

! Viac informácií o participácii a participatívnych formách manažmentu, ktoré môžete použiť pri hodnotení je uvedených v **Časti III – Typy participácie a úrovni zapojenia zainteresovaných subjektov**.

B. Nástroje plánovania

Ak už ste vo fáze plánovania zapojenia zainteresovaných subjektov, máte už vyhotovenú analýzu zainteresovaných subjektov a úroveň a efektívnosť predošlých participatívnych iniciatív je zrevidovaná. Ďalším krokom bude tvorba plánu alebo zapojenia zainteresovaných subjektov. Než začnete s plánovaním, odporúčame zhodnotiť možné úrovne a spôsoby zapojenia tak, aby ste pre svoje najdôležitejšie zainteresované subjekty vybrali tie najvhodnejšie.

Tabuľka IV – 3 uvádza hlavné úrovne zapojenia (prvý riadok), z ktorých si môžete vybrať. Pre každú úroveň sú uvedené použité metódy, názor a prístup, ktorý by ste vy ako iniciátori mali mať, úžitky, výzvy a najdôležitejšie predpoklady (v stĺpcoch, pod každou úrovňou).

Táto tabuľka môže byť použitá na vybranie vhodných metód, v závislosti od úrovne zapojenia, ktorú ste ochotní dosiahnuť.

Tabuľka č. IV – 3 – Formy zapojenia zainteresovaných subjektov a ich vlastnosti

Úroveň/ pozícia	Informácia	Konzultácia	Spoločné rozhodovanie	Spoločné konanie	Podpora
Typický proces	Prezentácia a podpora	Komunikácia a spätná väzba	Budovanie konsenzu	Budovanie partnerstva	Rozvoj komunity
Typické metódy	Letáky Médiá Video	Prieskumy	Plánovania workshopov pre výber stratégie	Útvary partnerstiev	Rada Podpora Financovanie
Pozícia iniciátora	"toto ideme robiť"	"toto sú naše možnosti - čo si o tom myslíte?"	"chceme spoločne tvoriť možnosti a rozhodovať sa"	"Chceme spoločne uskutočňovať spoločné rozhodnutia"	"Môžeme vám pomôcť dosiahnuť, čo chcete pomocou týchto usmernení"

Úroveň/ pozícia	Informácia	Konzultácia	Spoločné rozhodovanie	Spoločné konanie	Podpora
Typický proces	Prezentácia a podpora	Komunikácia a spätná väzba	Budovanie konsenzu	Budovanie partnerstva	Rozvoj komunity
Úžitky iniciátora	Čo najmenšia námaha	Zvýšenie možnosti lepšieho rozhodnutia	Nové nápady a odovzdanie sa pre druhých	Prínos dodatočných zdrojov	Tvorí kapacity v komunitě a znižuje potrebu služieb zvonku
Problémy iniciátora	Budú ľudia akceptovať, že neboli konzultovaní?	Sú tieto možnosti reálne? Sú aj iné možnosti?	Máme podobné spôsoby rozhodovania? Poznáme sa a dôverujeme si?	Ako bude vyvážená rovnováha riadenia? Vieme spolu pracovať?	Budú splnené naše ciele ako aj ciele iných záujmov?
Potrebuje začať s	Jasná vízia Identifikovanie poslucháčov a spoločného jazyka	Reálne možnosti Schopnosť vysporiadať sa s odpoveďami	Pripravenosť akceptovať nové myšlienky a nasledovať ich až do konca	Ochota naučiť sa novým spôsobom práce	Rozhodnutie pokračovať v podpore

Zdroj: D. Wilcox, 1994, pp 16 – Stance in summary

Plán zapojenia zainteresovaných subjektov

a. Pripravná fáza

Vypracovanie plánu zapojenia zainteresovaných subjektov znamená priradenie úlohy a zodpovednosti iným činiteľom a určenie spôsobov a prostriedkov ich zapojenia do celého cyklu manažmentu. Pred tvorbou plánu zapojenia zainteresovaných subjektov by ste mali vedieť o nástrojoch, ktoré organizáciu plánu uľahčia a zefektívnia.

V prvom rade musí byť tvorba a rozvoj komunikácie robený vo vzťahu k **životnému cyklu CHÚ**.

Neexistuje univerzálny predpis pre najlepšiu a najefektívnejšiu úroveň zapojenia zainteresovaných subjektov. Pri plánovaní participatívneho manažmentu je dôležité zohľadniť niekoľko aspektov:

- Oficiálne vyhlásenie CHÚ (kategória IUCN) a štatút a ciele jeho manažmentu;
- Hodnoty a potenciálne úžitky, ktoré môže CHÚ ponúknuť miestnym komunitám a rôznym zainteresovaným subjektom;
- Vzťahy medzi CHÚ a rôznymi zainteresovanými subjektmi (napr. vlastníctvo pôdy, ekonomická závislosť), úloha CHÚ územia v územnom rozvoji regiónu;
- Vplyv zainteresovaných subjektov na CHÚ;
- Vplyv CHÚ a jeho režimu manažmentu na zainteresované subjekty;
- Záujmy zainteresovaných subjektov v CHÚ a ich vlastnosti (analýza zainteresovaných subjektov);
- Výsledky predošlých stretnutí/spolupráce o zainteresovanými subjektmi;
- Úloha, ktorú môže mať každý zo zainteresovaných subjektov v procese manažmentu;
- Vám dostupné prostriedky a umožňujúce podmienky pre zapojenia zainteresovaných subjektov.

Rozvoj vašej vízie zapojenia zainteresovaných subjektov

Poznanie teórie participatívneho manažmentu (napr. úloha, logický princíp, spôsoby rozvoja a pod), kontextu a cieľov vášho CHÚ by vám malo pomôcť pri tvorbe vašej vízie zapojenia zainteresovaných subjektov.

Hlavné otázky, ktoré by ste mali zodpovedať sú:

- Prečo potrebujeme zapojenie zainteresovaných subjektov?
- Ako by malo zapojenie zainteresovaných subjektov manažment podporiť?
- Ako by sa malo zapojenie zainteresovaných subjektov uskutočniť?
- Do akej miery by sme mali zainteresované subjekty zapojiť?

Musíte byť realistický v odpovedaní na otázku *či je participácia* (partnerstvo so zainteresovanými subjektami, ich informovanie a konzultovanie) *naozaj nutná*. Môžu nastať situácie, kedy manažment CHÚ dosiahne svoje ciele bez zapojenia zainteresovaných subjektov, čo by mohol byť neefektívny proces náročný na čas a zdroje. Musíte tiež brať ohľad na možnosti a obmedzenia zapojenia zainteresovaných subjektov: napr. disponuje správa CHÚ dostatočnými prostriedkami (dostatok špecialistov, strážcov, financií a expertízy) na dosiahnutie cieľov manažmentu? Existuje prípad striktne chráneného územia, kde nie je potrebné zohľadňovať potreby miestnych ľudí? Sú (potenciálni) partneri (napr. NGO) dôveryhodní a dostatočne silní? Majú ostatné zainteresované subjekty dostatok poznatkov na zapojenie sa do rozhodovania? Zabezpečenie transparentnosti, správne informovanie, zvyšovanie povedomia a konzultovanie ľudí ohľadom tém, ktoré sa ich týkajú by malo byť povinné.

Vaším strategickým cieľom by malo byť dosiahnutie určitej úrovne participatívneho manažmentu alebo zvýšenie efektívnosti manažmentu zapojením zainteresovaných subjektov. Je **veľmi dôležité**, aby ste prišli k *internej dohode* a aby táto *vízia bola zdieľaná všetkými zamestnancami*.

