

OTVORENI STANDARDI ZA PRAKSU OČUVANJA

VERZIJA 4.0 | 2020





O OVOM DOKUMENTU

Otvoreni standardi za praksu očuvanja, Verzija 4.0, rezultat je doprinosa, terenskih provjera i rasprava među članovima *Conservation Measures Partnership*-a (CMP), koji ujedno ima i konačne uredničke ovlasti nad *Standardima očuvanja*. Značajan doprinos pružili su i članovi *Conservation Coaches Network* (CCNet) i drugi partneri CMP-a.

Što je Conservation Measures Partnership (CMP)?

CMP je partnerstvo nevladinih organizacija za zaštitu okoliša, državnih agencija i donatora koji zajednički rade kako bi ostvarili veći učinak. Tražimo bolje načine za osmišljavanje, upravljanje i mjerenje učinaka naših aktivnosti kako bismo mogli učiti i poboljšati naše napore, te onim što smo naučili upotpuniti širu bazu dokaza.

Trenutni članovi CMP-a:

African Wildlife Foundation; Bush Heritage Australia; Conservation International; The David and Lucile Packard Foundation; Disney's Animals, Science, and Environment; Durrell Wildlife Conservation Trust; Foundations of Success; The Gordon and Betty Moore Foundation; International Crane Foundation; International Fund for Animal Welfare; Jane Goodall Institute; Keith Campbell Foundation for the Environment; Margaret A. Cargill Foundation; National Fish

and Wildlife Foundation; The Nature Conservancy; Nature Conservancy of Canada; Nature Serve; Puget Sound Partnership; Rare; The Summit Foundation; US Agency for International Development; US Fish and Wildlife Service; Walton Family Foundation; Wildlife Conservation Network; Wildlife Conservation Society; i WWF.

Revizije i ažuriranja:

Conservation Measures Partnership odobrilo je ovaj dokument. Međutim, kao dio procesa prilagodljivog upravljanja, članovi CMP-a nastavit će ga revidirati i poboljšavati tijekom vremena. Za ažurirane verzije, smjernice i dodatne informacije o CMP- u, posjetite web stranicu CMP- a na: www.conservationmeasures.org i web stranicu *Standarda očuvanja* na: www.cmp-openstandards.org. Pozivamo sve koji koriste ove standarde da nam pošalju povratne informacije putem e-pošte na: CMPIinfo@conservationmeasures.org.

Komisija za reviziju *Standarda očuvanja 4.0*:

Sljedeće osobe su zajedno radile na razvoju i usavršavanju sadržaja koji se odražava u ovoj verziji. CMP im je zahvalan za njihovo vrijeme i uvide.

Annette Stewart (Bush Heritage Australia), Ari Cornman (California Fish and Game Commission), Arlyne Johnson (Foundations of Success), Ashleigh Baker (Foundations of Success), Brad Northrup (Conservation Coaches Network), Caroline Stem (Foundations of Success), Catherine Payne (Durrell Wildlife Conservation Trust), Diane Detoeuf (Wildlife Conservation Society), Clair Dougherty (Bush Heritage Australia), Dan Salzer (The Nature Conservancy), Felix Cybulla (Independent, Conservation Coaches Network), Gustavo Gatti (Conserve Brazil), Hui Shim Tan (WWF-Malaysia), Ilke Tilders (Foundations of Success), Irina Montenegro (WWF Chile), John Morrison (WWF US), Judy Boshoven (Foundations of Success), Kerryn Morrison (Endangered Wildlife Trust), Lydia Gaskell (WWF International), Marcia Brown (Foundations of Success), Mariano de la Maza (CONAF Chile), Mariella Saenz (Pronatura), Nick Salafsky (Foundations of Success), Oscar Maldonado (Independent, Conservation Coaches Network), Patrick Crist (PlanIt Forward), Philippa Walsh (Community Solutions), Sandra Andraka (UNDP), Thomas Miewald (US Fish and Wildlife Service) i Will Beale (WWF-UK).

Povrh toga, CMP je zahvalan pojedincima iz zajednice korisnika *Standarda očuvanja* koji su pregledali različite verzije *Standarda očuvanja* i dali važan doprinos njihovom dotjerivanju i poboljšanju.



SADRŽAJ

Uvod	1	4. Analiza i prilagodba	54
Kontekst	2	4A. Pripremite vaše podatke za analizu.....	55
Svrha Standarda očuvanja	3	4B. Analizirajte i promislite o rezultatima.....	56
Evolucija Standarda očuvanja	4	4C. Prilagodite vaš strateški plan.....	58
Odnos Standarda očuvanja i drugih okvira za potporu donošenju odluka	5	5. Dijeljenje	60
Korištenje Standarda očuvanja	6	5A. Dokumentirajte naučeno.....	61
Podrška za primjenu Standarda očuvanja.....	7	5B. Dijelite naučeno.....	61
Opća načela i razmatranja	9	5C. Njeguajte učeće okruženje.....	63
1. Procjena	12	Zatvaranje kruga	65
1A. Definirajte svrhu i identificirajte projektni tim.....	13	Prilozi	67
1B. Definirajte obuhvat, viziju i prirodne vrijednosti.....	14	Prilog 1. Kazalo pojmova	68
1C. Odredite kritične prijetnje.....	19	Prilog 2. Definicije i kriteriji ključnih izraza	73
1D. Procijenite situaciju.....	21	Prilog 3. Opća načela i razmatranja	74
2. Planiranje	25	Prilog 4. Sažetak koraka Standarda očuvanja i očekivanih rezultata	77
2A. Razvijte akcijski plan: ciljeve, strategije, pretpostavke i očekivane ishode.....	27		
2B. Razvijte plan praćenja, evaluacije i učenja.....	38		
2C. Razvijte operativni plan.....	44		
3. Provedba	46		
3A. Razvijte detaljni kratkoročni plan i vremenski okvir.....	47		
3B. Razvijte i razradite vaš projektni proračun.....	49		
3C. Provedite vaše planove.....	50		



UVOD

KONTEKST

Zajednica ljudi koji se bave očuvanjem okoliša i prirode bavi se velikim, složenim i hitnim ekološkim problemima gdje su uloženi visoki. Ljudi diljem svijeta računaju na nas; vjeruju nam, rade s nama i daju nam značajna sredstva za učinkovito djelovanje u cilju spašavanja planeta. Imamo veliki potencijal za ostvarivanje dugotrajnih učinaka i doista, postigli smo inspirativan napredak. Unatoč tome, malo organizacija ili agencija za zaštitu prirode može pružiti dokaze o tome što funkcionira, što treba poboljšati i što bi se trebalo promijeniti.

Bez preciznijeg mjerenja učinkovitosti i discipliniranog bilježenja naših napora, kako ćemo znati jesmo li napredovali onoliko brzo koliko je potrebno za postizanje naših ciljeva? Kako ćemo postati učinkovitiji? Kako ćemo učiti jedni od drugih? I kako ćemo moći dokazati naša postignuća, te izgraditi javnu i političku volju potrebnu za suočavanje s izazovima koji su pred nama?

Zajednica ljudi koji se bave očuvanjem prirode hitno treba robusne sustave za planiranje, upravljanje, praćenje i učenje. Trebamo temeljiti naše postupke na dostupnim dokazima kad god je to moguće, kao i usvojiti promišljeni, prilagodljivi pristup upravljanju u situacijama kad moramo hitno djelovati a informacije su ograničene. U svim slučajevima, trebamo sustavno evaluirati naše rezultate i koristiti te informacije kako bismo učili jedni od drugih o tome što funkcionira a što ne funkcionira.

Kako bi se zadovoljile te potrebe, *Conservation Measures Partnership* (CMP) od 2002. radi na kombiniranju načela i najboljih praksi očuvanja temeljenih na dokazima, prilagodljivog upravljanja i drugih pristupa pružanja podrške odlučivanju kako bi se stvorili *Otvoreni standardi za praksu očuvanja* (*Standardi očuvanja* ubuduće). *Standardi očuvanja* spajaju zajedničke koncepte, pristupe i terminologiju u dizajnu, upravljanju i praćenju projekata i programa očuvanja kako bi se poboljšala praksa. *Standardi očuvanja* mogu se primijeniti na bilo kojoj geografskoj, vremenskoj ili programskoj razini.

VIZIJA CMP-A

CMP je predan viziji da će globalni naponi za očuvanje biti učinkovitiji i djelotvorniji ako učimo kako iskoristiti ili replicirati ono što djeluje i izbjeci ono što ne funkcionira, pritom temeljeći svoje učenje na dokazima, vjerodostojnom mjerenju učinkovitosti i otvorenom dijeljenju iskustava. Da bi ostvarile ovu viziju naše organizacije teže:

- procjenjivanju stanja očuvanja i formuliranju problema i rješenja u smislu dostupnih dokaza, stručnosti i iskustva
- izražavanju željenih rezultata koristeći ishode očuvanja, a ne aktivnosti
- praćenju napretka prema postizanju željenih rezultata
- prilagođavanju strategije temeljem onoga što smo naučili
- dijeljenju naših rezultata s poštovanjem, iskreno i transparentno kako bismo olakšali učenje i pridonijeli bazi dokaza

Punu listu opredjeljenja članica možete vidjeti u [povelji CMP-a](#).

SVRHA STANDARDA OČUVANJA

Kako bi pomogli timovima da ostvare ovu viziju, *Standardi očuvanja* pružaju skup najboljih praksi za uspješnu provedbu projekata¹ očuvanja, oslanjajući se na ciklus upravljanja od pet koraka:



ZAPOČNITE NA VAMA NAJPRIKLADNIJEM KORAKU

Svi timovi neće započeti s 1. korakom *Standarda očuvanja*. Svaki tim treba razmotriti što su već obavili i gdje su u provedbi svog projekta. Timovi mogu (i trebaju) koristiti velik dio svojeg postojećeg rada kao inpute za proces *Standarda očuvanja*. Možda će smatrati da ima više smisla ući u proces na nekom od kasnijih i vratiti se na ranije korake dok se kreću kroz ciklus upravljanja te se bolje upoznaju sa svojom situacijom.

Standardi očuvanja nisu recept kojeg se treba točno pridržavati. Naprotiv, oni su namijenjeni da, u kombinaciji s drugim alatima za podršku odlučivanju, usmjeravaju donošenje ključnih odluka u upravljanju projektima, istovremeno olakšavajući suradnju i pružajući osnovu za zajedničko donošenje odluka i učenje. Očekujemo da će timovi prvenstveno koristiti *Standarde očuvanja* nakon što odrede gdje ili na kojoj temi će raditi, koristeći alate za prioritizaciju, kao što je prostorno planiranje očuvanja. Isto tako, *Standardi očuvanja* osmišljeni su tako da nadopunjuju, a ne zamjenjuju, povezane administrativne procese i funkcije, kao što su ugovaranje i upravljanje ljudskim resursima. Ovaj se dokument namjerno fokusira na standarde i načela, a ne pružanje detaljnih smjernice koje su dostupne iz različitih izvora koje su razvili članice CMP-a (vidi kasniji odjeljak Podrška za provedbu *Standarda očuvanja*).

Željeli bismo da nam svi koji koriste ove *Standarde očuvanja* pošalju povratne informacije (kontaktirajte nas na CMPIinfo@conservationmeasures.org).

¹ Svi napor za očuvanje u bilo kojoj mjeri mogu se eksplicitno ili implicitno opisati kao "projekti" - skup radnji koje poduzima definirana grupa praktičara - uključujući menadžere, istraživače, članove zajednice ili druge dionike - kako bi se postigli definirani ciljevi i očekivani ishodi. U ovom dokumentu izraz "projekt" označava i projekt u užem smislu, i grupu projekata (tj. "program") na svim razinama (npr. u rasponu od upravljanja malim ribnjakom do cijelog oceana).

EVOLUCIJA STANDARDA OČUVANJA

Otvoreni standardi za praksu očuvanja proizvod su zajedničkog rada *Conservation Measures Partnership*-a. Verzija 1.0 (2004.) oslanjala se na rezultate *Measuring Conservation Impact Initiative*, studije iz 2002. koja je pregledala iskustva iz sedam disciplina, uključujući zaštitu prirode, kako bi se odredili zajednički pristupi dobrom dizajnu, upravljanju i praćenju projekata.

Nalazi su uključivali niz načela za prilagodljivo upravljanje projektnim ciklusom. Otprilike u isto vrijeme, CMP je također proveo *Rosetta Stone* vježbu kako bi uskladio postojeće sustave planiranja koje koriste različite organizacije članice i identificirao sličnosti i razlike u pristupima i terminologiji. Nadovezujući se na ove proizvode, pojedinačne organizacije članice CMP-a doprinijele su svojim iskustvom u provedbi projekta kako bi razvile i poboljšale *Standarde očuvanja* i usmjerile ih posebno na očuvanje bioraznolikosti.

Primjena *Standarda očuvanja* je kontinuiran, dinamičan proces koji je uključivao razvoj blisko usklađenih standarda specifičnih za svaku organizaciju, izradu detaljnijih materijala s uputama za svaki od koraka i obuku projektnih timova diljem svijeta. Mnoge članice i partnerske organizacije CMP-a naporno su radile na operacionalizaciji *Standarda očuvanja*. Njihovi napori bili su pokretačka snaga u pomaganju da *Standardi očuvanja* postanu uobičajena i prihvaćena praksa unutar zajednice stručnjaka. Isto tako, *Conservation Coaches Network* (CCNet) sve više služi kao globalni mehanizam za promicanje *Standarda očuvanja* i izgradnju kapaciteta za njihovu provedbu. Široka primjena *Standarda očuvanja* kroz različite mehanizme pružila je CMP-u korisne povratne informacije za kontinuirano poboljšanje. Okvir 1 ističe glavna ažuriranja u verziji 4.0.

OKVIR 1: ŠTO JE NOVO U VERZIJI 4.0?

Verzija 4.0 odražava kolektivni doprinos i zajednički napor članova CMP-a i šire zajednice korisnika *Standarda očuvanja*. Ti su pojedinci radili zajedno kako bi predložili poboljšanja koja se oslanjaju na njihovo iskustvo implementacije. Najvažniji noviteti uključuju:

- novi izgled i dojam, ali još uvijek odličan tehnički sadržaj
- pružanje više detalja o Koracima 3 - 5
- pojašnjenje o tome kako *Standardi očuvanja* podržavaju načela prilagodljivog upravljanja i očuvanja temeljenog na dokazima
- pojašnjenje odnosa između *Standarda očuvanja* i drugih okvira za potporu donošenju odluka
- poboljšanje pristupa problematici vezanoj uz klimatske promjene
- promjene terminologije kako bi se bolje prenijeli ključni pojmovi
- uključivanje noviteta iz smjernica CMP-a o društvenim dimenzijama i dobrobiti ljudi
- poboljšano objašnjenje o tome kako se baviti tematskim projektima
- prepoznavanje prostornih dimenzija relevantnih za različite korake
- veći fokus na osnove standarda i davanje manje detaljnih smjernica, što je bolje obrađeno u detaljnijim popratnim dokumentima

ODNOS STANDARDA OČUVANJA I DRUGIH OKVIRA ZA POTPORU DONOŠENJU ODLUKA

Otvoreni standardi za praksu očuvanja su samo jedan od nekoliko okvira ili procesa koji se koriste kao potpora donošenju odluka u praksi očuvanja. Ostali primjeri uključuju *Evidence-Based Practice*, *Structured Decision Making*, *Strategic Foresight*, *Systematic Conservation Planning* i *Systematic Review* (vidi [Schwartz et al 2012](#) za više informacija).

Iako ovi okviri imaju mnogo toga zajedničkog, najbolje ih je promatrati kao komplementarne pristupe s različitim snagama. Standardi očuvanja izričito uključuju mnoga ključna načela iz ovih okvira. Za učinkovitu provedbu specifičnih koraka u Standardima očuvanja, timovi bi mogli kombinirati i sparivati alate i procese koji su izravnije povezani s tim drugim okvirima. Na primjer, tablice posljedica, alat koji se koristi u *Structured Decision Making*, može podržati proces prioritizacije i odabira strategija. Isto tako, situacijski modeli i lanci rezultata (osnovni alati Standarda očuvanja) mogu podržati druge okvire pružajući sažete i učinkovite vizualne prikaze složenih odnosa.



KORIŠTENJE STANDARDA OČUVANJA

Korištenje Standarda očuvanja dijelom je znanost, a dijelom umjetnost. Vi i vaš tim ćete možda otkriti da je potrebno malo iskustva te da morate biti prilagodljivi i reaktivni kako biste ih učinkovito primijenili na situacije u stvarnom svijetu. Na primjer, iako se Standardi očuvanja čine kao niz uzastopnih koraka ili faza, timovi rijetko kada prolaze kroz proces na linearan način od početka do kraja. Umjesto toga, obično se kreću naprijed-natrag kroz različite faze ciklusa. Isto tako, nisu svi standardi prikladni u svim uvjetima i za sve projekte, pa ćete morati odrediti kako i ove standarde prilagoditi svom kontekstu.

Za svaki od pet koraka ciklusa Standarda očuvanja (Slika 1), ovaj dokument daje kratak opis standardnih praksi

(podkoraka) i očekivanih rezultata za tu praksu (vidi Prilog 4 za popis svih očekivanih rezultata). Proces Standarda očuvanja može se činiti previše složenim ili detaljnim, ali vjerojatno ste već učinili mnoge od koraka opisanih ovdje. Ne biste trebali ciljati na besprijekorne rezultate dok prolazite kroz svaki korak. Umjesto toga, korisno je razmišljati o ovome kao o iterativnom procesu u kojem se promišljeno, ali brzo krećete kroz korake, razvijate vjerodostojan nacrt rezultata, a zatim ga revidirate tijekom vremena kako se vaš projekt mijenja sazrijeva. Isto tako, kada shvatite da vam fale podaci, nemojte se paralizirati – iznesite svoje pretpostavke, krenite dalje s najboljim dostupnim informacijama i dokumentirajte ključne odluke i pretpostavke.

PRONALAZENJE POMOĆI

[Virtualna knjižnica Conservation Standards web stranice](#) sadrži razne resurse, od kojih je mnoge pregledao i ocijenio međuinstitucionalni panel članova zajednice korisnika *Standarda očuvanja*. Novi resursi se redovito dodaju.

[Web stranica Conservation Coaches Network-a](#) može vas povezati s trenerima, kao i s materijalima koji vam mogu biti podrška prilikom vođenja timova kroz različite korake u *Standardima očuvanja*.



Slika 1.

Projektni Ciklus Otvorenih standarda za praksu očuvanja

1. PROCJENA

- Svrha i tim
- Obuhvat, vizija, prirodne vrijednosti
- Kritične prijetnje
- Analiza situacije

2. PLANIRANJE

- Ciljevi, strategije, pretpostavke i očekivani ishodi
- Plan praćenja
- Operativni plan

**5. DIJELJENJE**

- Dokumentiranje naučenog
- Njegovanje učećeg okruženja
- Dijeljenje naučenog

3. PROVEDBA

- Plan rada i vremenski okvir
- Proračun
- Provedba plana

4. ANALIZA I PRILAGODBA

- Priprema podataka
- Analiza rezultata
- Prilagodba plana

Podrška za primjenu Standarda očuvanja

Postoje različiti načini na koje projektni timovi mogu dobiti praktičnu podršku i smjernice za provedbu standarda i načela izloženih u Standardima očuvanja.

Voditelji²

Korištenje pristupa planiranju i provedbi utemeljenog na rezultatima i dokazima često odražava radikalnu promjenu u načinu na koji organizacije i pojedinci razmišljaju i rade. Radi toga od velike pomoći timovima koji tek upoznaju Standarde očuvanja može biti da rade s voditeljem.

Neke organizacije imaju interne voditelje koji su obučeni za Standarde očuvanja i ključne tehnike facilitacije. Povrh toga, neke organizacije i konzultanti specijalizirani su za pružanje

obuke i facilitacije usmjerene na Standarde očuvanja. Puno tih pojedinaca su članovi [Conservation Coaches Network-a](#) (CCNet), bliskog partnera CMP-a, kojemu je cilj poticati angažirane trenere na svim kontinentima pri pružanju podrške timovima. CCNet također nudi obuku, smjernice i certifikaciju za praktičare koji žele postati voditelji.

² Engl. „Coach“, može se prevesti i kao „trener“. Međutim *voditelj* je više od trenera jer ne samo da podučava timove i pojedince, već im i pomaže usmjeravajući (vodeći) ih kroz proces.

Smjernice i alati

Organizacije članice CMP-a i partneri razvili su razne smjernice i alate koji pružaju „korak po korak“ upute ili pak zalaze dublje u ključne teme. Kao što je prikazano na Slici 2, ovi resursi pomažu pri provedbi načela i praksi. Uključuju materijale kao što su: vodiči s uputama za pojedine organizacije, sustavi klasifikacije (npr. klasifikacije prijetnji i akcija), online tečajevi, studije slučaja, videozapisi i nastavni programi tečajeva. Ovi resursi dostupni su putem web

stranice *Conservation Standards* (www.cmp-openstandards.org), gdje je većina smjernica provjerena i ocijenjena od strane međuinstitucionalnog povjerenstva koje predstavlja članove CMP-a i CCNet-a. Uz ove materijale, kao što je ranije spomenuto, postoje različiti resursi za podršku odlučivanju izvan tradicionalnog okvira alata *Standarda očuvanja* (npr. alati za određivanje prostornih prioriteta, planiranje scenarija i tablice posljedica) koje timovi također mogu koristiti.

Slika 2.

Odnos *Standarda očuvanja* i s njima povezanih resursa

Osnovni opis najboljih praksi



Posebne smjernice i alati za podršku pri implementaciji OS

WWF for a living planet

Resources for Implementing the WWF Project & Programme Standards

Step 1.4
Define: Threat Ranking
July 2007

CHIFF Direct Threats Classification v 2.0

Classification Level	Definition	Exposition
1. 1. 1. 1 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 2 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 3 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 4 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 5 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 6 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 7 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 8 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 9 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 10 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 11 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 12 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 13 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 14 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 15 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 16 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 17 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 18 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 19 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 20 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 21 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 22 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 23 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 24 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 25 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 26 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 27 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 28 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 29 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 30 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 31 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 32 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 33 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 34 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 35 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 36 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 37 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 38 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 39 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 40 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 41 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 42 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 43 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 44 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 45 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 46 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 47 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 48 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 49 (Example), not (dis)placement		
1. 1. 1. 50 (Example), not (dis)placement		

Deciding what the Plan is all about

Threats ← Problems and their causes

Targets ← Problems ← Causes

Problems: Hurt the health of targets — e.g. erosion, trampling

Causes: The thing that makes the problem happen — e.g. cows in the stream

Identity & Rate Critical Threats

Miradi program (softver)

Mnogi programi mogu se koristiti ili prilagoditi za podršku jednom ili više koraka *Standarda očuvanja*. [Miradi program](#) (dostupan na više jezika) je posebno dizajniran za vođenje stručnjaka kroz ključne korake *Standarda očuvanja*. Softver služi kao alat za vizualizaciju i dokumentiranje onoga što timovi žele očuvati, ključnih prijetnji i prilika, glavnih strategija i aktivnosti, očekivanih rezultata, povezanih ciljeva i napretka prema rezultatima. Putem standardiziranih boja i oblika, Miradi također pomaže u stvaranju vizualnog jezika koji olakšava komunikaciju među onima koji su upoznati sa *Standardima očuvanja*.

Osim toga, Miradi na više mjesta nudi prostor za dokumentiranje ključnih rasprava, dokaza i odluka, a što je

važno kao podrška prilagodljivom upravljanju³, očuvanju temeljenom na dokazima⁴, kao i učenju.⁵

Prelaskom u oblak⁶ (putem [Miradi Share](#)), Miradi pruža dodatne mogućnosti za suradnju unutar timova i međuprojektno i organizacijsko učenje. Miradi Share također podržava [Conservation Actions and Measures Library \(CAML\)](#), biblioteku provjerenih predložaka i primjera za definiranje teorija promjene ili očekivanih rezultata povezanih sa strategijama očuvanja. Unatoč ovim prednostima, Miradi možda neće biti prikladan u svim kontekstima, pa će vaš tim morati utvrditi odgovara li vam ili ne.

³ Engl. „adaptive management“

⁴ Engl. „evidence-based conservation“

⁵ Vidi kazalo pojmova za definicije podvučenih riječi.

⁶ Engl. „cloud“

[Miradi](#) i [Miradi Share](#) stranice i [Miradi YouTube kanal](#) pružaju brojne resurse, uključujući filmove, kratke vodiče za konkretne teme i ispričane prezentacije.

Opća načela i razmatranja

Postoji nekoliko bitnih načela i razmatranja relevantnih za sve korake *Standarda očuvanja*. Prilog 3 pruža važne pojedinosti o njima, dok Okvir 2 daje sažetak.

Što se tiče zadnjeg razmatranja u Okviru 2, postoje beskrajne rasprave o relativnom značenju tehničkih pojmova kao što su ciljevi, očekivani ishodi, strategije, aktivnosti, vrijednosti, ključne točke, isporučevine (outputi) i rezultati. Iako ne postoji univerzalno, dosljedno razumijevanje, *Standardi očuvanja* drže da je vrlo važno da članovi vašeg projektnog tima i ljudi s kojima radite imaju jasnu i zajedničku definiciju pojmova koje odaberete koristiti. Imajući to na umu, tehnički pojmovi u ovom dokumentu pažljivo su odabrani, podcrtani prilikom prvog opisa, dosljedno korišteni nakon toga i definirani u rječniku na kraju. Kako se *Standardi očuvanja* razvijaju, tako možemo pronaći neke pojmove koje treba ažurirati kako bismo poboljšali komunikaciju i usvajanje ključnih načela i koraka. Tako verzija 4.0 uključuje neka ažuriranja i pojašnjenja terminologije (Tablica 1).

OKVIR 2: SAŽETAK KLJUČNIH NAČELA I RAZMATRANJA

Kada koristite *Standarde očuvanja*, važno je imati na umu sljedeće (više detalja u Prilogu 3):

Načela

- Suradujte s partnerima
- Uključujte dionike
- Koristite i doprinosite bazi dokaza, na prikladan način
- Koristite prilagodljivo upravljanje u uvjetima neizvjesnosti
- Bilježite odluke
- Njegovajte atmosferu učenja

Razmatranja

- Ovi standardi će se s vremenom mijenjati
- Ovi standardi prikazuju „idealno”
- Ovi standardi pretpostavljaju da su neki prioriteti već postavljeni
- Mali broj projekata počet će primjenjivati *Standarde očuvanja* prilikom početka planiranja
- Svaki projekt je drugačiji i stoga treba prilagoditi svoju upotrebu *Standarda očuvanja*
- Ovi standardi primjenjivi su na projekte na bilo kojoj prostornoj i/ili vremenskoj skali
- Ovi standardi usmjereni su na očuvanje kao glavni cilj, ali se mogu prilagoditi
- *Standardi očuvanja* mogu se implementirati korištenjem raznih alata
- Ovi standardi nastoje jasno definirati i dosljedno koristiti terminologiju

Tablica 1.

Ažurirana terminologija u verziji 4.0

PRIJAŠNJI POJAM/KONCEPT	NOVI POJAM/KONCEPT	RATIONALE FOR UPDATE
<i>Otvoreni standardi</i>	<i>Standardi očuvanja</i>	"Standardi očuvanja" (SO) bolje opisuje namjenu ovih standarda. Olakšat će komunikaciju s novom publikom i mogućnost pretraživanja interneta. Puno ime će ostati "Otvoreni standardi za praksu očuvanja."
Konceptualni model	Model situacije	"Konceptualni model" može biti vrlo širok. „Model situacije" pruža jasniju vezu s procesom analize situacije (koji se može dijagramski prikazati kao model situacije).
Pretpostavke / Lanci rezultata	Teorija promjene	Nećemo izgubiti "pretpostavke" ili "lance rezultata" već smo dodali "teoriju promjene" za lakši prijevod na uobičajeni projektni jezik. Lanci rezultata vizualni su dijagram teorije promjene.
Direktna prijetnja	Direktna prijetnja ili pritisak	"Pritisak" je sada službeni sinonim SO-a za prijetnju. Time se izbjegava problem da neki akteri budu označeni kao "prijetnje".
Strategija	Strategija ili intervencija	"Intervencija" je sada službeni sinonim za "strategiju". Ova promjena prepoznaje da strategije mogu biti na visokoj razini (npr. Promicanje potrošnje održive morske hrane) ili specifičnije (npr. Provedba kampanje podizanja svijesti ili Utjecaj na nabavku trgovaca). Timovi mogu koristiti deskriptore kao što su "visoka razina" ili "specifično" kako bi razjasnili tip strategije, a također mogu koristiti pojam "intervencija" kao prihvaćeni sinonim za specifičnije, ciljane smjerove djelovanja.
Akcija (<i>nije eksplicitno definirano</i>)	Akcija	"Akcija" je sada skupni pojam za strategije i aktivnosti. Ranije smo koristili ovaj izraz generički (npr. <i>Conservation Actions and Measures Library</i> ili <i>Conservation Actions Taxonomy</i>), ali ga nismo eksplicitno definirali kao da obuhvaća sve razine.
Nazivi koraka: 1. Konceptualizacija 2. Planiranje aktivnosti i praćenja 3. Provedba aktivnosti i praćenja 4. Analiza, korištenje, prilagodba 5. Bilježenje i dijeljenje naučenog	Nazivi koraka: 1. Procjena 2. Planiranje 3. Provedba 4. Analiza & prilagodba 5. Dijeljenje	Novi koraci koriste jednostavnije izraze i manje žargona. Kraći nazivi su pamtljiviji i dobro funkcioniraju s slikama ciklusa koje prikazuju samo imena na višoj razini.
Smeđa elipsa = ljudska dobrobit kao vrijednost	Tamnozeleni elipsa (i smeđa)	Ova stilska promjena rješava zabrinutost oko upotrebe smeđe boje za dobrobit ljudi. Smeđa se i dalje može koristiti (kao u ovom dokumentu, budući da Miradi još nije ažuriran), ali tamnozeleni je nova opcija koja pokazuje da su sve vrijednosti slične, ali različite.

