



VODIČ ZA UPRAVLJANJE U MODELNOJ ŠUMI



International
Model
Forest
Network



Co-financed by the European Union





1. UVOD

Modelne je šume najbolje shvatiti kao proces. Temelje se na sudjelovanju širokog spektra dionika. Prema tome, jedan od najvažnijih koraka u početku razvoja modelne šume je jasna definicija upravljačke strukture, kako bi od samog početka uloge i obveze unutar modelne šume bile jasne. Upravljačka struktura se temelji na standardima i normama za organizacije unutar države u kojoj se modelna šuma nalazi, ali i na socijalnim, kulturnim, ekonomskim i drugim vrijednostima.

Ovaj vodič namijenjen je da pomogne u razvijanju primjerene upravljačke strukture za vašu modelnu šumu. Sastoji se od dva glavna dijela:

- Pregled glavnih koncepata i načela usmjerenja
- Pregled svega što je uključeno u razvoj upravljačke strukture za vašu modelnu šumu, uključujući identificiranje dionika, stvaranje odbora i radnih grupa, određivanje uloga i obveza te razvoj pravilnika i osnovnih pravila.

2. GLAVNI KONCEPTI I NAČELA USMJERAVANJA

ODGOVORNOST

Kao organizacija, modelna šuma usmjerena je k javnosti i teži pružanju informacija u javnim raspravama o pitanjima resursa. Da bi modelna šuma ispravno predstavljala svoje članove, mora definirati svoje strukture i procese kako bi bila odgovorna svojim dionicima. Odgovornost se definira kao „proces pomoću kojeg se organizacija obvezuje očitovati prema dionicima, uzima u obzir njihove potrebe u sklopu procesa donošenja odluka i vođenja aktivnosti te ispunjava ciljeve sukladno ovoj obvezi”.¹

Nakon što razvije upravljačku strukturu modelna šuma stvara formalno okruženje u kojem dionici međusobno komuniciraju i u kojem se donose odluke. Modelna šuma postaje aktivna u društvu kao legitimni i vjerodostojni subjekt. Ona samu sebe utvrđuje kao kohezijsku organizaciju kroz kombinaciju jasno izrečenih i dokumentiranih općih i određenih ciljeva te kroz upravljačku strukturu, procese donošenja odluka i odredbi, procese nadzora, kriterije za uključenje članova i tako dalje.

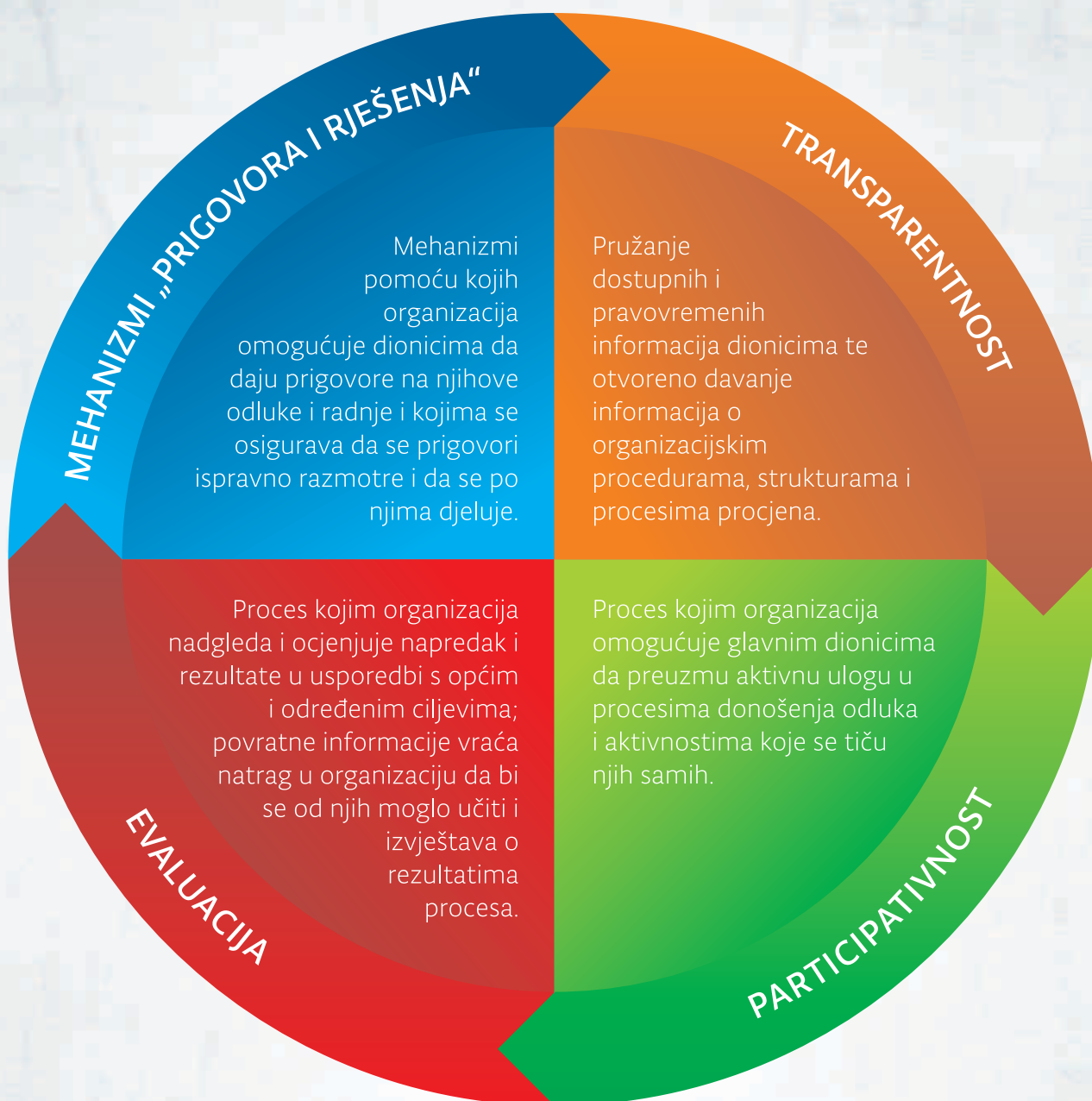
Okosnica Projekta o globalnoj odgovornosti (Global Accountability Project, GAP) razlikuje četiri dimenzije odgovornosti koje se međusobno isprepliću: transparentnost, participativnost, evaluaciju i mehanizme „prigovora i rješenja” (vidi Sliku 1). Kako bi bila odgovorna, modelna šuma treba u svoju politiku rada, procedure i prakse integrirati sve četiri dimenzije, na svim razinama i u svim stadijima donošenja odluka i njihove provedbe.

