



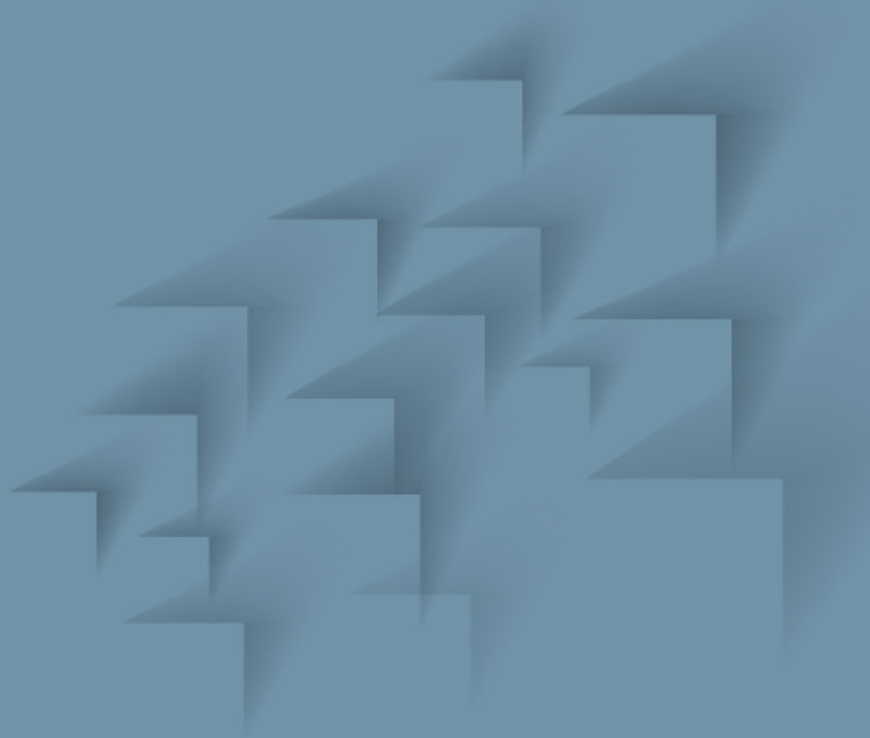
European Union

Interreg
CENTRAL EUROPE

ForHeritage

KAKO VKLJUČITI JAVNOST?

Dobro/sodelovalno upravljanje na področju
kulturne dediščine



Informacije o dokumentu

Projekt: ForHeritage „Excellence for integrated heritage management in central Europe” (CE1649), www.interreg-central.eu/forheritage

Sofinanciranje: Interreg SREDNJA EVROPA

Avtor: Institute for Development and International Relations (IRMO)

Različica: September 2021

Ta publikacija odraža samo mnenje avtorjev in organi programa Interreg SREDNJA EVROPA ne odgovarjajo za kakršno koli uporabo informacij v tem dokumentu.

Kazalo vsebine

1. Namen in struktura tega orodja	3
2. Kaj je dobro/sodelovalno upravljanje?.....	4
3. Zakaj uporabiti sodelovalni pristop k upravljanju kulturne dediščine?.....	6
4. Kako vključiti deležnike v upravljanje kulturne dediščine	7
4.1. Korak 1: Opredelitev/določitev	7
4.2. Korak 2: Analiza deležnikov	9
4.3. Korak 3: Oblikovanje načrta za komuniciranje	14
4.4. Korak 4: Vzpostavitev dolgoročnih platform za sodelovanje z deležniki	20
4.5. Ocena procesa sodelovanja z deležniki	26
5. Nadaljnji viri	27

1. Namen in struktura tega orodja

Za upravljanje kulturne dediščine je najpomembnejša pomenljiva interakcija med različnimi deležniki. Pogovor in poslušanje relevantnih deležnikov sta spretnosti, ki ju je treba izvajati v vseh fazah upravljanja kulturne dediščine.

*Združiti se je začetek;
ostati skupaj je napredek;
sodelovati je uspeh.
Henry Ford*

To orodje je rezultat projekta »ForHeritage« (4H): Odličnost za integrirano upravljanje dediščine v Srednji Evropi« (program Interreg Srednja Evropa). Za spodbujanje odličnosti pri upravljanju dediščine so v projektu in tem dokumentu izkoriščeni obstoječe znanje, pridobljeno v prejšnjih projektih, financiranih s sredstvi EU (npr. FORGET HERITAGE, RESTAURA, IFISE, CLIC), in druge relevantne izkušnje. V okviru projekta je bilo izdelanih šest orodij, povezanih z upravljanjem dediščine:

- Dobro/sodelovalno upravljanje na področju kulturne dediščine: Kako vključiti javnost
- Finančni instrumenti in inovativne finančne sheme za kulturno dediščino
- Uporaba pristopa javno-zasebnega sodelovanja pri revitalizaciji kulturne dediščine
- Ocena učinkov projektov s področja kulturne dediščine
- Prenosljivi elementi pilotnih projektov za revitalizacijo kulturne dediščine
- Kako organizirati uspešno usposabljanje za boljše upravljanje v sektorju kulturne dediščine

V nadaljevanju so navedene osnovne informacije o dobrem/sodelovalnem upravljanju, ki bodo v pomoč upravljavcem kulturne dediščine in vsem relevantnim deležnikom, vključenim v procese upravljanja in načrtovanja kulturne dediščine, pri učinkovitejšem izvajanju tega pristopa. To orodje nudi praktične informacije, ki lahko pomagajo pri izbiri metod, uporabljenih pri sodelovanju z deležniki. Ker je orodje kratko in jedrnato, so povezave za nadaljnje branje - ustrezna literatura, vodniki in priročniki - predstavljeni na koncu.