UKLUČIVANJE KLIMATSKIH PROMJENA U STANDARDE OČUVANJA

Klimatske promjene se događaju i nastavit će se u doglednoj budućnosti. Predviđa se da će globalna prosječna temperatura porasti za više od 2,0° C u nadolazećim desetljećima, s povezanim porastom razine mora i promjenama u sezonama, olujama te periodu i količini padalina.

Iako jedva na radaru mnogih zaštitara prirode u vrijeme prve verzije Standarda očuvanja, adresiranje klimatskih promjena sada je globalni prioritet očuvanja i pitanje koje praktičari moraju uzeti u obzir prilikom dizajna i upravljanja bilo kojim projektom očuvanja. Imajući to na umu, Standardi očuvanja uključuju tekstualne okvire o klimatskim promjenama usmjerene na prilagodbu, za razliku od ublažavanja klimatskih promjena. Oba pristupa su važna, ali akcije ublažavanja savršeno se uklapaju u postojeći okvir Standarda očuvanja. Priprema za prilagodbu, međutim, zahtijeva razvoj novih alata ili modificiranje postojećih alata.

Kroz cijeli dokument koristit ćemo zelene okvire poput ovog kako bismo ukazali na razmatranja specifična za klimu, relevantna za različite korake Standarda očuvanja. Općenito, stavljamo naglasak na raščlanjivanje i razumijevanje potencijalnih učinaka klime na ključne vrste i ekosustave, njezinih učinaka na ljude te kako reakcije ljudi na klimatske promjene utječu na ključne vrste i ekosustave (neizravni učinci klimatskih promjena). Zbog neizvjesnosti oko buduće klime, kao i modela koji se koriste za predstavljanje potencijalne buduće klime, predlažemo korištenje niza scenarija klimatskih promjena kako biste ograničili svoju neizvjesnost.



1 PROCJENA

PROCJENA

Ovaj korak u ciklusu *Standarda očuvanja* uključuje određivanje osnovnih parametara za vaš projekt i shvaćanje cjelokupnog konteksta. Konkretno, to uključuje određivanje svrhe planiranja, određivanje tko će biti dio vašeg inicijalnog projektnog tima i artikuliranje geografskog i/ili tematskog obuhvata vašeg projekta, vaše vizije i ciljeva očuvanja na koje ćete se fokusirati. Također uključuje razumijevanje konteksta vašeg projekta, uključujući definiranje prijetnji, prilika i ključnih dionika.

1A. Definirajte svrhu i identificirajte projektni tim

Definirajte svrhu rada sa *Standardima očuvanja*

Možete ući u ciklus *Standarda očuvanja* u bilo kojem trenutku procesa. Gdje god da uđete, trebali biste započeti osvrtnom i razjašnjavanjem svrhe svog rada, uključujući definiranje za koje specifične odluke i kojim donositeljima odluka kojima će to biti korisno. Kao dio ovog osvrta, možda će vam biti korisno ponovno pregledati misiju vaše organizacije i trenutne prioritete kako biste razjasnili neke već donesene odluke, očekivanja donositelja odluka, vrijeme donošenja odluka kao i pretpostavke o financiranju i drugim resursima. Ako surađujete s partnerima, trebali biste također na početku usporediti svoje misije i prioritete i utvrditi gdje bi vaše potrebe i vrijednosti mogle biti kompatibilne, kao i gdje bi mogle biti u sukobu. Isto tako, ako očekujete da ćete raditi s određenim donatorom, možda ćete htjeti potaknuti korištenje *Standarda očuvanja* kao osnovnog procesa, ili barem usporediti izraze i korake kako biste smanjili zabunu.

Također, trebali biste se oslanjati na ono što ste vi i drugi naučili iz ranijih iteracija ovog i/ili sličnih projekata. Ovaj osvrt će vam pomoći da odredite koliko truda trebate uložiti u ovaj proces i koji su koraci relativno važniji od ostalih (na primjer, ako su vrijednosti i ciljevi već identificirani i procjena

prijetnji već postoji, tada ćete ih možda moći samo pregledati i prijeći na analizu situacije i razvoj strategija).

Projektni tim

Projekt u konačnici osmišljava i provodi skupina pojedinaca koji čine vaš projektni tim¹. Članovi tima često uključuju pojedince iz vaše organizacije, kao i iz drugih ključnih partnera. Jedan član tima je obično voditelj projekta, odgovoran za cjelokupnu koordinaciju projekta i kretanje tima naprijed. U nekim organizacijama možete također imati sponzora projekta ili vlasnika kojemu tim odgovara. Trebalo bi biti jasno tko je u vašem timu te koje su uloge i odgovornosti svakog člana. Ključno je prepoznati i iskoristiti postojeće vještine i iskustvo te identificirati nedostatke kako bi se osiguralo da se projekt razvija (napreduje) s najboljim dostupnim znanjem. Sastav tima može se promijeniti kako prolazite kroz ciklus upravljanja. Ako znate tko će raditi na provedbi projekta, trebali biste ih uključiti od samog početka. Osim projektnog tima, možda ćete također trebati identificirati jednog ili više savjetnika kojima se glavni tim može obratiti za dobivanje iskrenih povratnih informacija i savjeta, te koji mogu promovirati vaše interese. Nakon što obavite analizu dionika (Korak 1D), trebali biste razmotriti svoj projektni tim i utvrditi treba li neki od identificiranih dionika biti dio vašeg projektnog tima. To će zahtijevati da vaš tim bude fleksibilan i otvoren za dodavanje novih članova, ako je to opravdano.

¹ Engl. „project team“

REZULTATI OVOG KORAKA UKLJUČUJU:

- ◆ Identifikaciju svrhe rada, te koje specifične odluke i kojim donositeljima odluka će to biti korisno
- ◆ Odabir inicijalnog projektnog tima, uključujući voditelja projekta, glavne članove i savjetodavne članove
- ◆ Identifikaciju postojećih vještina među članovima tima, te ključnih nedostataka koje biste trebali popuniti
- ◆ Određivanje uloga i odgovornosti

1B. Definirajte obuhvat, viziju i prirodne vrijednosti

Obuhvat

Prije nego što razmislite o tome što ćete raditi (strategije i aktivnosti koje ćete provoditi), trebali biste dobro razumjeti što se općenito nadate postići jer će to biti temelj vašeg rada na planiranju. **Obuhvat**² projekta definira na što projekt namjerava utjecati, ali ne ograničava nužno gdje se odvijaju radnje koje utječu na obuhvat. Postoje tri uobičajene mogućnosti:

- **Prostorno-orijentirani obuhvat** ima geografski fokus i uključuje napore za očuvanje ili učinkovito upravljanje ekoregijama, ekosustavima, prioritetnim područjima ili zaštićenim područjima. Na definiranje prostorno-orijentiranog obuhvata može utjecati sličnost tipova i funkcija ekosustava, sličnost prijetnji, socio-ekološko okruženje, zadana prostorna granica, politička jurisdikcija i jedinice upravljanja. Primjer takvog obuhvata je nacionalni park, koji uključuje različite ekosustave i bioraznolikost unutar granica parka.
- **Obuhvat orijentiran na vrijednosti** stavlja fokus na određene vrste ili ekosustave. Obuhvat temeljen na vrstama može uključivati zemljopisna područja koja su relevantna za dio ili cijeli životni ciklus vrste. Primjer obuhvata koji se temelji na vrstama mogao bi biti globalni program za tigrove, usredotočen na divlje tigrove u više krajolika koji nude najbolje šanse za povećanje populacije. Primjer obuhvata koji se temelji na ekosustavu mogu biti šume mangrova u Aziji ili globalni travnjaci.

- **Tematsko-orijentiran obuhvat** uključuje napore fokusirane na rješavanje konkretnih prijetnji, ili pak iskorištavanje prilika ili uvjeta koji omogućuju provedbu. Primjer tematskog obuhvata mogao bi biti projekt usmjeren na ilegalnu sječu šuma čiji je cilj smanjiti količinu nezakonito uvezenog drva u Europsku uniju ili klimatski program koji nastoji smanjiti nacionalne emisije CO₂ iz prijevoza, domova, hrane i proizvodnje energije.

Bez obzira na obuhvat koji definirate, morat ćete razmisliti o odgovarajućoj skali, koja će omogućiti da postignete željeni učinak (npr. možda ćete morati raditi na više zaštićenih područja koja doprinose sveukupnoj mreži zaštićenih područja). Također trebali biste razmišljati i o vremenskoj dimenziji svog rada, koja će utjecati na to koliko možete postići. U većini slučajeva, jednogodišnji ili petogodišnji projekt neće značajno promijeniti opstojnost ekosustava ili vrste. No, može utjecati na ljudsko ponašanje ili promjene javnih politika koje bi u konačnici mogle utjecati na opstojnost ekosustava ili vrste.

U svakom projektu koji ima prostornu dimenziju, često je korisno napraviti kartu koja uključuje ključne jedinice za upravljanje očuvanjem i/ili političke granice. To zauzvrat može sugerirati dodatne partnere, vrijednosti i prijetnje koje treba razmotriti unutar projektnog područja.

Vizija

Osim definiranja obuhvata, potrebno je odlučiti se i za jasnu i zajedničku **viziju**³ – opis željenog stanja ili krajnjih uvjeta na čijem postizanju radite. Svoju viziju možete sažeti u „izjavi o viziji“, koja zadovoljava kriterije da bude relativno općenita, vizionarska i kratka (vidi Prilog 2 za opise ovih kriterija). Vizija projekta trebala bi se uklopiti u kontekst organizacijskih misija svih projektnih partnera.

² Engl. „scope“

³ Engl. „vision“



RAZMATRANJE KLIMATSKIH PROMJENA 1 OBUHVAT

Pri definiranju obuhvata razmislite o tome usredotočujete li se na očuvanje bioraznolikosti i trebate li uzeti u obzir kako će klimatske promjene utjecati na vaše prirodne vrijednosti, ili je vaš fokus na smanjenju utjecaja klimatskih promjena na ljude putem zaštite i obnove ekosustava (tj. "prilagodba temeljena na ekosustavima").

Ova odluka na visokoj razini mogla bi utjecati na definiranje vašeg geografskog obuhvata. Kada birate svoj obuhvat, trebali biste razmišljati dalje od današnjeg vremena i razmotriti vjerojatne buduće klimatske scenarije. Trebali biste razmisliti o tome hoće li se ekosustavi ili areali vrsta pomaknuti (po zemljopisnoj širini ili nadmorskoj visini) ili će se možda promijeniti distribucija vrsta unutar nekog ekosustava. Ako je to slučaj, vjerojatno ćete morati povećati obuhvat vašeg projekta.

Uvijek biste trebali temeljiti svoj obuhvat na najboljim dostupnim znanstvenim saznanjima, ali potencijalni utjecaji klimatskih promjena nisu jasni. Radi toga će praćenje (monitoring) biti ključno za testiranje hipoteza i donošenje odluka o eventualnoj promjeni obuhvata projekta tijekom vremena.

Prirodne vrijednosti / Fokus očuvanja

Svi projekti trebaju odabrati ograničeni broj prirodnih vrijednosti (također poznatih samo kao vrijednosti ili fokus očuvanja).⁴ Prirodne vrijednosti su specifični, opipljivi subjekti na čijem očuvanju projekt radi, te koji predstavljaju i obuhvaćaju krajnje ciljeve projekta. Oni čine osnovu za postavljanje ciljeva, odabir aktivnosti i mjerenje učinkovitosti. Specifičnost prirodnih vrijednosti ovisit će o obuhvatu ili vrsti projekta:

- **Za projekte koji su orijentirani prostorno ili prema vrijednostima**, fokus očuvanja (prirodne vrijednosti) su ekološki sustavi/staništa i/ili specifične vrste odabrane tako da predstavljaju i uključuju kompletnu bioraznolikost unutar obuhvata projekta. Za prostorno-orijentirane projekte, očuvanje odabranog skupa vrijednosti trebalo bi, u teoriji, osigurati očuvanje svih ekosustava i vrsta unutar obuhvata projekta. Većina prostorno-orijentiranih projekata može se prilično dobro definirati s osam ili manje dobro odabranih fokusa očuvanja. Veći prostorno-orijentirani projekti mogu zahtijevati ili više od osam fokusa očuvanja ili pak grublje definirane fokuse očuvanja (npr. umjesto jedne vrste ptica, sve ptice na nekom području). Projekti se također mogu usredotočiti na jedan fokus očuvanja (prirodnu vrijednost) kao što je čuvena karizmatična vrsta (divlji tigrovi) ili ekosustav (šume mangrova).

- **Tematsko-orijentirani projekti** fokusiraju se na specifične čimbenike koji se odnose na fokuse očuvanja, kao što su prijetnje, uzroke prijetnji ili usluge ekosustava. U tom slučaju timovi mogu identificirati specifične relevantne značajke ekosustava ili vrste, ili mogu samo općenito identificirati "bioraznolikost" ili "prirodne resurse" kao svoj fokus očuvanja.

Gdje je relevantno, može biti od pomoći mapirati trenutnu geografsku rasprostranjenost prirodne vrijednosti. Odabir fokusa očuvanja (prirodnih vrijednosti) često zahtijeva doprinos stručnjaka i analizu prostornih podataka u različitim rezolucijama. Također može biti od pomoći mapirati povijesnu i/ili očekivanu buduću rasprostranjenost cilja (i povezanih prijetnji kao što je opisano u Koraku 1C) prema različitim scenarijima (Slika 4 u tom odjeljku daje primjer). Štoviše, ako vaša prirodna vrijednost ima široku rasprostranjenost (npr. cijeli areal neke vrste ptica ili cijela rasprostranjenost nekog tipa ekosustava), moglo bi biti korisno podijeliti ga na prostorno eksplicitne dijelove (npr. konkretne populacije vrste ptica ili komponente životnog ciklusa, kao što su razmnožavanje, migracija, hranjenje).

⁴ "Conservation Target" može se prevesti kao "prirodna vrijednost", "fokus očuvanja", ili samo "vrijednost".

U idealnom slučaju, također biste trebali odrediti trenutno stanje svakog cilja očuvanja. Na najosnovnijoj razini, to podrazumijeva korištenje dostupnih dokaza za procjenu zdravlja ili opstojnosti/vijabilnosti svake prirodne vrijednosti. Detaljnije procjene stanja uključuju specifikiranje ključnih karakteristika⁵ svake prirodne vrijednosti, određivanje indikatora za svaku od tih karakteristika, opisivanje prihvatljivog raspona varijacije za svaki indikator i konačno određivanje trenutnog statusa (tj. početne vrijednosti ili

trenda) u odnosu na taj raspon varijacije. Ove informacije omogućit će naknadno razvoj prikladnih ciljeva za vaše prirodne vrijednosti, praćenje stanja vrijednosti i razumijevanje ključnih prijetnji vašim vrijednostima. Međutim, u nekim je slučajevima možda bolje odrediti stanje prirodne vrijednosti kasnije u procesu *Standarda očuvanja*, osobito ako se trebate konzultirati sa stručnjacima i/ili još uvijek razrađujete vaše ciljeve.

RAZMATRANJE KLIMATSKIH PROMJENA 2 PRIRODNE VRIJEDNOSTI / FOKUS OČUVANJA



Kada kasnije u procesu razmotrite potencijalne utjecaje klimatskih promjena, saznat ćete više o tome hoće li ekosustavi, staništa i vrste ostati u geografskom obuhvatu vašeg projekta u doglednoj budućnosti. Također ćete saznati kako klimatske promjene mogu utjecati na opstojnost svake prirodne vrijednosti i mogu li, u svjetlu predviđenih promjena, aktivnosti vašeg projekta i dalje biti učinkovite u održavanju ili poboljšanju zdravlja vaših prirodnih vrijednosti. Nakon što analizirate potencijalne utjecaje klime na svoje prirodne vrijednosti, preporučujemo da ih ponovno razmotrite kao i za njih definirane ciljeve.



⁵ Engl. „key attribute“

Ljudska dobrobit kao vrijednost

Također može biti važno pokazati kako vaš rad na očuvanju u konačnici utječe na ljude. Doista, za neke timove dobrobit ljudi može biti jednako važna kao i očuvanje prirode. U takvim slučajevima timovi mogu dodati ljudsku dobrobit kao vrijednost⁶. U kontekstu projekta očuvanja, ljudska dobrobit usmjerena je na one komponente ljudskog blagostanja na koje utječe stanje prirodnih vrijednosti i povezanih

usluga ekosustava⁷. Osobito relevantni elementi ljudskog blagostanja mogu uključivati: sredstva za život, zdravlje, društvenu koheziju, sigurnost i sustav upravljanja, posebno ako su u vezi s već utvrđenim ciljevima društvenog razvoja.

(Okvir 3). Ljudska dobrobit može se dodati kao vrijednost kao dio Koraka procjena - bilo kada definirate prirodne vrijednosti ili kada dovršavate svoju analizu situacije (Slika 3 prikazuje generički primjer odnosa između prirodne vrijednosti i ljudske dobrobiti).



OKVIR 3: FORMULIRANJE LJUDSKIH DOBROBITI PUTEM COR

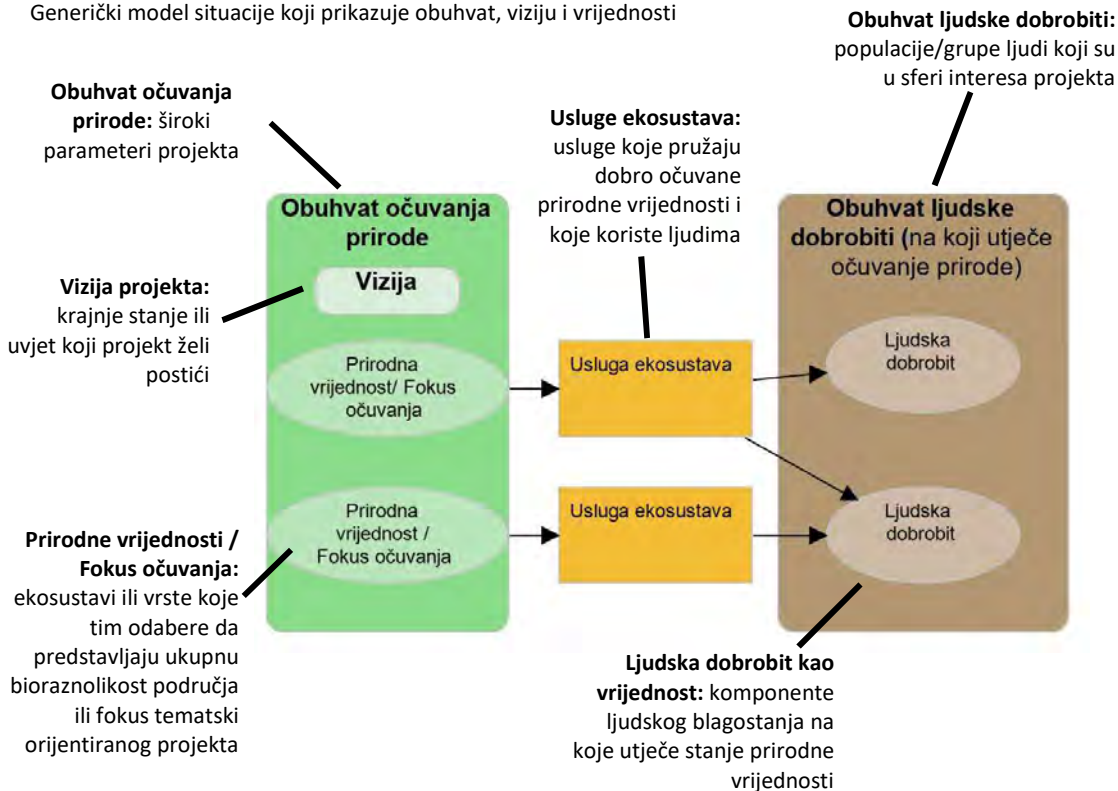
Ciljevi održivog razvoja (COR) (engl. *Sustainable Development Goals*) su skup ciljeva za rješavanje globalnih izazova i osiguravanje održivije budućnosti za čovječanstvo i okoliš, koje podržavaju Ujedinjeni narodi. Općenito, COR ocrtavaju 17 ciljeva koji uzimaju u obzir poboljšanje ljudskog blagostanja, smanjenje degradacije okoliša, te stvaranje uvjeta za njihovo postizanje i uravnoteženje. Kao plan za postizanje dugoročne globalne održivosti, ciljevi su međusobno povezani i mogu pružiti uvid u promišljanje o prirodnim vrijednostima i ljudskoj dobrobiti u projektima očuvanja prirode. Timovi koji rade na projektima očuvanja koji također nastoje odgovoriti na ljudske potrebe možda će htjeti pregledati popis ciljeva održivog razvoja kako bi definirali ljudsku dobrobit kao vrijednosti, te bolje razumjeli i pojasnili doprinose projekta tim globalnim ciljevima.

⁶ Engl. „human well-being targets”

⁷ Engl. „ecosystem services”

Slika 3.

Generički model situacije koji prikazuje obuhvat, viziju i vrijednosti

**REZULTATI OVOG KORAKA UKLJUČUJU:**

- ◆ Kratak opis obuhvata projekta, uključujući i kartu, ako je potrebno
- ◆ Izjavu o viziji projekta
- ◆ Prirodne vrijednosti / fokus očuvanja, uključujući kratko objašnjenje zašto su odabrani i, ako je prikladno, opis i/ili kartu koja pokazuje njihovu lokaciju
- ◆ Opis stanja opstojnosti/vijabilnosti svake prioritetne prirodne vrijednosti / fokusa očuvanja
- ◆ Ako je relevantno, elemente ljudskog blagostanja (ljudske dobrobiti kao vrijednosti) na koje utječu odabrane prirodne vrijednosti i povezane usluge ekosustava, uključujući i kratko objašnjenje zašto su odabrane

1C. Odredite kritične prijetnje

Nakon što odredite svoje prioritetne prirodne vrijednosti, trebate, putem dostupnih informacija, odrediti izravne prijetnje (često nazvane i pritisци)^{8,9} koji utječu na njih (i aktere koji stoje iza tih prijetnji). Izravne prijetnje prvenstveno su *ljudske aktivnosti* koje direktno degradiraju prirodne vrijednosti (npr. neodrživi ribolov, neodrživi lov, izgradnja cesta, industrijske otpadne vode ili uvođenje egzotičnih invazivnih vrsta). Izravne prijetnje također mogu biti i *prirodni fenomeni* promijenjeni ljudskim aktivnostima

(npr. povećanje ekstremnih oluja ili povećano isparavanje zbog globalnih klimatskih promjena) ili u rijetkim slučajevima prirodni fenomeni čiji je utjecaj povećan drugim ljudskim aktivnostima (npr. potencijalni tsunami koji ugrožava posljednju preostalu populaciju azijskog nosoroga). Vidite [Conservation Threats Classification](#) CMP-a za dodatne primjere. Gdje je prikladno, može biti od pomoći mapirati prostorni otisak prijetnje. To vam može pomoći da odredite ključne prijetnje, kao i pokretače/uzroke koji stoje iza njih (vidi Sliku 4 za pojednostavljeni primjer iz projekta zaštite čimpanza).

Slika 4.

Pojednostavljene prostorne karte koje prikazuju prirodne vrijednosti i prijetnje povezane s čimpanzama



Prirodna vrijednost – stanište čimpanza



Prijetnja prenamjene zemljišta u poljoprivredno i nestanak staništa

Izvor: Prilagođeno za Standarde očuvanja od strane Lilian Pintea, Jane Goodall Institute

Pri definiranju prijetnji važno je navesti aktere (npr. krivolovci, određene tvrtke). Vaš tim će možda htjeti grupirati ili razdvojiti neke prijetnje ovisno o tome jesu li akteri isti (npr., "krivolov" možete podijeliti na "krivolov od strane organiziranih grupa" i "krivolov od strane lokalnog stanovništva"). Šte ste jasniji i direktniji u imenovanju aktera,

to će biti lakše vašem timu pri analizi dionika i razvoju strategija.

⁸ Sinonim "pritisak" može biti od pomoći u slučajevima kada pojam "prijetnja" možda nije dobro prihvaćen od strane dionika (npr. stočara ili šumara) čije se radnje ili profesije mogu identificirati kao "prijetnja". Također je korisno koristiti pridjeve

kao što su "neodrživo" ili "ilegalno" kako bi se pojasnila priroda prijetnje (npr. neodrživo stočarstvo).

⁹ Engl. „direct threats“ / „pressures“

Kao dio analize konteksta projekta, važno je odrediti prioritizaciju izravnih prijetnji koje utječu na vaše prirodne vrijednosti kako biste svoje aktivnosti mogli usmjeriti tamo gdje su najpotrebnije. Konkretno, trebali biste odrediti **kritične prijetnje**¹⁰ – one koje je najvažnije riješiti. Postoje brojni alati za ocjenjivanje i rangiranje prijetnji, koji će vam pomoći u određivanju prioriteta. Većina alata procjenjuje opseg prijetnje i ozbiljnost njezinih utjecaja na prirodne vrijednosti. Zajedno gledajući, ova dva kriterija procjenjuju ukupnu veličinu/značaj prijetnje. Drugi često korišteni

kriteriji uključuju trajnost/nepovratnost i hitnost. Neke uobičajene opcije za prioritizaciju prijetnji uključuju: ocjenu svake prijetnje u odnosu na različite prirodne vrijednosti, ocjenu temeljenu na **stresu**¹¹ - koja procjenjuje učinak stresova (promijenjenih ključnih karakteristika) na prirodne vrijednosti i doprinos različitih prijetnji tim stresovima, i relativno rangiranje koje međusobno uspoređuje različite prijetnje. Važno je razmotriti cijeli skup izravnih prijetnji i ne ograničavati svoju analizu samo na prijetnje za koje vaš tim ili organizacija ima stručnost ili resurse da ih predvidi i riješi.

RAZMATRANJE KLIMATSKIH PROMJENA 3



PROCENJIVANJE PRIJETNJI I RANJIVOSTI

Klimatske promjene mogu predstavljati nove prijetnje prirodnim vrijednostima i/ili utjecati na konvencionalne prijetnje. Također mogu pogoršati već postojeću prijetnju ili stres.

Procjena ranjivosti, koja analizira potencijalne negativne učinke klimatskih promjena, može biti koristan alat. Razina detalja u procjeni ranjivosti može uvelike varirati, ovisno o kontekstu. Iako je većina tih procjena prilično općenita, korisno je (u mjeri u kojoj je to moguće) prilikom procjene ranjivosti usredotočiti se na prirodne vrijednosti/fokus očuvanja projekta. Ova procjena uključuje identificiranje konkretnih projiciranih promjena u klimi (npr. povećanja temperature, promjene padalina, ekstremni događaji poput oluja i suša, zakiseljavanje oceana i porast razine mora) te kako će one utjecati na vaše prirodne vrijednosti. Utjecaj može biti izravan (npr. suša povećava mogućnost ekstremnih šumskih požara) ili neizravan (npr. suše su sve češće pa ljudi žele graditi brane za skladištenje vode, što negativno utječe na povezanost slatkih voda). Te informacije ćete htjeti uključiti u svoj model situacije (Korak 1D).

Budući da postoji jako puno neizvjesnosti o tome na koji će se način klima promijeniti, o ljudskim reakcijama na te promjene i o tome kako će se ponašati vrste i ekosustavi, dobro je napraviti barem dva klimatska scenarija (obično izvedena korištenjem više klimatskih modela) da biste razumjeli raspon potencijalnih budućnosti.

REZULTATI OVOG KORAKA UKLJUČUJU:

- ◆ Određivanje izravnih prijetnji i, ako je relevantno, kartu koja prikazuje prostorni otisak za svaku prijetnju u odnosu na prirodne vrijednosti
- ◆ Procjenu ranjivosti na klimatske promjene s odgovarajućom razinom detalja za kontekst projekta
- ◆ Ocjenjivanje ili rangiranje izravnih prijetnji za prepoznavanje kritičnih prijetnji

¹⁰ Engl. „critical threats“

¹¹ Engl. „stress“

1D. Procijenite situaciju

Ovaj podkorak nadograđuje se na rad koji ste već obavili vezano uz kontekst vašeg projekta (obuhvat, prirodne vrijednosti i izravne prijetnje). Sve su to elementi analize situacije¹² – procesa koji će vama i vašem projektnom timu pomoći da stvorite zajedničko razumijevanje konteksta vašeg projekta. U to je uključeno opisivanje odnosa između društvenih, ekonomskih, političkih i institucionalnih sustava i s njima povezanih dionika, koji utječu na prirodne vrijednosti koje želite očuvati. Ovisno o obuhvatu projekta i resursima koji su dostupni, analiza situacije može biti dubinski pregled postojećih podataka i studija područja/problema ili manje formalni opis temeljen na informacijama onih koji su upoznati s područjem/problemom. Ovaj korak koji se ponekad zanemaruje, jedan je od najvažnijih u procesu planiranja. Razumijevanjem konteksta bit ćete bolje opremljeni za osmišljavanje aktivnosti koje će postići vaše ciljeve očuvanja i očekivane ishode.