Kako bi modelna šuma ispravno predstavljala svoje članove, mora definirati svoju strukturu i procese kako bi bila odgovorna svojim dionicima.

¹ Blagescu, M., L. de Las Casas and R. Lloyd. 2005. Pathways to Accountability: The GAP Framework. London: One World Trust. <http://www.oneworldtrust.org>



SLIKA 1: GAP OKOSNICE ODGOVORNOSTI



UPRAVLJANJE VS. RUKOVOĐENJE

Kao što je slučaj s bilo kojom organizacijom i u modelnoj se šumi upravljačka struktura sastoji od dvije usko vezane funkcije:

1) Upravljanje – Osnovni smjer, resursi i strukture koje su modelnoj šumi potrebne za dostizanje strateških ciljeva.

2) Rukovodstvo – Programske aktivnosti i potpora potrebna za realizaciju strateških ciljeva.

Upravljačke funkcije uglavnom su rezervirane za upravni odbor, partnerski odbor ili drugo upravljačko tijelo. Ove funkcije uključuju identificiranje strateških ciljeva, raspodjelu resursa, financijsku odgovornost i razvoj vodstva. Rukovodstvene funkcije uglavnom preuzimaju zaposlenici, a uključuju upravne poslove i planiranje programa te njihovu primjenu.



KONSENZUS

Rukovođenje konsenzusom ne podrazumijeva uvijek postizanje sporazuma jednoglasnom odlukom. Konsenzus znači da svi dionici međusobno moraju prihvatiti svima zadovoljavajuću odluku. Neki će se dionici možda suzdržati od glasanja, dok će drugi možda podržati odluku iako ih ona ne oduševljava, bez obzira na to, u oba će slučaja odluka biti prihvaćena.

Rukovođenje konsenzusom pretpostavlja dvije stvari: informacije su dostupne svim sudionicima, a za sporna pitanja, prije donošenja odluke, održi se cjelovita rasprava.

Rukovođenje konsenzusom možda se neće moći primijeniti na sve aspekte modelne šume. Primjerice, ono se neće moći primijeniti na svakodnevno rukovođenje. Rukovođenje konsenzusom uglavnom se koristi na sastancima svih dionika, gdje partneri razmatraju strateška pitanja, rješavaju šira financijska pitanja i identificiraju programske aktivnosti. Konsenzus je potreban da bi dionici nastavili podupirati modelnu šumu tijekom njezinog rasta i razvoja. (Napomena: Za neke odluke trebat će osigurati evidentirano glasovanje, ovisno o pravnom stajalištu modelne šume i zakonima države ili nadležnosti na određenoj razini.)

PARTICIPACIJA

Participacija je „proces kojim organizacija glavnim dionicima omogućuje igranje aktivne uloge u procesima donošenja odluka i aktivnostima koje se tiču njih samih”.² Ključna misao je da participacija mora dopustiti promjene. Nema smisla dopustiti dionicima da budu uključeni ako nemaju nikakvih mogućnosti da utječu na određenu odluku.