Analýza úloh – plánovanie zapojenia zainteresovaných subjektov do manažmentových aktivít

Nástroj analýzy úloh môže byť nástrojom analýzy a aj nástrojom plánovania. Ak nemáte ešte pripravený manažmentový plán (program starostlivosti) pre vaše CHÚ a ste vo fáze plánovania manažmentu, nástroj analýzy úloh vám môže pomôcť identifikovať úlohy, ktoré môže mať ten ktorý zainteresovaný subjekt

v každej vašej manažmentovej aktivite. Pre tento účel môžete použiť jednoduchú maticu alebo tabuľku, kde uvediete zoznam manažmentových aktivít v stĺpcoch a zapojené zainteresované subjekty v riadkoch.

Tabuľka IV-4 – Vzorová matica analýzy úloh

Zainteresované subjekty	Cieľ manažmentu/aktivita/úloha					
	C/A1	C/A2	C/A3	C/A4	C/A5	C/A6
ZS1	X	X				
ZS2			X			
ZS....				X	X	X

Ak už ste identifikovali zainteresované subjekty a vypracovali ste už manažmentový plán (program starostlivosti) pre vaše CHÚ, vyberte a poprehadzujte výsledok **tabuľky IV-4** so zameraním sa na vzťah každého zainteresovaného subjektu k cieľu alebo aktivitám manažmentu.

Tabuľka IV-5 – Matica analýzy úloh/plánovania – príklad

Zainteresované subjekty	Cieľ (C)/aktivita (A)					
	Identifikácia hrozieb pre chránené biotopy	Inventarizácia kľúčových druhov	Rozvoj značky pre miestne produkty	Vypracovanie balíkov služieb pre turistov	Propagácia hodnôt CHÚ	Propagácia turistických atrakcií v CHÚ
Obce	X		X		X	X
Kancelárie CR	X			X	X	X
NGO	X	X			X	

Priradenie správnej úrovne zapojenia zainteresovaných subjektov

Nie všetky kľúčové alebo primárne zainteresované subjekty budú zapojené do činností rovnakým spôsobom. V závislosti od expertízy zainteresovaných

subjektov bude podpora niektorých z nich potrebná počas celého cyklu manažmentu, zatiaľ čo zapojenie iných môže byť potrebné iba v jednej aktivite. Zároveň niektoré zainteresované subjekty, ktorých podpora by bola veľmi dôležitá, nemusia vedieť o vašich cieľoch a úlohe, ktorú môžu zastávať, alebo nemusia mať záujem zapojiť sa.

Pre koherentný prístup k zapojeniu zainteresovaných subjektov a vytvorenie participatívneho manažmentu je dôležité starostlivo tieto veci naplánovať.

b. Tvorba plánu zapojenia zainteresovaných subjektov

Pri tvorbe plánu zapojenia zainteresovaných subjektov je možné použiť klasifikáciu zainteresovaných subjektov (zainteresované subjekty podľa ich dôležitosti) ako výsledok analýzy zainteresovaných subjektov. Kľúčové a primárne zainteresované subjekty sú najdôležitejšie; ich zapojenie je najviac potrebné, ale zapojiť sa môžu aj iné zainteresované subjekty, ak sú dostupné zdroje.

Počas plánovania bude potrebné pre každý zainteresovaný subjekt určiť a ozrejmiť:

- Úlohu, ktorú môže hrať v zvýšení efektívnosti vášho manažmentu (môžete použiť analýzu úloh);
- Ciele zapojenia zainteresovaného subjektu;
- Odkaz, ktorý chcete odovzdať;
- Stupeň ich zapojenia;
- Spôsoby zapojenia a činnosti na dosiahnutie požadovaného stavu;
- Potrebné zdroje a v konečnom dôsledku aj časový rámec.

Vzorová tabuľka plánu je uvedená v **Časti II – Krok 4**. Dodatočné stĺpce môžu byť pridané na uvedenie pozorovaní, komentárov alebo iných relevantných informácií. Dodatočné informácie sú uvedené aj v **Prílohe I**.

C. Praktické nástroje participatívnych procesov

Cieľom zapojenia zainteresovaných subjektov by nemalo byť iba umožniť ľuďom vyjadriť sa ku konečným rozhodnutiam a vytvoriť demokratickejší prístup, ale aj **zvýšenie vašej efektívnosti manažmentu**. Jedným zo spôsobov, ako toto docieľiť je prostredníctvom participatívnych techník efektívne zapojiť/integrovať ľudské zdroje a kapacity charakteristické pre každý zainteresovaný subjekt (poznatky, zručnosti, schopnosti a pod) do procesu manažmentu.

Ak majú byť participatívne procesy naplno efektívne, nemali by iba *podporovať zapojenie relevantných zručností, poznatkov a schopností* všetkých zúčastnených, ale aj *budovať osobné vzťahy a zvyšovať kohéznosť v rámci komunity* alebo skupiny, *splnomocňovať ľudí* a *dať im pocit patričnosti a vlastníctva* a *zabezpečiť proces vzdelávania*.

Participatívne procesy obsahnu množstvo foriem: napr. stretnutia konzultačného zboru, debaty alebo konzultácie, skupinové diskusie, pracovné skupiny, exkurzie, výmeny skúseností, partnerstvá a pod, ktoré môžu byť organizované z mnohých dôvodov.

Efektivita participatívneho procesu významne závisí od spôsobu, akým je proces organizovaný, aj keď formy riadenia alebo existencie multi-subjektových manažmentových štruktúr umožňujú zapojenie zainteresovaných subjektov, efektivita participatívneho procesu významne závisí od spôsobu, akým je proces participácie organizovaný. Aj keď sú ľudia fyzicky prítomní na stretnutí, môžu mať osobné dôvody nevyjadriť svoj názor (napr. strach z kritiky, pocit prehliadnutia v komunite alebo skupine, plachosť, neschopnosť bojovať s protivníkom, nedostatok vedomostí a pod.) také správanie môže významne znížiť vplyv ich zapojenia a zmeniť ho na formálny akt, formu pasívnej participácie. Stretnutia trpia zároveň nedostatkom cieľa, najmä ak nie sú dobre koordinované alebo moderované, alebo zohľadňujú iba názor silnejších činiteľov a neumožňujú všetkým účastníkom vyjadriť ich uhol pohľadu a myšlienky. Aby sme sa vyhli takýmto prekážkam a ak je to možné, je dobré do koordinácie procesu zapojiť externého moderátora.

Bez ohľadu na fázu manažmentového cyklu CHÚ a bez ohľadu na typ jeho riadenia, určité komunikačné techniky a nástroje musia/môžu byť použité na vytvorenie participatívnejšieho a efektívnejšieho rozhodovania alebo konzultovania. Všetci účastníci by mali dostať hlas, prispieť (poznatkom, nápadom, obavami a pod) do procesu a reagovať.

Tieto techniky sú založené na princípoch **kompletnosti** a **otvorenej**, menej formálnej **komunikácie**, a umožňujú zapojenie veľkej a rôznorodej skupiny účastníkov. Úspešne sa používajú po celom svete v komunitách, inštitúciách, organizáciách a spoločnostiach z rôznych oblastí za účelom podpory dialógu, ktorého cieľom je prístup, zdieľanie a/alebo zapojenie kolektívneho poznania a objavenia nových možností spoločnou cestou. Ľudia zdieľajú nápady, poznatky a obavy, myslia, pracujú a spoločne sa rozhodujú o spoločných problémoch a budúcich krokoch. Výber vhodnej techniky závisí od kontextu a želaného výsledku.