U ovom podkoraku trebali biste pregledati dostupne podatke kako biste napravili analizu situacije, identificirajući ključne faktore¹³ koji pokreću/uzrokuju izravne prijetnje ili održavaju lošu vijabilnost i u konačnici utječu na vaše prirodne vrijednosti. To uključuje neizravne prijetnje¹⁴ (također poznate i kao temeljni uzroci i pokretači¹⁵), prilike¹⁶ kao i uvjete koji ih omogućuju¹⁷. Ovi faktori mogu biti u rasponu od lokalnih do globalnih. U mjeri u kojoj je izvedivo i korisno, trebali biste identificirati aktere koji stoje iza ključnih faktora radi jasnoće i iz strateških razloga.

Dionici¹⁸ uključuju one pojedince, grupe ili institucije koji imaju interes za ili mogu utjecati na prirodne resurse projektnog područja i/ili na koje mogu utjecati projektne aktivnosti (imaju što za dobiti ili izgubiti). Dobro razumijevanje dionika ključan je dio analize situacije.

Analiza dionika može pomoći da se razjasne i razlikuju ključni dionici, njihove uloge, primarni interesi, razina utjecaja i prilika za uključivanje. Važno je uzeti u obzir i moćne i utjecajne dionike, kao i one koji bi mogli biti ugroženi ili marginalizirani. Timovi bi posebno trebali razmotriti kako bi njihov proces mogao utjecati na zastupljenost i angažman različitih dionika pri donošenju odluka i kako bi to u konačnici moglo utjecati na njihovu dobrobit.

Dok pregledavate svoje dionike, imajte na umu koji će dionici vjerojatno biti važni strateški partneri za projekt (Korak 1A). Također, želite upamtiti da ste vi i vaš tim dionici i da biste trebali biti uključeni u svoju analizu dionika.

Trebali biste koristiti vašu analizu dionika kako biste odabrali ciljanu publiku na čije ponašanje želite utjecati. Bilo da želite utjecati na donošenje politika, korporativnu praksu ili izbor potrošača, sve uključuje promjenu stava i/ili ponašanja. Nije uvijek moguće izravno se obratiti akterima, osobito ako se svjesno bave nezakonitim radnjama. U tim slučajevima možda ćete morati surađivati s drugim akterima i/ili grupama koje mogu utjecati na ponašanje vaše ciljane publike. Vaša analiza dionika bit će važna polazna točka za *brainstorming* strategija (Korak 2A).

Jedan od načina za bilježenje prijetnji, prilika i ključnih aktera identificiranih u vašoj analizi situacije jest slaganje modela situacije¹⁹ (također poznatog kao konceptualni model²⁰). Model situacije je alat koji vizualno prikazuje odnose među različitim faktorima u vašoj analizi situacije (vidi Sliku 5 za generički model i Sliku 6 za primjer temeljen na stvarnom projektu). Dobar model ilustrira glavne uzročno-posljedične odnose koji postoje unutar projektnog područja ili teme i, gdje je to prikladno, ključne aktere. Trebao bi sadržavati najvažnije pojedinosti, ali ipak biti što je moguće jednostavniji. Iz tog razloga, model situacije za projekt velikog obuhvata morat će biti grublji od modela za projekt manjeg obuhvata.

¹² Engl. „situation analysis“

¹³ Engl. „factors“

¹⁴ Engl. „indirect threats“

¹⁵ Engl. „root causes“ and „drivers“

¹⁶ Engl. „opportunities“

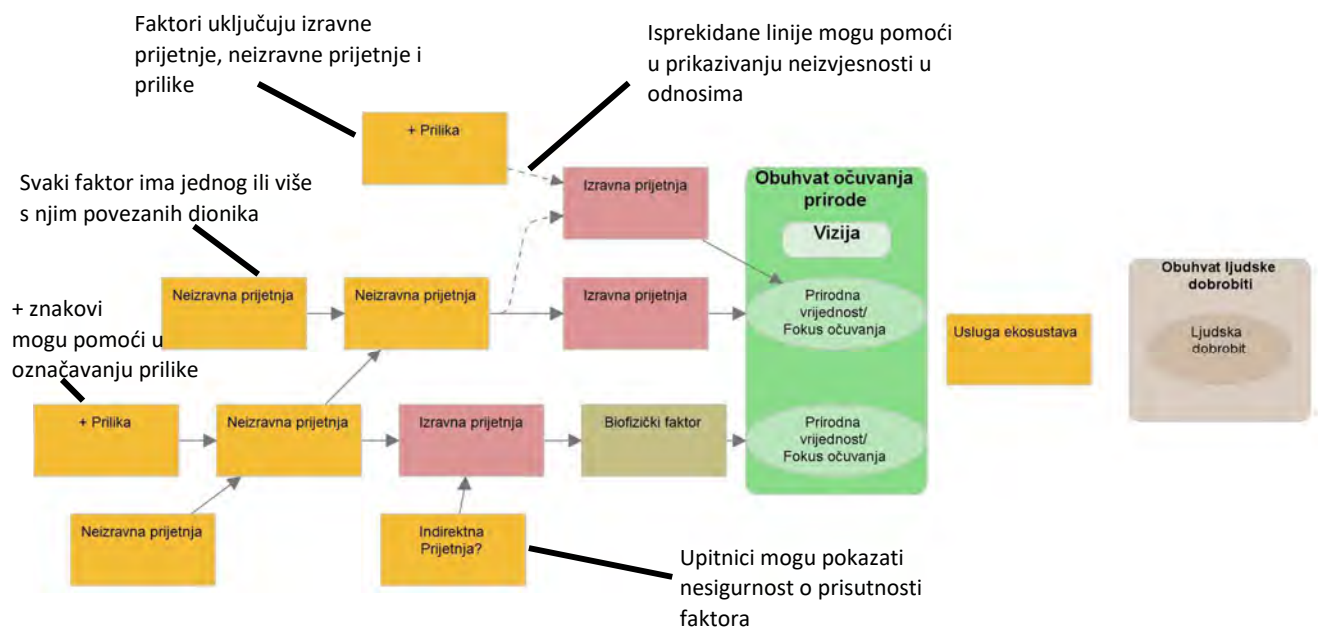
¹⁷ Engl. „enabling conditions“

¹⁸ Engl. „stakeholders“

¹⁹ Engl. „situation model“

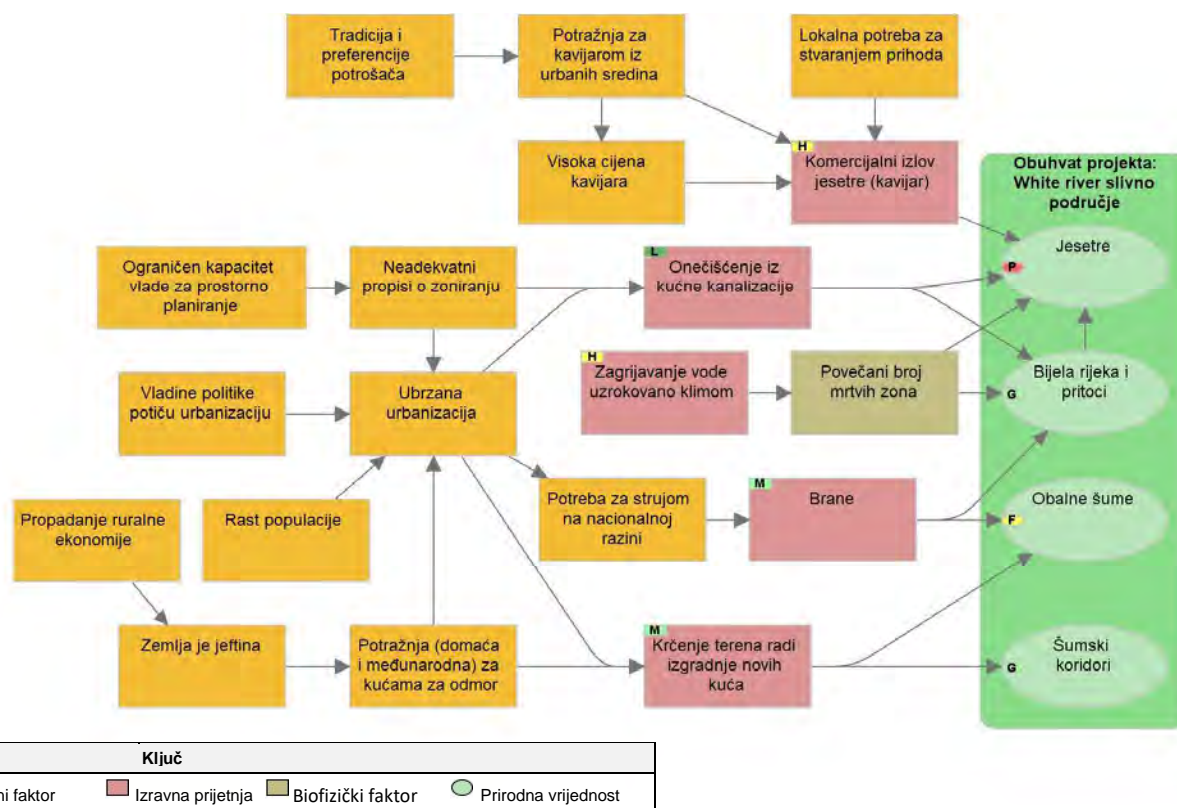
²⁰ Engl. „conceptual model“

Slika 5.
Generički model situacije koji prikazuje kontekst projekta



Slika 6.

Primjer modela situacije za slivno područje



Kako biste bili sigurni da vaš model situacije predstavlja općenito razumijevanje vašeg konteksta od strane vašeg tima, dobro je izgraditi ga zajedno kao tim i temeljiti ga, što je više moguće, na postojećim podacima. Također bi moglo biti korisno napraviti prostornu kartu vaše situacije. Isto tako, idealno je provjeriti istinitost ili testirati svoj model situacije i prostornu kartu na terenu s ključnim dionicima, kao i partnerima unutar i izvan projektnog tima kako biste bili sigurni da model i karta odražavaju zajedničko razumijevanje situacije.

Kada izrađujete svoj model situacije, obratite pozornost na to koliko podrške/dokaza postoji za veze koje uspostavljate između različitih elemenata. Dokazi za te veze mogu imati različite oblike – na primjer, objavljena literatura, podaci istraživača, stručno mišljenje ili pretpostavke temeljene na iskustvu dionika. Isto tako, dokazi se mogu razlikovati u snazi/pouzdanosti zaključaka, od sigurnih do nepoznatih. Nemojte se samo usredotočiti na ono što već razumijete. Dok razvijate i provjeravate istinitost vašeg modela situacije, trebali biste također pratiti i ono što ne znate (tj. nedostatke u znanju ili proturječne dokaze), kao i ono što bi moglo zahtijevati daljnje istraživanje ili analizu. U konačnici, te potrebe za informacijama mogu zahtijevati određenu strategiju ili aktivnost za njihovo rješavanje. Postavljanje

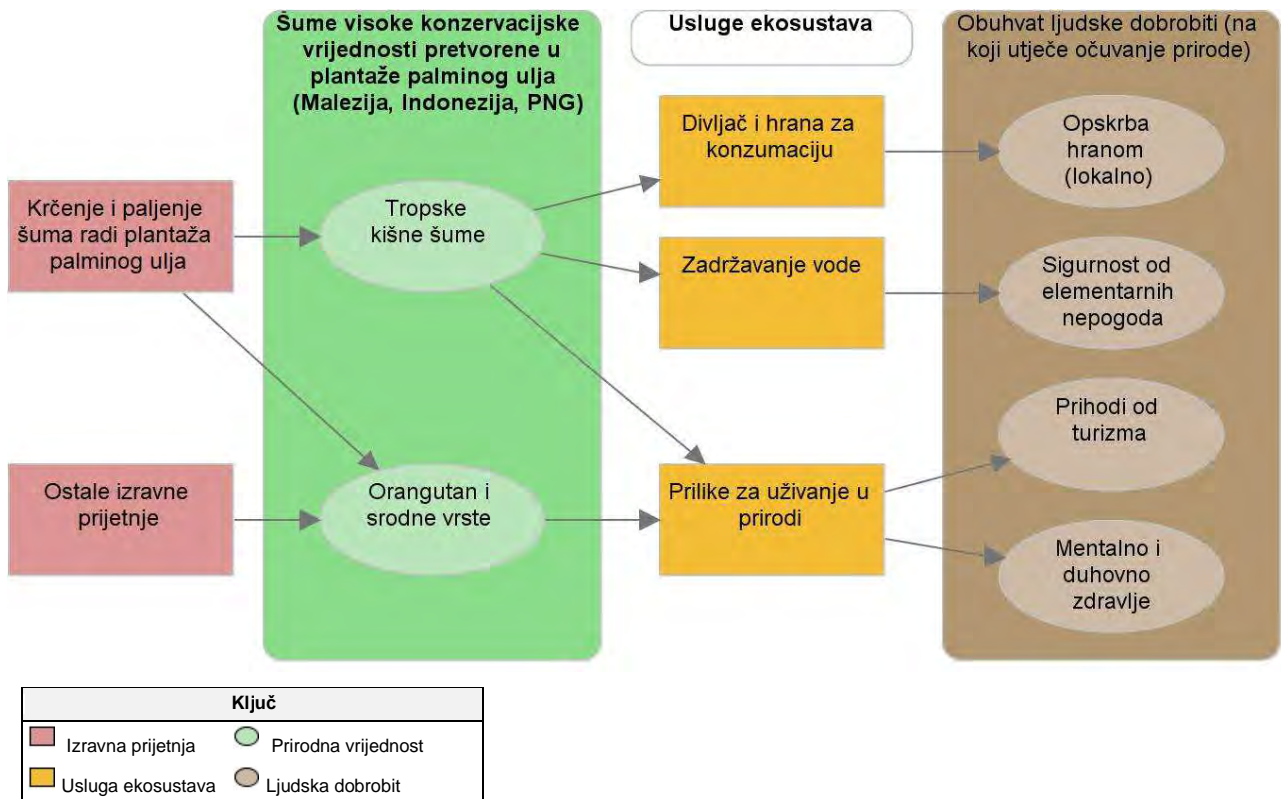
ovih odnosa i njihove dokazne potpore pomoći će vašem timu da odredi i prioritizira strategije, kao i slabe točke u modelu situacije i/ili lancima rezultata (Korak 2A).

Ako vaš tim uključuje dobrobit ljudi kao fokus očuvanja u vaš model situacije, trebali biste pokazati kako na te aspekte dobrobiti ljudi utječe stanje prirodnih vrijednosti i s njima povezane usluge ekosustava (Slika 7 daje primjer desne strane modela). Imajte na umu da ćete možda morati prikazati odnos između vaših prirodnih vrijednosti i dobrobiti ljudi na alternativne načine kako bi vaš dijagram imao odjeka kod različitih publika.²¹

²¹ Vidi CMP (2016) [Incorporating Social Aspects and Human Well-being in Biodiversity Conservation Projects](#) za dodatne smjernice.

Slika 7.

Primjer modela situacije koji prikazuje ljudsku dobrobit kao jedan od fokusa očuvanja

**REZULTATI OVOG KORAKA UKLJUČUJU:**

- ◆ Identifikaciju i analizu neizravnih prijetnji i prilika
- ◆ Identifikaciju dionika i njihovih primarnih interesa
- ◆ Početni model situacije, narativni opis i/ili drugi prikaz ključnih uzročno-posljedičnih odnosa među faktorima koji utječu na kontekst vašeg projekta
- ◆ Provjeru istinitosti i reviziju vašeg modela

IZVORI

Izvori za Korak procjene: <http://cmp-openstandards.org/resources/assess/>

Primjer iz stvarnog svijeta različitih elemenata *Standarda očuvanja*: <http://cmp-openstandards.org/cs-examples/>



PLANIRANJE



PLANIRANJE

Ovaj korak ciklusa *Standarda očuvanja* uključuje definiranje i razvijanje ciljeva, strategija i očekivanih ishoda vašeg projekta te prepoznavanje pretpostavki vašeg tima o tome kako vjerujete da će vaše strategije postići ciljeve vašeg projekta. Zajedno, ciljevi, strategije i očekivani ishodi projekta te pretpostavke u njihovoj pozadini čine akcijski plan vašeg projekta. Ovaj korak također uključuje razvijanje plana praćenja (monitoringa), prilikom čega ćete definirati kako ćete pratiti napredak i riješiti druge glavne potrebe za informacijama te razvijanje operativnog plana, prilikom čega ćete razmotriti kako će različiti institucionalni i kontekstualni faktori utjecati na to kako ćete provoditi akcijski plan i plan praćenja. Vaš akcijski plan, plan praćenja i operativni plan, zajedno s vašim planom rada (opisanim u Koraku 3), čine vaš cjelokupni strateški plan (Slika 8).

Slika 8.

Odnos između različitih planova.



Kao što je slučaj s mnogim koracima i podkoracima *Standarda očuvanja*, mnogo toga što u ovom koraku radite će biti iterativno. Na primjer, iako u Koraku 2C razvijate operativni plan, možda ćete trebati razmišljati o održivosti, rizicima i izlaznoj strategiji dok izabirete vaše strategije u Koraku 2A. Ovi elementi mogu pomoći vašem timu i višem menadžmentu da odredite da li da nastavite s određenom strategijom ili pak s cijelim projektom.

2A. Razvijte akcijski plan: ciljeve, strategije, pretpostavke i očekivane ishode

Ciljevi

Razvijanje jasne ideje o tome što želite postići je u biti prvi dio izrade vašeg akcijskog plana. **Ciljevi**⁸ su povezani s prirodnim vrijednostima vašeg projekta i predstavljaju, dugoročno gledano, željeno stanje tih vrijednosti. To su izjave krajnjih učinaka koje želite postići. Dobar cilj zadovoljava „SMART“ kriterije: *specifičan, mjerljiv, ostvariv, usmjeren na rezultate i vremenski ograničen* (vidi Prilog 2 i Okvir 4).

U idealnom slučaju, ciljevi vašeg projekta bi se trebali uklapati i doprinijeti ciljevima šireg programa i/ili organizacije. Doista, u nekim slučajevima, ono što vaš projekt želi postići može biti navedeno aktima vaše organizacije ili zakonskim propisima. Ovi vanjski zahtjevi mogu na kraju utjecati na to kako će vaš tim dodjeljivati prioritete aktivnostima. Gdje je to moguće i relevantno, vaš tim bi također trebao promisliti da iskoristi priliku da uskladi ciljeve (i očekivane ishode, o čemu raspravljamo kasnije) s širim nacionalnim, regionalnim i/ili međunarodnim nastojanjima (npr. Ciljevi održivog razvoja, Konvencija o bioraznolikosti) i precizira kako vaš projekt planira doprinijeti tim širim nastojanjima. Ne trebate forsirati ovu vezu, nego zapravo potražiti prilike gdje postoji preklapanje i potencijal za usklađivanje.

Ako ste napravili procjenu opstojnosti / vijabilnosti u Koraku 1B, onda ste već trebali definirati elemente dobrog cilja, jer znate koje su ključne karakteristike potrebne za zdravu prirodnu vrijednost, znate do kada se nadate postići željeno stanje i znate što trebate izmjeriti da bi procijenili njeno zdravlje. Razvijanje cilja je samo stvar pretvaranja ovih informacija u dobru izjavu o cilju. Na primjer, SMART cilj za fokus očuvanja koji se tiče šumskih koridora na Slici 6 bi mogao biti: Do 2035. šumski koridor koji povezuje slivno

područje White River s Los Grillos je širok barem 5 km i ostao je nefragmentiran.

Ako je fokus očuvanja dobrobit ljudi i projekt, prema tome, tvrdi da će unaprijediti dobrobit ljudi, onda je često prikladno postaviti ciljeve za taj fokus očuvanja (vrijednost). Kako bi to napravio, tim može htjeti definirati ključne karakteristike za dobrobit ljudi kao vrijednost. Ove karakteristike bi dakako trebale ovisiti o stanju prirodne(ih) vrijednosti i/ili usluga ekosustava koje pružaju. Na primjer, tim za očuvanje prirode vjerojatno ne bi imao ciljeve koji se tiču ljudske dobrobiti a koji se odnose na smanjivanje razina kolesterola, iako je to važno za ljudsko zdravlje. Međutim, mogao bi imati ciljeve koji se tiču ljudske dobrobiti a koji se odnose na pristup izvorima hrane jer očuvane prirodne vrijednosti unaprijeduju usluge oprašivanja usjeva.

OKVIR 4. POSTAVLJANJE CILJEVA I OČEKIVANIH ISHODA

Dobri ciljevi i očekivani ishodi trebaju zadovoljiti sljedeće SMART kriterije:

specifični – jasno definirani tako da svi koji su uključeni u projekt na jednaki način razumiju što znače izrazi u cilju ili očekivanom ishodu

mjerljivi – definirani u odnosu na neku standardnu skalu (brojevi, postotci, udjeli ili stanja “sve”/“ništa”)

ostvarivi – praktični i prikladni u kontekstu lokacije projekta i s obzirom na političko, društveno i financijsko okruženje (posebno u odnosu na očekivane ishode, jer ciljevi mogu biti više poželjni nego ostvarivi)

usmjereni na rezultate – predstavljaju neophodne promjene vezano za stanje vrijednosti, smanjenje prijetnje i/ili druge glavne očekivane rezultate

vremenski ograničeni – dostižni unutar određenog vremenskog perioda, obično 1-10 godina za očekivani ishod i 10-20 godina za cilj

⁸ Engl. „goals“

RAZMATRANJA ZA KLIMATSKE PROMJENE 4 POSTAVLJANJE CILJEVA



Kada procjenjujete opstojnost / vijabilnost i postavljate ciljeve, trebate osigurati da su vaši ciljevi i dalje dostižni, s obzirom na projekcije promjena klime koje ste prepoznali u situaciji analize.

Strategije

Jednom kada odredite što želite postići (vaše ciljeve), trebate razmisliti o tome što trebate raditi (strategijama i aktivnostima). Dobro strateško planiranje uključuje prepoznavanje na koga trebate utjecati i određivanje gdje i kako ćete intervenirati, kao i gdje nećete. Dobro strateško planiranje također uzima u obzir prostorne i vremenske dimenzije akcija (djelovanja).

Odabiranje na koje ćete čimbenike utjecati (ključne točke intervencije)

Kada razvijate strategije, htjet ćete dati prednost onim čimbenicima na koje trebate utjecati kako bi unaprijedili situaciju opisanu u vašoj analizi situacije i/ili dijagramu – a to **ključne točke intervencije**⁹. Kako biste prepoznali ključne točke intervencije, trebate procijeniti sve čimbenike i, koristeći dostupne podatke, prepoznati one koji će vjerojatno najviše utjecati na vrijednost i koji će imati dobru mogućnost utjecati na postizanje ciljeva projekta. Neka promišljanja za procjenu

potencijala utjecaja uključuju doprinos smanjenju prijetnji, sposobnost utjecaja na brojne čimbenike u modelu te koliko je hitno da se čimbenik riješi (ili čimbenici koji slijede nakon njega).

U teoriji bilo koji čimbenik u modelu situacije nudi priliku za intervenciju. U nekim slučajevima, najočitija ključna točka intervencije je sama izravna prijetnja (npr. smanjenje unosa invazivnih vrsta) ili prirodna vrijednost (npr. obnova ekosustava). Ali u brojnim drugim slučajevima, imat ćete više prednosti ako intervenirate kod neizravne prijetnje ili prilike koje su dio lanca čimbenika koji utječu na izravnu prijetnju (npr. utjecanje na politike ili promocija dobrih praksi upravljanja). Slika 9 prikazuje primjer ključnih točaka intervencije.

Proces određivanja i davanja prednosti ključnim točkama intervencije te uopćavanje i odabir strategija su međusobno iznimno povezane. Iterativni pristup će biti dragocjen prilikom donošenja odluka.

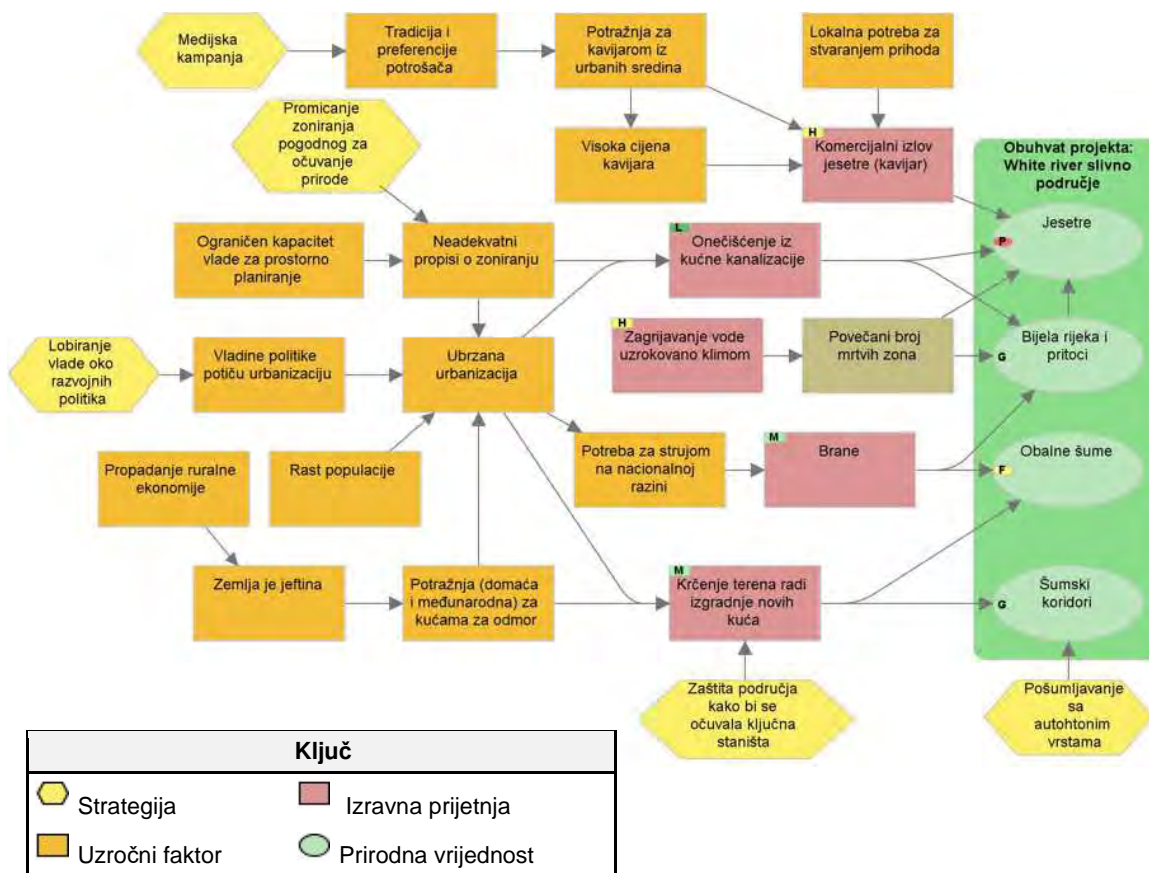


PHOTO: FORBES STRAIT REGIONAL AUTHORITY

⁹ Engl. „key intervention points“

Slika 9.

Primjer modela situacije s identificiranim ključnim točkama intervencije (podebljano) i strategijama

**Odlučivanje kako ćete i gdje intervenirati**

Strategija¹⁰ je skup jedne ili više aktivnosti sa zajedničkim fokusom koje zajednički rade na postizanju određenih ciljeva ili očekivanih ishoda tako da ciljaju ključne točke intervencije, integriraju prilike i ograničavaju prepreke. Strategije bi trebale zadovoljiti sljedeće kriterije: *povezane, fokusirane, izvedive i primjerene* (vidi Prilog 2).

Strategije mogu uključivati širok raspon aktivnosti očuvanja, kao što su obnova staništa, zaštita zemljišta, utjecanje na politike ili *outreach* prema zajednici (vidi Okvir 5, a za više primjera vidi [Conservation Actions Classification CMP-a](#)). Radeći na temelju analize situacije, trebali biste stvoriti popis potencijalnih strategija i odabrati one koji imaju najveći potencijal (na temelju najbolje dostupnih dokaza) za postizanjem ciljeva i očekivanih ishoda vašeg projekta (vidi dolje za više detalja o očekivanim ishodima). Okvir 5 ističe neke uobičajene načine razmišljanja o strategijama kako bi se utjecalo na ponašanje.