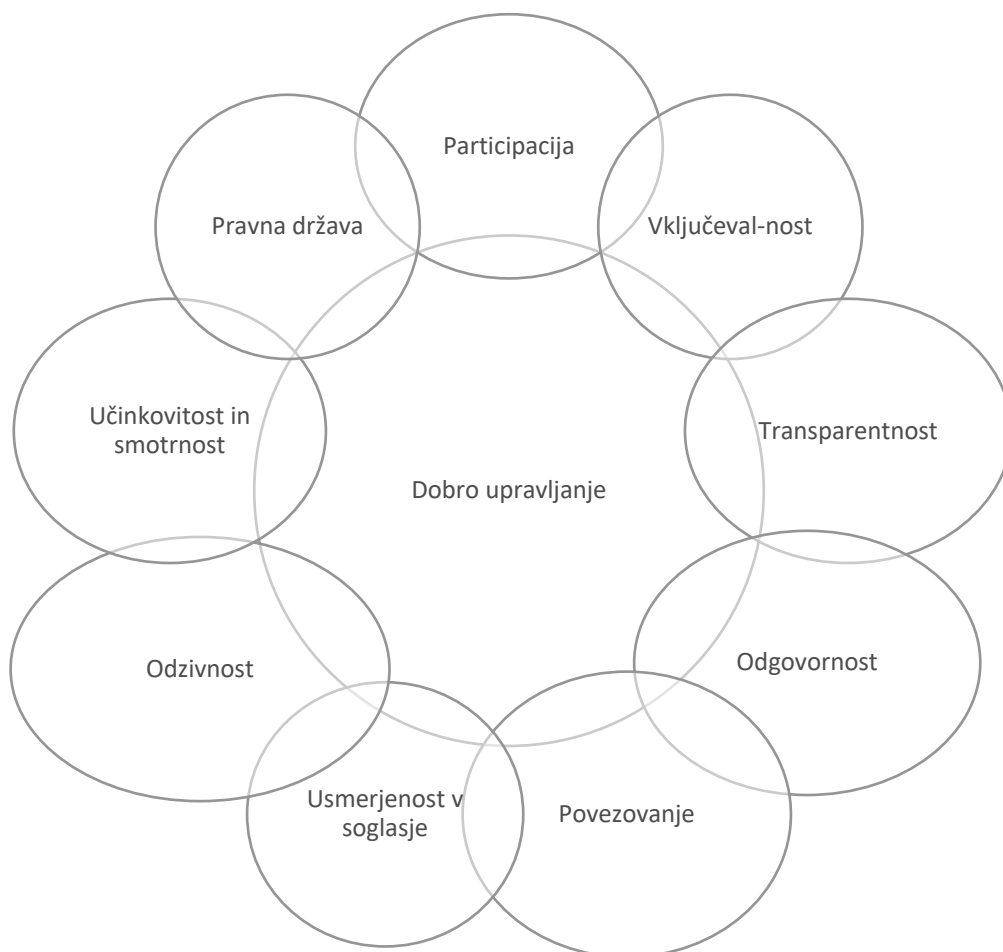
Orodje je sestavljeno, kot sledi: najprej je pojasnjen koncept dobrega/sodelovalnega upravljanja skupaj z njegovimi načeli, nato je poudarjen pomen sodelovalnega pristopa pri upravljanju kulturne dediščine, pojasnjen postopni proces vključevanja deležnikov, na koncu pa so navedeni nasveti za oceno procesa.

2. Kaj je dobro/sodelovalno upravljanje?

V sodobni demokratični družbi dobro upravljanje razumemo kot proces, v katerega so dejavno vključeni deležniki. Dobro upravljanje predstavlja učinkovito in odgovorno upravljanje organizacije, ustanove, države, območja kulturne dediščine, programa, načrta ali projekta ob upoštevanju potreb družbe pri sprejemanju odločitev.

Pri sodelovalnem upravljanju gre za krepitev odnosa med ustanovami in strokovnjaki za kulturno dediščino ter vsemi, ki so zainteresirani za kulturno dediščino ali se ukvarjajo z njo - civilna družba, javnost, lastniki, skrbniki, podjetja itd.

Glavna načela dobrega upravljanja



Participacija	<ul style="list-style-type: none">• odprite proces vsem članom družbe, da bodo ti lahko prispevali; ne gre samo za obveščanje javnosti, temveč za omogočanje vsem zainteresiranim članom skupnosti, da se vključijo v odprti dialog
Vključevalnost	<ul style="list-style-type: none">• vključite različne javne in zasebne akterje z raznolikimi izkušnjami in strokovnim znanjem ter ponudite nove zorne kote in morebitne rešitve za težave, skrite v skupinah s podobnimi pogledi in praksami
Transparentnost	<ul style="list-style-type: none">• poskrbite, da ni skritih dejanj in da je celoten proces deležen odprte komunikacije - to je temelj za dobro upravljanje
Odgovornost	<ul style="list-style-type: none">• sporočajte jasne, jedrnat in zadostne informacije o odločitvah ter sprejmite odgovornost za svoja dejanja
Povezovanje	<ul style="list-style-type: none">• spodbujajte partnerstvo med različnimi akterji za izmenjavo v »lastništvu« procesov, programov in projektov skozi sodelovalno razmišljanje, razvoj, izvedbo in upravljanje
Usmerjenost v soglasje	<ul style="list-style-type: none">• prisluhnite drugim s ciljem usklajevanja različnih stališč
Odzivnost	<ul style="list-style-type: none">• ne prezrite nobenega vprašanja, temveč na vsako skušajte odgovoriti pravočasno
Učinkovitost in smotrnost	<ul style="list-style-type: none">• prepričajte se, da so politike učinkovite in pravočasne ter da temeljijo na jasnih ciljih, ocenah prihodnjih učinkov in prejšnjih izkušnjah, kjer je mogoče
Pravna država	<ul style="list-style-type: none">• poskrbite, da vse osebe, ustanove in subjekti, javni in zasebni, vključno z državo, odgovarjajo pred zakoni, ki so v skladu z mednarodnimi normami in standardi na področju človekovih pravic

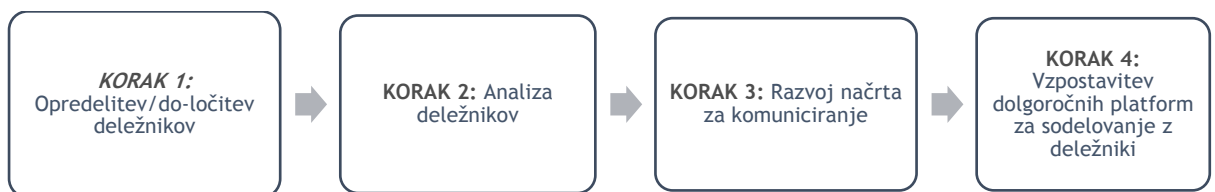
3. Zakaj uporabiti sodelovalni pristop pri upravljanju kulturne dediščine?

<i>boljša zaščita, izboljšanje in varovanje kulturne dediščine</i>	<i>interdisciplinarne skupine, različne kompetence, različna stališča</i>	<i>večje razumevanje, cenjenje in skrb deležnikov za kulturno dediščino</i>
<i>lažje določanje in zasledovanje skupnih ciljev in namenov</i>	<i>uravnovešene in usklajene potrebe med deležniki</i>	<i>spodbujeni inovativni in konstruktivni pristopi, ki lahko vodijo do novih kakovostnih storitev z multiplikacijskimi učinki</i>
<i>okrepljena civilna družba, večje družbene in civilne kompetence, opolnomočeni deležniki</i>	<i>višja kakovost življenja in blaginja ljudi</i>	<i>gonilo razvoja</i>

4. Kako vključiti deležnike v upravljanje kulturne dediščine?

Deležnik je oseba ali skupina oseb, ustanov, združenj ali podjetij, ki se lahko neposredno ali posredno oz. pozitivno ali negativno vključijo v načrt upravljanja in projekt.