Participatívne techniky/metódy

Na zabezpečenie efektívnej práce so skupinami je vytvorených veľké množstvo techník. Ich charakter umožňuje efektívne a účinné zapojenie všetkých účastníkov tak, aby podporil ich aktívnu účasť a výmenu názorov a nápadov v skupine. Každá z týchto techník má svoje výhody a ich výber závisí na množstve ľudí s ktorými musíte pracovať na cieľoch stretnutia, ktoré organizujete. Techniky uvedené nižšie sú najbežnejšie. Odporúčajú sa použiť na stretnutiach účastníkov (napr. na stretnutiach pracovných skupín, konzultačných radách a pod).

Workshopy otvoreného priestoru (Open Space Workshops)

– pozostávajú z diskusií na vopred dané témy bez vopred danej agendy. Ľudia sa stretnú a každý človek navrhne tému, o ktorej sa bude diskutovať v závislosti od celkovej témy a ich osobných záujmov a priorít. Každá osoba podá tento návrh písomne na štítku, ktorý sa zavesí na tabuľu. Účastníci si sami, alebo prostredníctvom moderátora vytvoria skupiny (“workshopy”), kde sa venujú spísaným témam, podľa svojich záujmov a priorít. Účastníci pracujú v skupinách a debatujú na tému, na ktorej sa spoločne dohodlo, spisujú zámer a ciele,

potrebné aktivity, časový rámec a zodpovednú osobu/skupinu za vyriešenie danej problematiky.

Vlastnosti:

- Ľudia si sami voľne vyberajú témy debát a majú možnosť začať s problémami vytvárajúcimi konflikty alebo napätie;
- Takéto workshopy môžu pomôcť pri organizácii participatívneho plánovania a zbere názorov všetkých zainteresovaných subjektov v krátkom čase a flexibilným spôsobom. Tento typ workshopu je účinný najmä v prípade, ak je mnoho tém, ktoré musia byť vyriešené (napr. rozvoj turizmu, manažment lesov, vzdelávanie a pod. v prípade programov starostlivosti o lesy alebo plánov rozvoja regiónu). Ľudia sa zoskupia do stabilných skupín podľa ich záujmov a poznatkov a každý má príležitosť dostať sa k slovu;
- Asistencia je potrebná pri začatí komunikácie, pre udržanie smeru počas diskusie a pre ukončenie debaty s určitým výsledkom;
- Zamestnanci CHÚ sa môžu zúčastniť aj ako koordinátori aj ako účastníci;
- Potrebné zdroje: kancelárske potreby (papier A4, hrubé fixky, samolepiace poznámkové papieriky, flipchart a lepiaca páska), miestnosť (ak je potrebná), občerstvenie a čas (4-5 hodín, 1 deň).

Svetová kaviareň (World Café) – predstavuje jednoduchú, flexibilnú a ľahko použiteľnú techniku, založenú na procese *cieľenej konverzácie*. Účastníci sú vo Svetovej kaviarni rozdelení do malých skupín (po 4 alebo 5 ľudí) pri stoloch alebo sa zoskupia do konverzačných skupín, zorganizovaných na preddefinované témy. Ľudia debatujú, píšú sa poznámky a premiestňujú sa od stola ku stolu, zatiaľ čo vedúci zdieľajú najdôležitejšie body s novoprišliymi ľuďmi. Po niekoľkých kolách konverzácií sa zozbierajú najdôležitejšie informácie z každej skupiny a účastníci povedia svoj názor a debatujú.

Vlastnosti:

- Vhodné pre menšie skupiny;

- Diskusia sa zameriava na preddefinovanú tému;
- Interakcie medzi účastníkmi, výmena názorov a pohľadov podporujúca vzdelávanie a získavanie poznatkov, ich zdieľanie a výmenu;
- Asistencia je potrebná pri začatí komunikácie a dohodnutí sa na téme, na udržanie organizácie skupiny, na podporenie vyjadrenia názoru účastníkov a “zber” názorov z “kaviarenských stolov”;
- Potrebné zdroje: kancelárske potreby (papier A4, hrubé fixky, samolepiace poznámkové papieriky, flipchart a lepiaca páska), miestnosť (ak je potrebná), poplatok za moderátora (ak je potrebné), občerstvenie a čas (niekoľko hodín až 1 deň).

7 princípov Svetovej kaviarne:

- Určite podmienky; Pripravte pohostinné miesto;
- Venujte sa otázkam, na ktorých záleží;
- Povzbudzte každého, aby prispel;
- Prepojte rôzne pohľady a perspektívy;
- Spoločne vyhľadávajte vzory, vhľady a hlbšie otázky;
- Zozbierajte a zdieľajte spoločné objavy.

(podľa T.J. Hurley, J. Brown, 2009)

Future Search Conference – predstavuje vysoko štruktúrované podujatie s cieľom rozvoja spoločnej vízie a zámerov ohľadom všeobecnejších alebo širších vzťahov (napr. regionálny alebo miestny rozvoj).

Vlastnosti:

- Vhodné pre širšie témy, mala by byť súčasťou širšieho a dlhšieho procesu;

- Dobré zabezpečenie a ďalšie informovanie účastníkov je podstatné;
- Povzbudzuje pro-aktívne prístupy a stimuluje aktívne zapojenie všetkých účastníkov;
- Potrebné zdroje: kancelárske potreby (papier A4, hrubé fixky, samolepiace poznámkové papieriky, flipchart a lepiaca páska), miestnosť (ak je potrebná), poplatok za moderátora, občerstvenie, strava a čas (2-3 dni alebo viac).

Väčšina vyššie uvedených techník je založená na jednoduchom dialógu a ak sa aj dokáže, že boli úspešné, neexistuje žiadny presný návod. Tieto modely môžu byť upravované v závislosti od vašich potrieb a môžu sa kombinovať akýmkoľvek spôsobom, ktorý sa osvedčí.

Dostupné sú početné nástroje (techniky, mechanizmy, spôsoby) pre (1) informovanie, (2) konzultáciu, (3) zapojenie zainteresovaných subjektov do procesu rozhodovania a (4) spoločné konanie. Obsiahlym spôsobom sú popísané v mnohých publikáciách. Podrobnosti niektorých z nich sú uvedené v bibliografii.

D. Monitorovanie a posudzovanie efektívnosti zapojenia zainteresovaných subjektov

Hodnotenie výsledkov a efektívnosti zapojenia zainteresovaných subjektov

Participatívny manažment môže byť napriek svojim výhodám a demokratickému základu časovo aj finančne veľmi náročný. Je dôležité uvedomiť si, že výsledky sa nedostavia okamžite a že kým nastane viditeľná zmena, budete musieť vyskúšať rôzne kombinácie metód pre zapojenie zainteresovaných subjektov. Všetky vaše pokusy však musia byť efektívne, preto je dobré sledovať vaše iniciatívy, hodnotiť ich efektívnosť a prispôbovať vaše aktivity a prístup. Progres budete môcť sledovať monitorovaním zmien správania zainteresovaných subjektov v čase a sledovaním vplyvu, ktorý vaše aktivity na zainteresované subjekty mali. Postupne možno budete môcť predpokladať ako sa ich záujmy a postoje zmenia v čase.

Presné indikátory na zmeranie efektívnosti zapojenia zainteresovaných subjektov neexistujú; táto veľmi závisí od kontextu a želaného výsledku. Pri plánovaní zapojenia zainteresovaných subjektov je preto veľmi dôležité, aby ste si vy určili jasné **indikátory** zmerania vašej úspešnosti ("mlňniky"). Efektivita vašich snáh bude predovšetkým meraná vo vzťahu k vašim cieľom a zdrojom zapojených do procesu.

Kvalita participatívnych procesov je viazaná na **účastníkov** (na ich reprezentatívnosť) a aj na samotný **proces** (ako sa veci dejú).