PARTNERI I DIONICI

Dionici modelne šume su zainteresirani pojedinci, grupe ili institucije, na koje utječu ili koji mogu utjecati (pozitivno ili negativno) na odluke modelne šume o gospodarenju resursima i određivanju prioriteta. U većini modelnih šuma, dionici koji zajedno dobrovoljno rade na definiranju zajedničke vizije, koji raspravljaju o pitanjima od zajedničkog interesa i koje upravljačka struktura modelne šume formalno priznaje, nazivaju se „partnerima”.

TRANSPARENTNOST

Procesi donošenja odluka i drugi mehanizmi odgovornosti, bez obzira jesu li ili nisu temeljeni na konsenzusu, trebali bi biti transparentni, odnosno jasno razumljivi svima. Transparentnost se odnosi na: „otvorenost organizacije u odnosu na aktivnosti, pružanje informacija o onome što se radi, gdje i na koji način te o tome kako se to izvodi”.³

Ljudi i organizacije trebaju razumjeti kako modelna šuma djeluje i na koji se način oni mogu uključiti.

Participacija mora uključivati mogućnost sudjelovanja na svim razinama donošenja odluka, uključujući i donošenje politike rada modelne šume te identificiranje i izvršavanje aktivnosti.

² Ibid.

³ Ibid.



PET NAČELA DOBROG UPRAVLJANJA

Sukladno Institutu za upravljanje (Institute on Governance, IOG), neprofitnoj organizaciji koja istražuje, dijeli i promovira koncept dobrog upravljanja: „dobro upravljanje se odnosi i na dostizanje željenih rezultata i na dostizanje rezultata na ispravan način“.⁴ IOG razlikuje pet načela dobrog upravljanja (vidi Sliku 2), temeljena na programu Ujedinjenih naroda za razvoj, dokumentu pod nazivom Upravljanje za održivi ljudski razvoj (Governance for Sustainable Human Development).

SLIKA 2: NAČELA DOBROG UPRAVLJANJA

NAČELA DOBROG UPRAVLJANJA	ALATI IOG-a ZA PROCJENJIVANJE PARTNERSTVA KOJE SE TEMELJI NA NAČELIMA DOBROG UPRAVLJANJA
Legitimnost i pravo glasa	<ul style="list-style-type: none"> • Svi koji trebaju biti prisutni imaju mjesto za stolom. • Forumi služe za međusobno zbližavanje dionika. • Rukovodstvo foruma sluša različita mišljenja, a dijalog je iskren i vodi se s poštovanjem. • Svi prisutni usmjereni su na konsenzus.
Smjer	<ul style="list-style-type: none"> • Svi dionici dijele zajedničku i jasno izrečenu viziju svog cilja. • Svim je dionicima vidljivo na koji način njihova organizacija može doprinijeti viziji. • Uloge i odgovornosti jasno su definirane. • Dionici se na odgovarajući način prilagođavaju promjenama vizije kroz vrijeme.
Rezultat	<ul style="list-style-type: none"> • Među sudionicima postoji jasna ideja oko toga što se smatra uspjehom. • Rezultat se nadgleda i o njemu se izvještava. • Okosnice za mjerenje rezultata i za njihovo izvještavanje se zajednički definiraju. • Postoji dovoljno resursa kako bi izgradili i održali partnerstvo. • Različita okruženja u kojima dionici rade su razumljiva i prihvaćena.
Odgovornost	<ul style="list-style-type: none"> • Odgovornosti svih sudionika su jasne. • Među sudionicima postoji otvoren, transparentan i odgovoran odnos. • Prepoznaje se i poštuje odnos odgovornosti dionika prema svojim organizacijama. • Javno se izvještava o učinkovitosti partnerstva.
Pravednost	<ul style="list-style-type: none"> • Svi dionici vjeruju da ih partnerstvo dovoljno cijeni. • Dionici i šira javnost imaju koristi iz partnerstva. • Zakoni kojima se vodi svaki dionik prepoznaju se i poštuju.

3. RAZVOJ UPRAVLJAČKE STRUKTURE

Modelne šume uspostavljaju svoju upravljačku i tehničku strukturu te kontrolu kvalitete, rukovodstvo i ostale strukture i procedure, prema standardima i normama svoje države i regije. U Kanadi se, primjerice, modelna šuma uglavnom utvrđuje kao legalna, neprofitna javna udruga. Donošenje odluka je uglavnom strukturirano kroz upravljačko tijelo na visokoj razini (kao što je upravni odbor) te kroz sastanke dionika, tehnička tijela i zaposlenike. Svaka grupa ima specifične uloge i funkcije.

Upravljačka struktura predstavlja okosnice za donošenje odluka koje odražavaju kulturnu, socijalnu, političku i ekonomsku stvarnost tog područja. Upravljačka struktura također podupire konsenzus među dionicima, prilagođava se lokalnom kontekstu i obuhvaća potrebe dionika. Ona bi također trebala pomoći u doseganju vizije i očekivanih dugoročnih učinaka modelne šume.