Postopni proces vključevanja deležnikov v upravljanje kulturne dediščine:



4.1. Korak 1: Opredelitev/določitev

Ob uvedbi novega projekta boste morali zbrati deležnike iz različnih skupin. Njihovo število in vloge se lahko razlikujejo glede na vrsto projekta, na katerem delate. Glavna korist opredelitve je vizualna predstavitev vseh ljudi, ki lahko vplivajo na vaš projekt, in način njihove povezanosti.

Zbiranje zamisli

Začnite tako, da boste opredelili vse morebitne deležnike - ljudi, skupine ali organizacije, na katere bo vplival vaš projekt, in tiste, ki vplivajo nanj ali ki jih zanima ali zadeva njegova uspešnost. Na tej točki skušajte biti čim bolj natančni - še vedno lahko izločite tiste, ki ne ustrezajo, a tudi dodate druge v poznejši fazi projekta.

Deležniki so lahko notranji ali zunanji.

Z jasno razmejitvijo med tema dvema skupinama boste lažje določili prave prednostne naloge in poiskali pristop, ki najbolj ustreza vaši specifični situaciji.

Notranji deležniki so ljudje ali ustanove, ki sodelujejo pri razvoju ali izvedbi projekta. Njihova raven vključenosti se lahko razlikuje, vendar pa imajo vsi vpliv, saj so del vaše organizacije.

Zunanji deležniki so tisti, na katere bo projekt vplival, čeprav ne sodelujejo neposredno v projektu.

PRAKTIČNI PRIMER

Ključni deležniki na območju dediščine so lahko¹:

- *Stranke, državni organi, končni uporabniki,*
 - *Sponsorji, lastniki in vlagatelji,*
 - *ICOMOS,*
 - *Okoljevarstvene organizacije,*
 - *Raziskovalne ustanove, univerze, strokovnjaki,*
 - *Svetovalci, izvajalci, dobavitelji, delavci,*
 - *Lokalno prebivalstvo na območju in v njegovi okolici,*
 - *Turisti in turistične agencije,*
 - *Upravljavca območja, izvedbena organizacija, upravljavska skupina,*
 - *Javnost, ljudje, ki niso neposredno povezani s pridobitvijo, toda imajo vpliv.*
-

Ko zberete zamisli in določite, kateri ljudje in skupine bodo dejansko deležniki, jih razvrstite v smislu njihovega odnosa do projekta in drugih deležnikov.

Proces opredelitve deležnikov na področju kulturne dediščine:

1. Navedite vrednosti in nevarnosti za politiko, načrt upravljanja ali projekt kulturne dediščine. Določite deležnike, ki so povezani z vsako od vrednosti/zainteresirani zanje. Tukaj je treba upoštevati:
 - lastništvo/uporabo/običajne pravice;
 - odgovornosti za upravljanje;
 - neposredni in posredni interes (politični, gospodarski, kulturni, rekreativni).
2. Določite deležnike, ki ogrožajo ali bi lahko ogrozili te vrednosti v bližnji prihodnosti

¹ Source: Hajjalikhani, M.R. (2008). *A Systematic Stakeholders Management Approach for Protecting the Spirit of Cultural Heritage Sites*, ICOMOS 16th General Assembly and Scientific Symposium, Quebec, Canada.

3. Določite deležnike, ki so odgovorni za načrtovanje, izvajanje politike ali upravljanje kulturne dediščine v širšem smislu.
4. Oblikujte končni seznam deležnikov z združitvijo rezultatov iz prejšnjih korakov.
5. Določite tiste, na katere bodo vplivali politika, načrt upravljanja ali omejitve pri vodenju projekta na področju kulturne dediščine.
6. Ocenite vpliv omejitev na interese prizadetih oseb.

4.2. Korak 2: Analiza deležnikov

Analiza deležnikov je proces analiziranja posameznikov, skupin in organizacij glede na interese projekta ter opisovanje njihovih pričakovanj, prispevkov in ravni tveganj za projekt.

Nekateri deležniki lahko blokirajo ali pospešijo projekt. Nekatere morda zanima, kaj počnete, druge pa morda ne. Analiza deležnikov omogoča razumevanje njihovega vedenja, namenov, medsebojnih odnosov, interesov in vpliva ali sredstev, ki so jih prispevali ali bi jih lahko prispevali projektu. Te informacije so nato uporabljene za oblikovanje strategij za upravljanje takih deležnikov - kako jih najbolje vključiti in z njimi komunicirati.

Ko opredelite vse vrste deležnikov, povezanih z vašim projektom, je naslednji korak, da jih analizirate v smislu njihovega vpliva, interesa in ravni sodelovanja v vašem projektu (zunanji - notranji deležniki, neposredno - posredno udejstvovanje).

Vrsta deležnikov		Kdo so?	Raven interesa deležnikov	Raven vpliva deležnikov
			Kako zainteresirani so za projekt in njegove rezultate?	Kako močni (v smislu vplivanja na projekt) so?
Notranji	Partnerji	Delovna skupina, vodja skupine, svetovalna podjetja, izvajalci, dobavitelji, pravne regulativne uprave.	Zelo zainteresirani za izvedbo projekta v danem časovnem okviru in opredeljenih finančnih sredstvih.	Visok vpliv Dejavno prispevajo k projektu in lahko prispevajo k njegovi uspešnosti (ali ustavitvi).
Zunanji	Prejemniki koristi	Strokovnjaki na področju kulturne dediščine, podjetniki, vlagatelji, finančne ustanove, politiki, družbeni voditelji.	Zanima jih predvsem dokončanje projekta ob razumnih stroških; odplačilo naložbe v razumnem obdobju; dvig ugleda in izkušenj itd.	Visok vpliv Ti lahko močno vplivajo nanj, če postanejo zainteresirani.
	Končni prejemniki koristi	Javnost in obrobne skupine.	Zanimajo jih rezultati projekta, saj rezultati neposredno vplivajo nanje.	Majhen vpliv Ti lahko izrazijo svojo podporo v skupnosti, vplivajo pozitivno na projekt in spremenijo obseg projekta, toda dejansko nikakor nimajo veliko vpliva na prizadevanja.
	Posredni deležniki in prejemniki koristi	Oportunisti, aktivisti, mediji, drugi člani skupnosti ali območja	Zelo zainteresirani	Obstaja možnost vplivanja na projekt