Nižšie sú uvedené niektoré hlavné indikátory, vytvorené na základe hlavných dôvodov zapojenia zainteresovaných subjektov, ktoré vám môžu pomôcť pri tvorbe vašich vlastných merateľov efektívnosti participácie.

Kontrolný zoznam pre hodnotenie efektívnosti zapojenia zainteresovaných subjektov

Nasledujúce informácie sa môžu považovať za "overené spôsoby" ohľadne zapojenia zainteresovaných subjektov.

Ak smerujete k rozvoju participatívneho manažmentu, musíte splniť čo najviac z nasledujúcich podmienok:

- Zainteresované subjekty boli zapojené v skorom štádiu, keď boli rôzne možnosti stále otvorené a mohli prispieť k výsledku;
- Zainteresované subjekty mali prístup ku všetkým relevantným informáciám a mali dostatok času na prípravu pred stretnutím (napr. preštudovať si dokumenty, ktoré boli predmetom diskusie) tak, aby vedeli o čom sa bude diskutovať a aká je ich úloha;
- Všetky zainteresované subjekty boli pozvané na stretnutie a dostali možnosť vyjadriť sa;
- Zapojenie prispieva k dosiahnutiu manažmentových cieľov (dôvod, pre ktorý bolo zapojenie iniciované);
- Rieši konflikty alebo napätie/tlaky a v konečnom dôsledku prispieva k ich zmenšeniu konštruktívnym spôsobom;
- Sú jasne stanovené pravidlá spolupráce, tieto sú známe a dodržiavané všetkými zainteresovanými stranami;
- Vklady (napr. nápady, pozorovania, nároky, kritika, odporúčania, informácie) sú zohľadnené a odrazia sa v zmene manažmentu alebo politiky;
- Po zapojení sa do aktivity sa vyžaduje od zainteresovaných subjektov spätná väzba a existujú mechanizmy na zabezpečenie stálej spätnej väzby;
- Zainteresované subjekty majú dosah na výsledky/závery debát, do ktorých boli zapojení (napr. v prípade konzultácií, debát);
- Umožňuje zainteresovaným subjektom zlepšiť ich úroveň poznatkov/povedomia (poskytnutím všetkých relevantných informácií) a dostať sa do kontaktu s inými činiteľmi;
- Náklady na zapojenie zainteresovaných subjektov nie sú pre správcov CHÚ vyššie ako úžitok z ich zapojenia;
- Výsledok a výstup participatívneho procesu (napr. informovanie alebo konzultačné stretnutie, partnerstvo) je monitorovaný a neustále hodnotený a zohľadnený v nasledujúcich iniciatívach;
- Prispieva k celkovému cieľu rozvoja vzájomnej dôvery a porozumenia.

Zároveň by bolo dobré vyhnúť sa nasledujúcim situáciám, ktoré robia zapojenie zainteresovaných subjektov **menej efektívnym**:

- **Zapojenie zainteresovaných subjektov** (napr. konzultácia, partnerstvo) nedosiahne svoj cieľ (napr. nevykonajú sa aktivity manažmentu tak, ako je špecifikované v pláne manažmentu, nezvýši sa povedomie a akceptácia a pod.) a/alebo nie je prínosom k dosiahnutiu cieľov manažmentu;

- Zainteresované subjekty sú zapojené iba formálne, ich prispievanie nie je efektívne a neprináša žiadne úžitky. Stretnutia by sa dali označiť ako “odborné debaty” bez podstaty, jasného účelu, odkazu a cieľa;

- Komunikácia je jednostranná: od správcov CHÚ ku zainteresovaným subjektom, bez spätnej väzby, bez možnosti zainteresovaných subjektov vyjadriť svoj názor, alebo iba niektoré zainteresované subjekty (väčšinou tie isté) “monopolizujú” diskusiu;

- Konfliktom a napätiam sa vyhýba, alebo dokonca sa podporujú; neidentifikuje a ani sa nerieši ich príčina;

- Vysoký stupeň neistoty zainteresovaných subjektov ohľadom ich úlohy a zodpovednosti, cieľov CHÚ a dôvery v správcov CHÚ;

- Náklady na zainteresované subjekty prevyšujú úžitky ich zapojenia (napr. financie a čas, ktorý strávia účasťou na konzultáciách, debatách, rôznych stretnutiach nie sú kompenzované príležitosťou získať nové poznatky, zohľadniť ich obavy, názory a potreby, dostať odpovede na otázky a pod);

- Výsledky a výstupy nie sú merané a monitorované, bez možnosti získania informácií pre zlepšenie prístupu a zvýšenia efektivity;

- Nevyžaduje sa spätná väzba od zainteresovaných subjektov po ich zapojení, subjekty nie sú povzbudzované k spätnej väzbe;

- Nepripieva k zlepšeniu východiskovej situácie.

POZNÁMKA:

! Vyššie uvedené indikátory môžu byť použité pri vašom monitorovaní, evaluácii a zlepšení iniciatívy participácie.

A. PREDBEŽNÁ ANALÝZA – HĽADANIE PODMIENOK CHRÁNENÉHO ÚZEMIA		
Zámer: - Revidovať konkrétny kontext CHÚ s cieľom identifikovať kľúčové faktory v rámci neho. - Identifikovať a kvantifikovať ich cieľ a vzťahy medzi nimi a CHÚ.		
Kroky:	Otázky na zodpovedanie:	Potrebné dáta a informácie:
1. (Znovu)definovanie územia záujmu manažmentových aktivít a preskúmanie záujmu miestnych komunít p manažment CHÚ.	- Aké územie sa použije v analýze zainteresovaných subjektov? - Ktoré obce a komunity osloviť?	- Zoznam susediacich komunít a tých, ktoré vlastnia pozemky v CHÚ.
2. Preskúmanie hodnôt a cieľov manažmentu CHÚ, interne zónovanie a situácie ohľadne vlastníctva pozemkov.	- Pre aké špecifické hodnoty bolo CHÚ vyhlásené? - Aké sú typy a úrovne obmedzení? - Ktoré hodnoty sú najviac ovplyvnené obmedzeniami? - Ktoré inštitúcie/organizácie/osoby sú spojené s hodnotami CHÚ (zodpovednosť, vedenie, kompetencie)?	- Mapa interného zónovania; - Mapa vlastníctva pozemkov; - Zoznam vlastníkov pozemkov a územia, ktoré vlastnia; - Zoznam tých, ktorí vlastnia pozemky v striktné chránených územiach (s najväčšími obmedzeniami využitia zeme); - Informácia o stupni ekonomickej závislosti vlastníkov pozemkov na prírodných zdrojoch v CHÚ; - Mapa štruktúry využitia zeme (v CHÚ a v rôznych interných zónach) - Primárne zhodnotenie/inventarizácia ekonomických hodnôt v CHÚ + ich mapa (využitie zeme, rekreačné územia, územia využitia prírodných zdrojov).