⁴ Institute on Governance. Undated. Governance Basics: What is good governance? http://www.iog.ca/boardgovernance/html/gov_whagoo.html



Važno je shvatiti da će vašoj modelnoj šumi u različitim fazama razvoja vjerojatno biti potrebni različiti pristupi upravljanju. Upravljačke strukture moraju udovoljiti vašim trenutnim potrebama te ne smiju biti oprečne s tradicijom i primjerima prakse iz prošlosti. Vaše bi se upravljačke strukture s vremena na vrijeme trebale preispitati kako bi osigurali da su i dalje odgovarajuće.

Prilikom razvijanja upravljačke strukture vaše modelne šume, trebali biste obratiti pozornost na sljedeće stvari:

- Identificiranje dionika
- Stvaranje ključnih položaja, odbora, grupa i struktura
- Određivanje glavnih uloga, obveza i odgovornosti
- Razvijanje politike rada, donošenje pravilnika i temeljnih pravila

Vaša grupa dionika ispočetka bi mogla biti mala, ali s vremenom bi trebala rasti.

3.1 Identificiranje dionika

Ako modelnu šumu promatramo kao proces, ona u jednakoj mjeri obuhvaća ljude koji se uzdržavaju od okoliša, njihov utjecaj na resurse i ljudski razvoj, kao i stabla i šumske proizvode. Dionici modelnih šuma djeluju da bi definirali zajedničku viziju za održivo gospodarenje krajolikom koji ima lokalni značaj i temelji se na šumskom krajoliku, te surađuju da bi ostvarili vlastitu viziju u korist svih dionika.

Dionici ne moraju živjeti unutar fizičkih granica vaše modelne šume. Naime, mnoge modelne šume uključuju organizacije izvan njihovog područja. Također, iako neki dionici ostaju stalno prisutni tijekom trajanja modelne šume, drugi se tijekom vremena mijenjaju ovisno kako se mijenjaju određena pitanja, planiranja i potrebe.

Modelne šume teže identificiranju novih dionika i potiču ih na sudjelovanje, ovisno o tome kako se pojavljuju praznine u znanju, određena sporna pitanja ili prepoznavanje novih vrijednosti. Ponekad se organizacije počnu zanimati za sudjelovanje kada saznaju više o modelnim šumama i njihovim aktivnostima.

Evo nekih faktora koje treba uzeti u obzir prilikom identificiranja dionika:

- **Utjecaj** – utjecaj predstavlja moć koju posjeduje dionik da bi utjecao na stvaranje promjena. Ovo također uključuje i nedostatak utjecaja. Uzmite u obzir potrebe i interese onih na koje odluke mogu utjecati, a koji nemaju nikakvog utjecaja na te odluke.
- **Obveze** – razmotrite potencijalne obveze dionika. One mogu uključivati nadzornu obvezu zbog usklađenja sa zakonima, pravilima i regulativama; ugovornu ili pravnu obvezu prema drugim organizacijama; financijsku obvezu prema donatorima ili drugima sponzorima; etničku ili moralnu obvezu prema onima na koje utječu ili na koje mogu utjecati, u procesu donošenja odluka unutar modelne šume.
- **Predstavljanje** – nemojte uzeti u obzir samo različite vrijednosti i načine korištenja krajolika kojeg bi modelna šuma trebala predstavljati, već i legitimnost predstavnika i broj zastupljenih interesa. Legitimnost se ovdje odnosi na opseg u kojemu dionik stvarno predstavlja svoje interese. One strane, za koje dionik tvrdi da ih predstavlja, trebale bi potkrijepiti tu tvrdnju.



KLJUČNA PITANJA

- Postoje li unutar grupe dionika pojedine vrijednosti, načini korištenja resursa ili određena sporna pitanja koja nisu ili su nedovoljno zastupljena?
- Postoje li dionici ili druge grupe koje trenutno nisu uključene, a koji bi mogle pomoći u dostizanju utvrđenih ciljeva?
- Predstavljaju li vaši dionici različite interese? Dionici mogu uključivati industriju, društvene grupe, vladine agencije, nevladine grupe za zaštitu okoliša i šumarstvo, akademske i obrazovne institucije, nacionalne parkove, autohtone grupe, privatne zemljoposjednike i druge.

3.2 Stvaranje ključnih položaja, odbora, grupa i struktura

Nakon što ste identificirali inicijalnu grupu dionika, sljedeći je korak razvijanje organizacijske strukture koja grupi omogućuje aktivno sudjelovanje i donošenje odluka. Kao što je ranije rečeno, važno je da vaš proces donošenja odluka bude participativan i transparentan te da odražava kulturnu, socijalnu, političku i ekonomsku stvarnost. Nadalje, vaša upravljačka struktura trebala bi podupirati jačanje konsenzusa među dionicima.

Trebali biste također shvatiti da se svi dionici neće htjeti uključiti istim interesom i jednakim intenzitetom. Iako su svi dionici jednaki, njihove će se uloge i obveze razlikovati u apsolutnim terminima, a osobito tijekom vremena i aktivnosti. Neki od njih će biti pasivni partneri koji svoje članstvo vide kao stalnu priliku da javno podupiru ovaj koncept i njegovu lokalnu primjenu. Drugi će imati zanemarive interese te će možda ograničiti svoje sudjelovanje na godišnje ili tehničke sastanke. Ostali će pak imati periode intenzivnog sudjelovanja, nakon čega će uslijediti razdoblja uspavanosti koja će se odražavati na godišnje upravljanje, planiranje i cikluse provedbe projekata. Dok će mnogi imati aktivnu ulogu u upravljanju modelnim šumama, drugi će sudjelovati samo kroz radne grupe i specifične projekte.