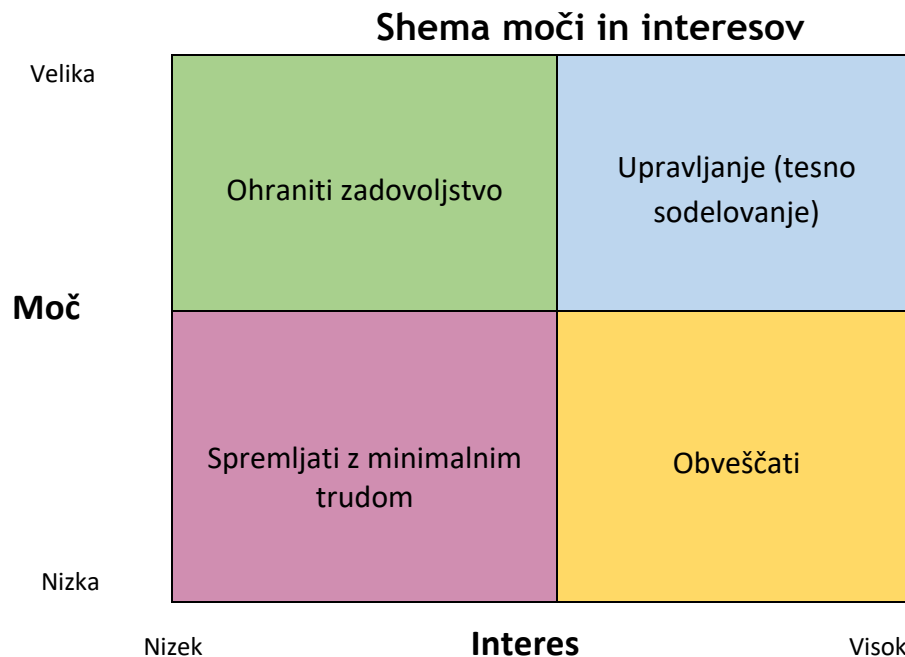
Partnerji so ljudje ali ustanove, ki sodelujejo pri razvoju ali izvedbi projekta.

Prejemniki koristi v projektu so tisti, ki bodo prejeli koristi od projekta.

Končni prejemniki koristi so tisti, ki prejmejo koristi na dolgi rok.

Posredni deležniki/prejemniki koristi so tisti, na katere bo projekt vplival ali pa bodo vplivali na vaš projekt, čeprav ne sodelujejo neposredno v projektu.

Naslednji korak je prednostno razvrstiti deležnike glede na tiste, ki imajo moč in lahko vplivajo na vaš projekt, ter tiste, ki so zainteresirani za vaš projekt (glej sliko spodaj). Glede na položaj deležnika v shemi moči in interesov se lahko odločite o dejanjih, ki jih boste izvedli.



- Visok vpliv, visok interes

To so najpomembnejši deležniki oz. tisti, ki lahko določijo, ali bo projekt uspel ali ne.

- Visok vpliv, nizek interes

Taki deležniki imajo moč, vendar ne bodo čutili potrebe po njenem uveljavljanju, dokler jih boste obveščali in dokler bodo zadovoljni.

- Nizek vpliv, visok interes

Take deležnike ustrezno obveščajte in se z njimi pogovarjajte ter tako poskrbite, da ne pride do večjih težav. Ti ljudje so lahko pogosto zelo koristni pri podrobnostih vašega projekta.

- Nizek vpliv, nizek interes

Spremljajte take deležnike, vendar jih ne dolgočasite s čezmerno komunikacijo.

Da bi izvedeli več o deležnikih in ugotovili, kaj menijo o vašem projektu, je mogoče uporabiti več metod: raziskovanje odnosa (vprašalniki), delavnice, odprta srečanja, intervjuji, tematske fokusne skupine itd.

Spodaj je nekaj ključnih vprašanj, ki vam bodo pomagala, da jih bolje razumete:

- > Kateri so glavni motivi in interesi vaših deležnikov?
- > Kaj se deležniku zdi pomembno?
- > Kakšne koristi bo po vsej verjetnosti imel deležnik?
- > Kaj deležnik pričakuje od projekta?
- > Kako močno projekt vpliva nanje? (malo, srednje, veliko)
- > Na katere deležnike bo vaš projekt najbolj vplival?
- > Koliko vpliva imajo na projekt?
- > Kdo so deležniki, ki imajo največ vpliva na vaš projekt?
- > Kako bi lahko deležnik prispeval k projektu?
- > Kako bi lahko deležnik blokiral projekt?

Ta vprašanja lahko zastavite deležnikom neposredno. Poizvedovanje glede njihovega mnenja je pogosto prvi korak pri izgradnji uspešnega odnosa z deležniki.

Kaj če nosilci niso zainteresirani za uporabo sodelovalnega pristopa pri oblikovanju načrtov upravljanja, projektov, strategij itd. na področju kulturne dediščine?

Nihče ne zagotavlja, da vas bo na koncu podprl vsak deležnik. Vendar pa bodo vaše možnosti za uspeh večje, če boste na svojo stran pridobili čim več ljudi in voditeljev skupnosti. Komuniciranje je bistveno. Čim prej vključite deležnike in jim zagotovite pravo količino informacij o sodelovalnem upravljanju glede na njihov interes in vključenost. Razmislite o tem, kako jim lahko sodelovalni pristop koristi, in jim zagotovite informacije, ki jih potrebujejo. Pregleden in odprt proces je najučinkovitejši pri pridobivanju zaveznikov.

Kaj če za vključitev deležnikov ni zadostnega osebnega znanja/sposobnosti ?

Cilji vključevanja in pričakovanja glede rezultatov vključevanja morajo biti navedeni in dogovorjeni vnaprej, da bi zagotovili uspešne rezultate za vse vpletene strani. Poskrbite, da boste o tem dosegli dogovor, preden jih vključite v projekt.

Kaj če ni dovolj časa in sredstev (neustrezna zmogljivost ustanove)?

Deležnikom je težko deliti svoje izkušnje in vlagati osebno znanje in energijo, saj se bojijo zapletenosti postopkov. Zato je treba vključevanje deležnikov dobro načrtovati že vnaprej, njihovo vključenost pa uporabiti le pri ključnih temah in dilemah, medtem ko jih o ostalih manj pomembnih zadevah le obvestite z javnim dokumentom, ki je namenjen samo pregledu.

Kaj če ni jasne vizije in vodenja?