A. PREDBEŽNÁ ANALÝZA – HĽADANIE PODMIENOK CHRÁNENÉHO ÚZEMIA		
Zámer: - Revidovať konkrétny kontext CHÚ s cieľom identifikovať kľúčové faktory v rámci neho. - Identifikovať a kvantifikovať ich cieľ a vzťahy medzi nimi a CHÚ.		
Kroky:	Otázky na zodpovedanie:	Potrebné dáta a informácie:
3. Identifikácia/preskúmanie hrozieb CHÚ a problémov manažmentu. POZNÁMKA: kritériá definovania hrozieb a konfliktov je potrebné definovať vopred.	- Aké sú hrozby pre CHÚ a jeho manažment? - Ktorí činitelia sú spojení s identifikovanými hrozbami (kompetentné orgány, organizácie/osoby)? - Ktoré predstavujú potenciálny zdroj konfliktov?	- Zoznam hrozieb pre CHÚ. POZNÁMKA: výsledky RAPAM môžu byť použité pre zapojené CHÚ.
A. ANALÝZA ZINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV		
Zámer: Charakterizovať a klasifikovať zainteresované subjekty identifikované v predchádzajúcich krokoch podľa ich dôležitosti pre manažment CHÚ POZNÁMKA: Preskúmajte definície priradené zainteresovaným subjektom. Preskúmajte zoznam činiteľov identifikovaných v predchádzajúcom kroku a skontrolujte, či sú všetci zapojení.		
Kroky:	Otázky na zodpovedanie:	Potrebné dáta a informácie:
I. CHARAKTERIZOVANIE ZINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV		
1. Zhodnotenie vplyvu režimu a cieľov CHÚ za záujmy zainteresovaných subjektov.	- Akým spôsobom (+/-) a ako presne sú záujmy každého zainteresovaného subjektu ovplyvnené režimom a cieľmi CHÚ?	- Kvalitatívne a kvantitatívne informácie o záujmoch každého zainteresovaného subjektu (vhodné pre presnejší výsledok); - Predbežné hodnotenie vplyvu CHÚ na každý zainteresovaný subjekt. POZNÁMKA: Kvalitatívne informácie sa môžu zbierať formou interview, dotazníkov, skupinových stretnutí.

A. ANALÝZA ZINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV		
Zámer: Charakterizovať a klasifikovať zainteresované subjekty identifikované v predchádzajúcich krokoch podľa ich dôležitosti pre manažment CHÚ POZNÁMKA: Preskúmajte definície priradené zainteresovaným subjektom. Preskúmajte zoznam činiteľov identifikovaných v predchádzajúcom kroku a skontrolujte, či sú všetci zapojení.		
Kroky:	Otázky na zodpovedanie:	Potrebné dáta a informácie:
I. CHARAKTERIZOVANIE ZINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV		
2. Zhodnotenie/odhadnutie kapacity zainteresovaných subjektov a schopnosti zasiahnuť do manažmentu CHÚ.	- Aké ma zainteresovaný subjekt kapacity a schopnosti ovplyvniť manažment CHÚ? - Akým spôsobom ho môžu ovplyvniť (+/-/0)?	- Informácie o zdrojoch a potrebách zainteresovaných subjektov; - Informácie o ich schopnosti a kapacite.
3. Zhodnotenie dôležitosti každého zainteresovaného subjektu pre úspech manažmentu CHÚ/cieľa manažmentu.	- Aké dôležité je zapojenie/partnerstvo/podpora každého zainteresovaného subjektu pre úspešné dosiahnutie určitého zámeru manažmentu/celkový úspech?	- Informácia a úloha každého zainteresovaného subjektu, ktorú môže mať v manažmente CHÚ.

A. ANALÝZA ZINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV			
Zámer: Charakterizovať a klasifikovať zainteresované subjekty identifikované v predchádzajúcich krokoch podľa ich dôležitosti pre manažment CHÚ POZNÁMKA: Preskúmajte definície priradené zainteresovaným subjektom. Preskúmajte zoznam činiteľov identifikovaných v predchádzajúcom kroku a skontrolujte, či sú všetci zapojení.			
Kroky:	Otázky na zodpovedanie:	Potrebné dáta a informácie:	
II. KLASIFIKÁCIA ZINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV POZNÁMKA 1: Kritériá je potrebné identifikovať vopred. POZNÁMKA 2: Môže byť použitá matica dôležitosti/vplyvu.			
1. Identifikácia zainteresovaných subjektov.	- Ktoré zainteresované subjekty sú najdôležitejšie? POZNÁMKA: najčastejšie sú v tejto kategórii uvedené priamo ovplyvnené subjekty, prijímatelia/potenciálni prijímatelia, poškodené subjekty alebo subjekty, ktorých podpora je veľmi potrebná).	Použitá bude informácia z predošlej časti analýzy zainteresovaných subjektov, len bude preštruktúrovaná na základe zavedených kritérií pre rôzne kategórie subjektov.	
2. Identifikácia primárnych zainteresovaných subjektov.	- Ktoré zainteresované subjekty sú nepriamo ovplyvnené? (napr. obyvateľia).		
3. Identifikácia sekundárnych zainteresovaných subjektov.	- Ktoré nepriamo zainteresované/nezainteresované subjekty majú silný vplyv a politickú moc? (napr. politici, tvorcovia názorov, miestne a regionálne NGO a pod.).		
4. Identifikácia ostatných zainteresovaných subjektov.	- Ktoré zainteresované subjekty majú určitý záujem na manažmente CHÚ, ale nemajú priame prepojenia na CHÚ? (napr. verejnosť, turisti, vedci, iné CHÚ a pod.).		

A. ANALÝZA ZINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV		
Zámer: Charakterizovať a klasifikovať zainteresované subjekty identifikované v predchádzajúcich krokoch podľa ich dôležitosti pre manažment CHÚ POZNÁMKA: Preskúmajte definície priradené zainteresovaným subjektom. Preskúmajte zoznam činiteľov identifikovaných v predchádzajúcom kroku a skontrolujte, či sú všetci zapojení.		
Kroky:	Otázky na zodpovedanie:	Potrebné dáta a informácie:
III. ANALYZOVANIE VZŤAHOV MEDZI ZINTERESOVANÝMI SUBJEKTAMI / SIEŤAMI SUBJEKTOV (dobrovoľné)		
1. Identifikácia vzťahov medzi každým zainteresovaným subjektom a správcami CHÚ.	- S ktorými zainteresovanými subjektmi komunikuje CHU častejšie?	- Informácie o vzťahoch medzi správcami CHU/CHÚ a zainteresovanými subjektmi
2. Identifikácia vzťahov medzi zainteresovanými subjektmi navzájom.	- S ktorými subjektmi komunikujú kľúčové zainteresované subjekty?	- Informácie a vzťahoch medzi subjektmi.
B. ZHODNOTENIE SÚČASNEJ ÚROVNE ZAPOJENIA ZINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV DO MANAŽMENTU CHÚ		
Zámer: Zhodnotiť súčasnú situáciu ohľadom zapojenia zainteresovaných subjektov do manažmentu CHÚ. Identifikovať zapojené zainteresované subjekty, stupeň a spôsob zapojenia Identifikovať a zhodnotiť výsledky ich zapojenia a efektívnosť aktivít participatívneho manažmentu.		
Kroky:	Otázky na zodpovedanie:	Potrebné dáta a informácie:
1. Preskúmajte hlavné udalosti v minulosti CHÚ (manažmentový cyklus CHÚ) a hlavné zapojené zainteresované subjekty.	- Aké boli hlavné problémy v histórii manažmentu CHÚ? - Ktorí boli hlavní hráči a aká bola ich úloha?	- Informácia a histórii CHÚ, hlavných udalostí/ problémoch a zapojených hráčov: iniciatívy pre jeho založenie, pre založenie správcovstva CHÚ a jeho organizácie, manažmentové plánovanie, financie, právne a iné súvislosti;