OKVIR 5. STRATEGIJE ZA PROMJENU PONAŠANJA

Brojne strategije će uključivati utjecanje na ljudsko ponašanje. U bihevioralnoj psihologiji ekonomiji, strategije za utjecanje na ponašanje mogu biti široko klasificirane u sljedeće kategorije koje nisu međusobno isključive:

- regulacija – ograničite izbor putem zakona
- poticaji – ograničite izbor ekonomskim troškovima i nagradama
- informacija – nemojte ograničiti slobodu izbora, nego umjesto toga informirajte i uvjeravajte
- gurkanje (*nudge*) – blagi utjecaj, ostavite slobodu izbora, ali učinite neke ishode vjerojatnijima

¹⁰ Engl. „strategy“

Radnja stvaranja i odabira strategija je obično proces koji se sastoji iz tri dijela i uključuje istraživanje postojećih strategija, stvaranje novih strategija i odabir optimalnih strategija na temelju dostupnih podataka. Istraživanje postojećih strategija uključuje istraživanje kako su drugi pokušali intervenirati u sličnim situacijama ili sa sličnom ciljanom publikom te da li su te strategije bile uspješne ili neuspješne i zašto. Stvaranje novih strategija uključuje ono što je tim naučio kroz analizu situacije i istraživanje strategija kako bi se kreativnim radom razvio cijeli raspon potencijalnih rješenja. Svrha je prepoznati strategije koje mogu postići ciljeve projekta očuvanja, dok također uzimaju u obzir prilike, ograničenja i rizike zbog kojih su neke strategije više ili manje izvedive. Ako postoje uvjerljivi dokazi koji ukazuju na to da će strategija biti učinkovita u kontekstu projekta, možete je provesti na odgovarajućoj skali. Ako su dokazi raznovrsni ili nisu dostupni, možete pokušati pilotirati

strategiju i koristiti prilagodljivo upravljanje da odredite njenu učinkovitost u vašem kontekstu. Ako krenete dalje s strategijama za koje ne možete u dovoljnoj mjeri dokazati da su u vašem kontekstu učinkovite, bilo bi pametno razmotriti rizike za vaš projekt ako će se on nastaviti i također osigurati da pažljivo pratite strategije.

Vaš tim bi trebao razmotriti saznanja vezano za potencijalne strategije i odabrati najbolje od svih opcija tako što će primijeniti jednu ili više metoda odabira (Okvir 6). U idealnom slučaju, izbor strategija vašeg tima bi se trebao usredotočiti na najbolje pristupe u vašem kontekstu. Međutim, morat ćete imati na umu organizacijska ograničenja i procese donošenja odluka. Gdje god je moguće, korisno je mapirati strategije kako biste osigurali da djelujete na pravim mjestima a da biste utjecali na vaše vrijednosti i prijetnje (Slika 10).

OKVIR 6. ODABIR STRATEGIJA

Odabir strategija se tiče donošenja izbora koji su ograničeni. U svijetu ograničenih resursa, projektni tim mora odlučiti i komunicirati koje će strategije koristiti a koje NEĆE koristiti.

Odabir strategija se događa u nekoliko koraka unutar procesa *Standarda očuvanja*, kao i na različitim skalama. Rano u procesu možete pokušavati brzo procijeniti i upariti dugi popis strategija koje ste dobili *brainstormingom* kako biste adresirali određenu prijetnju u analizi situacije. U tom trenutku pokušavate odrediti koje ćete strategije dodatno analizirati i stoga trebate napraviti samo početnu procjenu svakog prijedloga. Međutim, kasnije možete pokušavati odrediti vaše finalne strategije i poželjeti intenzivnije i pažljivije usporediti potencijalne strategije.

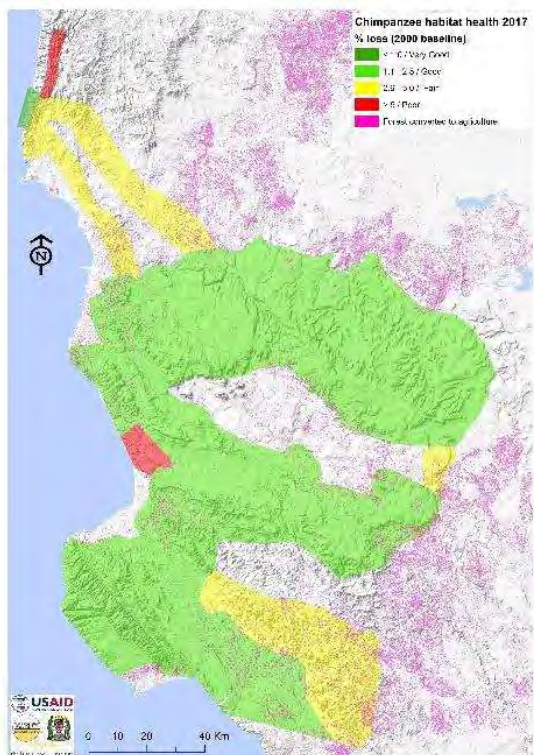
Postoji više različitih alata koji pomažu donošenju odluka a koji pomažu timu sastaviti portfelj strategija iz popisa predloženih opcija. Neki od najčešćih pristupa uključuju:

- **Opisne usporedbe** (npr. tablica „za“ i „protiv“) – opisuju snage i slabosti svake predložene strategije, često u odnosu na analizu situacije, u odnosu na neki skup kriterija ili čvorove odluka i/ili u odnosu jedne prema drugoj.
- **Usporedbe temeljene na kriterijima** (npr. tablice apsolutnog ili relativnog rangiranja, tablice posljedica) – ocjenjivanje svakog kandidata u odnosu na skup kriterija. Tipični kriteriji mogu uključivati potencijalni učinak, rizičnost, izvedivost (financijsku, tehničku, moralnu), prikladnost i nedostatke. Vaš tim bi mogao primijeniti ove kriterije koristeći relativno rangiranje, ocjenjivanje prema kategorijama ili prema brojčanim vrijednostima. Možete izabrati da neki kriteriji imaju veći težinu od drugih.
- **Usporedbe s ograničenim izborom** (npr. glasanje temeljeno na točkicama / bodovima ili tablice u kojima se odbacuju neki izbori) – odabiranje portfelja strategija s obzirom na obvezujuće ograničenje, kao što je ukupna količina sredstava ili dostupnog vremena.
- **Kvantitativne usporedbe temeljene na modelima** (npr. linearno programiranje) – utvrđivanje skupa algoritama koji pomažu odrediti optimalne strategije, s obzirom na definirane parametre i ograničenja.

Vaš tim treba odrediti prikladan pristup ili kombinaciju pristupa u vašem kontekstu.

Slika 10.

Pojednostavljene prostorne karte koje prikazuju strategiju zaštićenih područja za čimpanze



Prijetnja prenamjene zemljišta u poljoprivredno i nestanak staništa



Strategija zaštićenih područja za ograničavanje buduće prenamjene

Izvor: Prilagođeno za korištenje od strane Standarda očuvanja od strane Lilian Pinteá, Jane Goodall Institute



Završno, ali važno razmatranje je osiguravanje da vaš projekt posjeduje odgovarajuće društvene i okolišne zaštitne mjere. To uključuje procjenu potencijalnih negativnih društvenih i okolišnih utjecaja vaših strategija, uzimajući pritom u obzir dostojanstvo, ljudska prava, tradicionalno znanje, vlasništvo zemlje i resursa te kulturnu baštinu i prakse skupina na koje će vaše strategije utjecati, kao i nenamjerne posljedice po okoliš.

Dok je korisno i razborito revidirati društvene i okolišne zaštitne mjere kroz cijeli projektni ciklus, posebno je važno to napraviti u fazi osmišljavanja strategija, s obzirom da će biti potrebno prilagoditi strategije ili će strategije morati razmotriti kako izbjeći, minimizirati ili ublažiti potencijalne negativne učinke.

RAZMATRANJE KLIMATSKIH PROMJENA 5 PREPOZNAVANJE STRATEGIJA VEZANIH UZ KLIMU



Kada provodite *brainstorming* o strategijama vezanim za klimu, uzmite u obzir sljedeće načine na koje bi strategija mogla adresirati klimatske promjene i njene učinke:

- **Smanjite klimatski stres** na vrijednosti djelujući na uobičajene prijetnje koje također pridonose tom stresu (npr. smanjite uklanjanje riparijskog drveća za potrebe poljoprivrede tako da potoci ostanu u sjeni i zaštićeniji od povećanja temperature)
- **Zaštitite klimatske refugije** tako što ćete zaštititi i/ili obnoviti ona pojavljivanja vrijednosti koja su manje izložena promjenama klime (npr. dijelove potoka u kojima dotok hladne podzemne vode i dalje osigurava stanište za vrste vezane za hladne vode, dok se druga područja zagrijavaju)
- **Održite ili poboljšajte vijabilnost** vrijednosti i povećajte njen kapacitet za prilagodbu klimatskim promjenama (npr. zaštita kopna kako bi se omogućila migracija močvara u zoni plime i oseke prema unutrašnjosti kopna, kako se povisuje razina mora)
- **Obnovite vrijednost**, uključujući obnovu sa vrstama koje su otpornije na očekivane promjene (npr. vrste koje toleriraju sušu)
- **Stvorite umjetno stanište** kako biste nadomjestili ili nadopunili izgubljeno stanište (npr. potapanje starih brodova kako biste stvorili umjetne brakove)
- **Smanjite lošu prilagodbu ljudi** ili djelovanja koja povećavaju ranjivost (npr. sprječavanje izgradnje zaštitog zida u moru kako bi se adresirali olujni valovi)



Pretpostavke / Teorija promjene

Kad je vaš tim izabrao strategije, trebate razjasniti pretpostavke¹¹ oko toga kako mislite da će vam svaka strategija pomoći u postizanju i međurezultata i dugoročnih ciljeva očuvanja i ljudske dobrobiti. To je vaša teorija promjene¹², koja se može prikazati u tekstu, dijagramu ili u drugim oblicima. Lanac rezultata¹³ je dijagramski alat koji prikazuje teoriju promjene u uzročnoj („if-then“) progresiji očekivanih kratkoročnih i dugoročnih međurezultata¹⁴ koji vode do dugoročnih rezultata očuvanja.¹⁵ Zbog uzročno-posljedične („if-then“) prirode lanca rezultata, alat također može prikazati vremensku dimenziju očekivanih rezultata.

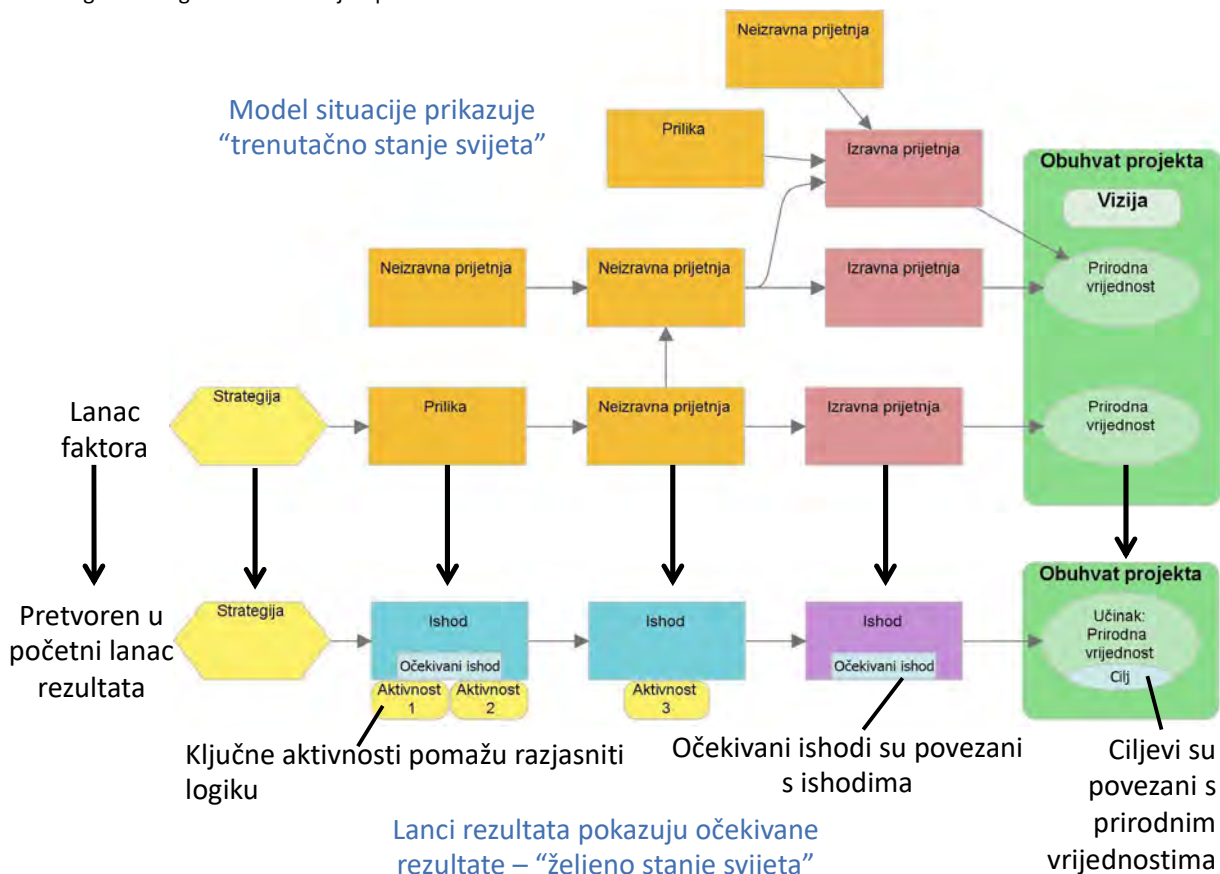
Ako prikazete analizu situacije u modelu situacije, možete to koristiti kao temelj za razvoj lanca rezultata (Slika 11 prikazuje generički primjer, dok Slika 12 prikazuje primjer na temelju Slike 9). To će vam pomoći jasno prikazati kako vaša

strategija namjerava utjecati na trenutno stanje (prikazano u modelu situacije) da bi vam pomogla postići željeno stanje (prikazano u lancu rezultata). Često će lanci rezultata (i, šire govoreći, teorije promjene) uključivati glavne aktivnosti¹⁶ potrebne za uspješnu provedbu vaših strategija. Uključivanje ovih aktivnosti može pomoći razjasniti kako će se vaš projekt kretati od jednog do drugog rezultata.

Dok se rezultati i pretpostavke u teorijama promjene trebaju temeljiti na postojećim podacima, za neke pretpostavke ne morate imati dokaze. Stoga vaš tim može biti u priličnoj neizvjesnosti oko toga da li se očekivani rezultati mogu postići i da li postoje potencijalni rizici koji se tiču neželjenih ishoda. Važno je prepoznati ove praznine u podacima kao potrebe za informacijama i dati im prioritet prilikom istraživanja, praćenja, evaluacije i učenja (npr. isprekidana linija na Slici 12 označava neizvjesnost u pretpostavkama tima).

Slika 11.

„Faktori“ generičkog modela situacije s povezanim lancem rezultata



¹¹ Engl. „assumptions“

¹² Engl. „theory of change“

¹³ Engl. „result chain“

¹⁴ Engl. „intermediate results“

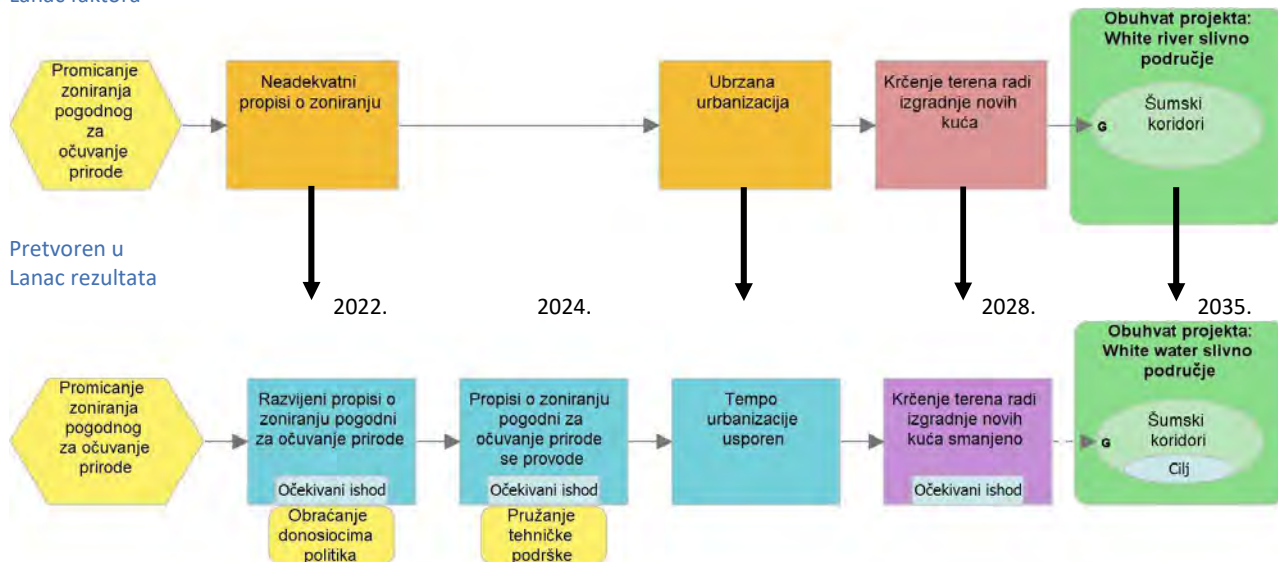
¹⁵ Dok neki ljudi smatraju da su lanci rezultata isto što i logičke matrice (logframes) ili logički modeli, oni se zapravo bitno razlikuju. Logframe omogućava jednostavan način organiziranja ciljeva i očekivanih rezultata, ali, za razliku od lanca rezultata, ne povezuje jasno strategije, očekivane ishode i ciljeve. Logički model je sličniji lancu rezultata, ali lanac rezultata ima fleksibilnost prikazati više detalja i izravne odnose među rezultatima.

¹⁶ Engl. „activities“

Slika 12.

Primjer lanca rezultata za promociju zoniranja koje je pogodno za očuvanje prirode na lokaciji sliva

Lanac faktora



Primjer očekivanih ishoda i cilja

Do kraja 2022., Gradsko vijeće je odobrilo propise o zoniranju koji uključuju moratorij na nove građevinske dozvole u zaštićenim područjima.

Do sredine 2024., sve nove građevinske dozvole izbjegavaju gradnju u zaštićenim područjima.

Do 2028., nijedan se novi dom ne gradi, ne dobiva dozvolu niti se ne planira u zaštićenim područjima.

Do 2035., šumski koridor koji povezuje slivno područje White River s Los Grillos je širok barem 5 km i ostaje nefragmentiran.



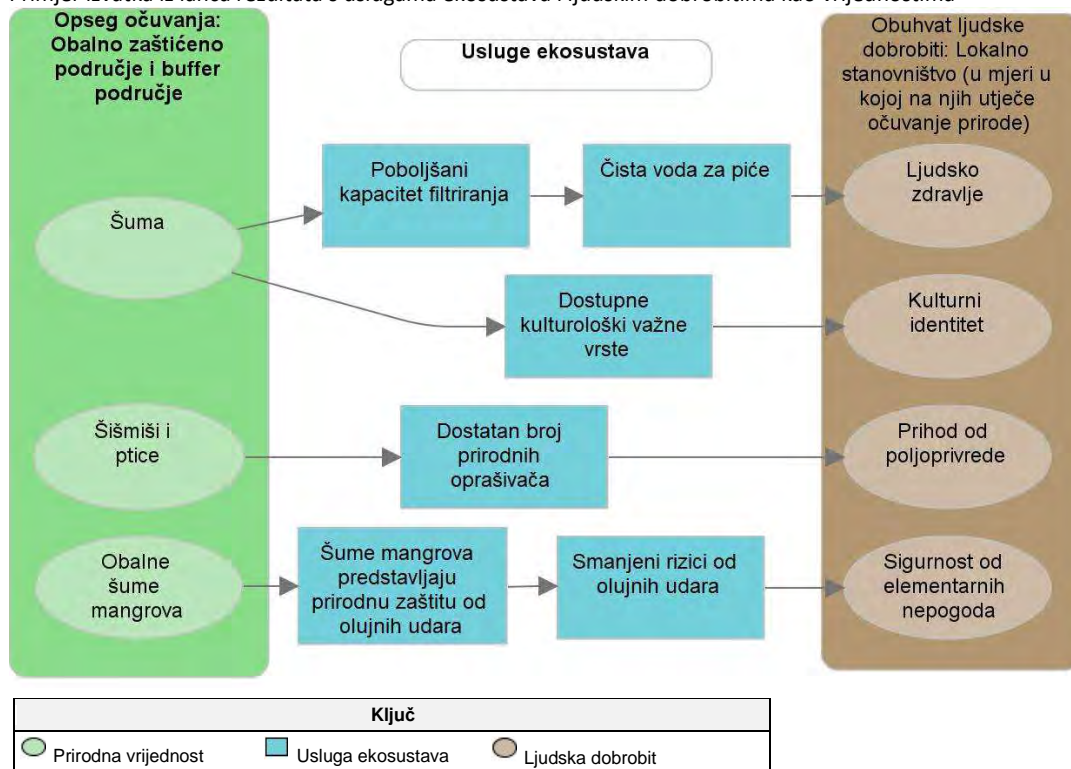
Ako je vaš tim prepoznao ljudsku dobrobit kao vrijednost u vašem modelu situacije, možete također koristiti lance rezultata (i općenitije, teorije promjene) kako bi prikazali kako vaše prirodne vrijednosti pružaju usluge ekosustava koje doprinose ljudskom blagostanju (Slika 13 prikazuje desnu stranu lanca rezultata s ljudskom dobrobiti kao vrijednosti).

Međutim, korisno je biti jasan oko toga kada vaše aktivnosti očuvanja doprinose ljudskoj dobrobiti kao vrijednosti putem usluga ekosustava i kada izravnije doprinose putem aktivnosti očuvanja. Timovi za očuvanje prirode se često bave važnim društvenim pitanjima koja koriste i bave se

interesima povrh očuvanja prirode (npr. jačanje kapaciteta za dobro upravljanje ili promocija održivog načina života). U takvih slučajevima strategija očuvanja osigurava društvenu korist u službi očuvanja. Slika 14 daje primjer koji prikazuje namjeru tima da poveća prihode sjekača kao poticaj da uvedu certificirane prakse i unaprijede očuvanje šuma. Povećani prihodi su izravni (i potrebni) rezultat određene strategije koja koristi ljudima. Primijetite da bi ova slika također mogla uključivati ljudsku dobrobit kao vrijednost (npr. prihodi od šumarenja) s poveznicom koja ide od rezultata koji se tiče povećanih prihoda do te ljudske dobrobiti kao vrijednosti.

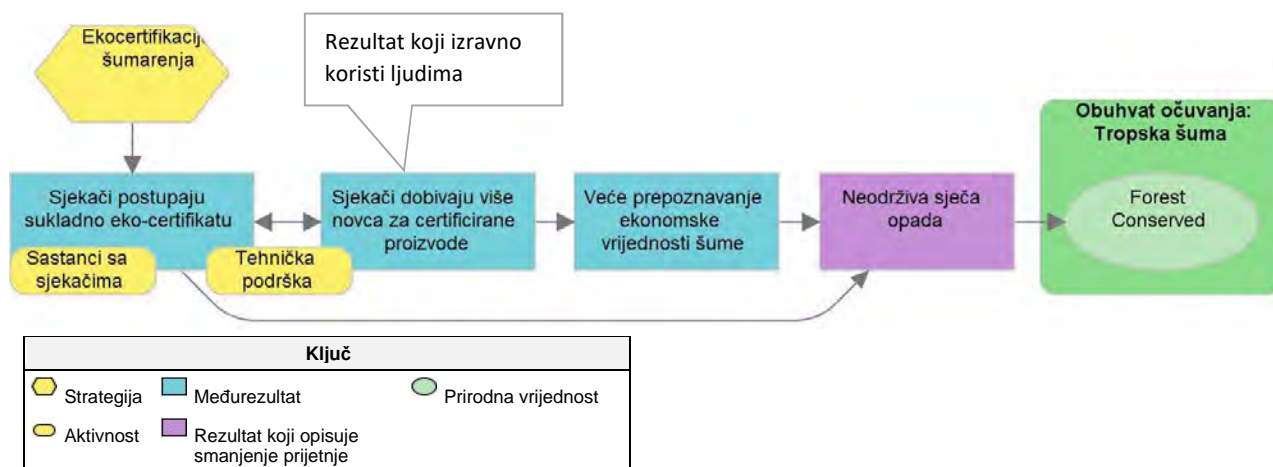
Slika 13.

Primjer izvatka iz lanca rezultata s uslugama ekosustava i ljudskim dobrobitima kao vrijednostima



Slika 14.

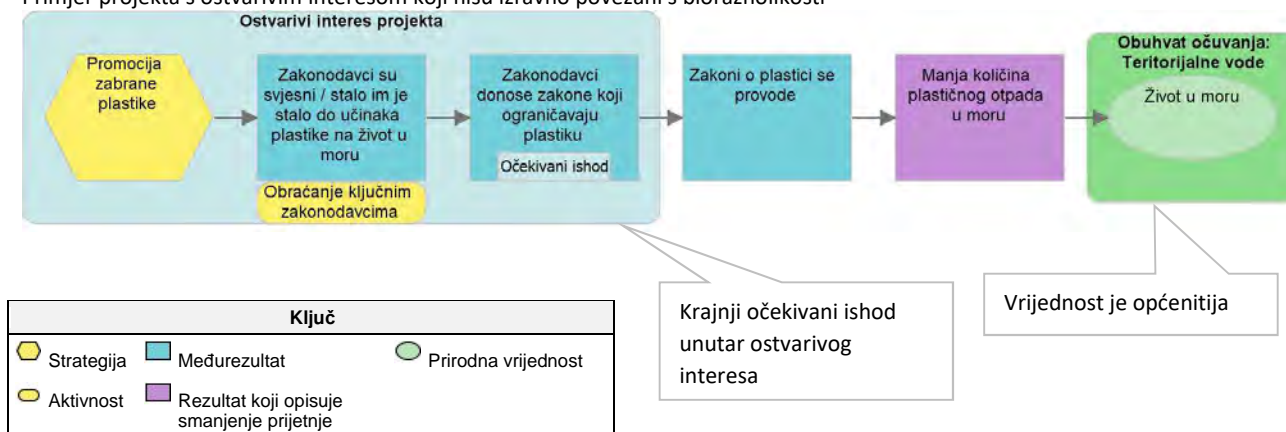
Primjer strategije očuvanja koja izravno koristi ljudima



Lanci rezultata se mogu koristiti kako bi se pokazao određeni dio projekta, kao i dugoročni ishodi koji mogu biti izvan ostvarivih interesa i/ili vremenskog okvira projekta. Neki projekti se mogu nadati postići unaprijeđenja u njihovim prirodnim vrijednostima, dok drugi mogu samo imati namjeru da dođu do rezultata koji opisuje smanjenu (npr. smanjeni plastični otpad u oceanima, Slika 15) ili čak do međurezultata (npr. kreatori politike donesu zakon koji ograničava plastiku). U ovim kasnijim slučajevima, krajnje smanjenje prijetnje i/ili rezultat očuvanja mogu biti više eksplicitni nego implicitni.

Slika 15.

Primjer projekta s ostvarivim interesom koji nisu izravno povezani s bioraznolikosti



Očekivani ishodi

Očekivani ishodi¹⁷ su izjave o ishodima (ili međurezultatima u vašim lancima rezultata) za koje vjerujete da su potrebni kako bi se postigli vaši ciljevi. Očekivani ishodi specificiraju promjene u faktorima (izravnim i neizravnim prijetnjama i prilikama) za koje vaš tim pretpostavlja da su kratkoročno i srednjoročno potrebne. Tamo gdje su vaši ishodi relevantni za određenog sudionika ili ovisе o njemu, vaši pridruženi očekivani ishodi trebaju jasno naznačiti sudionike i željena ponašanja. Dobri očekivani ishodi (i ciljevi) zadovoljavaju SMART kriterije: *specifični, mjerljivi, ostvarivi, usmjereni na rezultate i vremenski ograničeni* (Okvir 4 u poglavlju Ciljevi).

Kako je prikazano na Slici 12, vaši očekivani ishodi su vezani za rezultate koji su potrebni za vašu teoriju promjene koja je na čekanju. Općenito je dobra praksa da za izravne prijetnje imate očekivani ishod (osim ako to nije izvan vašeg ostvarivog interesa, kao što je prikazano na Slici 15). Ovaj očekivani ishod za izravne prijetnje (i njegova željena buduća vrijednost) bi se trebao temeljiti na cilju koji ste postavili za vaše prirodne vrijednosti. Bit će važno proći kroz svaki očekivani ishod kako bi se definiralo što je prikladno i osigurala da su zadovoljeni kriteriji za dobre očekivane ishode. To je često iterativan proces za koji je potrebno ponovo pogledati i postupno razjasniti očekivane ishode kako sve više informacija postaje dostupno. Također uključuje dorađivanje strategija kako biste postigli te očekivane ishode i/ili dorađivanje povezanih teorija promjene. U Okviru 7 su neka dodatna razmatranja vezana za postavljanje očekivanih ishoda.

Ciljevi i očekivani ishodi navedeni u teorijama promjene predstavljaju ono što trebate postići. Zajedno s teorijom promjene oni pojašnjavaju vaše pretpostavke o tome kako će vam vaše strategije pomoći doseći ta postignuća i kako ćete mjeriti napredak projekta.

Trebali biste zabilježiti analizu situacije, ciljeve, strategije, lance rezultata i očekivane ishode u akcijskom planu (ponovo pogledajte Sliku 8 da vidite kako se različiti planovi odnose jedan na drugog).