Zagotavljanje, da imajo vsi deležniki enako in jasno vizijo, je najpomembnejše pri zasledovanju istega cilja. Če pri tem obstajajo različni pogledi, je pomembno stopiti korak nazaj ter se o tem pogovoriti in ponovno opredeliti vizijo. Šele takrat jo sporočite javnosti. Vodenja se je mogoče naučiti. Da bi kar najbolj zmanjšali možnost ponesrečenega vodenja, je potrebno: izogibati se ozkemu razmišljanju in temeljnim negativnim osebnostnim lastnostim (npr. samovšečnost, makiavelizem) ter izbrati vodje, ki se zavedajo negativnih lastnosti. Spodbujajte odprtost, transparentnost in iskrenost ter izberite vodje, ki bodo odgovarjali za svoja dejanja.

Kaj če ni primerne interesa, znanja in razumevanja kulturne dediščine?

Če deležniki svojega interesa za sodelovanje v procesu načrtovanja in upravljanja kulturne dediščine ne izrazijo jasno, je ena prvih nalog načrtovalcev in upravljavcev procesa javnega udejstvovanja obvestiti deležnike, zakaj je dediščina pomembna v njihovi skupnosti. To, da deležniki razumejo vrednost zgodovinske in kulturne dediščine, igra ključno vlogo.

Kaj če pričakovanja deležnikov niso izpolnjena?

Razočaranje deležnikov, ki je posledica nerealnih pričakovanj, je zelo resnična in vedno prisotna težava. Čeprav se v mnogih primerih ni mogoče izogniti razočaranju, pa obstajajo načini, na katere ga je mogoče zmanjšati ali celo odpraviti. Zelo pomembna je dobra priprava za delo z deležniki; za izvedbo delavnic ta vključuje uvodne predstavitve, v katerih so na razumljiv način pojasnjena stališča strokovnjakov ter zakonodaja, finančne omejitve in drugi elementi, ki vplivajo na izvajanje projekta. Tudi z vključitvijo vsaj nekaterih predlogov deležnikov v prihodnje dejavnosti projekta (kar je vedno mogoče) lahko precej zmanjšamo možnost razočaranja.

4.3. Korak 3: Oblikovanje načrta za komuniciranje

Ko opredelite svoje deležnike in njihovo stopnjo interesa, vpliva in sodelovanja, lahko začnete z izdelavo načrta za komuniciranje z deležniki. Načrt komuniciranja določa načine komuniciranja z deležniki ter vrsto, pogostost in sredstvo za komuniciranje. Prav tako določa vsebino komunikacije in njen namen.

Pojasniti morate, s kom sodelujete in zakaj. Pri pripravi načrta komuniciranja upoštevajte interese, koristi, učinke in pristojnosti deležnikov ter določite čas in raven sodelovanja.

Deležniki se lahko precej razlikujejo v vsakem pogledu, zato opredelite najboljši način komuniciranja za vsako vrsto deležnika. Za nekatere deležnike so na primer osebni sestanki najučinkovitejše sredstvo za sporočanje in reševanje zadev, za druge pa osebni sestanki niso praktični.

Vrste/metode komuniciranja z deležniki

- Telefonski pogovori
- Skupinski sestanki
- Predstavitve
- Oglasne deske
- Glasila, revije ali e-revije
- Dopisi zaposlenim
- Izjave za javnosti
- Letna poročila ali poročila o napredku
- Elektronska sporočila in intranet
- Spletni portali
- Fokusne skupine
- Posvetovalni sestanki
- Osebni, uradni ali neuradni sestanki z deležniki
- Družbeni mediji

Učinkovit načrt komuniciranja naj vsebuje naslednje podrobnosti:

- Opis vrste komuniciranja

- Pogostost komuniciranja
- Oblika (npr. elektronsko sporočilo, osebno, po telefonu)
- Sodelujoči za vsako vrsto/način komuniciranja
- Porazdelitev komuniciranja
- Končni rezultati (prejemniki sporočila)
- Nosilec vsake komunikacije (kdo je odgovoren)

Zgodnje komuniciranje je pomembno, saj ljudje potrebujejo več časa za premislek, preden sprejmejo odločitev.

Vsakemu deležniku zagotovite pravo količino informacij glede na njihove interese in udeleževanje v projektu. Nekateri ljudje potrebujejo samo povzetek, medtem ko se drugi želijo v zadeve poglobiti.

Učinkovito komuniciranje zahteva jasno opredelitev ciljev. Ali skušate obvestiti ljudi o novostih ali jih želite prepričati, naj ukrepajo? Ali želite razjasniti nesporazum ali zagotoviti povratne informacije?

S poznavanjem svojih ciljev lahko bolje pripravite svoje sporočilo in določite pravi način za komuniciranje (glej spodnjo tabelo).

Različne stopnje udejstvovanja deležnika v procesu zahtevajo različne metode komuniciranja:

RAVEN UDEJSTVOVANJA DELEŽNIKA	OPIS	METODE KOMUNICIRANJA
Obveščanje	Obveščanje deležnikov Zagotoviti deležnikom uravnotežene in objektivne informacije	<ul style="list-style-type: none"> > Tiskane zloženke, glasila itd.; > Spletne strani; > Predstavitve na sestankih; > Obveščanje medijev z izjavami za javnosti in tiskovnimi konferencami; > Oglaševanje prek plakatov, radia, tiskanih medijev; > Film ali videoposnetki.
Svetovanje	Posvet z deležniki Povečati znanje in zanimanje za proces; pridobiti povratne informacije o analizi, alternativnih možnostih in/ali odločitvah. To ni priložnost za ustvarjanje novih zamisli ali sodelovanje pri izvajanju načrtov ali projektov.	<ul style="list-style-type: none"> > Ankete in tržne raziskave; > Posvetovalni sestanki; > Posvetovalni odbori; > Analiza stroškov/učinkovitosti; > Te metode je mogoče uporabiti v kombinaciji s podajanjem informacij in predstavitvenimi tehnikami (oglaševanje, obveščanje medijev, zloženke in plakati, razstave, videoposnetki).