Modelne šume uglavnom imaju četiri glavne razine upravljanja:

- 1) Upravljačko tijelo
- 2) Odbor dionika - skupština
- 3) Tehnički ili savjetodavni odbori - radne grupe
- 4) Zaposlenici

Svrha učinkovite upravljačke strukture je da udovolji različitim sudionicima i da osigura odgovorno i transparentno donošenje odluka.

Organizacijska shema temelji se na dosadašnjem iskustvu modelne šume i koristi uobičajene upravljačke termine, ali to je samo jedna od mnogih dostupnih mogućnosti za ustrojstvo modelne šume.

UPRAVLJAČKO TIJELO

Bilo da se zove rukovodeći odbor, izvršni odbor ili upravni odbor, modelna šuma zahtijeva tijelo koje se redovito sastaje, nadgleda zaposlenike i pruža rukovodstvo te raspravlja strateška pitanja. Upravljačko tijelo u konačnici je odgovorno za sve aspekte upravljanja i gospodarenja modelnom šumom kao organizacijom. Ova grupa osigurava da se resursi modelne šume učinkovito upotrebljavaju da bi poduprijeli strateške ciljeve. Redovito se sastaje sa zaposlenicima modelne šume kako bi nadzirali provedbu aktivnosti, razvoj projekata, novih projektnih prijedloga, rješenja problema i izradu financijskih izvještaja. Upravni odbor odobrava proračun i donosi odluke neovisno ili na preporuku rukovodstva.

Upravljačko se tijelo uglavnom izabire na godišnjem sastanku dionika ili prema drugom dogovorenom procesu. Broj članova upravljačkog tijela može varirati od samo sedam pa do više od trideset članova za jednu modelnu šumu. Sastav ovog tijela uglavnom odražava različitost dionika. U nekim modelnim šumama upravljačko tijelo i odbor dionika čine istu skupinu.



ODBOR DIONIKA - SKUPŠTINA

Modelna šuma uglavnom ima jednu grupu sastavljenu od predstavnika svih dionika. Odbor dionika obično izabire jednog predsjednika ili predsjedatelja te upravni odbor koji je odgovoran za nadgledanje programa te koji osigurava provedbu godišnjih planova nakon što ih odbor dionika odobri.

Skupština u pravilu donosi odluke na periodičnim forumima ili sličnim događajima koji se bave širim pitanjima strategije, upravljanjem programima i politikom rada. Tijekom ovih foruma, upravljačko tijelo i tijela koja rukovode i provode projekte u ime dionika izvještavaju o svojim aktivnostima tijekom prošle godine i predstavljaju planove za sljedeću. Forum omogućuje dionicima da diskutiraju i debatiraju o strateškim i operativnim pitanjima u prisutnosti upravljačkog tijela.

Pojedine skupštine dionika formalno se susreću jednom godišnje ili češće pod izvanrednim okolnostima. Drugi, primjerice ruski Gassinski imali su čak 8 sastanaka u godini. U modelnoj šumi Newfoundland i Labrador u Kanadi, upravo je odbor dionika taj kojeg se naziva „grupa rukovoditelja“, koji se redovno sastaje, dok se upravni odbor sastaje samo nekoliko puta godišnje. Češći sastanci mogu biti korisni, osobito u početnoj fazi kada se razrađuju projekti, istraživački ciljevi i druga strateška pitanja, a partneri modelne šume razvijaju odnose.

POPIS NEKIH DIONIKA U MODELNOJ ŠUMI „ULOT WATERSHED“ (FILIPINI)

- CHC Udruge šumara
- Odjel za agrarnu reformu
- Odjel za poljoprivredu
- Odjel za obrazovanje, kulturu i sport
- Odjel za okoliš i prirodne resurse
- Odjel za trgovinu i industriju
- Zaklada za ekologiju na Filipinima
- Višenamjenska zadruga Guinayangan
- KAPPAS Savez mladeži
- Višenamjenska zadruga Mabuhay
- Općinske/lokalne jedinice vlasti
- Paglaum han Brgy. San Rafael d.o.o.
- Udruge roditelja i nastavnika
- Filipinska vojska
- Projekt biološke raznolikosti otoka Samar
- Zadruga poljoprivrednika Taft Integrated, San Rafael

POPIS NEKIH DIONIKA U MODELNOJ ŠUMI „PRINC ALBERT“ (KANADA)