B. ZHODNOTENIE SÚČASNEJ ÚROVNE ZAPOJENIA ZINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV DO MANAŽMENTU CHÚ			
Zámier: - Zhodnotiť súčasnú situáciu ohľadom zapojenia zainteresovaných subjektov do manažmentu CHÚ. - Identifikovať zapojené zainteresované subjekty, stupeň a spôsob zapojenia. - Identifikovať a zhodnotiť výsledky ich zapojenia a efektívnosť aktivít participatívneho manažmentu.			
Kroky:	Otázky na zodpovedanie:	Potrebné dáta a informácie:	
1. Preskúmajte hlavné udalosti v minulosti CHÚ (manažmentový cyklus CHÚ) a hlavné zapojené zainteresované subjekty.	- Aké boli hlavné problémy v histórii manažmentu CHÚ? - Ktorí boli hlavní hráči a aká bola ich úloha?	- Informácia a histórii CHÚ, hlavných udalostí/problémoch a zapojených hráčov; iniciatívy pre jeho založenie; pre založenie správcovstva CHÚ a jeho organizácie, manažmentové plánovanie, financie, právne a iné súvislosti.	
2. Preskúmajte informačné kampane/aktivity, konzultácie, partnerstvá správcov CHÚ s rôznymi zainteresovanými subjektmi.	- Ktoré boli hlavné informačné kampane/aktivity, konzultačné stretnutia, partnerstvá? - Aké cieľové skupiny/zainteresované subjekty boli do nich zapojené a akým spôsobom? - Ktoré zainteresované subjekty boli zapojené stále? (informované, konzultované a pod.)	- Informácia o informačných kampaniach a kampaniach zvyšovania povedomia a o cieľových skupinách; - Členovia konzultačných (alebo podobných) výborov zapojených do manažmentu CHÚ (napr. konzultačný a vedecký výbor); - Zoznam účastníkov a správy z konzultačných stretnutí. Informácia o hlasovaní; - Zoznam projektov uskutočnených správcami CHÚ alebo inými partnermi.	
3. Analyzovanie stupňa zapojenia zapojených zainteresovaných subjektov. POZNÁMKA: Úroveň zapojenia je potrebné definovať vopred (viď: rebrík participácie).	- Aká je úroveň zapojenia zainteresovaného subjektu do rozhodovania alebo súčasných manažmentových aktivít? - Ktorí sú informovaní, konzultovaní a kto sú správcovia CHÚ?	- Správy, zoznamy stretnutí zainteresovaných subjektov a informačné kampane; - Dohody o partnerstvách.	

B. ZHODNOTENIE SÚČASNEJ ÚROVNE ZAPOJENIA ZINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV DO MANAŽMENTU CHÚ		
Zámer: - Zhodnotiť súčasnú situáciu ohľadom zapojenia zainteresovaných subjektov do manažmentu CHÚ. - Identifikovať zapojené zainteresované subjekty, stupeň a spôsob zapojenia. - Identifikovať a zhodnotiť výsledky ich zapojenia a efektívnosť aktivít participatívneho manažmentu.		
Kroky:	Otázky na zodpovedanie:	Potrebné dáta a informácie:
4. Identifikácia a zhodnotenie výhod zapojenia zainteresovaných subjektov do manažmentu CHÚ.	- Aké boli výhody rôznych úrovní zapojenia zainteresovaných subjektov? Boli tieto viditeľné/jasné? - Ktoré problémy boli zapojením zainteresovaných subjektov vyriešené? - Aké mali správcovia CHÚ náklady spojené s ich zapojením? - Aké boli výstupy? (Ako ich zapojenie prispelo k efektívnosti celkového manažmentu?)	- Informácia o nákladoch na informačné kampane, konzultačné stretnutia a pod.; - Informácia o zmenách v názoroch/správani sa zainteresovaných subjektov.
5. Identifikácia rizík spojených so zapojením zainteresovaných subjektov	- Aké boli negatívne vplyvy vo vzťahu k zapojeniu zainteresovaných subjektov? - Aké riziká sú spojené so zapojením rôznych zainteresovaných subjektov?	
C. PLÁNOVANIE BUDÚCICH AKTIVÍT – PLÁN KOMUNIKÁCIE A ZAPOJENIA ZINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV		
Zámer: Zavesť odkaz, spôsoby prístupovania k zainteresovaným subjektom, spôsoby ich zapojenia a identifikácia potrebných zdrojov.		
Kroky:	Otázky na zodpovedanie:	
1. Zavedenie jasných interných pravidiel o extornom informovaní a komunikácii a delegovaní zodpovednosti na tím správcov CHÚ.	- Pri ktorých situáciách a komu sú rôzne problémy komunikované zainteresovaným subjektom? - Kto je zodpovedný za komunikáciu a informovanie a aká je jeho/jej zodpovednosť?	

C. PLÁNOVANIE BUDÚCICH AKTIVÍT – PLÁN KOMUNIKÁCIE A ZAPOJENIA ZINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV	
Zámer: Zaviesť odkaz, spôsoby pristupovania k zainteresovaným subjektom, spôsoby ich zapojenia a identifikácia potrebných zdrojov.	
Kroky:	Otázky na zodpovedanie:
2. Zoznam zainteresovaných subjektov, ktorých zapojenie je potrebné v každej fáze manažmentu.	- Ktoré zainteresované subjekty je potrebné/dôležité zapojiť do manažmentu? - V ktorých fázach manažmentu je ich zapojenie potrebné? (napr. Plánovanie manažmentu, implementácia, monitorovanie) - Pri ktorých cieľoch/aktivitách manažmentu je ich zapojenie potrebné?
3. Ujasnenie si zámerov zapojenia zainteresovaných subjektov a odkazu, ktorý chceme odovzdať.	- Čo potrebujeme dosiahnuť? - Kam sa chceme dostať? - Aké sú zmeny, ktorými musíme prejsť, aby sme dosiahli cieľ?
4. Zavedenie optimálnej úrovne zapojenia hlavných zainteresovaných subjektov, tvorba partnerstva.	- Aká je optimálna úroveň zapojenia každého zainteresovaného subjektu / skupín subjektov? - Kto sú možní partneri pre správcov CHÚ? Aké partnerstvo vytvoríme?
5. Zavedenie spôsobov zapojenia.	- Akým spôsobom zapojíme každého zo zainteresovaných subjektov?
6. Identifikácia a zhodnotenie potrebných zdrojov (napr. čas, financie, personál, logistika).	- Aké zdroje sú potrebné na zapojenie zainteresovaných subjektov podľa zavedeného plánu a ako by mali byť vhodne rozdelené?

Príloha II - a) KATEGÓRIE HODNÔT CHRÁNENÝCH ÚZEMÍ

EKOLOGICKÉ	SOCIO-EKONOMICKÉ a KULTÚRNE
Ekosystémové služby/funkcie • Zadržiavanie vody a zásobovanie vodou; • Ochrana pôdy; • Čistý vzduch/zmiernenie znečistenia; • Zmiernenie klimatických katastrof. Biodiverzita a prírodné hodnoty • Ekosystémy a biotopy; • Druhy (vzácne a ohrozené druhy, indikátorové druhy, obľúbené druhy, ekonomicky alebo sociálne dôležité druhy a pod); • Miestne populácie (kľúčových druhov); • Genetické zdroje. Geologické/geomorfologické a krajinné hodnoty • Prírodné elementy/prvky – evidencia formácií a prebiehajúcich geologických/geomorfologických procesov; • Fosílie; • Špeciálne geologické formácie a krajinné prvky; • Vodné toky a plochy a mokrade.	Kultúrne hodnoty • Duchovné dedičstvo a dedičstvo predkov; • Historické; • Estetické/umelecké; • Tradičná krajina; • Tradície a tradičné formy sociálneho usporiadania. Sociálne hodnoty • Rekreačné; • Scénické. Ekonomické hodnoty • Prvky/oblasti s turistickou hodnotou; • Hodnota využitia územia; • Formy trvaloudržateľného využitia zdrojov (teda tradičné techniky priamo súvisiace s ochranou biodiverzity/krajiny). Vzdelávacie a vedecké hodnoty • Prvky zaujímavé z hľadiska výskumu; • Prvky zaujímavé z hľadiska vzdelávania; • Prvky zaujímavé z hľadiska interpretácie prírody.
Zdroj: podľa Hocking, 2007 and Stolton, ed., 2009	