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Vključevanje</p>	<p>Soodločanje z deležniki</p>	<p>Neposredno sodelovanje z deležniki skozi celoten proces. Soodločanje pomeni sprejemanje zamisli drugih in odločanje za eno od možnosti, ki jih sooblikujete.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Metode podajanja informacij za začetek procesa; > Analiza deležnikov za določitev, koga je treba vključiti; > Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (SWOT) za razumevanje situacije; > Zbiranje idej; > Ankete za oblikovanje nekaterih možnosti; > Analiza stroškov in koristi za izbiro ene od možnosti.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Povezovanje</p>	<p>Skupno delovanje z deležniki</p>	<p>Partnersko sodelovati z deležniki skozi celoten proces razvoja. Skupno delovanje lahko zajema kratkoročno sodelovanje ali oblikovanje trajnejših partnerstev.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Metode podajanja informacij za začetek procesa; > Metode za soodločanje, da bi ustvarili skupno vizijo; > Vaje za krepitev skupinskega duha; > Vmesne strukture, kot so delovne skupine in usmerjevalne skupine, kot fokus za odločanje in odgovornost; > Dolgoročne strukture, prek katerih lahko sodelujete.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Opolnomočenje</p>	<p>Podpiranje lokalnih pobud</p>	<p>To je model javnega udejstvovanja, ki najbolj »opolnomoči« ljudi. Prebivalci lahko izberejo stopnjo udejstvovanja skozi nove oblike organizacije za izvajanje projektov in programov. Proces morajo voditi in usmerjati sodelujoči - čeprav lahko cilje in roke postavijo financerji.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Nepovratna sredstva, nasveti in podpora; > Delavnice, na katerih skupinam v skupnosti pomagamo izdelati skupno vizijo in načrtovati njihove ukrepe; > Vaje za krepitev skupinskega duha; > Načrtovanje zavez; > Delavnice o oblikovanju, zbiranju sredstev in obveščanju javnosti; > Obiski podobnih projektov; > Vmesne strukture, kot so delovne skupine in usmerjevalne skupine, kot cilj za odločanje in odgovornost;

- > Dolgoročne strukture, ki jih vodijo interesi skupnosti;
- > Razvojni skladi.

PRAKTIČNI PRIMER

Kako udejstvovanje deležnikov deluje v praksi?

Načrt za vključitev deležnikov v oblikovanje načrta za upravljanje zavarovanega območja Naravni park Žumberak - Samoborsko gorje

Pred začetkom sodelovanja deležnikov v procesu oblikovanja načrta za upravljanje je uprava parka oblikovala načrt za vključitev deležnikov. Ta načrt je temeljil na podrobni analizi deležnikov, ki vključuje oceno odnosa in vpliva različnih deležnikov na park in druge panoge, kot sta turizem in gospodarstvo.

Načrt udejstvovanja vsebuje pregled ravni in vrst sodelovanja različnih kategorij deležnikov in predstavnikov. Zagotavlja ne le to, da park sodeluje s predstavniki vseh ključnih skupin deležnikov, temveč tudi, da je raven udejstvovanja ustrezno določena. V načrtu udejstvovanja je bilo ob upoštevanju omejenih sredstev in sposobnosti parka oblikovanih pet različnih sodelovalnih dejavnosti različnih deležnikov: 1. polletno glasilo, 2. polstrukturirani intervjuji, 3. delavnica z deležniki, 4. vaški sestanki in 5. sestanki ciljnih skupin. Ker ni bilo mogoče vključiti vseh deležnikov v vse sodelovalne dejavnosti, so bili izbrani predstavniki vsake kategorije deležnikov. S polletnim glasilom »Kosilica«¹ so različne deležnike obveščali o procesu načrtovanja upravljanja in jih spodbujali, naj se dejavno vključijo v ta proces. Glavni cilj preostalih štirih sodelovalnih dejavnosti je bil zbrati njihova stališča in mnenja o temah in zadevah, kot so: i) vrednote parka, ii) nevarnosti v parku, iii) vloga uprave parka, iv) opazovanje vseh sprememb v življenjskem slogu prebivalcev parka, v) njihova vizija parka in vi) prihodnje upravljanje parka. Povzetek vseh petih dejavnosti za sodelovanje uporabnikov prostora je podan v spodnji tabeli. Vsa stališča in mnenja, pridobljena skozi proces sodelovanja, so bila pregledana, sistematično analizirana in obravnavana v načrtu upravljanja, ki ga je pripravila uprava parka.

Vrsta dejavnosti	Št.	Ciljna skupina
Polletno glasilo	4 izdaje, 2.000 izvodov vsake izdaje	Vsi deležniki, vendar s poudarkom na lokalnih skupnostih
Polstrukturirani intervjuji	68	Predstavniki številnih kategorij deležnikov
Delavnica za deležnike	1	Predstavniki številnih kategorij deležnikov
Ciljna srečanja skupin	3	Predstavniki 12 lovskih društev
Vaški sestanki	9	Lokalne skupnosti okoliških vasi

4.4. Korak 4: Vzpostavitev dolgoročnih platform za sodelovanje z deležniki

Eden najpomembnejših in zaželenih načinov za sodelovanje z deležniki je organizacija in upravljanje platform za dolgoročno sodelovanje. Obstajajo različne platforme za sodelovanje z deležniki v različnih panogah, kot so:

- lokalne podporne skupine;
- platforme z več deležniki;
- mreže;
- družbene platforme itd.

Lokalna podporna skupina je skupina ljudi, ki imajo podobne izkušnje in pomisleke in ki se sestanejo, da bi zagotovili pomoč, nasvete in spodbudo drug drugemu v zvezi s posameznim izzivom.

Platforma z več deležniki poveže več deležnikov z namenom sodelovanja v dialogu, odločanju in odzivanju na skupno zaznane težave, da bi zagotovili koristi intelektualne lastnine vsem članom družbe.

Mreža je skupina ali sistem med seboj povezanih ljudi ali predmetov.

Družbena platforma je spletna tehnologija, ki omogoča razvoj, uvedbo in upravljanje rešitev in storitev družbenih medijev. Zagotavlja sposobnost izdelave spletnih strani in storitev družbenih medijev s popolno funkcionalnostjo družbenega omrežja.

Eden od načinov za sprejemanje kakovostnih odločitev v zvezi z upravljanjem kulturne dediščine temelji na ravni odobravanja in izvajanja načrtov in projektov s strani lokalne skupnosti. Zato je vedno bolj pomembno vključiti lokalne deležnike in strokovnjake - širšo skupnost - v procese načrtovanja in izvajanja. Učinkovit način za doseganje tega je prek platform za sodelovanje ali z različnimi modeli lokalnih akcijskih skupin z različnimi deležniki ter ustrezno načrtovanim komuniciranjem in strategijami za vključevanje.