OKVIR 7. DODATNA RAZMATRANJA KOD POSTAVLJANJA OČEKIVANIH ISHODA

Neka važna razmatranja vezana za postavljanje očekivanih ishoda (dodatno uz SMART kriterije) su:

- Koristite postojeće informacije da biste razvili očekivane ciljeve. Gdje je to moguće, razumijevanje trenutnih ili početnih uvjeta može pomoći u određivanju koliko je zapravo promjene potrebno.
- Gdje je prikladno i dostupno, koristite teorijske modele, procjene stručnjaka i druge dostupne podatke kako biste postavili numeričku vrijednost u vašim očekivanim ishodima (i ciljevima).
- Razjasnite koliko promjene trebate postići da biste vidjeli rezultate očuvanja. U idealnom slučaju, trebate izazvati sami sebe da radite unatrag od vaših ciljeva i/ili međurezultata kako biste odredili koliko vam je potrebno svakog prethodnog očekivanog ishoda a da bi lanac dalje napredovao.
- Razumijte poveznice i utjecaje drugih očekivanih ishoda i strategija. Vaši očekivani ishodi bi u jednom lancu trebali logično teći od jednog do drugog. Također, imajte na umu da druge strategije (koje se odražavaju u različitim lancima) mogu doprinosti zajedničkim rezultatima. Prema tome očekivani rezultat će možda trebati odražavati utjecaj više strategija.

¹⁷ Engl. „objectives“

REZULTATI OVOG KORAKA UKLJUČUJU:

- ◆ Ciljeve za svaku prirodnu vrijednost i, gdje je prikladno, za svaku ljudsku dobrobit kao vrijednost
- ◆ Prepoznavanje ključnih točaka intervencije i nacrt strategija
- ◆ Dodjeljivanje prioriteta nacrtima strategija
- ◆ Teorije promjene koje pojašnjavaju pretpostavke tima i glavne aktivnosti za ključne strategije
- ◆ Očekivane rezultate za ključne međurezultate
- ◆ Dovršeni akcijski plan

2B. Razvijte plan praćenja, evaluacije i učenja

Ovaj podkorak uključuje razvijanje plana praćenja, evaluacije i učenja (plan praćenja / plan monitoringa¹⁸). Vaš plan praćenja će vam pomoći da pratite napredak prema utvrđenim ciljevima i očekivanim ishodima, procijenite napredak i ključne pretpostavke povezane s vašom teorijom promjene te adresirate potrebe za informacijama vezano za neizvjesnost u analizi situacije, odabiru strategija i/ili teorijama promjene. Plan praćenja će također biti koristan u prepoznavanju resursa potrebnih za provedbu, izradu vremenskog rasporeda za prikupljanje podataka i analizu i za osvrt na potencijalne rizike koje treba uzeti u obzir. Razina rigoroznosti i tip praćenja koji provodite će ovisiti o vašem povjerenju prema ključnim pretpostavkama (tj., da li postoje dovoljni dokazi koji podržavaju vaše pretpostavke?), posljedicama toga da ste u krivu, fazi projekta i dostupnim resursima.

Publika i potrebe za informacijama

Kako biste započeli razvoj plana praćenja, trebate odrediti vašu publiku / ciljne skupine¹⁹ i njihove potrebe za informacijama²⁰. Učinkovito praćenje / monitoring²¹ koristi minimalnu količinu financijskih i ljudskih resursa kako bi vam osiguralo potrebne informacije za rješavanje glavnih neizvjesnosti i/ili određivanje da li je vaš projekt na dobrom putu i da li postiže utvrđene očekivane ishode.

Prvi korak bi vam trebao biti da odredite za koga radite praćenje, što oni trebaju znati kako bi donosili odluke, kada trebaju informacije i koja razina strogosti je potrebna da biste zadovoljili njihove potrebe. Na primjer, jedna publika mogu biti donatori vašeg projekta koji trebaju znati da odgovarajuće trošite njihov novac. Druga publika mogu biti lokalni dionici koji žele znati da li će se njihovi interesi adresirati. Međutim, možda će najvažnija publika biti vaš vlastiti projektni tim. Praćenje je ključno kako bi vaš tim mogao pratiti provedbu aktivnosti i postizanje ciljeva i očekivanih ishoda, testirati pretpostavke u teorijama promjene, smanjiti neizvjesnosti, učiti iz prikupljenih informacija i unaprijediti trenutno i buduće programiranje. U tablici koja slijedi su neke uobičajene publike i njihove općenite potrebe za informacijama.

¹⁸ Engl. „monitoring plan“

¹⁹ Engl. „audiences“

²⁰ Engl. „information needs“

²¹ Engl. „monitoring“

Tablica 3.

Uobičajena publika za praćenje i njihove potrebe za informacijama

PUBLIKA	TIPIČNE POTREBE ZA INFORMACIJAMA/INTERESI
Projekttni tim i partneri	Da li vaš tim provodi aktivnosti kako se očekuje? Da li vaš tim postiže očekivane ishode u očekivanom vremenskom okviru i da li pretpostavke stoje? Što funkcionira, a što ne i zašto? Kako vaš tim može unaprijediti vaše strategije?
Donatori	Da li vaš tim provodi aktivnosti kako se očekuje? Da li projekt postiže očekivane ishode u očekivanom vremenskom okviru? Da li pretpostavke koje su u pozadini ovog projekta stoje?
Zajednice ili dionici na koje projekt ima utjecaj	Da li vaš tim provodi aktivnosti kako se očekuje? Kako će projekt utjecati na njih?
Zajednica ljudi koji se bave očuvanjem prirode	Što je funkcioniralo, a što nije i zašto? Što bi se iz projekta moglo generalizirati kako bi se moglo primijeniti u drugim kontekstima?
Znanstvenici i studenti	Što je funkcioniralo, a što nije i zašto?
Revizori i tijela za certifikaciju	Da li se projekt pridržava zakona i propisa? Da li prati najbolju praksu?

Fokusiranjem praćenja izravno na napravljene ključne pretpostavke (prikazane u modelu situacije i lancima rezultata) i prepoznate ključne neizvjesnosti, veća je vjerojatnost da ćete prikupljati samo one informacije koje su korisne za rješavanje određenih potreba za informacijama (npr. status prijetnje, postizanje rezultata, područja neizvjesnosti).

Ako je vaše praćenje osmišljeno da bi pomoglo razumijevanju zašto aktivnosti funkcioniraju ili ne funkcioniraju, trebali biste pratiti ne samo određene

rezultate, ishode rezultata ili ciljeve, nego i glavne faktore koji mogu doprinijeti vašoj sposobnosti postizanja željenih rezultata ili vas od nje odvratiti. Kada određujete prioritete za prikupljanje informacija, korisno je razmisliti o rizicima za vaš projekt ako te informacije nemate, kako ćete informacije koristiti za donošenje upravljačkih odluka i da li je izvedivo pozabaviti se tim potrebnim informacijama s obzirom na resurse i vremenski okvir vašeg projekta. Imajući u vidu da je ovo iterativni proces, to su promišljanja koja trebate imati na umu prilikom identificiranja strategija i dodjeljivanja prioriteta strategijama.



RAZMATRANJE KLIMATSKIH PROMJENA 6 PRAĆENJE UČINAKA KLIMATSKIH PROMJENA I STRATEGIJA



Postoji velika neizvjesnost koja se tiče utjecaja klimatskih promjena – na primjer, postoje pitanja što se događa ili što bi se moglo dogoditi sa klimom, kako će ljudi na to odgovoriti, kako će to utjecati na vrste i ekosustave te koliko će naše strategije biti učinkovite.

Zbog toga što je neizvjesnost toliko velika, važno je razmotriti da li je opravdano provoditi neko dodatno praćenje. To bi moglo uključivati postavljanje meteoroloških postaja na udaljenim mjestima kako bi se pratila klima i/ili određene vrste i ekosustavi a da bi se vidjelo kako reagiraju na promjene. Dodatno možete uključiti mjere za prepoznavanje okidača ili graničnih vrijednosti koje će vam pomoći u određivanju kada je prikladno razmotriti drastičnije ili skuplje strategije.

Pokazatelji / indikatori

Kad ste jednom identificirali vašu publiku i potrebe za informacijama, idući korak je definirati određene pokazatelje / indikatore²² i/ili podatke koje trebate prikupiti kako biste adresirali vaše potrebe za informacijama. Dobri pokazatelji zadovoljavaju kriterije da su *mjerljivi, precizni, dosljedni i osjetljivi* i trebaju biti povezani s ključnim faktorima, rezultatima ili pretpostavkama u vašem modelu situacije ili lancu rezultata (vidi Prilog 2). Imajte na umu da neki pokazatelji mogu biti kvalitativni, dok drugi mogu biti

kvantitativni. K tome, kao što je niže navedeno, postoje razne metode za mjerenje pokazatelja.

Kroz modele situacije, lance rezultata te ciljeve i očekivane ishode, odredili ste prioritete za potrebnim informacijama. To će vam pomoći da suzite gotovo beskonačan skup potencijalnih pokazatelja na popis s kojim lakše možete upravljati. Na Slici 16 je primjer toga kako vam teorije promjene mogu pomoći da fokusirate vaše pokazatelje. Trebali biste ciljati prikupljati što je manje moguće potrebnih



PHOTO: JOHN MORRISON / WWF-US

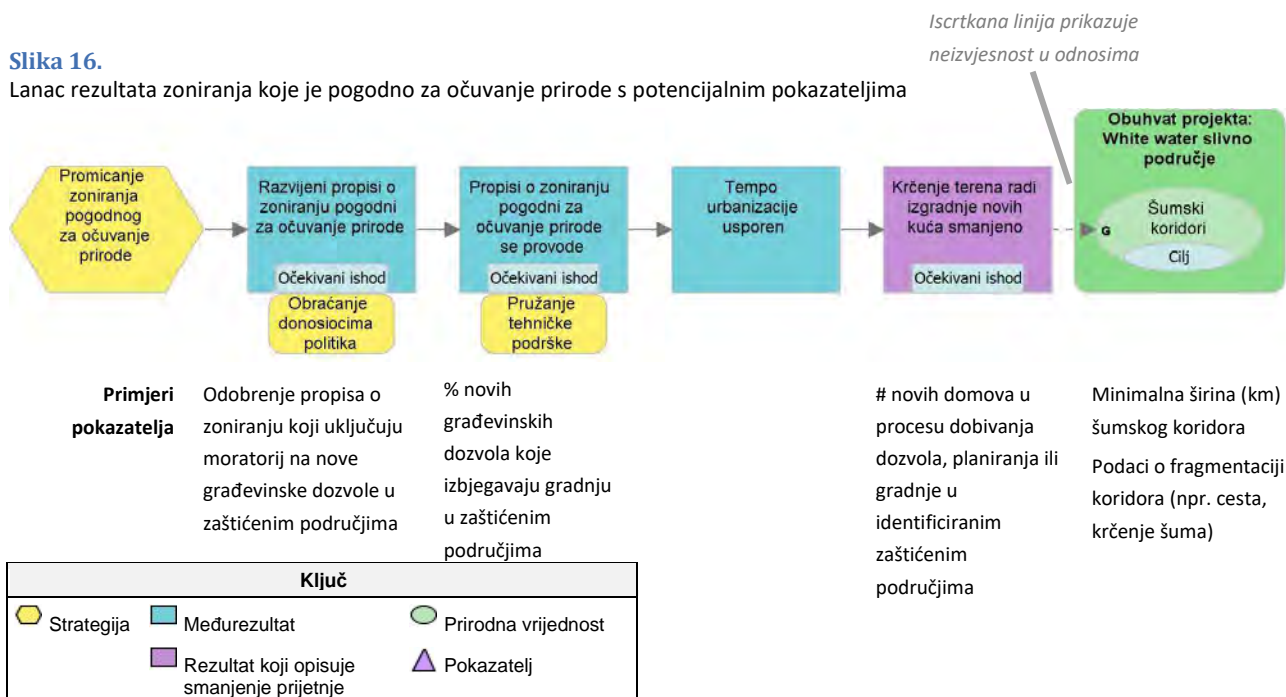
²² Engl. „indicators“

podataka koji će zadovoljiti vaše ključne potrebe za informacijama. Kako je prethodno spomenuto, ključne potrebe za informacijama bi mogle uključivati osvrt na praznine u modelu situacije, testiranje pretpostavki u modelu situacije i lancima rezultata te pokazivanje napretka prema postizanju utvrđenih očekivanih ishoda. Kako pratite napredak duž vaše teorije promjene, imajte na umu da mogu

postojati važni čimbenici koji su izvan kontrole vaših strategija ali koji mogu imati važan utjecaj na uspjeh strategije (npr. politička situacija ili tržišni zakoni). U tim slučajevima, možda ćete htjeti pratiti te čimbenike s ograničenim skupom pokazatelja kako biste lakše protumačili da li postižete očekivane rezultata (i zašto ili zašto ne).

Slika 16.

Lanac rezultata zoniranja koje je pogodno za očuvanje prirode s potencijalnim pokazateljima



Metode

Kako razvijate pokazatelje i identificirate ključne informacije koje su vam potrebne, trebat ćete promisliti o tome *kako* ćete ih mjeriti (tj. o metodama²³ koje ćete koristiti). Primjeri metoda mogu biti od provedbe transekata za istraživanje divljih životinja, preko preuzimanja satelitskih snimaka o obrascima korištenja zemljišta, do intervjuiranja ključnih dionika kako bi se saznali stavovi dionika i njihove prakse. Metode trebaju zadovoljavati kriterije da su *točne, pouzdane, isplative, izvedive* i *primjerene* (vidi Prilog 2).

Obično postoji kompromis između cijene metode i njene točnosti i pouzdanosti. Ključ je u tome da se odabere najisplativija metoda koja će vam dati dovoljno točne i pouzdane podatke da biste zadovoljili vaše upravljačke potrebe. Za brojne potrebe za informacijama nećete trebati prikupljati primarne podatke specifične za vaš projekt. Npr., jedna metoda dobivanja podataka o određenoj populaciji riba može biti da preuzmete podatke o izlovu riba koje je vladina agencija objavila na internetu. U nekim slučajevima će međutim biti potrebno prikupljanje primarnih podataka.

Vaš tim često može biti odgovoran za prikupljanje i grupiranje vaših podataka (bilo da se radi o primarnim ili sekundarnim). Ponekad možete uzeti nekoga da provede vanjsku evaluaciju²⁴ vašeg projekta. Neovisno o tome, model situacije i lanci rezultata vam daju pouzdani okvir za usmjeravanje prikupljanja i analize podataka.

Također može pomoći da dokumentirate određene protokole koje koristite za provedbu vaših metoda. Dokumentiranje protokola će vam pomoći u interpretaciji podataka, kao i u budućem praćenju istih pokazatelja kako biste kroz vrijeme detektirali obrasce. U idealnom slučaju, vaš bi tim trebao testirati i prilagoditi pokazatelja i metode prije nego ih počne koristiti. Na primjer, trebate testno pilotirati instrumente za istraživanje kako biste osigurali da vam daju podatke koje trebate i koji nisu podložni krivoj interpretaciji. Slično tome, rano prikupljanje početnih podataka vam može pomoći testirati vaše metode. Ako ne možete odrediti početne podatke unutar prvih nekoliko mjeseci projekta, onda vjerojatno trebate revidirati metode ili pokazatelje.

²³ Engl. „methods“

²⁴ Engl. „evaluation“
















Sklapanje svega zajedno

Vaša publika, potrebe za informacijama, pokazatelji i metode su sve dijelovi plana praćenja. Vaš plan treba također u grubo odrediti kada, gdje i tko treba prikupiti podatke (za promjer plana praćenja vidi Tablicu 4). Konačno, i kao pripremu za Korake 3 (Provedba) i 4 (Analiza i prilagodba), vaš tim treba razmotriti protokole vezano za to kako ćete pohranjivati, upravljati i pristupati podacima i kako predviđate analizirati i koristiti podatke a da biste zadovoljili potrebe za informacija vaših ključnih ciljanih skupina. Kao dio rada na planiranju i izradi proračuna (Korak 3), vaš tim treba uključiti vrijeme i financijske resurse kako bi podržao aktivnosti praćenja i upravljanja podacima.

Tablica 4.

Izvadak iz plana praćenja

POTREBNE INFORMACIJE	POKAZATELJI / VARIJABLE	AKTIVNOST PRAĆENJA	TKO	VREMENSKI RASPORED
<p>OČEKIVANI ISHOD LUP1. </p> <p>Do kraja 2022., Gradsko vijeće je odobrilo propise o zoniranju koji uključuju moratorij na nove građevinske dozvole u zaštićenim područjima.</p>	<p>Odobrenje propisa o zoniranju koji uključuju moratorij na nove građevinske dozvole u zaštićenim područjima</p>	<p>Pregledati zapisnike Gradskog vijeća </p> <p>Pregledati objavljene dopune propisa </p>	LS	Q4, 2022.
<p>OČEKIVANI ISHOD LUP2. </p> <p>Do sredine 2024., sve nove građevinske dozvole izbjegavaju gradnju u zaštićenim područjima.</p>	<p>% novih građevinskih dozvola koje izbjegavaju gradnju u zaštićenim područjima</p>	<p>Konzultirati se s prostornim planerom na regionalnoj razini </p>	LS	2023., 2024. Sredinom godine
<p>OČEKIVANI ISHOD LUP3. </p> <p>Do 2028., nijedan se novi dom ne gradi, ne dobiva dozvolu niti se ne planira u zaštićenim područjima.</p>	<p># novih domova u procesu dobivanja dozvola, planiranja ili gradnje u identificiranim zaštićenim područjima</p>	<p>Konzultirati se s prostornim planerom na regionalnoj razini </p> <p>Posjeti lokacijama </p>	LS	2025., 2028.
<p>CILJ. </p> <p>Do 2035., šumski koridor koji povezuje slivno područje White River s Los Grillos je širok barem 5 km i ostaje nefragmentiran.</p>	<p>Podaci o fragmentaciji koridora</p> <p>Minimalna širina (km) šumskog koridora</p>	<p>Analizirati satelitske snimke </p>	AM, JB	2020.-2040. Svaki pet godina
<p>NEIZVJESNOST?</p> <p>Da li će zaustavljanje gradnje novih domova u zaštićenim područjima biti dovoljno da se održi nefragmentirani koridor širok barem 5 km? Da li postoje još neke druge važne prijetnje kojih nismo svjesni?</p>	<p>Pokazatelji iz OČEKIVANOG ISHODA LUP3 i CILJA</p> <p>Prepoznavanje drugih važnih uzroka deforestacije</p>	<p>Konzultirati se s prostornim planerom na regionalnoj razini </p> <p>Posjeti lokacijama </p> <p>Analizirati satelitske snimke </p>	LS, AM, JB	2021.

REZULTATI OVOG KORAKA UKLJUČUJU:

- ◆ Jasno definirane ciljne skupine i njihove potrebe za informacijama te preferirane načine komunikacije
- ◆ Definirane pokazatelje i metode
- ◆ Dovršene planove praćenja, evaluacije i učenja

2C. Razvijte operativni plan

Projekte očuvanja prirode na kraju provode ljudi i institucije. Čak su i najbolji akcijski planovi i planovi praćenja beskorisni ako ih ne možete operacionalizirati. Imajući to u vidu, ovaj podkorak uključuje razvijanje operativnog plana²⁵ za vaš projekt. Ključne sastavnice operativnog plana uključuju analize:

- Potrebno **financiranje** za provedbu vašeg projekta i načina vođenja računa vaših trenutnih i potencijalnih izvora tih sredstava. Kako biste identificirali potrebno financiranje, vaš tim bi trebao razviti grube procjene vjerojatnih troškova potrebnih za provedbu strategija i za provedbu s njima povezanog praćenje te dijeljenje rezultata u širem smislu. Teorije promjene i glavne aktivnosti provedbe i praćenja koje ste definirali u njima vam mogu osigurati dobar okvir za razradu tih grubih procjena.
- **Ljudskih kapaciteta, vještina i drugih nefinancijskih resursa** potrebnih za provedbu vašeg projekta i što trebate napraviti da biste razvili te resurse, uključujući njegovanje partnerstva. Još jedanput, možete koristiti teorije promjene i aktivnosti kako biste ugrubo procijenili potrebno vrijeme i identificirali potrebne vještine za provedbu strategija i s njima povezanog praćenja. Također ćete možda htjeti ponovo pogledati što ste prije napravili vezano za

odabir vašeg tima i ključnih vještina i nedostataka u vještinama unutar vašeg tima.

Čimbenika rizika koji se tiču vašeg projekta i kako ih se može adresirati. Faktor / čimbenik rizika²⁶ je neizvjestan događaj ili stanje koje, ako se dogodi, ima negativan učinak na barem jedan element projekta (npr. vrijeme, trošak, obuhvat ili kvalitetu). Rizik može biti podijeljen u programske rizike koji utječu na vašu situaciju (npr. politička nestabilnost, suša) i operativne rizike koji utječu na vašu sposobnost provedbe projekta (npr. promjena u vodstvu organizacije, ograničeni kapaciteti partnera). Procjena rizika treba ocijeniti i vjerojatnost događanja tog čimbenika rizika i učinak ili težinu čimbenika rizika ako se on dogodi. Svrha procjene rizika je da prepozna stvari koje bi mogle negativno utjecati na sposobnost projekta da učinkovito provede ključne strategije i/ili postigne ciljeve očuvanja te da identificira dodatne strategije potrebne za ublažavanje ili izbjegavanje tih rizika. Procjena rizika je, kao takva, važan podatak za odabir strategija (Korak 2A). Predložak za procjenu rizika (koji, ako je relevantno, određuje vaša organizacija) je koristan za dokumentiranje i ocjenu vaših rizika i, u skladu s time, određivanje prioriteta vaših nastojanja te ponovno ocjenjivanje rizika kako se vaš projekt dalje razvija.



PHOTO: PETER QUIRA / AFRICAN WILDLIFE FOUNDATION

²⁵ Engl. „operational plan“

²⁶ Engl. „risk factor“

- **Izlazne strategije** kako bi se razjasnilo koliko će dugo vaš projekt trajati i kako ćete osigurati održivost postignuća vašeg projekta nakon što vaš tim više neće biti uključen. Iako uključujemo ovaj element u podkorak operativnog plana, važno je razmotriti održivost i opcije za izlaz na početku vašeg projekta. Time ćete pomoći osigurati da su

s time povezane aktivnosti uključene u vaš plan rada i da se mogu prilagoditi kako se vaš projekt dalje razvija. Ignoriranje ovih čimbenika može dovesti do toga da vaši tim i dionici imaju nerealna očekivanja, s čime se pak s vremenom može sve teže upravljati.

Prve dvije komponente operativnog plana tehnički gledano čine temelj za plan rada i proračun (visoke razine). Obje su detaljnije obrađene u Koraku 3. Razina detalja vašeg operativnog plana i njegov službeni oblik će varirati ovisno o veličini i razini složenosti vašeg projekta. Mali projekt mogu samo ukratko proći svaku od ovih tema, dok s druge strane veliki, složeni projekt mogu opsežno i formalno pristupiti svakoj temi.

REZULTATI OVOG KORAKA UKLJUČUJU:

- ◆ Procjenu ljudskih, financijskih i drugih resursa
- ◆ Akcije (djelovanja) za procjenu i ublažavanje rizika
- ◆ Procjenu trajanja projekta i izlaznu strategiju

Na kraju Koraka planiranja, imat ćete sve proizvode strateškog plana²⁷ (Slika 8). Ovisno o vašim potrebama, možda ćete htjeti složiti te informacije u službeni dokument. Ili, ako koristite softver kao što je Miradi, možete održavati ove informacije u softveru i, u skladu s vašim potrebama, izrađivati relevantne planove i dokumentaciju. Ovo stvara „živi“ plan koji se može lako ažurirati kako se vaš plan razvija. Također omogućuje povezivanje podataka, kao što su proračuni, s drugim organizacijskim sustavima.

IZVORI

Izvori za Korak planiranja: <http://cmp-openstandards.org/resources/plan/>

Primjeri iz stvarnog svijeta različitih elemenata *Standarda očuvanja*: <https://cmp-openstandards.org/cs-examples/>

²⁷ Engl. „strategic plan“



PHOTO: PAULINA ABRYO / GORDON AND BETY MOORE FOUNDATION



PROVEDBA

PROVEDBA

Po mnogo čemu, ovo je najvažniji korak u cijelom procesu očuvanja. Tu pretvarate u djelo sav svoj trud oko planiranja iz prijašnjih koraka. Ovaj korak uključuje razvijanje i provedbu konkretnih planova rada dok u isto vrijeme osiguravate dostatne resurse, kapacitete i partnere. Sve bi se to trebalo raditi u kontekstu provedbe politika i procedura organizacije i procesa donošenja odluka za odobravanje planova rada i proračuna.

Ponekad oni koji provode projekt nisu bili uključeni u sve korake procesa planiranja. Ako ste jasno dokumentirali sve vaše odluke, bit će ih lakše u projekt uključiti nove članove tima. Kako vaš tim provodi projekt, tako ćete više puta prolaziti kroz Korak 3 (ii sve korake), prolazeći kroz cijeli ciklus kako biste prilagodili svoje planove i nastavili provedbu. Uz to što prilagođavate vaše aktivnosti očuvanja, trebate razmotriti reviziju i prilagodbu s njima povezanih analiza (npr. analizu situacije, procjene rizika, analize dionika). To vam može pomoći da npr. shvatite da trebate dodati nove aktivnosti u plan rada kako biste upravljali novim rizicima ili kako biste uključili nove dionike.

3A. Razvijte detaljni kratkoročni plan rada i vremenski okvir

U prijašnjim koracima ciklusa *Standarda očuvanja* vaš je tim razvio strateški plan, koji uključuje vaše aktivnosti, praćenje i operativne planove (Slika 8). U ovoj fazi ciklusa trebate te općenite planove pretvoriti u konkretnije te ih potom kontinuirano provoditi.

Prvi dio ovog koraka je da iz strateškog plana, zajedno s vašim projektним timom i partnerima, razvijete konkretniji kratkoročni plan rada¹ koji obuhvaća idućih nekoliko mjeseci a najviše godinu dana. Ovaj plan rada treba uključivati:

- Koje su konkretne aktivnosti i zadaci² potrebni za provedbu strategija navedenih u vašem strateškom planu. Potrudite se uključiti aktivnosti povezane s praćenjem napretka i/ili glavnih nedoumica, kao i aktivnosti povezane s operativnim funkcijama (npr. prisustvovanje tjednim sastancima zaposlenika);
- Tko će sve biti odgovoran i nadležan (*accountable and responsible*) vezano za završavanje svake aktivnosti i zadatka;
- Kada će se svaki zadatak obaviti i koji će biti redoslijed povezanih aktivnosti i zadataka;
- Gdje će se svaka aktivnost i zadatak provoditi.

Vaša organizacija može dati smjernice za vremenski okvir vaših planova rada, no uglavnom biste trebali razviti detaljne planove rada za idućih 3-12 mjeseci, dok bi na dulji rok trebali imati generalne informacije. Kako vrijeme protječe, svoje procjene više razine možete pretvoriti u konkretnije procjene.

Vaš detaljni plan rada će vam osigurati osnovu za razvijanje vremenskog okvira projekta ili kalendara. Važno je razviti vremenski okvir tako da svi članovi tima planiraju svoje vrijeme u skladu s projektним potrebama. Vaš plan rada će vam također pomoći odrediti koji bi članovi tima mogli imati vremena, a koji su pretrpani poslom. Ove informacije će također biti važne za razvijanje projektnog proračuna.

¹ Engl. „work plan“

² Engl. „tasks“








Kako se vaš projekt provodi, trebate ponovo pogledati projektne pretpostavke i ažurirati plan rada, s time da se ponovo usredotočite na detaljnije aktivnosti za idućih nekoliko mjeseci ili sl. Slika 17 prikazuje primjer tablice s osobama koje su dodijeljene da rade na projektnim aktivnostima i aktivnostima praćenja. Možete zabilježiti svoj plan rada u Miradiju, u tablici, u gantogramu i/ili projektnom kalendaru.

REZULTATI OVOG KORAKA UKLJUČUJU:

- ◆ Plan rada koji razrađuje zadatke, aktivnosti i odgovornosti povezane s vašim akcijskim planom, planom praćenja i operativnim planom
- ◆ Vremenski okvir projekta ili kalendar

Slika 17.

Izvadak iz plana rada za morsko područje, prikazuje dodjelu ljudi i radnih jedinica

ITEM	JAN	FEB	MAR	Q1
KAMPANJA PROTIV JUHE OD PERAJA MORSKOG PSA 	7	3,5	24	34,5
Shark1. Planiranje kampanje sa CAI 	7	1,5	1	9,5
AT	5	1	1	7
EM	2	0,5	-	2,5
SHARK 2. Provedba informativne kampanje 	-	-	15	15
AT	-	-	10	10
EM	-	-	5	5
SHARK M1. Pregled evidencije kampanje 	-	-	2	2
AT	-	-	2	2
SHARK M2. Preuzimanje / analiza zapisa FAO 	-	-	1	1
AT	-	-	1	1
SHARK M3. Treniranje i podrška lokalnim promatračima 	-	2	5	7
EM	-	2	5	7
UVODENJE OBAVEZE STAVLJANJA ZAŠTITE OD ŠTAKORA NA BRODOVE KOJI DOLAZE NA OTOK 	4	2	1	7

KLJUČ

-  Strategija
-  Aktivnost
-  Monitoring

3B. Razvijte i razradite vaš projektni proračun

Jednom kada vam je jasnije koje zadatke i aktivnosti trebate provoditi, bit će vam lakše odrediti potrebne resurse.

Trebate krenuti od vaše početne analize potrebnog financiranja koju ste napravili u operativnom planu (Korak 2C). To će vam, zajedno s vašim strateškim planom i planom rada, pomoći razviti detaljniju procjenu troškova za pojedinačne aktivnosti i šire strategije kojima te aktivnosti pridonose.