Príloha II - b) VŠEOBECNÁ KLASIFIKÁCIA HROZIEB PRE CHRÁNENÉ ÚZEMIA *

KATEGÓRIA	PODKATEGÓRIA
1. Sídlný a hospodársky rozvoj	Ubytovanie & sídla
	Hospodárske & industriálne oblasti
	Turistická a rekreačná infraštruktúra

KATEGÓRIA	PODKATEGÓRIA
2. Poľnohospodárstvo a vodné hospodárstvo	Jednoročný & každoročný nedrevný výnos
	Produkcia dreva a celulózy
	Chov hospodárskych zvierat & farmy
	Morská & sladkovodná akvakultúra
3. Energetika & baníctvo	Ropné a plynové vrty
	Baníctvo a ťažba
	Výroba energie
4. Doprava a koridory služieb	Cesty a železnice
	Inžinierske siete a služby (elektrické vedenia, plynové potrubia a pod)
	Vodné kanále
	Letecké dráhy
5. Využitie biologických zdrojov a ich hrozby	Poľovanie, usmrcovanie a zbieranie odchyt suchozemských živočíchov (legálne alebo nelegálne)
	Zbieranie suchozemských rastlín a rastlinných produktov (nedrevných)
	Ťažba dreva
	Rybolov, usmerňovanie a ťažba vodných zdrojov
6. Ľudský vstup a vyrušenie	Rekreačné aktivity a turizmus
	Vojny, civilné nepokoje a vojenské cvičenia
	Výskum, vzdelávanie a iné aktivity súvisiace s prácou
	Aktivity manažérov chráneného územia (napr. stavby, používanie vozidiel)
	Iné formy vyrušenia (nelegálny vstup, prístup, vandalizmus a pod)

KATEGÓRIA	PODKATEGÓRIA
7. Modifikácie prírodného systému	Požiar & potlačenie požiaru
	Vodné nádrže, hydrologický manažment a manažment/využitie vodných zdrojov
	Zvýšená fragmentácia
	Izolácia od ostatných prírodných biotopov
	Iné ekologické efekty
	Strata kľúčových druhov (napr. vrcholových predátorov, predátori, opelovačov a pod)
8. Invázne & iné problematické druhy & rody	Invázne nepôvodné rastlinné druhy
	Invázne nepôvodné živočíšne druhy
	Patogény
	Introdukovaný genetický materiál
	Problémové pôvodné druhy
	Hybridizácia druhov
9. Znečistenie prichádzajúce alebo vznikajúce v chránenom území	Odpadová voda z domácností a sídel
	Odpadová voda zo zariadení v chránenom území (napr. turistické zariadenia, toalety a pod.)
	Priemyselná, banícka a vojenská odpadová voda
	Tekutý odpad z poľnohospodárstva & lesníctva (napr. nadbytočné hnojivá a pesticídy)
	Smeti & tuhý odpad
	Vzdušné znečistenie
	Nadbytočná energia (teplo, svetlo, hluk a pod.)

KATEGÓRIA	PODKATEGÓRIA
10. Geologické javy	Sopky
	Zemetrasenia a tsunami
	Zosuvy pôdy a lavíny
	Erózia a/alebo zanášanie/usadzovanie
11. Zmeny klímy a extrémne stavy počasia	Posuny a zmeny biotopov – veľké zmeny v zložení biotopov a ich lokalizácie
	Suchá
	Teplotné extrémy
	Búrky a záplavy
12. Špecifické sociálne a kultúrne hrozby	Strata kultúrnych väzieb, tradičného poznania a/ alebo manažmentových postupov
	Zhoršenie stavu alebo deštrukcia dôležitých prírodných území s kultúrnou hodnotou
	Zhoršenie stavu alebo deštrukcia dôležitých ľudských území s kultúrnou hodnotou

* Tento zoznam vytvorila IUCN a Conservation Measures Partnership.

Zdroj: www.conservationmeasures.org

Príloha II - c) HLAVNÉ HROZBY A TLAKY NA CHRÁNENÉ ÚZEMIA V KARPATSKÝCH KRAJINÁCH

Výsledky RAPPAM v Rumunsku¹ (2006), Slovensku² (2004) a Českej republike³ (2004) ukazujú, že (zoradené podľa dôležitosti):

- pytlíctvo, zmeny využitia zeme, odpadové hospodárstvo, nelegálna ťažba, turizmus a (nelegálny) rozvoj infraštruktúry, pasenie (v Rumunsku);
- manažment lesov, turizmus, rozvoj sídel a infraštruktúry, poľnohospodárstvo, poľovníctvo a pytlíctvo (na Slovensku) a
- manažment lesov, špekulácie spojené so stavbami a využitím pozemkov, turizmus, odpadové hospodárstvo, poľnohospodárstvo, vrátane intenzifikácie a straty poľnohospodárskej pôdy (v Českej republike) boli na zozname ako najväčšie tlaky a hrozby pre CHÚ.

1: Erika Stanciu, Steindlegger G. (2006)/2: WWF (2004)/3: Jamison Ervin (2004)

REFERENCIE A BIBLIOGRAFIA

Abrams, P., Borrini-Feyerabend, Grazia, Gardner, Julia, Heylings, Pippa, (2003) *Evaluating Governance. A handbook to accompany a participatory process for a protected area, draft for field testing*, Parks Canada and TILCEPA; Paper available at: <http://www.iucn.org/about/union/commissions/ceesp/topics/governance/shared.cfm>

Arnstein Sherry (1969): *A ladder of citizenship participation*, Journal of the American Institute of Planners, 35, pp. 216-224.

Borrini-Feyerabend, Grazia, Pimbert Michel, et al. (2007) *Sharing power. A global guide to collaborative management of natural resources*, Earhtscan, London, UK.

Borrini-Feyerabend, Grazia, (1996) *Collaborative Management of Protected Areas: Tailoring the Approach to the Context*, IUCN, Gland, Switzerland.

Borrini-Feyerabend, Grazia, A. Kothari and G. Oviedo (2004) *Indigenous and Local Communities and Protected Areas: Towards Equity and Enhanced Conservation*. Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 11. Gland and Cambridge: IUCN.

Borrini-Feyerabend Grazia (2004) "Governance of protected areas, participation and equity", pp. 100–105 in Secretariat of the Convention on Biological Diversity, *Biodiversity Issues for Consideration in the Planning, Establishment and Management of Protected Areas and Networks*. Technical Series no. 15. Montreal: SCBD.

Ceroni, Marta, (2007) "*Ecosystem services and the local economy in Maramures Mountains Natural Park, Romania*", final report.

Cline-Cole R. (2001) *Knowledge claims, landscape, and the fuelwood-nexus in dryland Nigeria*. In: Broch-Due V. and Schroeder R.A. (eds.), *Producing Nature and Poverty in Africa*, Nordiska Afrikainstitutet, Stockholm, pp. 109-147.

Dudley, N., (editor) (2008) *Guidelines for Applying Protected Area Management Categories*. Gland. Switzerland: IUCN. X + 86 pp.

Dudley, N., Stolton, Sue, (2008) *“The Protected Area Benefit Assessment Tool. A methodology”*, (PA-BAT), WWF.

Ervin, Jamison. (2004), *Preliminary results of RAPPAM implementation in The Czech Republic*.