- Kanadska šumska služba
- Kanadski šumarski institut, odjel u Saskatchewanu
- Savez Saskatchewanskih indijanskih plemena
- Prvo nacionalno otočno gospodarenje šumama d.o.o.
- Lac-La-Ronge indijanska skupina
- Montreal Lake Cree Nation
- Veliko vijeće Princ Albert
- Princ Albert nacionalni park
- Resort Village of Candle Lake
- Saskatchewan Ministarstvo zaštite okoliša
- Saskatchewan šumski centar
- Saskatchewan šumarska udruga
- Saskatchewan istraživačko vijeće
- Weyerhaeuser Limited (predstavništvo u Saskatchewanu)

POPIS NEKIH DIONIKA U MODELNOJ ŠUMI „FORMOSEÑO“ (ARGENTINA)

- Vlada provincije Formosa
- Ministarstvo javnih radova i usluga
- Državno sveučilište Formosa
- Općina Laguna Yema
- Komisija za peradarstvo iz Pozo de Maze
- Razvojni program B srednjeg zapada, Centra za tehnološke provjere
- Ured za šumarstvo
- Komora šumarskih inženjera Formose
- Tehnička udruga zapadne Formose
- Zadruga za autohtoni razvoj
- Proizvođači
- Autohtona zajednica Toba
- Autohtona zajednica Wichi

Izrada organizacijskog dijagrama u pojedinim slučajevima je korisna, pogotovo ako postoji više odbora i grupa.



TEHNIČKI ILI SAVJETODAVNI ODBORI - RADNE GRUPE

Modelne šume u velikoj mjeri koriste ulazne informacije i smjernice stručnjaka. Ovakvi stručni savjeti često se dobivaju od formalnih ili neformalnih tehničkih ili savjetodavnih odbora, koji se ponekad nazivaju „radne grupe“.

Tehnički ili savjetodavni odbor uglavnom je sastavljen od voditelja programa ili osnovnih projekata unutar modelne šume. Stoga ova vrsta odbora može pomoći modelnoj šumi da stvori i održi integrirani i fokusirani paket programa i projekata. Članovi odbora također mogu dobiti dodatne stručne savjete i resurse od svojih matičnih organizacija.

Veličina, sastav i razina aktivnosti radnih grupa mijenjat će se ovisno o potrebi. Pojedini odbori su stvoreni samo za određene projekte te se razilaze nakon završetka projekta. Međutim, uglavnom postoji barem jedan trajni odbor koji ima savjetodavnu ulogu i za upravljačko tijelo i za zaposlenike. Odbori se sastaju po potrebi.

Tehnički ili savjetodavni odbori često se osnivaju da bi započeli s pripremnim radnjama koje vode do rukovodećih odluka (npr. razrađuju politiku rada, procedure i preporuke koje se uzimaju u obzir na visokim razinama; ocjenjuju i preporučuju projekte i aktivnosti u sklopu godišnjeg operativnog plana). Oni također mogu izvoditi specifične zadatke, kao što je prikupljanje sredstava i rad sa zaposlenicima na primjeni operacija, aktivnosti i projekata.

Oni mogu pomoći u:

- Distribuciji radnih zadataka među većim brojem dionika
- Jačanju sudjelovanja, učenja i zadovoljstva dionika
- Razvijanju i upotrebi stručnosti pojedinih dionika
- Pojednostavljivanju donošenja odluka između sastanaka upravnog odbora

Trebali biste razraditi opis poslova i zadaća za svaki odbor i nakon toga steći odobrenje ovlaštenog tijela. U svom najosnovnijem obliku, opis poslova i zadaća trebao bi obuhvaćati definirane uloge, obveze i zadatke odbora te izvještaje o međusobnim odnosima i članstvu.

ODBORI U MODELNOJ ŠUMI „EASTERN ONTARIO“ (KANADA)

Svi odbori djeluju pod vodstvom upravnog odbora koji predstavlja izvor znanja i savjeta za Modelnu šumu. Unutar ovih odbora postoje ad-hoc radne grupe usmjerene na konkretne zadatke. Detalji oko mandata ovih grupa povremeno se provjeravaju i dokumentiraju u skladu s upravljačkom procedurom.

- Znanstveni odbor za šumu: pruža savjete o svim znanstvenim pitanjima i djelovanju ili vođenju odabranih znanstvenih aktivnosti.
- Odbor za inovativne inicijative u šumi: na temelju provedbe aktivnosti i obavljanja novih mogućnosti, pokriva sva područja utjecaja modelne šume.
- Komunikacijski odbor: pruža savjete o svim komunikacijskim pitanjima te nadgleda razvoj i provedbu Strategije komunikacije.
- Upravljački odbor: nadgleda sveukupni proces upravljanja potreban za održanje organizacije, kao takve koja stvara kapital, za imenovanja i nagrade te administrativne poslove.



ZAPOSLENICI

Osim utvrđivanja struktura koje su prethodno spomenute, modelna šuma mora definirati način provođenja svojih aktivnosti. U tu svrhu, zaposlenici modelnih šuma u pravilu koordiniraju razradu godišnjeg operativnog plana prema informacijama koje uglavnom potječu od tehničkih odbora, a u određenim prilikama i od upravljačkog tijela.