Za razvijanje projektnom proračuna je važno blisko surađivati s osobljem iz financija ili računovodstva vaše organizacije. U brojnim će projektima najskuplji resurs biti radno vrijeme zaposlenika. Osim toga, trebate promisliti postoje li još neki veći troškovi (npr. fizička infrastruktura, vozila, plovila ili strojevi). Također biste trebali promisliti o povezanim funkcijama ili dodatnim resursima potrebnim za provedbu projekta, od troškova praćenja i upravljanja do administrativne ili logističke podrške.

Slika 18 prikazuje plan rada iz Slike 17, s time da je plan sada proširen kako bi uključivao troškove potrebne za provedbu projektnih aktivnosti i aktivnosti praćenja. Ovi troškovi se povezuju s troškom radnog vremena pojedinih zaposlenika kako bi se dobio ukupni proračun za svaku stavku. U ovom primjeru se troškovi osoblja i ostali izravni troškovi zbrajaju kako bi se dobili troškovi pojedine aktivnosti, zatim troškovi svih aktivnosti povezanih s pojedinom strategijom te na kraju troškovi svih strategija u projektu. Projektni proračun također uključuje općenite operativne troškove i neizravne troškove (*overheads*) koji nisu izravno povezani s provedbom pojedine strategije ili aktivnosti. To su važni troškovi i vaš tim ih treba uključiti u proračun.

Slika 18.

Izvadak iz plana rada, proširen na način da prikazuje detalje troškova i ostale troškove

STAVKA	JEDINICE RADA				TROŠKOVI PROJEKTA				UKUPNI PRORAČUN
	2017	2018	2019	UKUPNO	2017	2018	2019	UKUPNO	UKUPNO
KAMPANJA PROTIV JUHE OD PERAJA MORSKOG PSA	36,5	14	9	59,5	5 000	1 250	1 250	8 100	13 625
Shark1. Planiranje kampanje sa CAI	11,5			11,5	5 000			5 000	5 925
AT	8			8					400
EM	3,5			3,5					525
Troškovi putovanja na sastanak					5 000			5 000	5 000
SHARK 2. Provedba informativne kampanje	15	5		20					1 700
AT	10	3		13					650
EM	5	2		7					1 050
SHARK M1. Pregled evidencije kampanje	2	4	4	10					500
AT	2	4	4	10					500
SHARK M2. Preuzimanje / analiza zapisa FAO	1	1	1	3				600	750
AT	1	1	1	3					150
Kupovina izvještaja								600	600
SHARK M3. Treniranje i podrška lokalnim promatračima	7	4	4	15		1 250	1 250	2 500	4 750
EM	7	4	4	15					2 250
Troškovi putovanja na lokalitete radi prikupljanja podataka						1 250	1 250	2 500	2 500
OSTALI TROŠKOVI					55 000	25 000	20 000	100 000	100 000
OPREMA					20 000	5 000		25 000	25 000
Računala						5 000		5 000	5 000
Vozilo					20 000			20 000	20 000
OPERATIVNI TROŠKOVI					35 000	20 000	20 000	75 000	75 000
Neizravni troškovi (overhead)					35 000	20 000	20 000	75 000	75 000

Jednom kad ste razradili projektni proračun, vjerojatno ćete trebati identificirati potencijalne izvore financiranja i raspisati te predati projektne prijedloge tim potencijalnim donatorima. Informacije prikupljene u vašem strateškom planu se trebaju koristiti za razvijanje jasnih prijedloga za financiranje. Većina projekata će zahtijevati nekoliko godina financiranja, pa će stoga prikupljanje sredstava često biti kontinuirani proces dok prolazite kroz različite iteracije projektnog ciklusa. Uz korištenje strateškog plana kako biste doprinijeli prijedlozima za financiranje, možete u svoje prijedloge i izvještaje uključiti i trenutne rezultate i ono što ste naučili kako biste donatorima pokazali kako napredujete, što ste naučili i kako ste se prilagodili. Time omogućavate donatorima da razumiju zbog čega je vrijedno podržavati projekte koji koriste pristup *Standarda očuvanja* – od strateškog donošenja odluka koje doprinosi dizajnu i planiranju projekta do kritičkog razmišljanja i osvrta koji se uključuju u praćenje, analizu i prilagodbu.

U idealnom slučaju ćete od početka tražiti i dobiti financiranje za vaše strategije najvećeg prioriteta. U stvarnosti ćete se možda trebati prilagoditi prilikama i ograničenjima te ćete možda otkriti da se vaše početno financiranje odnosi na neke strategije srednjeg ili manjeg prioriteta. To je u redu, dok god ne izgubite iz vida strategije najvećeg prioriteta i dok se trudite da ih provedete čim će to biti moguće.

REZULTATI OVOG KORAKA UKLJUČUJU:

- ◆ Projektni proračun
- ◆ Identificirane potencijalne izvore financiranja
- ◆ Razvijene i predane prijedloge za financiranje
- ◆ Dobivene financijske resurse



3C. Provedite vaše planove

Idući i najvažniji dio Koraka 3 je provedba vašeg strateškog plana i vašeg detaljnijeg plana rada u skladu s rasporedom i unutar proračuna. To uključuje provedbu i vaših aktivnosti i vašeg praćenja.

Za započinjanje faze provedbe projekta, korisno je organizirati početni sastanak projektnog tima (posebno ako postoje novi zaposlenici). To je prilika za *team building* i da se osigura da su svi članovi tima upoznati s dizajnom projekta, raspodjelom proračuna, ugovornim uvjetima donatora, internim politikama i drugim relevantnim












detaljima. Trebali biste težiti da izravno uključite vaš tim za provedbu od samog početka i da održavate redovne timske sastanke tijekom provedbe projekta. Time pomažete vašem timu da redovno prati napredak, da ostane povezan i da se članovi međusobno podržavaju.

Za praćenje vaše provedbe bi moglo biti korisno upotrebljavati alate za praćenje napretka. Izrada kratkih, redovitih izvještaja napretka o provedbi će omogućiti

detaljniji osvrt u kasnijim koracima ciklusa, a također i pomoći s izvještavanjem prema donatorima i podržavateljima. Važno je na godišnjoj razini (ili češće) osvrnuti se na vaš napredak u kontekstu teorije promjene i lanaca rezultata (više detalja je u Koraku 4B). Slike 19 i 20 prikazuju različite formate izvještavanja o napretku u provedbi aktivnosti koji bi mogli odgovarati različitim ciljnim skupinama

Slika 19.

Primjer izvještaja o napretku provedbe u tabličnom obliku

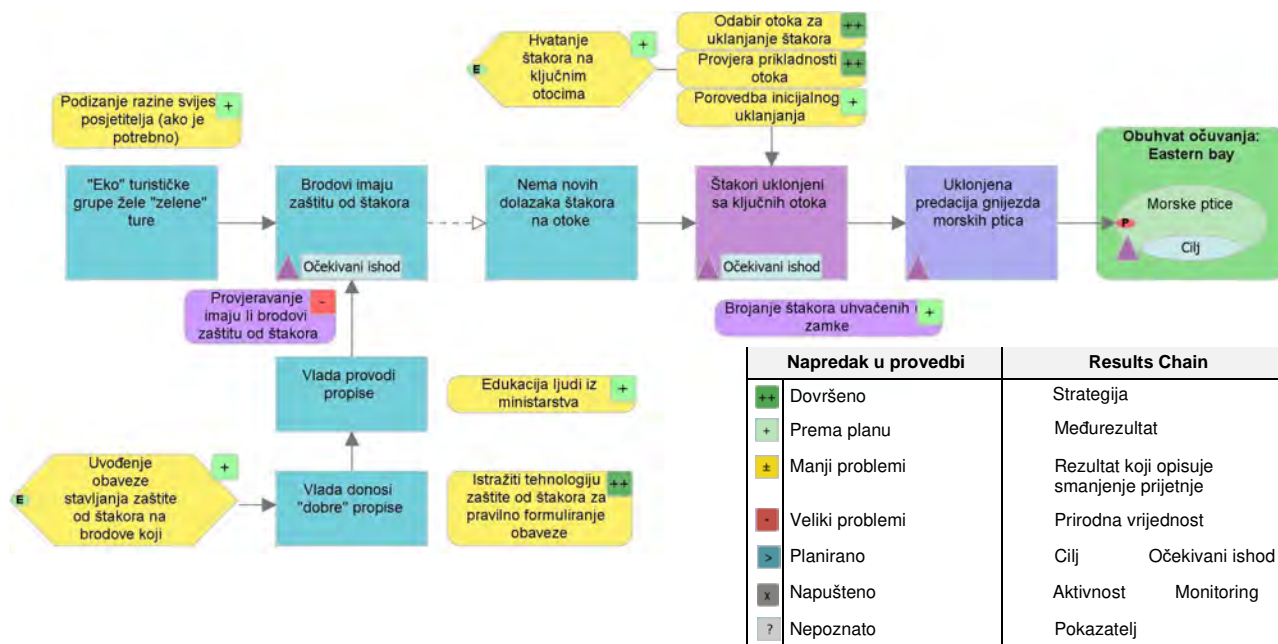
STAVKA	NAPREDAK	NAPREDAK - OPIS
KAMPANJA PROTIV JUHE OD PERAJA MORSKOG PSA 	Prema planu	-
Shark1. Planiranje kampanje sa CAI 	Dovršeno	Planiranje kampanje je dovršeno
SHARK 2. Provedba informativne kampanje 	Prema planu	Upravo počinje ali treba zapeti
SHARK M1. Pregled evidencije kampanje 	Prema planu	Upravo počinje ali treba zapeti
SHARK M2. Preuzimanje / analiza zapisa FAO 	Manji problemi	Još uvijek imamo probleme u uspostavi procesa prikupljanja vjerodostojnih podataka
SHARK M3. Treniranje i podrška lokalnim promatračima 	Planirano	-
UKLANJANJE ŠTAKORA	Veliki problemi	Hvatanje štakora se provodi, ali nije jasno da li korištenje zaštite od štakora na brodovima sprječava reintrodukciju
2A. HVATANJE ŠTAKORA NA KLJUČNIM OTOCIMA 	Prema planu	-
2B. UVODENJE OBAVEZE STAVLJANJA ZAŠTITE OD ŠTAKORA NA BRODOVE KOJI DOLAZE NA OTOK 	Prema planu	-
RAT1-1. Istražiti tehnologiju zaštite od štakora za pravilno formuliranje obaveze 	Dovršeno	Istražiti tehnologiju zaštite od štakora za pravilno formuliranje obaveze
RAT1-2. Edukacija dužnosnika iz ministarstva 	Prema planu	Ne odgovaraju nam na telefonske pozive
RAT1-3. Podizanje razine svijesti posjetitelja (ako je potrebno) 	Prema planu	Posao se upravo zahuktava

KLJUČ

-  Strategija
-  Aktivnost
-  Monitoring

Slika 20.

Primjer izvještaja o napretku u provedbi aktivnosti u dijagramu lanaca rezultata



Tijekom provedbe ćete (vi i/ili evaluacijski tim) prikupljati podatke praćenja. Pritom je važno postaviti sustave za prikupljanje, pohranu i pristup podacima za buduće analize. Kod jako malih projekata može biti prikladan i jednostavan sustav na papiru. Za projekte koji uključuju više ljudi ili traju duže vremena vjerojatno će biti potrebno surađivati s drugim odjelima unutar vaše organizacije kako biste osigurali da će podatkovni sustavi koje koristite biti kompatibilni s postojećim sustavima i kako biste identificirali prilagodbe koje bi mogle biti potrebne.

Moglo bi biti prikladno u vaš plan rada i proračun uključiti i vrijeme i resurse potrebne za postavljanje ovih sustava. Prije nego što krenete na Korak 4 (Analiza i prilagodba) ćete također trebati osigurati da su vaši podaci prikupljeni i da je provjereno da li su podaci kompletni i točni. Slika 21 prikazuje podatke praćenja sintetizirane u Miradiju.

Korak 3 (Provedba) će vjerojatno i dalje trajati dok ćete s vremena na vrijeme prolaziti kroz Korake 4 i 5 kako bi analizirali vaš napredak i prilagodili projekt. Kao i u slučaju svih drugih koraka, ovo je iterativni proces.



Slika 21.

Primjer podataka praćenja

STAVKA	DETALJI	DATUM MJERENJA	IZNOS MJERENJA	TREND	IZVOR
2. UKLANJANJE ŠTAKORA	Istraživanja su pokazala da štakori napadaju gnjezdarice na ključnim otocima	-	-	-	-
E. ZDRAVA POPULACIJA GNIJEZDARICA	Do 2025, ima barem 750 gnjezdećih parova kaukala na Eastern bay otocima	-	-	-	-
E1. Broj gnjezdećih parova kaukala		19. mar. 2016	210	Veliko smanjenje	Intenzivna terenska procjena
		02. mar. 2008	1200	Bez promjene	Intenzivna terenska procjena
RAT 1. BRODOVI IMAJU ZAŠTITU OD ŠTAKORA	Do 06. 2018. svi brodovi koji dolaze na Eastern bay otoke imaju najbolje dostupne zaštite od štakora	-	-	-	-
Rat 1. Postotak brodova sa zaštitom od štakora	Postotak brodova koji dolaze na Eastern bay otoke imaju najbolje dostupne zaštite od štakora	30. jun. 2016	0	Nije određeno	Gruba prosudba
RAT 2. ŠTAKORI SU UKLONJENI SA KLJUČNIH OTOKA	Do 06. 2019. štakori su uklonjeni sa svih otoka na kojima se ptice gnjezde	-	-	-	-
Rat 2. Broj štakora ulovljenih u zamke	Ukupni broj štakora ulovljenih u zamke koje stoje tjedan dana na svakom od otoka. Pretpostavka je da trebamo imati tri tjedna bez štakora prije nego možemo smatrati da su štakori potpuno uklonjeni.	31. mar. 2018	Deseci	Malo povećanje	Brza procjena

REZULTATI OVOG KORAKA UKLJUČUJU:

- ◆ Provedbu strateškog plana (plana aktivnosti, plana praćenja i operativnog planova) i plana rada, imajući na umu proračun i raspored vašeg projekta
- ◆ Razvoj sustava za pohranu i pristup podacima
- ◆ Izvještaje o napretku prema vašoj organizaciji, donatorima i drugim dionicima projekta
- ◆ Podatke praćenja zabilježene u sustavima

IZVORI

Izvori za Korak provedbe: <http://cmp-openstandards.org/resources/implement/>

Primjer iz stvarnog svijeta različitih elemenata *Standarda očuvanja*: <https://cmp-openstandards.org/cs-examples/>



ANALIZA I PRILAGODBA

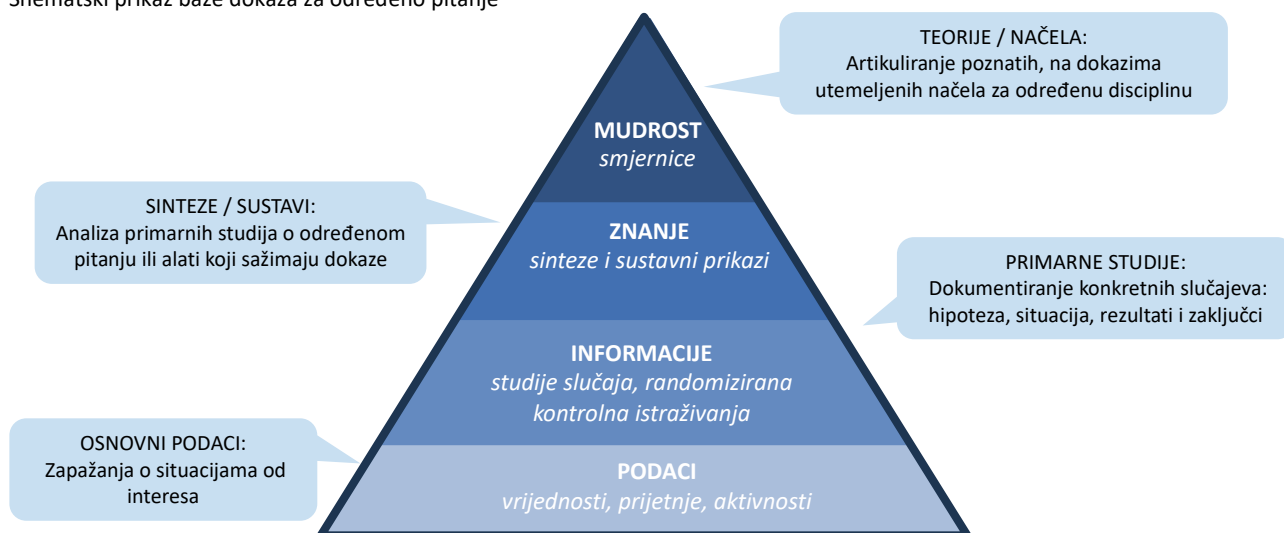


ANALIZA I PRILAGODBA

Ovaj korak *Standarda očuvanja* uključuje upravljanje vašim podacima kako pristižu i njihovu redovnu analizu kako bi ih pretvorili u korisne informacije i znanje (Slika 22). To osobito znači da trebate analizirati rezultate vašeg projekta, osnovne pretpostavke, glavne neizvjesnosti i relevantne operativne i financijske podatke te potom, prema potrebi, prilagoditi svoj plan rada. Voditelji projekta često podcjenjuju vrijeme koje je potrebno da se provede ovaj korak te završe s puno podataka koje nisu analizirali ili koristili.

Slika 22.

Shematski prikaz baze dokaza za određeno pitanje



Izvor: Prilagođeno iz Salafsky et al. 2019. [Defining and Using Evidence in Conservation Practice](#)

Razine složenosti u analizi idu od vrlo jednostavnih i brzih do iznimno vremenski zahtjevnih i složenih. Kao i u slučaju odabiranja metoda praćenja, trebate osigurati da razina vaše analize odgovara razini dokaza koje zahtijevaju vaša situacija i potrebe za informacijama vaših ciljnih skupina.

4A. Pripremite vaše podatke za analizu

Analiza je proces pretvaranja sirovih podataka u korisne informacije. Analiza se ne treba događati samo jedanput u projektnom ciklusu. Kako bi ste stalno razumjeli što se događa s vašim projektom i kako biste mogli na vrijeme mijenjati stvari, ključno je rutinski bilježiti i analizirati podatke praćenja, koristeći sustave upravljanja podacima koje se postavili u Koraku 3.

Pripremanje vaših podataka za analizu zapravo predstavlja kontinuitet između Koraka 3 i 4. Vaš tim treba redovno bilježiti, pohranjivati, procesuirati i raditi rezervne kopije svih

vaših podataka, uključujući programske, operativne i financijske podatke. Ovo će biti puno lakše ako sustavno provjeravate, čistite i kodirate vaše sirove podatke kako ih prikupljate. U idealnom slučaju, vaši sustavi bi trebali upravljati i prezentirati podatke na način da lako zadovolje glavne potrebe za informacijama koje se nalaze u vašem strateškom planu. Na primjer, kako prikupljate podatke o tome koliko je novih građevinskih dozvola izdano u zaštićenim područjima (vidi Slike 12 i 16), vaši sustavi bi vam trebali omogućiti da lako potvrdite svoj očekivani ishod (Do sredine 2024. sve nove građevinske dozvole izbjegavaju gradnju u zaštićenim područjima).

REZULTATI OVOG KORAKA UKLJUČUJU:

- ◆ Redovno bilježene, pohranjene i procesuirane glavne podatke projekta i izrađene njihove rezervne kopije

4B. Analizirajte i promislite o rezultatima

Važan aspekt dobre prakse očuvanja (kako je izloženo u *Standardima očuvanja*) je redovna sustavna procjena da li ste na tragu postizanja svojih ciljeva i očekivanih ishoda. Vaši podaci praćenja bi vam trebali pomoći da popunite praznine u znanju, odredite da li ste postigli očekivane međurezultate i da procijenite da li ste na tragu postizanja dugoročnog uspjeha. Dodatno uz podatke praćenja, vaš tim treba razmotriti podatke i rezultate iz postojećih evaluacija projekta. Analiziranje vaših podataka praćenja (i podataka iz procjene ili rezultata) vam može pomoći odrediti da li osnovne pretpostavke iz koraka planiranja (posebno u analizi situacije ili teoriji promjene) „drže vodu“ u stvarnosti. Ovo znanje može pomoći vašem timu da razumije zašto su određene aktivnosti bile uspješne ili neuspješne. Testiranjem i osvrtnom na vaše osnovne pretpostavke ste u boljoj poziciji da u skladu s njima prilagodite i promijenite projektne aktivnosti. Također stječete znanje i iskustvo koji mogu doprinijeti široj bazi dokaza kako bi pomogli informirati i druga nastojanja koja se tiču očuvanja prirode.

Kako biste osigurali da vaš tim koristi vaš plan i podatke praćenja u svrhu učenja i prilagodbe, trebate redovno (po prilici svakih 6-12 mjeseci) revidirati i osvrnuti se na vaš projekt. Tijekom revizija vi i vaš tim trebate koristiti vašu analizu kako bi se osvrnuli na sljedeće:

- Da li ste na tragu s provedbom vaših aktivnosti? Ako niste, zašto niste? Kakve prilagodbe trebate napraviti? (osvrnite se na Slike 19 i 20)

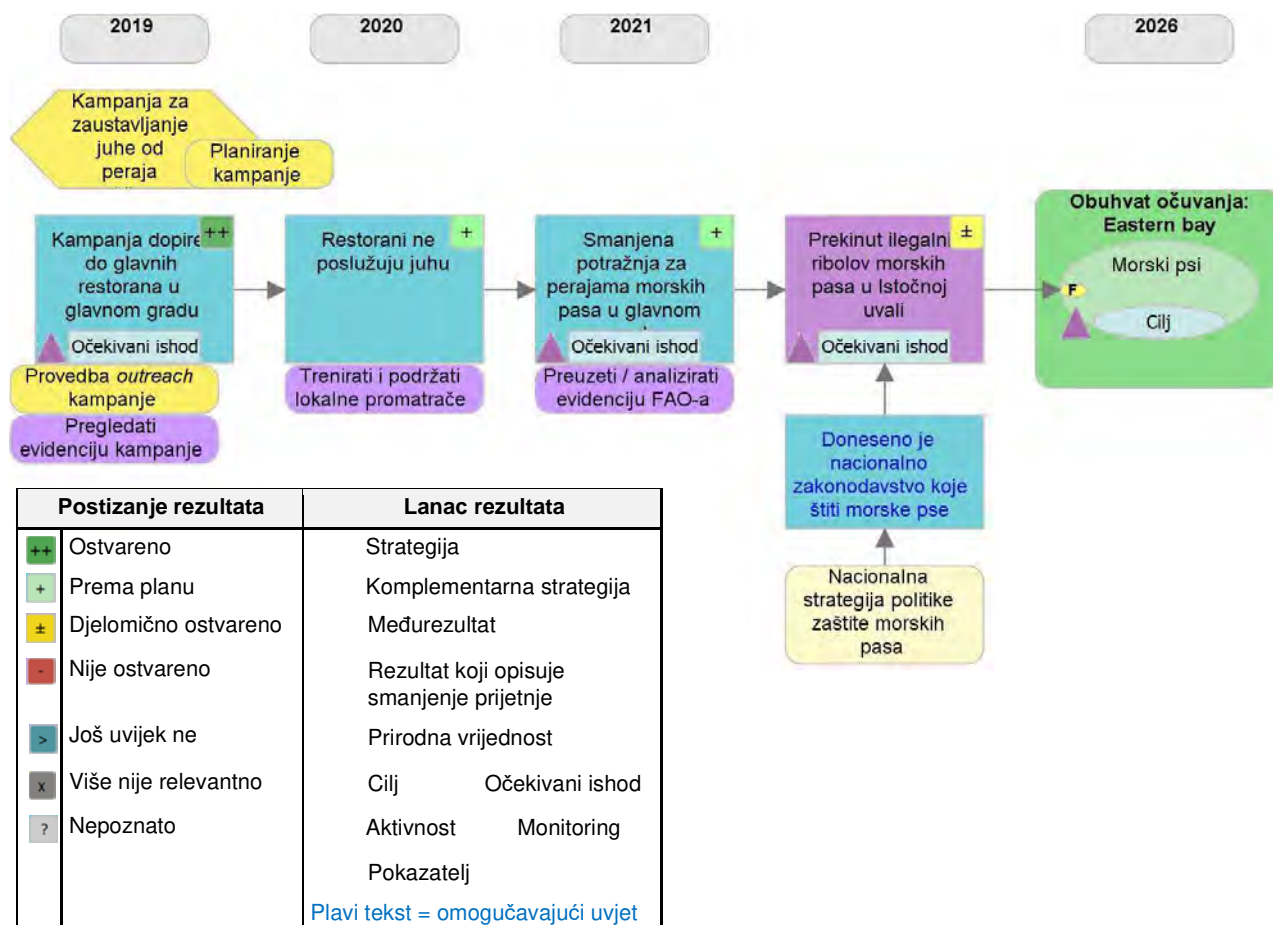
- Da li postizete rezultate koje očekujete postići i njima pripadajuće ciljeve i očekivane ishode koji su povezani s glavnim rezultatima? Ako ne, zašto ne? Da li postoje dodatne kontekstualne varijable koje utječu na rezultate vašeg projekta? Koje prilagodbe trebate napraviti? (Slika 23)
- Da li ste se osvrnuli na druge prioritetne potrebe za informacijama (uključujući ključne neizvjesnosti i promjene u vašem kontekstu – što je prikazano iscrtkanim linijama i upitnicima u dijagramima modela situacije i lanaca rezultata)? Ako da, što vam to govori o vašem projektu i izmjenama koje možda morate napraviti? Ako se niste osvrnuli na te potrebe za informacijama, da li su one i dalje prioritetne? I, ako da, kako ćete se osvrnuti na njih u budućnosti?



PHOTO: FINELLA BLAIR / DIVERSITY WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY

Slika 23.

Primjer lanca rezultata sa semaforom pokazatelja postizanja rezultata



Također je važno razmotriti da li operativni procesi koji podržavaju vaš projekt ispravno funkcioniraju. Možda imate projekt koji koristi savršene strategije za adresiranje prijetnji i prilika koje utječu na vaše prirodne vrijednosti, no možda vaš tim ne funkcionira učinkovito ili nema administrativnu ili financijsku podršku koja mu je potrebna da svoj posao obavlja dobro. Vaša analiza može istražiti mjeru do koje:

- imate dostatne resurse (npr. financijske, ljudske, administrativne, političke) da provedete projekt;
- imate prikladne vještine u vašem timu kako bi kvalitetno proveli svoj projekt;
- imate fizičku infrastrukturu i opremu (npr. uredski prostor, vozila, računala) koji su vam potrebni da radite svoj posao; i/ili
- vaš projektini tim radi bez poteškoća (npr. komunikacije, delegiranje odgovornosti).

Za učenje i učinkovitu komunikaciju je važno uključiti odgovarajuće ljude u analize i/ili s njima podijeliti preliminarne analize. Općenito gledano, analize bi trebale uključivati članove projektnog tima, s obzirom da će oni imati najdublje razumijevanje projekta i cjelokupne situacije. Ovisno o kontekstu i gdje je to prikladno, članovi tima mogu sami provodi analize ili mogu pomoći revidirati i interpretirati analize. Međutim, timovi se trebaju pobrinuti da oni sami ne utječu neopravdano na rezultate. Dok je s jedne strane važno da je tim uključen, podaci od vaših dionika, vanjskih stručnjaka ili onih koji imaju drugačiju perspektivu su također vrijedni i mogu pomoći osigurati uravnoteženu interpretaciju rezultata praćenja.

REZULTATI OVOG KORAKA UKLJUČUJU:

- ◆ Analize projektnih rezultata i pretpostavki
- ◆ Analize operativnih i financijskih podataka
- ◆ Dokumentiranje rasprava i odluka



4C. Prilagodite vaš strateški plan

Prikupljanje i analiziranje podataka kao dijela rutinskog praćenja aktivnosti vam omogućavaju da odredite koliko su učinkovite vaše intervencije i koje prilagodbe trebate kako biste što djelotvornije postigli svoje ciljeve i očekivane ishode. Kao završni dio ovog koraka trebate koristiti što ste naučili tijekom analiza i rasprava kako biste, prema potrebi, izmijenili i optimizirali svoj portfelj strategija i aktivnosti. To je suština dobre prakse očuvanja.

Nije bila namjera da svo to planiranje koje ste ranije proveli bude nešto što će se dogoditi samo jedanput, odnosno nešto što se više nikad nećete ponovo pogledati ili ponovo koristiti. Umjesto toga, a kako biste kroz vrijeme naučili i nastavili unaprjeđivati učinkovitost vašeg projekta, trebate ponovo pogledati i, prema potrebi, prilagoditi parametre svog projekta i osnovne pretpostavke, akcijski plan, plan praćenja, operativni plan, plan rada i proračun. Prema tome, možda ćete trebati ažurirati različite ili sve dijelove vašeg strateškog plana kako biste se osvrnuli na ono što ste naučili. Učenje i ideje za unaprjeđenje mogu proizaći iz internih rasprava s vašim timom, rezultata formalnih evaluacija ili revizija, povratnih informacija od vanjskih dionika koji su upoznati s vašim radom i/ili rezultata istraživanja relevantnih za vaš kontekst.

Kako mijenjate stvari, tako također trebate dokumentirati i razloge i/ili dokaze koji ih potkrepljuju kako bi drugi razumjeli što ste naučili i zašto ste napravili te promjene. Također, to će biti važni ulazni podaci za Korak 5 (Dijeljenje). Na kraju, imajte na umu da ćete možda naučiti da nešto od toga što radite dobro funkcionira i da nema potrebe za prilagodbama. Važno je da ostavite dovoljno vremena da napravite osvrt i analizu kako biste mogli razumjeti gdje trebate raditi prilagodbe.