Ervin Jamison, (2003) *WWF: Rapid Assessment and Prioritization of Protected Area Management (RAPPAM) Methodology*, Gland, Switzerland.

Getzner M., Jungmeier M., Lange S. (2010) *People, parks and money – Stakeholder involvement and regional development: a manual for protected areas*, Klagenfurt.

Getzner M. Jungmeier M.; Eds. (2005) *Integrative Management of Protected Areas – A New Scientific Discipline*, in *Improving Protected Areas*, Heyn Verlag, Klagenfurt, pp 69-72.

Graham J., Amos B., Plumptre T., (2003) *Governance principles for protected areas in the 21st century*, Ottawa, on Institute on Governance.

Hesselink, F., Goldstein, W., van Kempen P.P., Garnet T., Dela J, (2007) *Communication, Education and Public Awareness (CEPA). A toolkit for National Focal Points and NBSAP Coordinators* (Secretariat of the Convention on Biological Diversity and IUCN: Montreal, Canada).

Available at: <http://www.cbd.int/cepa/toolkit/2008/cepa/index.htm>

Hockings M, Stolton S. And Dudley N. (2000) *Evaluating effectiveness: A Framework for Assessing Management of Protected Areas*. IUCN Cardiff University Best Practice Series, IUCN Cambridge UK and Gland, Switzerland.

Kothari, U. (2001) Power, Knowledge and Social Control in Participatory Development. In: Cooke, B, Kothari U. (Eds.), *Participation: the New Tyranny?*, Zed Books, London, pp 139-152.

Ioniță Alina, Stanciu Erika (2012) *Participatory Management of Protected Areas in the Carpathian Ecoregion – Part I: Rapid Assessment and Recommendations*, WWF-DCP, Vienna.

Lockwood, Michael (2009) *Good governance for terrestrial protected*

areas: *A framework, principles and performance outcomes*, Journal of Environmental Management 91 (2010), pp 745-766.

Mansuri Ghazala, Vijayendra Rao (2004) *Community-Based and –Driven Development: A Critical Review*, The World Bank Research Observer, vol. 19., no 1, The International Bank for Reconstruction and Development.

Marega, Milena, Uratarič Nina (2011) *Guidelines on Stakeholder Engagement in Preparation of Integrated Management Plans for Protected Areas*, Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe, Country Office, Ljubljana. Ljubljana.

Naughton-Treves Lisa., Buck Holland Margaret., Brandon Katrina (2005) *The Role of Protected Areas in Conserving the Biodiversity and Sustaining Local Livelihoods*, Annu. Rev. Environmental Resources.

Parr, John W.K., (2008) *Exploratory co-management interventions in Kuiburi National Park, Central Thailand, including human-elephant conflict mitigation*, International Journal of Environment and Sustainable Development, vol.7, No. 3.

Pimbert M.P., Pretty J.N. (1995) *Parks, People and Professionals: Putting ‘Participation’ into Protected Area Management*, Discussion paper no. 57, UNRISD, Geneva.

Reed, M.,S., Graves, A., Dnady, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C.,H., Stringer, L.,C. (2009) *Who’s in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management*, Journal of Environment Management, 90, p 1933-1949.

Reed, Mark S. (2008) *Stakeholder participation for environmental management: A literature review*, Biological conservation, 141, p 2417-2431.

Secretariat of the Convention on Biological Diversity (2004) *Programme of Work on Protected Areas* (CBD Programmes of Work), Montreal, Secretariat of the Convention on Biological Diversity, 31p.

Sinha, P.C. (1998) *Protected Area Networks*, Anmol Publications LTD, New Delhi.

Stanciu, Erika, and Steindlegger, Gerald (2006) *Implementarea metodologiei RAPPAM în România. Principalele concluzii și rezultate.*

Stoll-Kleemann, Susanne, Welp, Martin (2008) *Participatory and integrated management of biosphere reserves. Lessons form case studies and a global survey*, GAIA 17/S1 (2008), 161-168.

Stolton Sue, editor, (2009) “Communicating values and benefits of protected areas in Europe”, Results of a seminar organized by BfN and EUROPARC Federation at the International Academy for Nature Conservation on the Island of Vilm, Germany.

Suske, W., Groenestege, T.V., Zechmann, I. (2007) *Ghid de Prim Ajutor pentru Participarea Publică.*

Thomas, Lee and Middleton, Julie, (2003) *Guidelines for Management Planning of Protected Areas*. IUCN Gland, Switzerland and Cambridge, UK. ix +79pp.

Wagner, J., Jungmeier, M., Kirchmeier, H., Kuehmaier, M., Velik, I. and Zollner, D. (2005) *IPAM Toolbox – Integrative Protected Area Management. An Expert System for the Integrative Planning and Management of Protected Areas*. Office of the Carinthian Government, Klagenfurt, Austria, 33p.

Wates Nick (2000) *The Community Planning Handbook. How people can shape their cities, towns and villages in any part of the world*, Earthscan Publications Ltd., UK.

Wilcox David (1994) *The Guide to Effective Participation*, Delta Press, Brighton, UK.

WWF (2007) *Tracking National Progress in Implementation of the Convention on Biological Diversity's Programme of Work on Protected Areas*.

WWF (2004) *Slovak Case Study. Management Effectiveness Assessment of National Parks using WWF's RAPPAM Methodology*.

*** IUCN (2004) *How much is an ecosystem worth? Assessing the economic value of conservation*.

*** Secretariat of the Convention of Biological Diversity (2009) *Making Protected Areas Relevant: A guide for integrating protected areas within wider landscapes, seascapes and sectoral plans and strategies*, Montreal, Technical Series, No 44.

*** CBD PoW (2008) *Governance as key for effective and equitable protected area system*, briefing note no. 8.

Internetové stránky

Webstránka plánovania komunity:

<http://www.communityplanning.net/>

Dohovor o biologickej diverzite (CBD):

<http://www.cbd.int/protected/pow/learnmore/intro/>

Nástroj sledovania efektívnosti manažmentu chránených území v Karpatoch (CPAMETT):

<http://cpamett.natura2000.ro/>

Green Development Initiative:

<http://gdi.earthmind.net/>

Integrovaný manažment chránených území (IPAM):

<http://www.ipam.info/>



PARTICIPÁCIA ZAIINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV

Efektívny manažment chránených území je možný iba v prípade aktívneho zapojenia zainteresovaných subjektov. Manažéri chránených území potrebujú špecifické schopnosti a poznatky na to, aby podporili spoluprácu zainteresovaných subjektov.

WWF DCP

Implementuje projekty v Dunajsko-karpatskom regióne od roku 1998. Podporuje ochranu biodiverzity a zodpovedný manažment prírodných zdrojov s iniciatívou zapojiť zainteresované subjekty do aktivít manažmentu chránených území.



CHRÁNENÉ ÚZEMIA

Chránené územia v Karpatoch pokrývajú takmer 9 miliónov hektárov najvzácnejšej a najkrajšej krajiny. Mnoho správcov národných a prírodných parkov je členmi Karpatskej siete chránených území (CNPA), založenej pod záštitou Karpatského dohovoru, www.carpathianparks.org

PROJEKT PA4LP

Projekt Nadácie MAVA Chránené územia pre živú planétu podporuje rozvoj užitočných nástrojov a príručiek pre manažérov chránených území z karpatských krajín. Vďaka tomuto projektu bolo iniciovaných niekoľko ďalších nových projektov.



PREČO SME TU

Na zastavenie degradácie prirodzeného prostredia našej planéty a na vybudovanie budúcnosti, kde ľudstvo žije v súlade s prírodou.

www.panda.org/dcpo