PRAKTIČNI PRIMERI

Dolgoročni forum z več deležniki v Naravnem parku Medvednica

Leta 2012 je Naravni park Medvednica (NPM) ustanovil stalni forum z več deležniki za namene pridobitve listine za trajnostni turizem (Europarc) s 70 različnimi deležniki na različnih ravneh. Osnova listine je partnersko delo - zagotavljanje sodelovalnega in vključujočega pristopa ter neposrednega udejstvovanja deležnikov v načrtovanju, upravljanju in odločanju. Stalni forum z več deležniki so ustanovili uprava zavarovanega območja, lokalne občine, organizacije za ohranjanje narave in lokalne (skupnostne) organizacije ter predstavniki turističnih ponudnikov. Glavna naloga je bila pripraviti in izvesti skupno strategijo za razvoj turizma in akcijski načrt (s 5-letnim trajanjem) na podlagi temeljite analize in v skladu z načeli listine za trajnostni turizem. Listina je podeljena, kadar ocenjevalec preveri ustrezno uporabo načel listine, in je obnovljena vsakih pet let pod pogojem, da so izpolnjeni navedeni cilji.

Praktični primeri: Mreža Sredozemske izkušnje ekoturizma (MEET)

Sredozemska izkušnja ekoturizma (MEET) je mreža zavarovanih območij in ključnih organizacij, ki upravljajo proizvode ekoturizma, temelječe na znamenitostih naravne in kulturne dediščine ter lokalnih skupnosti. Mreža MEET spodbuja in vključuje zavarovana območja in trajnostna lokalna podjetja v skupne pobude, ki prispevajo k ohranjanju zavarovanih območij. MEET predvideva razvoj ekoturističnih produktov na zavarovanih območjih z vzpostavitvijo zasebno-javnega grozda lokalnega ekoturizma (LEC), ki ga podpira zavarovano območje in ga sestavljajo deležniki iz več sektorjev. Eden najpogostejših primerov je pristop MEET k povezovanju z deležniki na zavarovanih območjih z namenom krepite trajnostnega turizma.

Kako organizirati in upravljati dolgoročne platforme?

Postopni proces za razvoj in upravljanje dolgoročnih platform

Razvoj dolgoročnih platform	Postopni proces
Uvedba dolgoročne platforme	Uprava uvede in vodi začetne sestanke za dolgoročno platformo, četudi so zamisel v prvi vrsti spodbujali drugi deležniki, kot so nevladne organizacije (NVO).
Izberite in povabite ključne deležnike	Opredelitev in vabilo različnim ključnim javno-zasebnim deležnikom na uvodni sestanek, kjer so pojasnjeni namen in vloga dolgoročne platforme ter razlogi za vabilo vsakemu deležniku.
Opredelitev skupne vizije	Različni deležniki opredelijo skupno vizijo, tako da so vsi v dolgoročni platformi usklajeni in vedo, kaj želi doseči skupina. Priporočljivo je, da so v skupni viziji uravnoteženi interesi deležnikov in gospodarske koristi ter zaščitene naravne, kulturne dobrine in premoženje skupnosti. Prav tako je treba upoštevati minimalne standarde obratovanja. Lokalna podjetja in ponudniki storitev morajo na primer spoštovati zakone, predpise, licence in dovoljenja za izvajanje turizma v regiji.
Uporabite rezultate iz samoocene produktov dolgoročne platforme	To orodje in okvir je mogoče uporabiti za izdelavo ciljev glede na potrebe dolgoročne platforme. To lahko olajša skupno odločanje in usmerja način sodelovanja s ciljem dokončne izdelave proizvoda.
Jasno opredelite vloge in odgovornosti	Za uspešnost in dolgotrajnost katere koli pobude sta potrebni predanost in jasna opredelitev, kaj se pričakuje od deležnikov. Skupine in pobude zahtevajo usklajevanje in pomagajo ohraniti osredotočenost. Najboljši pristop je opredeliti člana ali majhno skupino članov, ki se zavežejo opravljati usklajevalno vlogo.

Lokalno upravljanje

Pri opredelitvi lokalnih deležnikov, ki bodo morda del turističnega produkta, je treba oceniti in sporočiti lokalno identiteto, tradicije in pomisleke lokalne skupnosti.

Uporabna priporočila

- Deležniki morajo imeti koristi od sodelovanja v lokalni podporni skupini.
- Ne vzbujajte neizvedljivih pričakovanj.
- Na začetku pojasnite pravice in dolžnosti lokalne podporne skupine - bodite odprti in transparentni.
- Zgradite zaupanje med sodelujočimi deležniki.
- Za uspešno delovanje lokalne podporne skupine je priporočljivo, da ima ta največ 15 oseb. Po potrebi v podrejene skupine ali odprti forum vključite več deležnikov.
- Vključite svoj regionalni/državni organ, ki zagotavlja finančna sredstva, saj lahko ta zagotovi informacije o regionalnih/državnih prednostnih nalogah in priložnostih za financiranje.
- Povežite javne in zasebne deležnike z različnimi potrebami in poskrbite, da bodo razumeli potrebe drug drugega.
- Ne podvajajte strukture: če imate nekaj, kar je primerljivo z lokalno podporno skupino, to uporabite. Po potrebi dodajte dejavnosti in deležnike.
- Vzpostavite trajne strukture: strukture naj se nadaljujejo tudi po izdelavi načrta za upravljanje, npr. uporaba lokalne podporne skupine za izvajanje in spremljanje načrta za upravljanje.
- Imenujte usposobljenega »nevtralnega« moderatorja, ki bo zadolžen za lokalno podporno skupino in ki ga sprejemajo vsi partnerji, njegova oz. njena naloga pa naj bo spodbujati člane lokalne podporne skupine, naj prispevajo k oblikovanju načrta upravljanja, in organizirati proces lokalne podporne skupine.
- Uspešna lokalna podpora skupina zahteva čas in temeljito pripravo!

PRAKTIČNI PRIMER

Uporaba foruma z več deležniki za razvoj projekta »Revitalizacija srednjeveškega mesta Medvedgrad - večnamenski center za obiskovalce« za namene pridobitve finančnih sredstev EU v Naravnem parku Medvednica (NPM), Hrvaška

Pobudnik procesa je bila uprava zavarovanega območja. Naravni park Medvednica je opredelil deležnike in jih povabil k dolgoročnemu sodelovanju. Na začetku je bilo zavarovano območje zadolženo za organizacijo dela foruma (upravljanje in odgovornost). Zelo pomembne so dejavnosti, kot so nenehna krepitev zmogljivosti njegovih članov/deležnikov prek mreženja, izmenjava in izobraževanje. Podpis sporazuma o sodelovanju z bolj dejavnimi in vključenimi člani foruma je bil eden od neuradnih načinov za morebitno krepitev odgovornosti in vlog vsakega deležnika. Strategija za trajnostni turizem v Naravnem parku Medvednica je bila skupno oblikovana, zavarovano območje pa je leta 2014 prejelo listino. Ker je večina članov foruma z več deležniki z navdušenjem sodelovala pri pridobivanju listine, je forum nadaljeval delo in izvedel še mnoge skupne dejavnosti. V tem procesu sta nastali dve vidni in zainteresirani tematski skupini deležnikov (turistična skupina in znanstvena/strokovna skupina).