REZULTATI OVOG KORAKA UKLJUČUJU:

- ◆ Revidirane projektne dokumente, uključujući vaš akcijski plan, plan praćenja, operativni plan, plan rada i proračun
- ◆ Dokumentiranje dokaza, rasprava i odluka

IZVORI

Izvori za Korak analiza i prilagodba: <https://cmp-openstandards.org/resources/analyze-adapt/>

Primjeri iz stvarnog svijeta različitih elemenata *Standarda očuvanja*: <https://cmp-openstandards.org/cs-examples/>





DIJELJENJE

DIJELJENJE

Ovaj zadnji korak u ciklusu *Standarda očuvanja* uključuje dijeljenje naučenog i projektnih rezultata s glavnim unutarnjim i vanjskim ciljnim skupinama. Također uključuje davanje i primanje povratnih informacija i promicanje kulture učenja. Važno je njegovati učenje unutar vašeg projektnog tima i s vašim partnerima i dionicima jer će lekcije koje ste naučili kroz vaš rad biti važan ulazni podatak za svaki korak u vašem daljnjem prolaženju kroz projektni ciklus. Također je važno promicati učenje na institucionalnoj razini i općenito u zajednici ljudi koji se bave očuvanjem prirode. Imajući to u vidu, *Standardi očuvanja* uključuju prakse koje bi vaš projekt i vaša organizacija mogli usvojiti kako bi pomogli njegovati učenje i dijeljenje.

5A. Dokumentirajte naučeno

Kako prolazite kroz proces opisan u *Standardima očuvanja*, trebate redovno dokumentirati rezultate koje ste postigli znanje koje je vaš tim stekao te ih dodati u odgovarajuću bazu dokaza. U najvećoj ste mjeri već u Koraku 4 ostvarili brojne rezultate i puno toga naučili, na temelju potreba za informacijama koje ste definirali u Koraku 2B. Ovdje trebate osigurati da dokumentirate naučeno i da pronađete potrebe za informacijama na koje niste odgovorili na način koji odgovara vašem timu, tako da isti budu u budućnosti dostupni vašem timu, organizaciji i cijeloj zajednici ljudi koji se bave očuvanjem prirode.

Mogli biste zabilježiti ove rezultate i znanje u recenziranoj publikaciji, na *online* sustavima za pohranu podataka ili u neformalnim bilješkama. Jedna jednostavna opcija za vaš tim je da koristite *online* dokumente i proračunske tablice kako bi pohranili tekuće popise naučenih lekcija kojima mogu pristupiti i koje mogu uređivati svi članovi projektnog tima. Dokumentiranje je često izazovno zbog dnevnih obaveza i rokova. Kao takvo, važno je da vaš tim ili organizacija osigura vrijeme i poticaje da se taj posao obavi.

REZULTATI OVOG KORAKA UKLJUČUJU:

- ◆ Dokumentiranje glavnih rezultata i znanja

5B. Dijelite naučeno

Ako dokumentirate dokaze koje ste proizveli i naučene lekcije, moći ćete se, iz godine u godinu, bolje sjećati što ste napravili, što je funkcioniralo, a što nije te što planirati raditi u budućnosti. To će dugoročno pomoći vašem trenutnom projektnom timu i osigurati da novo projektno osoblje ima zapisano što ste napravili i što ste naučili. Važno je i da će to pomoći timu da ne ponavlja greške iz prošlosti. Ako koristite softver za upravljanje projektima poput Miradija ili Miradi Share, možete zabilježiti komentare u odgovarajućim koracima procesa i time osigurati da komentari postanu dio povijesnih podataka za tu projektnu datoteku.

Službeni, ciljani komunikacijski proizvodi će vam pomoći podijeliti vaše rezultate sa stručnjacima diljem svijeta. Dokumentiranje i dijeljenje onoga što ste naučili će pomoći stručnjacima, koji rade u sličnim uvjetima ili koji koriste slične alate, da imaju koristi od vašeg iskustva, izbjegnute probleme na koje ste vi naišli i, na kraju krajeva, učinkovitije postignu ciljeve očuvanja. Postoje brojne opcije za šire dijeljenje vaših rezultata, uključujući unošenje u knjižnice dokaza, objavljivanje u znanstvenim časopisima, objavljivanje na vašoj web stranici, dijeljenje naučenog putem društvenih mreža te dijeljenje vaših iskustava na radionicama i konferencijama.

Iako predstavljamo komunikaciju kao završni korak ciklusa, trebate puno ranije biti spremni komunicirati vaše rezultate i druge relevantne projektne informacije. Na primjer, u Koraku 2B, ste trebali identificirati svoje ciljne skupine za rezultate praćenja i informacije koje su im potrebne. Da biste učinkovito doprli do svojih ciljnih skupina, trebate jasnu strategiju komunikacije i diseminacije. Ona uključuje odlučivanje o tome koje dokaze i što od onog što ste naučili želite komunicirati tim prioritarnim ciljnim skupinama (na temelju njihovih interesa), odabiranje najboljeg formata za dopiranje do svake od glavnih ciljnih skupina i zatim razvijanje i distribuciju vaših komunikacijskih proizvoda. Na primjer, možete koristiti neformalne načine komunikacije (npr. email, telefonske pozive) kako biste redovno dijelili naučeno s vašim internim ciljnim skupinama (npr. projektno osoblje i partneri). Kada dijelite naučeno, trebate osigurati:

- jasne preporuke za upravljanje (na temelju vaše analize) za odgovarajuće ljude;
- potrebne detalje koji će podržati vaše preporuke i interpretirati rezultate; i
- prijedloge alternativa i rješenja za nepredviđene situacije na temelju vaših rezultata.

Za komuniciranje i dijeljenje naučenog s vašim vanjskim ciljnim skupinama (npr. donatorima, drugim stručnjacima, širom javnosti), vjerojatno ćete koristiti formalnije načine komunikacije, kao što su upravljačke ploče (*dashboards*), izvještaji, prezentacije, videa te akademske publikacije. Važno je procijeniti svaki proizvod kako biste odredili da li jasno prenosi vaše poruke i naučili kako možete unaprijediti vašu komunikaciju. Da ponovimo, praćenje, učenje i prilagodba se događaju s svim fazama projektnog ciklusa.

Podsjećamo da biste se također trebali obratiti drugima u zajednici ljudi koji se bave očuvanjem prirode kao izvorima informacija i učenja za vaš projekt. Jedan od najboljih izvora naučenog je iskustvo drugih ljudi.



REZULTATI OVOG KORAKA UKLJUČUJU:

- ◆ Dorađivanje, prema potrebi, glavnih ciljnih skupina i njihovih potreba za informacijama te preferiranih načina komunikacije
- ◆ Redovnu komunikaciju prema članovima projektnog tima i ključnim dionicima
- ◆ Doprinos bazi dokaza
- ◆ Izradu i distribuciju odgovarajućih komunikacijskih proizvoda

5C. Njeguajte učeće okruženje

Ovaj zadnji podkorak u dobroj praksi očuvanja uključuje njegovanje kulture postignuća i učenja unutar vašeg projektnog tima, u cijeloj vašoj organizaciji i kod vaših partnera te među stručnjacima koji se bave očuvanjem prirode diljem svijeta. Kultura postignuća i učenja je na ovim razinama važna kako bi osigurala da svi nauče i imaju koristi od iskustva vašeg tima. Iako je ovo navedeno kao zadnji korak, zapravo je nešto što vi i vaša organizacija trebate kultivirati od samog početka (možete se prisjetiti da smo ovaj koncept još na početku identificirali kao krovno načelo). Kako biste učinkovito primjenjivali *Standarde očuvanja*, trebate raditi u projektnom okruženju koje promiče očuvanje temeljeno na dokazima i prilagodljivo upravljanje. To znači da vi, vaš tim i vaša organizacija trebate redovno promišljati te i tražiti i davati povratne informacije. Povratne informacije mogu biti formalne ili neformalne i mogu ih dati članovi vašeg tima ili drugi zaposlenici vaše organizacije. S druge strane, one mogu doći putem vanjskih mehanizama, kao što su evaluacije, koje procjenjuju projekt u odnosu na njegove ciljeve i očekivane ishode, ili revizije, koje procjenjuju projekt u odnosu na niz procesnih standarda, poput ovih koji su prikazani u ovom dokumentu. Prilikom stvaranja učećeg okruženja važno je biti otvoren za dobivanje mišljenja izvana koja vam mogu dati nove i pronicljive perspektive.

Njegovanje učećeg okruženja nije lagano. Traži takve voditelje i donatore koji razumiju potrebu da se oskudni resursi preraspodjele s provedbe neposrednih aktivnosti na dugoročni rad na očuvanju temeljenom na dokazima i prilagodljivom upravljanju. Često omogućava stručnjacima da riskiraju i propituju uobičajena saznanja koja se tiču određenih alata i strategija očuvanja. Uključuje institucionalnu sigurnost za projektni tim da se u njihovoj organizaciji cijene inovacije i propitivanje pretpostavki. I zahtijeva predanost dijeljenju i uspjeha i neuspjeha s drugim stručnjacima diljem svijeta – kako bi se stvorila prava zajednica prakse. Imajući ovo u vidu, i sama zajednica *Standarda očuvanja* će imati koristiti od dijeljenja jednih s drugima naših iskustava, izazova i uspjeha u primjeni *Standarda očuvanja* unutar naših organizacija i agencija. To nam pomaže naučiti kako bolje institucionalizirati, unaprijediti i prilagoditi same *Standarde očuvanja*.

◆ REZULTATI OVOG KORAKA UKLJUČUJU:

- ◆ Formalno ili neformalno redovno dijeljenje povratnih informacija
- ◆ Revizije, gdje je prikladno, kako bi se procijenilo poštivanje dobrih praksi očuvanja
- ◆ Dokazanu predanost voditelja i osoblja učenju i inovacijama
- ◆ Sigurno okruženje koje potiče eksperimentiranje i propitivanje *statusa quo*
- ◆ Predanost dijeljenju uspjeha i neuspjeha sa stručnjacima diljem svijeta

IZVORI

Izvori za Korak dijeljenja: <http://cmp-openstandards.org/resources/share/>

Primjeri iz stvarnog svijeta različitih elemenata *Standarda očuvanja*: <https://cmp-openstandards.org/cs-examples/>



ZATVARANJE KRUGA

ZATVARANJE KRUGA

U ovom dokumentu predstavljamo *Standarde očuvanja* kao ciklus u koji timovi mogu ući na koraku koji je najprikladniji za njihovu situaciju. Projektni tim koji započinje novi projekt može proći kroz Korake 1 i 2 relativno brzo (možda na radionici od 4-5 dana) i time skicirati osnovni strateški plan za njihov projekt. Nakon toga se mogu vratiti i kroz idućih nekoliko mjeseci dodati detalje vezane za Korake 1 i 2, dok također započinju provedbu u Koraku 3. Tim zatim može nakon 6-12 mjeseci provesti prve analize u Koraku 4 te ih iskoristiti za razvijanje prvog komunikacijskog proizvoda u Koraku 5. Međutim, mnogi timovi mogu ući u ciklus u kasnijoj fazi (npr. u Koraku analize i prilagodbe, gdje žele razumjeti da li ono što rade funkcionira). Tijekom vremena se mogu vratiti ranijim koracima i ponovo razmotriti odluke i pretpostavke te ih dodatno pojasniti.

Kako je prikazano u ciklusu *Standarda očuvanja*, kada završite Korak 5, vraćate se Koraku 1. Nije namjera ovog ciklusa da vi i vaš projektni tim radite u beskonačnoj petlji. Ciklus zapravo služi da vas podsjeti da su očuvanje temeljeno na dokazima i prilagodljivo upravljanje dinamični procesi koji od vas traže da stalno učite i da se stalno unaprjeđujete. Na primjer, trebali biste pokušati odgovoriti na pitanja kao što su: Temeljno na vašoj analizi podataka i sveukupnoj bazi dokaza, da li biste trebali ponovo razmotriti vašu viziju i fokus očuvanja? Da li postoje novi čimbenici ili odnosi koje prije niste uzeli u obzir a za koje vjerujete da bi trebali biti uključeni u vaš model situacije ili bi trebali biti adresirani određenim ciljem ili očekivanim ishodom? Da li se promijenila vaša publika ili njihove potrebe za informacijama? Da li trebate promijeniti plan praćenja? Da li trebate prilagoditi operativni plan, uključujući planove za izlazak iz projekta i razradu održivosti rezultata projekta? Zatvaranje kruga se tiče stalnog ponovnog prolaženja kroz korake u projektnom ciklusu kako bi odredili da li tijekom vremena trebate povećati ili dodatno razviti neke proizvode ili procese. To je bit pretvaranja običnog upravljanja u istinsko očuvanje temeljeno na dokazima i u prilagodljivo upravljanje.

PRILOZI

PRILOG 1. KAZALO POJMOVA

Postoji beskrajna rasprava među planerima o značenju stručnih izraza kao što su ciljevi, očekivani ishodi, aktivnosti, prirodne vrijednosti, ključne točke, isporučevine (outputi) i rezultati. Čini se da svaka organizacija, agencija, projekt i pojedinac ima skup izraza koje preferira. Ne postoji točan odgovor – najvažnije je da članovi vašeg projektnog tima i ljudi s kojima radite jasno i na jednaki način razumiju izraze koje odlučite koristiti. Pa ipak, postoje prednosti postojanja standardnog rječnika. S obzirom na navedeno, stručni izrazi u ovom dokumentu su pažljivo odabrani, podcrtani kad se prvi put koriste, nakon toga se dosljedno koriste te su definirani u ovom rječniku.

Akcija / Djelovanje – Općeniti izraz koji se odnosi na rad timova koji se bave očuvanjem prirode. Uključuje strategije, aktivnosti i zadatke.

Akcijski plan – Opis projektnih ciljeva, očekivanih ishoda i strategija za smanjenje prepoznatih prijetnji i za korištenje prilika.

Aktivnost – Određena akcija ili skup zadataka koje provodi projektno osoblje kako bi dostiglo jedan ili više očekivanih ishoda. (Vidi odnos prema [strategijama](#).)

Analiza situacije – Proces koji će pomoći vama i vašem timu da postignete zajedničko razumijevanje konteksta vašeg projekta – uključujući opis odnosa između biološkog okoliša i društvenih, ekonomskih, političkih i institucionalnih sustava i s njima povezanih dionika koji utječu na prirodne vrijednosti koje želite očuvati. Ovisno o skali projekta i dostupnim resursima, analiza situacije može biti dubinski pregled postojećih dokaza i studija područja/problema ili manje formalni opis temeljem na informacijama onih koji su upoznati s područjem/problemom.

Baza dokaza – Skup svih informacija (podaci, studije, sinteze, teorija) koje se koristi za procjenu određenog skupa pretpostavki.

Cilj / Željeno stanje vrijednosti – Formalna izjava koja opisuje željeni učinak projekta, kao što je željeno buduće stanje vrijednosti. Dobar cilj zadovoljava kriterije da je *specifičan*, *mjerljiv*, *ostvariv*, *usmjeren na rezultate* i *vremenski ograničen* (SMART).

Ciljana publika / Ciljana skupina – Određena skupina pojedinaca na koje projekt želi utjecati ili koje želi informirati. Ciljana publika / ciljane skupine mogu biti oni koji uzrokuju ili doprinose direktnim prijetnjama (npr. ilegalni ribolovci, komercijalni poljoprivrednici, kreatori politika) i/ili oni koji

podržavaju ili doprinose projektu (npr. partneri, donator, opća javnost).

Ciljana skupina / Ciljana publika – Određena skupina pojedinaca na koje projekt želi utjecati ili koje želi informirati. Ciljana publika / ciljane skupine mogu biti oni koji uzrokuju ili doprinose direktnim prijetnjama (npr. ilegalni ribolovci, komercijalni poljoprivrednici, kreatori politika) i/ili oni koji podržavaju ili doprinose projektu (npr. partneri, donator, opća javnost).

Čimbenik / Faktor – Generički izraz za element modela situacije, uključujući direktne i indirektne prijetnje i prilike. Često postoje prednosti korištenja ovog generičkog izraza jer brojni faktori – na primjer turizam – mogu biti i prijetnja i prilika. (Također vidi [temeljni uzroci](#) ili [pokretači](#).)

Čimbenik rizika / Faktor rizika – Uvjet pod kojim se očekuje da će projekt funkcionirati ali koji projektu može uzrokovati probleme. Često je to uvjet nad kojim projekt nema izravnu kontrolu. *Ubojiti rizici* su oni koji će, ako se ne prevladaju, u potpunosti zaustaviti postizanje ciljeva i očekivanih ishoda projekta.

Dionik – Bilo koji pojedinac, grupa ili institucija koja ima interes ili može utjecati na prirodne resurse projektnog područja i/ili na koju mogu potencijalno utjecati projektne aktivnosti te može nešto dobiti ili izgubiti ako se uvjeti promijene ili ako ostanu isti. Dionici su oni koje treba uzeti u obzir u postizanju ciljeva projekta i čije su sudjelovanje i podrška ključni za uspjeh projekta.

Direktne prijetnje / Izravne prijetnje – Primarne ljudske aktivnosti koje odmah degradiraju jednu ili više prirodnih vrijednosti (npr. ilegalna sječa ili neodrživi ribolov). One također mogu biti prirodne pojave koje su promijenile ljudske aktivnosti (npr. povećanje ekstremnih olujnih događanja zbog klimatskih promjena). Obično su povezane s jednim ili više

dionika. (Ponekad se nazivaju pritisak ili izvor stresa. Usporedi s indirektnom prijetnjom.)

Djelovanje / Akcija – Općeniti izraz koji se odnosi na rad timova koji se bave očuvanjem prirode. Uključuje strategije, aktivnosti i zadatke.

Dokaz – Relevantna informacija (podaci, studije, sinteze ili teorija) koja se koristi za procjenu jedne ili više pretpostavki (hipoteza) povezanih s određenim pitanjem.

Evalvacija – Procjena projekta ili programa u odnosu na njegove prethodno navedene ciljeve i očekivane ishode. (Vidi monitoring/praćenje i usporedi s revizijom.)

Faktor / Čimbenik – Generički izraz za element modela situacije, uključujući direktne i indirektno prijetnje i prilike. Često postoje prednosti korištenja ovog generičkog izraza jer brojni faktori – na primjer turizam – mogu biti i prijetnja i prilika. (Također vidi temeljni uzroci ili pokretači.)

Faktor rizika / Čimbenik rizika – Uvjet pod kojim se očekuje da će projekt funkcionirati ali koji projektu može uzrokovati probleme. Često je to uvjet nad kojim projekt nema izravnu kontrolu. *Ubojiti rizici* su oni koji će, ako se ne prevladaju, u potpunosti zaustaviti postizanje ciljeva i očekivanih ishoda projekta.

Fokus očuvanja – Sinonim prirodne vrijednosti.

Indikator / Pokazatelj – Mjerljivi subjekt koji se odnosi na određenu potrebnu informaciju kao što je stanje vrijednosti, promjena u prijetnji, napredak prema postizanju očekivanog ishoda ili poveznica između jedne ili više varijabli. Dobar pokazatelj zadovoljava kriterije da je: *mjerljiv, precizan, dosljedan* i *osjetljiv*.

Indirektna prijetnja / Neizravna prijetnja – Faktor koji je identificiran u analizi projektne situacije a koji je pokretač izravnih prijetnji. Često je to ulazna točka za aktivnosti očuvanja. Na primjer, politike koje se tiču sječe drva ili potražnja za ribom. (Ponekad se naziva glavni uzrok ili pozadinski uzrok. Usporedi s izravnom prijetnjom.)

Intervencija – Sinonim za određenu ili ciljanu strategiju.

Ishod – Željeno buduće stanje faktora prijetnje ili prilike. Očekivani ishod je formalna izjava željenog ishoda. (Sinonim rezultata.)

Izravne prijetnje / Direktne prijetnje – Primarne ljudske aktivnosti koje odmah degradiraju jednu ili više prirodnih vrijednosti (npr. ilegalna sječa ili neodrživi ribolov). One također mogu biti prirodne pojave koje su promijenile ljudske aktivnosti (npr. povećanje ekstremnih olujnih događanja zbog klimatskih promjena). Obično su povezane s jednim ili više

dionika. (Ponekad se nazivaju pritisak ili izvor stresa. Usporedi s indirektnom prijetnjom.)

Ključna ekološka karakteristika (KEK) – Sinonim za ključnu karakteristiku.

Ključna karakteristika – Aspekti biologije ili ekologije prirodne vrijednosti koji, ako su prisutni, definiraju zdravo stanje vrijednosti, a ako nedostaju ili su promijenjeni, tijekom vremena dovode do potpunog gubitka ili iznimne degradacije te vrijednosti. (Također poznata kao ključna ekološka karakteristika.)

Ključna točka intervencije – Prioritetni čimbenici (prijetnje, prilike ili vrijednosti) unutar modela situacije vezano uz koje bi tim trebao poduzeti neku aktivnost.

Konceptualni model – Sinonim modela situacije.

Kritične prijetnje – Direktne prijetnje prioritizirane kao one koje je najvažnije adresirati / na koje se je najvažnije osvrnuti.

Lanac rezultata – Vizualni dijagram teorije promjene projekta. Lanac rezultata uključuje temeljne pretpostavke i logičan slijed koji povezuje strategije projekta s jednom ili više vrijednosti. Znanstvenom terminologijom, prikazuje hipotetske odnose ili teorije promjene.

Logička matrica (logframe) – Matrica koja proizlazi iz analize logičkog okvira koja se koristi kako bi se u tabličnom obliku prikazali projektni ciljevi, očekivani ishodi i pokazatelji, prikazujući logiku projekta.

Ljudska dobrobit – U kontekstu projekta očuvanja, ljudske dobrobiti kao vrijednosti su one sastavnice ljudskog blagostanja na koje utječe stanje prirodnih vrijednosti. Sve vrijednosti ljudske dobrobiti na određenom području bi trebale zajednički predstavljati niz ljudskih potreba koje ovise o prirodnim vrijednostima.

Međurezultat – Određeni rezultat koji projekt želi postići na putu do postizanja završnog cilja ili očekivanog ishoda (obično se odnosi na vremensku dimenziju).

Metoda – Određena tehnika koja se koristi za prikupljanje podataka za mjerenje pokazatelja. Dobra metoda treba zadovoljiti kriterije da bude *točna, pouzdana, isplativa, izvediva* i *primjerena*.

Model situacije – Vizualni dijagram analize situacije. Model situacije (dijagram) predstavlja odnose između glavnih faktora koji su prepoznati u analizi situacije za koje se vjeruje da utječu na ili vode do jedne ili više prirodnih vrijednosti. Dobar model bi trebao povezivati prirodne vrijednosti s prijetnjama, prilikama, dionicima i ključnim točkama intervencije. (Također vidi konceptualni model.)

Monitoring / Praćenje – Periodično prikupljanje i evaluacija podataka u odnosu na iskazane ciljeve projekta i očekivane ishode. (Također se naziva monitoring i evaluacija (M&E) ili monitoring, evaluacija i učenje (MEL).)

Neizravna prijetnja / Indirektna prijetnja – Faktor koji je identificiran u analizi projektne situacije a koji je pokretač izravnih prijetnji. Često je to ulazna točka za aktivnosti očuvanja. Na primjer, politike koje se tiču sječe drva ili potražnja za ribom. (Ponekad se naziva glavni uzrok ili pozadinski uzrok. Usporedi s izravnom prijetnjom.)

Obuhvat – Širi geografski ili tematski fokus projekta.

Očekivani ishod – Formalna izjava koja opisuje željeni ishod projekta, kao što je smanjene kritične prijetnje. Dobar očekivani ishod zadovoljava kriterije da je *specifičan, mjerljiv, ostvariv, usmjeren na rezultate i vremenski ograničen* (SMART). Ako je projekt dobro osmišljen i dizajniran, ostvarenje očekivanih ishoda projekta bi trebalo voditi do ispunjenja ciljeva projekta i, na kraju, njegove vizije. Usporedi s vizijom i ciljem.

Očuvanje temeljeno na dokazima – Izričito korištenje i proizvodnja relevantnih informacija u svim koracima prakse očuvanja. Detaljnije, stručnjaci donose odluke i provode aktivnosti koje se temelje na sustavnim analizama i njihovog i svjetskog iskustva. Stručnjaci također dokumentiraju rezultate i njima nadopunjuju bazu dokaza. *Standardi očuvanja* u praksi očuvanja izričito uvode načela očuvanja temeljenog na dokazima.

Omogućavajući uvjeti / Uvjeti koji omogućuju provedbu – Generalna prilika unutar analize situacije. Na primjer, zakonodavni okvir u nekoj državi.

Operativni plan – Plan koji uključuje analize potrebnog financiranja, ljudskih kapaciteta i vještina te drugih potrebnih nefinancijskih resursa, procjenu i ublažavanje rizika te procjenu trajanja projekta i strategiju izlaska iz projekta.

Plan monitoringa / Plan praćenja – Plan za praćenje vašeg projekta. Uključuje potrebne informacije, pokazatelje i metode, vremenski okvir i uloge i odgovornosti za prikupljanje podataka.

Plan praćenja / Plan monitoringa – Plan za praćenje vašeg projekta. Uključuje potrebne informacije, pokazatelje i metode, vremenski okvir i uloge i odgovornosti za prikupljanje podataka.

Publika – Oni pojedinci ili grupe koje projektni tim pokušava doseći, bilo sa svrhom komunikacije, bilo da utječe na određeno ponašanje.

Pokazatelj / Indikator – Mjerljivi subjekt koji se odnosi na određenu potrebnu informaciju kao što je stanje vrijednosti,

promjena u prijetnji, napredak prema postizanju očekivanog ishoda ili poveznica između jedne ili više varijabli. Dobar pokazatelj zadovoljava kriterije da je: *mjerljiv, precizan, dosljedan i osjetljiv*.

Potrebne informacije – Nešto što projektni tim i/ili drugi ljudi trebaju znati o projektu. Osnova za dizajniranje plana praćenja.

Praksa očuvanja – Proces koji uključuje definiranu skupinu stručnjaka koji su suglasni po pitanju zajedničkih ishoda određene situacije i koji zatim provode aktivnost(i) osmišljenu kako bi se postigli ti ishodi. *Standardi očuvanja* osiguravaju zajednički okvir i postavljaju “najbolju” praksu koja jasno uključuje načela suradnje, očuvanja temeljenog na dokazima i prilagodljivo upravljanje. Šire govoreći, disciplina koja uključuje ljude, institucije i skup znanja globalne zajednice ljudi koji se bave očuvanjem prirode.

Pretpostavka – Izričita izjava o onome što tim pretpostavlja da je istina. Logični slijed koji povezuje strategije projekta s jednom ili više vrijednosti što se održava u teoriji promjene. Pretpostavke također mogu uključivati objašnjenje tima kao oni očekuju da vanjske varijable mogu utjecati na postizanje rezultata (vidi također faktor rizika). Pretpostavke su također prisutne u modelima situacije gdje povezuju pretpostavljene faktore utjecaja na druge faktore.

Prilagodljivo upravljanje – Uključivanje učenja s namjerom u profesionalnu praksu kako bi se smanjile neizvjesnosti u donošenju odluka. To se posebno odnosi na integraciju dizajna, upravljanja i praćenja kako bi se omogućilo stručnjacima da sustavno i efikasno testiraju glavne pretpostavke, procijene rezultate, prilagode upravljačke odluke i iz toga nešto nauče. *Standardi očuvanja* izričito uvode načela prilagodljivog upravljanja u praksu očuvanja.

Prilika – Faktor prepoznat u analizi situacije projekta koji potencijalno ima pozitivni učinak na jednu ili više vrijednosti, bilo izravno ili neizravno. Često je to ulazna točka za aktivnost očuvanja – na primjer, potražnja za proizvodima iz održivog ribarstva. (Donekle je suprotno od prijetnje.)

Pritisak – Sinonim direktno prijetnje.

Prijetnja – Ljudska aktivnost koja izravno ili neizravno degradira jednu ili više vrijednosti. Obično je povezna s jednim ili više dionika. (Vidi također direktna prijetnja i indirektna prijetnja.)

Pokretač / Uzrok – Sinonim indirektno prijetnje.

Praćenje / Monitoring – Periodično prikupljanje i evaluacija podataka u odnosu na iskazane ciljeve projekta i očekivane ishode. (Također se naziva monitoring i evaluacija (M&E) ili monitoring, evaluacija i učenje (MEL).)

Primarni interesi – Ono krajnje do čega je dionicima stalo ili što smatraju vrijednim. Ovisno o tipu dionika, to mogu biti prirodne vrijednosti ili uzročni faktori (indirektne prijetnje i prilike) u modelu situacije.

Prirodna vrijednost – Element bioraznogosti (vrsta, staništa ili ekosustava) na koji se projekt fokusira unutar područja u kojem se provodi. Sve vrijednosti zajedno trebale bi predstavljati tu bioraznogost na lokaciji. (Sinonim fokusa očuvanja.)

Program – Skupina projekata koji zajedno žele postići zajedničku širu viziju. Kako bismo što više pojednostavili, ovaj dokument koristi izraz “projekt” za predočavanje i projekata i programa, s obzirom da su ovi standardi za praksu osmišljeni da se jednako primjenjuju na oba slučaja.

Projekt – Niz aktivnosti koje provodi definirana skupina stručnjaka – uključujući upravljače, istraživače, članove zajednice ili druge dionike – kako bi postigli definirane ciljeve i očekivane ishode. Osnovna jedinica rada na očuvanju prirode. (Usporedi s programom.)