Većinu projekata modelnih šuma primjenjuju matične organizacije dionika koje su podugovorene od strane modelne šume. Rukovoditeljski tim modelne šume odgovoran je za nadzor nad provedbom ovih projekata. U pojedinim se slučajevima mogu zaposliti dodatni kadrovi koji će raditi na provedbi tih projekata.

Stalni zaposlenici modelne šume uglavnom uključuju voditelja projekta, stručnjaka za komunikaciju ili tehničkog službenika te osobu za administrativnu podršku. Stvarni broj zaposlenika može značajno varirati ovisno o dostupnim resursima, djelokrugu godišnjeg operativnog plana te u nekim slučajevima o zahtjevima za izvještavanjem i praćenjem koje postavlja tijelo koje financira projekte. U pojedinim državama, sredstva za plaće zaposlenika osigurava Vlada države domaćina, neki od dionika, međunarodni donator ili svo troje zajedno.

RASPORED POLOŽAJA U MODELNOJ ŠUMI „MANITOBA“ (KANADA)

- Izvršni direktor
- Službenik za društvene programe
- Koordinator za obrazovanje

KLJUČNA PITANJA

- Primjenjuje li vaša upravljačka struktura u praksi metode za poticanje smislenog sudjelovanja dionika?
- Rukovodi li se vaša modelna šuma konsenzusom i je li donošenje odluka transparentno?
- Je li vaša modelna šuma osnovala tehničke ili savjetodavne odbore koji će razvijati programe i izvještavati o tome odbor dionika?
- Koje mogućnosti postoje za uključivanje dionika u proces donošenja odluka unutar modelne šume, osobito za nove grupe?
- Primjenjuje li vaša upravljačka struktura učinkovite načine za uključivanje novih dionika tijekom vremena?
- Da li vaša upravljačka struktura isključuje ili zabranjuje uključivanje bilo kojih grupa?
- Ima li vaša modelna šuma odbor dionika koji identificira ciljeve održivog gospodarenja, utvrđuje prioritete i razvojne ciljeve te utvrđuje smjernice za razradu politike sveukupnog programa?
- Može li većina stanovništva pristupiti modelnoj šumi preko dionika koji predstavljaju njihove glavne aktivnosti, vrijednosti ili interesna područja?
- Na koji se način vaša modelna šuma može organizirati da bi učinkovito uključivala ljude, izvršavala svoje aktivnosti i dostizala svoje strateške pravce?



3.3 Određivanje uloga, obveza i odgovornosti

Jasno određivanje uloga i odgovornosti svake razine upravljanja pojačava odgovornost i transparentnost, dva glavna načela upravljanja modelnom šumom.

Odgovornost modelne šume prema dionicima, donatorima i ostalima, bez obzira je li modelna šuma ili nije pravni subjekt – mora biti jasna i dobro utvrđena. Odgovornost proizlazi iz kombinacije sljedećih faktora: jasni i dokumentirani strateški smjerovi (npr. kroz strateški plan), upravljačke strukture, procesi donošenja odluka, kriteriji za uključenje u članstvo i tako dalje. Kada govorimo o transparentnosti, dobar alat može biti neovisna provjera ili revizija financijskog rukovođenja modelnom šumom jer se time ojačava povjerenje dionika i potencijalnih donatora. Ovisno o vašem statusu, neovisna revizija će možda biti i pravna obveza vaše modelne šume.

Najbolji način za opisivanje uloga i obveza je priprema tabele odgovornosti koja uključuje tri kategorije:

- Tko je odgovoran – nabrojite ključne položaje, odbore, grupe i strukture (poznate i kao odgovorne grupe). Popis možete ograničiti na odgovorne za neku vrstu izvještavanja o rezultatima (npr. izvršni direktor, predsjednik, upravni odbor, glavni odbori i radne grupe.)
- Za što su oni odgovorni i koja je njihova uloga – opišite uloge i obveze svake odgovorne grupe i navedite za što je svaka od njih odgovorna. Uloge i obveze su ograničene na odgovornost prema modelnoj šumi. Iscrpan popis obveza nije potreban.
- Kome oni odgovaraju – opišite odnos odgovornosti svake odgovorne grupe (kome pojedina grupa odgovara). U slučajevima gdje je to primjenjivo, definirajte odgovornost na tri razine: prema modelnoj šumi, prema regionalnoj mreži i prema IMFN-u.

Vaša tabela odgovornosti možda neće uključiti svaki položaj, odbor ili grupu unutar modelne šume, ali bi trebala jasno ukazivati na različite uloge i odgovornosti. Jedan od načina za ispitivanje uloga i odgovornosti je da odredite tko može dati preporuku, a tko nešto odobriti.



3.4 Razvoj politika rada, pravilnika i temeljnih pravila

U početnim stadijima nove modelne šume mogu se očekivati velike muke. Debate su često vrlo žustre, a pogledi jednostrani. Proces donošenja odluka još nisu testirani, a nepoznato okruženje zajedničkog rada može stvarati pritisak na odluke dionika. Međutim, ako pretpostavimo da su svi dionici prihvatili obvezu koju koncept modelne šume zahtijeva te su spremni da se prema drugima odnose obzirno i s poštovanjem, debata će biti konstruktivna, a odluke odražavati prijenos informacija od strane dionika.



U sklopu sveobuhvatnih okvira upravljanja, modelna šuma uglavnom razvija politike. Postoje četiri općenite vrste:

1) Okvir i upravljačke politike

- Odražavaju vrijednosti i ovlasti modelne šume
- Određuju granice aktivnosti
- Pružaju načela za usmjeravanje odluka – načela mogu uključivati izjavu o misiji, ustav i pravilnike; organizacijske strukture, uključujući uloge i obveze, opis poslova odbora; itd.

2) Operativne i izvršne politike rada

- Pružaju okosnice za rukovođenje modelnom šumom kao organizacijom
- Uključuju područja kao što su rukovođenje financijama i osobljem

3) Administrativne i funkcionalne politike rada

- Rukovode svakodnevnim pružanjem usluga i aktivnosti u modelnoj šumi

4) Politike rada pri sukobu interesa

- Pomažu u rješavanju stvarnih i prijetećih sukoba
- Pokrivaju područja koja obuhvaćaju objavljivanje neposrednih i posrednih financijskih interesa, otkrivaju proturječne interese organizacije i potiču borbu protiv nepotizma
- Mogu se usredotočiti na članove izvršnog odbora – njihove naknade, isplatu troškova, korištenje organizacijske imovine, darove i poklone te političku aktivnost
- Također mogu obuhvaćati i članove ostalih odbora i zaposlenike

Mnoge modelne šume također sastavljaju pravilnik kojim se rukovodi njihov rad. Ukoliko modelna šuma postane zakonski registrirana organizacija, postojanje pravilnika je često jedan od zahtjeva registracijskog procesa. Iako će se stvarni zahtjevi najvjerojatnije razlikovati ovisno o zakonodavstvu, ovdje su navedene uobičajene stavke koje se pojavljuju u pravilnicima:

- Korporativno ime (legalni naziv modelne šume), adresa i pečat
- Tko su članovi, kako se postaje članom, uvjeti članstva, raskid članstva
- Sastanci svih članova i glasovanje
- Broj članova upravnog odbora, podobnost i uvjeti
- Imenovanja i izbori
- Sastanci upravljačkog tijela (koliko sastanaka godišnje, broj potreban za kvorum, izvještaji sa sastanka)
- Dužnosti i ovlasti direktora
- Službene osobe upravljačkog tijela (izbor, trajanje, dužnosti, davanje ostavke, opoziv dužnosti)
- Stalni odbor upravljačkog tijela
- Kako pisati zapisnik, općenite informacije o knjigama i službenoj evidenciji
- Fiskalna godina organizacije
- Revizija
- Kako mijenjati i dopuniti pravilnik

Nadalje, pojedine modelne šume razvijaju temeljna pravila kojima se uređuje sudjelovanje dionika unutar modelne šume. Temeljna pravila nisu dio službenih upravljačkih propisa. Ona definiraju niz operativnih načela koja se svi dionici i pojedinci obvezuju poštovati.



TEMELJNA PRAVILA MODELNE ŠUME „NEWFOUNDLAND I LABRADOR“ (Kanada)

Modelna šuma Newfoundland i Labrador rano je razvila temeljna pravila. Iako su u određenim prilikama pravila mijenjana, njihova temeljna načela i dalje vrijede. Na primjer, temeljna pravila nalažu da će na sastancima uvijek biti jedno prazno mjesto „kao znak koji rukovodećoj grupi signalizira preuzetu obvezu za širenje članstva“ te da će općenito voditi svoje poslove na otvoren način s punopravnom mogućnošću za aktivno sudjelovanje. Svaki novi dionik (ili sudionik, u slučajevima gdje dionik mijenja svog predstavnika) dobiva temeljna pravila u sklopu orijentacijskog paketa. Rukovodeća grupa (odbor dionika) povremeno pregledava temeljna pravila. Ona su također uključena u godišnji plan modelne šume kako bi sve podsjećala na načela po kojima modelna šuma djeluje.

4. ZAKLJUČAK

Tijekom osnivanja upravljačke strukture vaše modelne šume, ne gubite iz vida sljedeća načela:

- Vaša upravljačka struktura treba biti vođena načelima odgovornosti, transparentnosti i konsenzusa.
- Finalnu upravljačku strukturu trebaju razviti dionici i ona mora biti u skladu s lokalnim okruženjem.
- Upravljačke se strukture međusobno mogu značajno razlikovati dok u isto vrijeme zadovoljavaju osnovna načela modelne šume.



International
Model
Forest
Network



Modelna šuma "Sliv Rijeke Mirne"

e-mail: info@rivermirnabasin.org

www.rivermirnabasin.org / www.slivrijekemirne.hr



Co-financed by the European Union