Uprava Naravnega parka Medvednica je skupaj s svojimi deležniki začela razvijati projekt za financiranje s sredstvi EU - Revitalizacija srednjeveškega mesta Medvedgrad - in ga odprla za novo uporabo, tj. večnamenski center za obiskovalce. Sodelovalni pristop je bil uporabljen v vseh fazah razvoja projekta, tudi pri oblikovanju interpretacije kulturnih in naravnih vrednot (osnutki načrtov za multimedijske razstave) s pomočjo zunanjih strokovnjakov, ki so usmerjali člane foruma skozi celoten proces oblikovanja načrtov za interpretacijo.

Naravni park Medvednica je deležnikom poslal vabilo po elektronski pošti in v šestih mesecih organiziral več poldnevni delavnic. Na prvi delavnici je Naravni park Medvednica predstavil pravni in znanstveni/strokovni okvir za delo na področju varovanja narave in kulture ter ju vdela v načrt razvoja in določil roke projekta. Naravni park Medvednica je k sodelovanju povabil več deležnikov, ne zgolj relevantnih, da bi dosegel transparentnost in dvignil ozaveščenost deležnikov o pravnih in znanstvenih predpisih (temeljne vrednote) revitalizacije in upravljanja kulturne dediščine na splošno (na zavarovanem območju).

Številne delavnice so vodile strokovne skupine (sestavljene iz višjih vodstvenih delavcev Naravnega parka Medvednica in strokovnjakov) na dveh ločenih področjih - razvoj projekta in oblikovanje načrta interpretacije (razstava za obiskovalce),

tako da so bile delavnice pogoste, celoten proces pa je trajal celo leto. V tem času zelo intenzivnega dela so ostali dejavni le pomembni in zelo zainteresirani deležniki.

V predlogu projekta je bilo predvideno, da bo forum z več deležniki deloval tudi pozneje pri vsakodnevnem obratovanju revitaliziranega srednjeveškega mesta Medvedgrad - večnamenskega centra za obiskovalce.

Ker je ta platforma z več deležniki zaživela in neprekinjeno delovala več let, so bili deležniki vključeni v različne vidike upravljanja zavarovanega območja, kjer so tudi sodelovali. Nekaj dodatnih primerov sodelovanja, izvedenega ob večji ali manjši podpori deležnikov, so festival srednjeveških dni Medvedgrad, festival fantastičnega filma Medvedgrad, glasbene noči Medvedgrada itd.

4.5. Ocena procesa sodelovanja z deležniki

Zelo pomembno je spremljati in oceniti, kako dobro ste opredelili deležnike, jih razumeli in vključili v svoj projekt. Ocena procesa sodelovanja z deležniki naj bo sestavni del skupne ocene projekta, v izdelavo te ocene pa je treba vključiti tudi deležnike same.

Nekatera vprašanja za ocenjevanje, ki jih lahko obravnavate, so:

- Kaj bi lahko storili za boljšo opredelitev deležnikov?
- Katere strategije so bile najučinkovitejše za vključitev različnih prebivalcev in skupin?
- Kako uspešno ste ohranjali udejstvovanje ljudi?
- Ali ste zagotovili kakršno koli usposabljanje ali drugo podporo? Ali je bilo koristno? Kako bi to lahko izboljšali?
- Ali so vaša analiza deležnikov in prizadevanja za upravljanje imeli želeni učinek? Ali so bili koristni?
- Ali je udejstvovanje deležnikov izboljšalo delo, učinkovitost in/ali politično podporo in podporo skupnosti vašim prizadevanjem?

Upoštevajte, da ocenjevanja potrebujejo ne le projektne skupine, temveč tudi druge vrste deležnikov (npr. zunanji deležniki). Z ocenjevanjem deležnikov kot neprekinjenim procesom lahko dobro presodite o tem, ali jih vključiti v prihodnje projekte.

5. Nadaljnji viri

- Aas, C., Ladkin, A. in Fletcher, J. (2005): Stakeholder collaboration and heritage management. *Ann. Tour. Res.* 32, 28-48.
- Abeledo, R. (2013): Cultural Organizations and Social Innovation: The Case of Bunker (Slovenia), Sanchis, v: Rethinking Urban Inclusion: Spaces, Mobilizations, Interventions, CES, Cescontexto, Debates Nr. 2
- Listina za trajnostni turizem (ECST) https://www.europarc.org/wp-content/uploads/2019/08/EN_How-to-become-a-EUROPARC-Sustainable-Destination_Technical-guidelines.pdf
- Priročnik za lokalne oblasti o JZP in strategijah za revitalizacijo dediščine (2016), Interreg: Srednja Evropa, RESTAURA, Hrvaška
- Guidelines for the citizens' involvement in historical sites, Interreg: Central Europe, FORGET HERITAGE; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Forget-Heritage/English-1.pdf>
- Hajialikhani, M. R. (2008). A Systematic Stakeholders Management Approach for Protecting the Spirit of Cultural Heritage Sites, ICOMOS 16th General Assembly and Scientific Symposium, Quebec, Kanada.
- Heritage is ours: Citizens Participating in Decision Making (2017), Publication based on the Forum of the European Heritage Congress, Finska
- Herrmann, Ch. in Trunk M. (2018): Management manual, Interreg: Central Europe, FORGET HERITAGE; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Forget-Heritage/Management-Manua-ENG.pdf>
- Ioniță, A. in Stanciu, E. (2012): Participatory management of Protected Areas in the Carpathian Region. Part II: Guidelines for stakeholder involvement in protected area management, World Wild Fund for Nature, Danube-Carpathian Programme, Brasov, 2012.
- Jelinčić, D. A., Tišma, S., Senkić, M. in Dodig, D. (2017): Javno-zasebno partnerstvo na področju kulturne dediščine // *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, posebna izdaja, 74-89 doi:10.24193/tras.SI2017.5
- Murovec, N. in Kavas, D. (2018): Strategija upravljanja kulturne dediščine z uporabo KKI, Interreg: Central Europe, FORGET HERITAGE; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Forget-Heritage/English-D.T3.3.3.-web.pdf>
- Noll, D., Scott, A., Danelutti, C., Sampson, J., Galli, A., Mancini, S., Sinibaldi, I., Santarossa, L., Prvan, M. in Lang, M. (2019). A guide to plan and promote ecotourism activities and measure their impacts in Mediterranean Protected Areas following the MEET approach. DestiMED project, Interreg Med Programme. 112 pp.

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