Projektni tim – Određena ključna skupina stručnjaka koji su odgovorni za dizajniranje, provedbu i praćenje projekta. Ta skupina može uključivati upravljače, istraživače, operativno osoblje i druge važne osobe koje provode projekt ili dionike.

Projektno područje – Mjesto gdje se nalazi bioraznogost koja je od interesa projekta. Može uključivati jedno ili više zaštićenih područja ili područja značajnih za bioraznogost, kako ih definiraju procjene na razini ekoregije¹. Primijetite da se u nekim slučajevima aktivnosti projekta mogu provoditi izvan definiranog područja projekta.

Revizija – Procjena projekta ili programa u odnosu na vanjski skup kriterija, kao što su opće prihvaćena računovodstvena načela, načela održivog korištenja ili standardi opisani u ovom dokumentu. (Usporedi s evaluacijom.)

Rezultat – Željeno buduće stanje vrijednosti ili faktora. Rezultati uključuju učinke, koji su povezani s vrijednostima, te ishode, koji su pak povezani s prijetnjama i prilikama. (Sinonim ishoda.)

Strategija – Skup aktivnosti sa zajedničkim fokusom koje zajedno žele postići određene ciljeve i očekivane ishode tako što će ciljati na ključne točke intervencije, optimizirati prilike i ograničavati prepreke. Dobra strategija zadovoljava kriterije da je: *povezana, fokusirana, izvediva i primjerena*. (Također vidi intervencija.)

Strateški plan – Cjelokupni plan za projekt. Potpuni strateški plan uključuje opise obuhvata projekta, viziju i vrijednosti;

analizu projektne situacije, akcijski plan, plan praćenja i operativni plan.

Stres – Degradirani aspekt prirodne vrijednosti koji izravno ili neizravno proizlazi iz ljudskih aktivnosti. Na primjer, mala veličina populacije, smanjeni protok rijeke, povećana sedimentacija i smanjena razina podzemnih voda. Općenito je istovrstan degradiranoj ključnoj karakteristici (npr. gubitak staništa).

Stručnjaci – Svi koji su uključeni u dizajniranje, upravljanje i praćenje projekata i programa očuvanja prirode.

Temeljni uzrok – Sinonim indirektne prijetnje.

Teorija promjene – Serija uzročno povezanih pretpostavki o tome kako tim promišlja da će njihove aktivnosti doprinijeti postizanju i međurezultata i dugoročnih ciljeva očuvanja, kao i ljudske dobrobiti. Teorija promjene se može prikazati tekstualno, u dijagramu (npr. lanci rezultat) ili na drugi način.

Učenje – Proces popunjavanja potrebe za informacijama.

Učinak – Željeno buduće stanje prirodne vrijednosti. Cilj je formalna izjava željenog učinka.

Usluga ekosustava – Usluga koju osiguravaju ekosustavi, vrste i staništa koji su netaknuti i funkcioniraju i koja može biti koristiti ljudima.

Uvjeti koji omogućuju provedbu / Omogućavajući uvjeti – Generalna prilika unutar analize situacije. Na primjer, zakonodavni okvir u nekoj državi.

Uzrok / Pokretač – Sinonim indirektne prijetnje.

Vizija – Opis željenog ili krajnjeg stanja koje projekt pokušava postići. Ukupna vizija može uključivati opis bioraznogosti lokacije i/ili kartu projektnog područja, kao i sažetu izjavu vizije.

Vrijednost – Skraćeno za prirodnu vrijednost.

Zadatak – Određena akcija u planu rada koja je potrebna kako bi se provele aktivnosti, plan praćenja ili drugi dijelovi strateškog plana.

Zajednica prakse – Skupina stručnjaka okupljena oko zajedničkog interesa, skup problema ili određene teme i koja produbljuje svoje razumijevanje i stručnost kroz redovitu interakciju.

Željeno stanje vrijednosti / Cilj – Formalna izjava koja opisuje željeni učinak projekta, kao što je željeno buduće stanje

¹ Procjena na razini ekoregije je metoda za postavljanje geografskih prioriteta temeljenih na stanju bioraznogosti, staništa, prijetnji i društveno-političkih uvjeta u ekoregiji. Ekoregije su područja gdje su ekosustavi uglavnom slični.

vrijednosti. Dobar cilj zadovoljava kriterije da je *specifičan, mjerljiv, ostvariv, usmjeren na rezultate i vremenski ograničen* (SMART).

PRILOG 2. DEFINICIJE I KRITERIJI KLJUČNIH IZRAZA

Izjava o viziji: Općenita izjava željenog ili krajnjeg stanja koje projekt pokušava postići

- **relativno općenita** – široko definirana kako bi uključila sve projektne aktivnosti
- **vizionarska** – inspirativna što se tiče glavnih crta željene promjene stanja vrijednosti koju projekt pokušava postići
- **kratka** – jednostavna i sažeta tako da je mogu zapamtiti svi koji sudjeluju u projektu

Cilj: Formalna izjava koja pojašnjava željeni učinak projekta kao što je željeno buduće stanje vrijednosti

Željeni ishod: Formalna izjava koja pojašnjava željeni ishod projekta

Dobri ciljevi i željeni ishodi trebaju zadovoljiti sljedeće SMART kriterije:

- **specifični** – jasno definirani tako da svi koji su uključeni u projekt na jednaki način razumiju što znače izrazi u cilju ili očekivanom ishodu
- **mjerljivi** – definirani u odnosu na neku standardnu skalu (brojevi, postotci, udjeli ili stanja “sve ili ništa”)
- **ostvarivi** – praktični i prikladni u kontekstu lokacije projekta i s obzirom na političko, društveno i financijsko okruženje (posebno u odnosu na očekivane ishode, jer ciljevi mogu biti više poželjni nego ostvarivi)
usmjereni na rezultate – predstavljaju neophodne promjene vezano za stanje vrijednosti, smanjenje prijetnje i/ili druge glavne očekivane rezultate
- **vremenski ograničeni** – dostizni unutar određenog vremenskog perioda, obično 1-10 godina za očekivani ishod i 10-20 godina za cilj

Strategija: Skup aktivnosti sa zajedničkim fokusom koje zajedno žele postići određene ciljeve i očekivane ishode tako što će ciljati na ključne točke intervencije, optimizirati prilike i ograničavati prepreke

- **povezana** – izravno utječe na jedan ili više kritičnih faktora u analizi situacije (ili modela)
- **fokusirana** – daje obrise određenim aktivnostima koje trebaju biti provedene
- **izvediva** – izvediva s obzirom na resurse i ograničenja projekta
- **primjerena** – prihvatljiva i koja se uklapa u kulturni, društveni i biološki kontekst specifično za to područje (tu spada i pozornost na društvene i okolišne zaštitne mjere)

Pokazatelj: Mjerljivi subjekt koji se odnosi na određenu potrebnu informaciju kao što je stanje vrijednosti, promjena u prijetnji, napredak prema postizanju očekivanog ishoda ili poveznica između jedne ili više varijabli

- **mjerljiv** – može ga se zabilježiti i analizirati u odnosu na kvantitetu i kvalitetu
- **precizan** – svi ljudi ga definiraju na isti način
- **dosljedan** – ne mijenja se kroz vrijeme tako da uvijek mjeri istu stvar
- **osjetljiv** – mijenja se razmjerno u odnosu na stvarne promjene u mjerenom uvjetu

Metoda: Određena tehnika koja se koristi za prikupljanje podataka kako bi se izmjerio pokazatelj

- **Točna** – Metoda prikupljanja podataka ima vrlo malu ili nikakvu marginu pogreške.
- **pouzdana** – Rezultati su dosljedno ponovljivi – svaki put kada se metoda koristi, ona daje isti rezultat.
- **isplativa** – Metoda ne košta previše u odnosu na podatke koje daje i resurse koje projekt ima.
- **izvediva** – Metodu mogu provesti članovi projektnog tima.
- **primjerena** – prihvatljiva i koja se uklapa u kulturni, društveni i biološki kontekst specifično za to područje

PRILOG 3. OPĆA NAČELA I RAZMATRANJA

Postoje neka osnovna načela koja su primjenjiva na sve korake u *Standardima očuvanja*. Umjesto da ih nabrajamo u svakom koraku, opisujemo ih ovdje.

Opća načela

- **Suradnja s partnerima** – Jedna organizacija koja se bavi očuvanjem prirode vjerojatno neće imati dovoljno stručnosti ili internih resursa da odradi sav posao na određenom projektu. Nadalje, često je važno osigurati da se posao koji je započet kroz projekt nastavi i nakon što početni projekt završi. Prema tome, trebate identificirati i surađivati s ključnim partnerima kako biste proveli vaš projekt na način da su pojedinci iz partnerskih organizacija članovi vašeg projektnog tima i/ili na način da razvijete formalne ili neformalne odnose s tim organizacijama. *Standardi očuvanja* jasno daju zajednički, transparentni okvir koji omogućava učinkovito dijeljenje informacija i suradnju između različitih partnera.
- **Uključivanje dionika** – Slično tome, važno je definirati i, pri svakom koraku, uključiti odgovarajuće dionike u kontekstu vašeg projekta. Dionici su pojedinci, skupine ili institucije koje imaju interes, na koje će projekt utjecati, koji mogu osigurati dokaze i/ili mogu utjecati na vaše projektne aktivnosti i rezultate. Uz neposredne članove vašeg tima, dionici mogu uključivati one na čije ponašanje biste željeli utjecati, one od kojih vam je potrebna podrška, one koji bi se mogli protiviti vašem radu te one na koje bi vaše strategije mogle utjecati. K tome, mogu postojati glavni donosioci odluka koji mogu utjecati na vaše strateško usmjerenje i/ili financijske resurse dostupne vašem projektu. Uloge dionika se mogu promijeniti tijekom trajanja projekta. Projektni timovi bi trebali komunicirati i uključivati prikladne dionike u dizajniranje i provedbu projekta te u donošenje odluka kako bi osigurali zastupljenost i podršku glavnih grupa dionika (vidi Korak 1D za više detalja o analizi dionika). Alati za učinkovito uključivanje će varirati u odnosu na grupe dionika, ali mi mogli uključiti prostorne karte, detaljne analize, izvještaje na upravljačkoj ploči (*dashboard*), videa i društvene mreže.
- **Prikladno korištenje i doprinosi bazi dokaza** – Kad god je to prikladno, trebate iskoristiti sve dostupne lokalne i globalne dokaze kako biste odgovorili na glavna pitanja o vašoj projektnoj situaciji i akcijama. Dokazi se mogu kretati od znanja lokalnih domorodaca vezano za lokacije razmnožavanja određene vrste do globalnih sustavnih pregleda o učinkovitosti predloženih akcija očuvanja. Kako sve više učite o vašem projektu, također trebate vaše dokaze dati na raspolaganje široj zajednici kako bi i drugi mogli imati koristi od vašeg iskustva (za više detalja vidi smjernice CMP-a o [Defining and Using Evidence in Conservation Practice](#)).
- **Korištenje prilagodljivog upravljanja usprkos neizvjesnosti** – Iako u idealnoj situaciji želite vaše analize situacije i aktivnosti temeljiti na dostupnim dokazima, moguće je da ćete često morati hitno poduzeti aktivnosti bez da imate potpune informacije. U takvim slučajevima je važno da iznesete vaše pretpostavke i da zatim sustavno (ali efikasno) prikupite i procijenite informacije koje su potrebne za njihovo testiranje a kako biste se mogli prilagoditi i učiti.
- **Dokumentiranje vaših odluka** – Glavno načelo i očuvanja temeljenog na dokazima i prilagodljivog upravljanja je prikladno dokumentiranje razloga i dokaza koji potkrepljuju vaše odluke pri svakom koraku. Nije da vam dokumentiranje pomaže samo analizirati zašto su stvari funkcionirale ili nisu, nego vam također osigurava osnovu da drugi razumiju, provjere i daju svoje mišljenje o logici vaših odabira. Dokumentiranje odluka i osiguravanje dokaza kako bi se podržale vaše pretpostavke također povećavaju transparentnost i odgovornost vašeg rada. Međutim, ne želite provoditi toliko puno vremena dokumentirajući svaki pojedini detalj kako vaš tim ne bi postao preopterećen. Kao opće načelo, usredotočite se da dokumentirate ne više nego što je neophodno vašem timu da primjereno evaluiira i nauči iz svojeg rada, kao i da to podijeli s drugima.
- **Njegovanje učećeg okruženja** – Još jedno glavno načelo i očuvanja temeljenog na dokazima i prilagodljivog upravljanja je da učite iz vaših rezultata kako biste se kroz vrijeme mogli unaprijediti. S obzirom na to, ključno je da prigrbite učenje, prepoznajete i priznajete pogreške, identificirate uspjehe i radite kako biste razumjeli zašto su neke aktivnosti bile uspješne a druge nisu. Projekt i

organizacijska kultura koji cijene učenje će pomoći njegovati sigurno okruženje za učenje. Stvaranje takve kulture će vjerojatno zahtijevati rad i predanost i nižih i viših razina svake partnerske organizacije koja je uključena u projekt.

Razmatranja

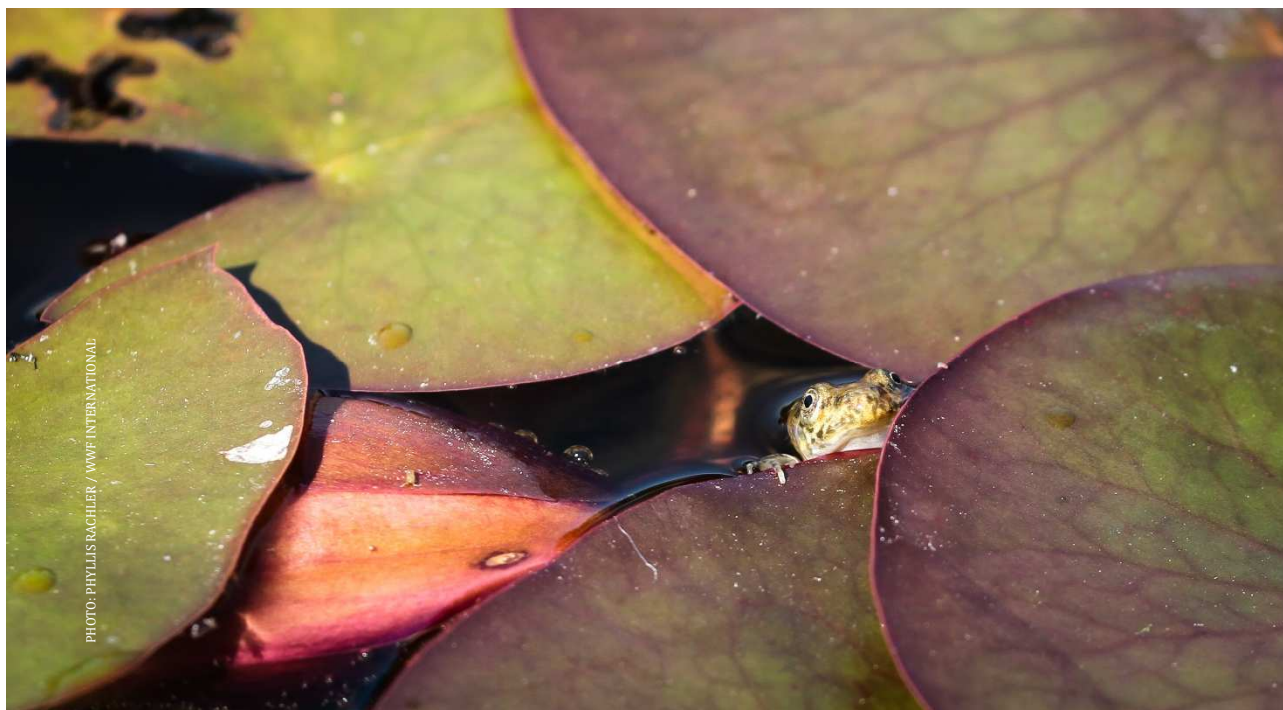
Dok pregledavate i provodite *Standarde očuvanja*, imajte na umu sljedeća razmatranja:

- **Ovi standardi se primjenjuju na projekte na bilo kojoj prostornoj i/ili vremenskoj skali** – Projekti mogu imati raspon od upravljanja malim područjima do upravljanja velikim ekoregijama, krajobrazima ili koridorima. Također mogu uključivati istovremeno upravljanje malim područjima kako bi se postigao učinak velikih razmjera. Projekti se mogu provoditi u vremenskim rasponima od dana do dekada. Jednako tako, mogu po prirodi biti više tematski, uključujući, na primjer, smanjivanje prijetnji povezanih s politikama ili inicijative koje se fokusiraju na vrste. Ovi standardi su relevantni u svim ovim situacijama. K tome, oni se također mogu koristiti za osmišljavanje programa financiranja pojašnjavaње odnosa između programatskih ciljeva i pojedinačnih bespovratnih sredstava.
- **Ovi standardi će se mijenjati tijekom vremena** – Ovi standardi nisu napisani kako bi bili zadnja riječ o tome kako se učinkovito baviti očuvanjem prirode. Umjesto toga, namjera im je da zabilježe znanje i mudrost u zajednici o tome što je potrebno da bi se očuvanje prirode dobro provodilo pod različitim uvjetima. Stoga CMP, uz pomoć šire zajednice, periodično revidira *Standarde očuvanja* nakon što se oni primjenjuju i testiraju na terenu i s obzirom na to kako se povećavaju naša saznanja o tome što funkcionira a što ne. Ako želite sudjelovati u budućim ažuriranjima, molimo pošaljite email na CMPIinfo@conservationmeasures.org.
- **Ovi standardi predstavljaju “idealno”** – *Standardi očuvanja* bi trebali dati sveobuhvatnih pregled toga što čini dobru praksu u osmišljavanju, upravljanju i praćenju projekta. Važno je priznati da možda neće biti izvedivo – iz raznih razloga – osvrnuti se na svaku sastavnicu *Standarda očuvanja*. Međutim, ono što je važno je da za njihovu primjenu koristite sustavni i logički proces. Na primjer, ne biste trebali identificirati pokazatelje (Korak 2B) prije nego razjasnite što želite očuvati (Korak 1B). Slično tome, ako niste u mogućnosti adresirati/osvrnuti se određenu sastavnicu, treba vam biti jasno kako će to utjecati na ostatak onoga što radite.
- **Neko određivanje prioriteta je već napravljeno** – Izbor gdje će organizacija raditi ili šire teme kojima će se baviti su često odluke više razine koje se donose izvan uobičajenog procesa planiranja projekta. Ovi standardi prema tome pretpostavljaju da ste vi i/ili vaša organizacija već proveli neko određivanje prioriteta kako biste definirali (barem ugrubo) gdje, ili vezano za koje pitanje, će vaš tim raditi. Ono što ste naučili tijekom primjene *Standarda očuvanja* može doprinijeti budućem određivanju prioriteta.
- **Malo će projekata započeti s primjenom Standarda očuvanja na samom početku njihovog planiranja** – Ako tek počinjete razmišljati o započinjanju novog projekta, *Standardi očuvanja* vam mogu pomoći da vaš pristup od samog početka bude sveobuhvatan. Međutim, mnogi projekti koji će imati koristi od Standarda očuvanja su zapravo već započeli. Standarde možete na vaš projekt primijeniti retroaktivno, kako biste prepoznali nedostatke kojima se trebate pozabaviti a da biste unaprijedili vaš projekt.
- **Svaki projekt je različit i stoga treba prilagoditi na koji način će koristiti Standarde očuvanja** – Napisali smo *Standarde očuvanja* koristeći opće termine kako bi dali timovima fleksibilnost koja im je potrebna da ih prilagode i promijene u skladu s njihovim uvjetima. Tako su koraci opisani u ovom dokumenti općenito govoreći primjenjivi na sve projekte očuvanja prirode, ali svaki bi tim trebao ići u onoliko detalja koliko mu odgovara u odnosu na razinu složenosti i samo ulaganje u projekt. Također, neki projektni timovi mogu ustanoviti da određeni koraci za njih ne funkcioniraju pa u tom slučaju trebaju te korake prilagoditi.

- **Standardi očuvanja se fokusiraju na očuvanje kao glavnu svrhu ali se mogu prilagoditi** – Ove su standarde razvile i namijenjene su organizacijama kojima je krajnji cilj očuvanje bioraznolikosti ili prirodnih resursa. Međutim, brojni timovi također rade kako bi doprinijeli ljudskoj dobrobiti i, u nekim je slučajevima, ljudska dobrobiti jednaka ili čak viša svrha o očuvanja. *Standardi očuvanja* su neutralni po pitanju primarnog odabira svrhe. To je upravljačka odluka koju timovi trebaju razjasniti u početnim koracima procesa. Međutim, nekoliko procesa i alata *Standarda očuvanja* može pomoći u ciljanim raspravama o kompromisima i posljedicama kroz projektni ciklus u slučaju da se prioritet daje svrsi koja je različita od očuvanja prirode.
- **Ovi standardi se mogu provoditi koristeći različite alate i smjernice** – Namjera je *Standarda očuvanja* da, u zajednici ljudi koji se bave očuvanjem prirode, predstavljaju najsuvremenija skupna saznanja procesa za osmišljavanje, upravljanje i praćenje projekata očuvanja prirode, dok se istovremeno promiče kultura učenja. Standardi daju smjernice kako se baviti očuvanjem prirode. *Standardi očuvanja* upućuju na određene alate koji su se pokazali korisnima u provedbi ovog pristupa. Međutim, timovi mogu željeti nadopuniti tipične alate Standarda očuvanja s drugim alatima koji

se prikladni za određeni kontekst (npr. alati za prostornu prioritizaciju, kao što su MARXAN, planiranje scenarija i tablice posljedica).

- **Ovi standardi pokušavaju jasno definirati i dosljedno koristiti terminologiju** – Postoji beskrajna rasprava među planerima o značenju stručnih izraza kao što su ciljevi, očekivani ishodi, strategije, aktivnosti, prirodne vrijednosti, ključne točke, isporučevine (outputi) i rezultati. Svaki ured, projekt, pa čak i pojedinac ima skup izraza koje preferira. Ne postoji točan odgovor. Međutim, *Standardi očuvanja* drže da je iznimno važno da članovi vašeg projektnog tima i ljudi s kojima radite imaju jasnu i zajedničku definiciju izraza koje odlučite koristiti. S obzirom na navedeno, stručni izrazi u ovom dokumentu su pažljivo odabrani, podcrtani kad se prvi put koriste, nakon toga se dosljedno koriste te su definirani u ovom rječniku. Odabir određenih izraza za bilo koji koncept i definicije tih izraza se temelje na tome kako ih trenutno koriste stručnjaci različitih disciplina koji rade na planiranju, praćenju i evaluaciji. Kako će se *Standardi očuvanja* dalje razvijati, moguće je da će neke izraze trebati ažurirati kako bi se unaprijedila komunikacija i usvajanje glavnih načela i koraka (vidi Tablicu 1 za ažuriranja ove trenutne verzije).



PRILOG 4. SAŽETAK KORAKA STANDARDA OČUVANJA I OČEKIVANIH REZULTATA

Brojevi označavaju korake i međukorake a u grafičke oznake dijamanta (◊) označavaju rezultate. Nisu svi standardi ili rezultati prikladni u svim uvjetima ili za sve projekte, stoga ih, prema potrebi, trebate prilagoditi.

1. Procjena

1a. Definirajte svrhu i identificirajte projektni tim

- ◊ Identifikacija svrhe rada, te donositelja odluka i specifičnih odluka kojima će to biti korisno
- ◊ Odabir inicijalnog projektnog tima, uključujući voditelja projekta, glavne članove i savjetodavne članove
- ◊ Identifikacija postojećih vještina među članovima tima, te ključnih nedostataka koje biste trebali popuniti
- ◊ Određivanje uloga i odgovornosti

1b. Definirajte obuhvat, viziju i prirodne vrijednosti

- ◊ Kratak opis obuhvata projekta, uključujući i kartu, ako je potrebno
- ◊ Izjava o viziji projekta
- ◊ Prirodne vrijednosti / fokus očuvanja, uključujući kratko objašnjenje zašto su odabrani i, ako je prikladno, opis i/ili kartu koja pokazuje njihovu lokaciju
- ◊ Opis stanja opstojnosti/vijabilnosti svake prioritete prirodne vrijednosti / fokusa očuvanja
- ◊ Ako je relevantno, elemente ljudskog blagostanja (ljudske dobrobiti kao vrijednosti) na koje utječu odabrane prirodne vrijednosti i povezane usluge ekosustava, uključujući i kratko objašnjenje zašto su odabrane

1c. Odredite kritične prijetnje

- ◊ Određivanje izravnih prijetnji i, ako je relevantno, karta koja prikazuje prostorni otisak za svaku prijetnju u odnosu na prirodne vrijednosti
- ◊ Procjena ranjivosti na klimatske promjene s odgovarajućom razinom detalja za kontekst projekta
- ◊ Ocjenjivanje ili rangiranje izravnih prijetnji za prepoznavanje kritičnih prijetnji

1d. Procijenite situaciju

- ◊ Identifikacija i analiza neizravnih prijetnji i prilika
- ◊ Analiza dionika i njihovih primarnih interesa
- ◊ Početni model situacije, narativni opis i/ili drugi prikaz ključnih uzročno-posljedičnih odnosa među faktorima koji utječu na kontekst vašeg projekta
- ◊ Provjera istinitosti i revizija vašeg modela

2. Planiranje

2a. Razvijte akcijski plan: ciljeve, strategije, pretpostavke i očekivane ishode

- ◊ Ciljevi za svaku prirodnu vrijednost i, gdje je prikladno, za svaku ljudsku dobrobit kao vrijednost
- ◊ Prepoznavanje ključnih točaka intervencije i nacrt strategija
- ◊ Dodjeljivanje prioriteta nacrtima strategija
- ◊ Teorije promjene koje pojašnjavaju pretpostavke tima i glavne aktivnosti za ključne strategije
- ◊ Očekivani rezultati za ključne međurezultate
- ◊ Dvršeni akcijski plan

2b. Razvijte plan praćenja, evaluacije i učenja

- ◊ Jasno definirane ciljne skupine i njihove potrebe za informacijama te preferirane načine komunikacije
- ◊ Definirani pokazatelji i metode
- ◊ Dvršeni planovi praćenja, evaluacije i učenja

2c. Razvijte operativni plan

- ◊ Procjena ljudskih, financijskih i drugih resursa
- ◊ Akcije (djelovanja) za procjenu i ublažavanje rizika
- ◊ Procjena trajanja projekta i izlazna strategija

3. Provedba

3a. Razvijte detaljni kratkoročni plan rada i vremenski okvir

- ◇ Plan rada koji razrađuje zadatke, aktivnosti i odgovornosti povezane s vašim akcijskim planom, planom praćenja i operativnim planom
- ◇ Vremenski okvir projekta ili kalendar

3b. Razvijte i razradite vaš projektni proračun

- ◇ Projektni proračun
- ◇ Identificirani potencijalni izvori financiranja
- ◇ Razvijeni i predani prijedlozi za financiranje
- ◇ Dobiveni financijski resursi

3c. Provedite vaše planove

- ◇ Provedba strateškog plana (plana aktivnosti, plana praćenja i operativnog planova) i plana rada, imajući na umu proračun i raspored vašeg projekta
- ◇ Razvoj sustava za pohranu i pristup podacima
- ◇ Izvještaji o napretku prema vašoj organizaciji, donatorima i drugim dionicima projekta
- ◇ Podaci praćenja zabilježeni u sustavima

4. Analiza i prilagodba

4a. Pripremite vaše podatke za analizu

- ◇ Redovno bilježeni, pohranjeni i procesuirani glavni podaci projekta i izrađene njihove rezervne kopije

4b. Analizirajte i promislite o rezultatima

- ◇ Analize projektnih rezultata i pretpostavki
- ◇ Analize operativnih i financijskih podataka
- ◇ Dokumentiranje rasprava i odluka

4c. Prilagodite vaš strateški plan

- ◇ Revidirani projektni dokumenti, uključujući vaš akcijski plan, plan praćenja, operativni plan, plan rada i proračun
- ◇ Dokumentiranje dokaza, rasprava i odluka

5. Dijeljenje

5a. Dokumentirajte naučeno

- ◇ Dokumentiranje glavnih rezultata i znanja

5b. Dijelite naučeno

- ◇ Dorađivanje, prema potrebi, glavnih ciljnih skupina i njihovih potreba za informacijama te preferiranih načina komunikacije
- ◇ Redovna komunikacija prema članovima projektnog tima i ključnim dionicima
- ◇ Doprinos bazi dokaza
- ◇ Izrada i distribucija odgovarajućih komunikacijskih proizvoda

5c. Njeguajte učeće okruženje

- ◇ Formalno ili neformalno redovno dijeljenje povratnih informacija
- ◇ Revizije, gdje je prikladno, kako bi se procijenilo poštivanje dobrih praksi očuvanja
- ◇ Dokazana predanost voditelja i osoblja učenju i inovacijama
- ◇ Sigurno okruženje koje potiče eksperimentiranje i propitivanje *statusa quo*
- ◇ Predanost dijeljenju uspjeha i neuspjeha sa stručnjacima diljem svijeta

Zatvaranje kruga

Otvoreni standardi za praksu očuvanja (razvijeni i održavani od strane Conservation Measures Partnership-a) spajaju zajedničke koncepte, pristupe i terminologiju kako bi projekti očuvanja prirode bili učinkovitiji

Članice CMP-a:

