

Súbor nástrojov pre založenie modelových lesov



International
Model Forest
Network

„Súbor nástrojov pre modelové lesy je návodom pre nových aj existujúcich správcov modelových lesov a ďalších, ktorí sa zaujímajú o túto prax. Naučte sa, ako založiť modelový les, vykonávať strategické plánovanie, organizovať a riadiť každodenné aktivity, zhromažďovať a preukazovať vplyv a zdieľať svoje úspechy s darcami, partnermi a sledovateľmi.“

Preklad z www.imfn.net

Súbor nástrojov pre založenie modelových lesov

Obsah:

Kapitola 1: založenie modelového lesa

Princípy modelového lesa

Definovanie výmery a oblasti krajiny

Identifikovanie zainteresovaných strán

Posúdenie svojho modelového lesa

- Posúdenie krajiny
- Posúdenie partnerstva
- Posúdenie záväzku k udržateľnosti
- Posúdenie vášho riadenia
- Posúdenie programu/plánu aktivít
- Posúdenie znalostí, budovania kapacít a vytváranie sietí

Kapitola 2: strategické plánovanie modelového lesa

Krok 1: strategická analýza

Krok 2: stanovenie strategického smeru

Krok 3: programy a aktivity

Krok 4: finančné zdroje

Krok 5 monitorovanie a hodnotenie

Krok 6: komunikácia a zdieľanie poznatkov

Kapitola 3: Riadenie modelových lesov

Krok 1: vytvorenie kľúčových pozícií, výborov, skupiny a štruktúry

Krok 2: náčrt úloh a zodpovednosti

Krok 3: vytvorenie zásad, stanov a základných pravidiel

Kapitola 4: Plánovanie prác a modelovanie lesa

Krok 1: výber aktivít

Krok 2: zhrnutie vytvorených aktivít a projektov

Krok 3: vytvorenie pracovného plánu

Krok 4: schválenie pracovného plánu

Krok 5: implementácia a monitoring

Kapitola 5: Monitorovanie a hodnotenie

Krok 1: logický model

Krok 2: stratégia monitorovanie dopadov

Krok 3: stratégia hodnotenia

Krok 4: správy o pokroku

Kapitola 6: Komunikácia v modelových lesoch

Krok 1: identifikovanie cieľovej skupiny

Krok 2: pochopenie problémov

Krok 3: vytvorenie cieľov

Krok 4: definovanie prístupov

Krok 5: zhromažďovanie informácií

Krok 6: plánovanie a implementácia aktivít

Krok 7: vyhodnotenie aktivít

Kapitola č. 1 Založenie modelového lesa

Založenie modelového lesa znamená

- 1) definovať oblasť, kde existuje možnosť spoločne spravovať zdroje a zabezpečovať trvalo udržateľný rozvoj,
- 2) spojiť všetky zainteresované strany, aby tieto rozhodnutia prijímali participatívnym, spravodlivým a transparentným spôsobom,
- 3) vypracovať a implementovať strategický plán
- 4) prejsť krokmi potrebnými na členstvo v IMFN.

Prístup k modelovým lesom - žiadne dva modelové lesy nie sú rovnaké. Hoci všetky zdieľajú spoločné princípy a atribúty, kultúrne, geografické, inštitucionálne, politické a iné okolnosti robia každý modelový les jedinečným.

Činnosti a prístupy, ktoré modelové lesy vykonávajú, sa líšia vzhľadom na túto rozmanitosť.

V niektorých modelových lesoch sú napríklad prvoradá otázky ochrany prírody, zatiaľ čo v iných sú výraznejšie ekonomická diverzifikácia, riadenie konfliktov, hodnotové reťazce dreva, manažment povodia alebo iné otázky.

Je dôležité, aby váš modelový les vybudoval prístup a pracovný program, ktorý je relevantný, inkluzívny, technicky vhodný a dosiahnuteľný a ktorý odráža priority, okolnosti a zvyky vašich zainteresovaných strán.

To sa dá dosiahnuť dodržiavaním šiestich princípov modelového lesa, ktoré sú opísané nižšie.

Princípy modelového lesa

Mnohé stratégie manažmentu pôdy a zdrojov už odrážajú základné prvky konceptu modelového lesa – napríklad participatívne lesníctvo, obnova lesnej krajiny (FLR), ekosystémový manažment, siete spolupráce a prístupy ku krajine.

Tieto prvky možno vidieť v šiestich Princípoch modelového lesa, ktoré pomáhajú načrtnúť základ pre založenie a udržiavanie modelového lesa:

- 1) Krajina
- 2) Partnerstvo
- 3) Závazok k udržateľnosti
- 4) Riadenie
- 5) Program aktivít
- 6) Zdieľanie znalostí, budovanie kapacít a vytváranie sietí

Bez ohľadu na konkrétne ekosystémy alebo držby zapojené do vášho modelového lesa má šesť princípov nasledujúce účinky:

- Uľahčenie experimentov v oblasti udržateľného rozvoja
- Udržiavanie širokej programovej súdržnosti
- Vytvorenie jasného prepojenia medzi aplikáciami na úrovni krajiny a otázkami národnej a medzinárodnej politiky
- Pomôcť každému modelovému lesu udržať si koncepčné zameranie a integritu programu počas celého jeho vývoja
- Zabezpečenie, aby každý modelový les mal autonómiu pri navrhovaní iniciatívy, ktorá odráža miestne priority

- Vytvorenie mechanizmu na zvolanie širokej škály zainteresovaných strán a základ pre vytváranie sietí na miestnej, národnej, regionálnej a medzinárodnej úrovni.

Definovanie výmery a oblasti krajiny

Pre modelový les neexistuje žiadna minimálna ani maximálna predpísaná plocha. Pre niektoré hranice zodpovedajú existujúcej administratívnej jednotke alebo viacerým administratívnym jednotkám. Iné sú definované ekologickou hranicou, ako je povodie alebo viacero povodí.

Prípadne, hranice môžu byť určené konkrétnym problémom, ktorý chcú zainteresované strany riešiť, ako napríklad ohrozené druhy alebo obnova krajiny.

Kľúčovým prvkom je zabezpečenie rozmanitosti záujmov, využívania pôdy a zastúpenia zainteresovaných strán vo vybranej oblasti. Inými slovami, modelový les musí byť dostatočne veľký, aby reprezentoval celú škálu využitia a hodnôt krajiny v okolitej oblasti. S rozlohou 20 750 hektárov je modelový les povodia Carood na Filipínach jedným z najmenších, zatiaľ čo modelový les Chiquitano v Bolívii pokrýva 20 miliónov hektárov.

Väčšina modelových lesov má rozlohu od 300 000 do 500 000 hektárov. Lokalita môže byť na začiatku menšia a časom sa môže zväčšovať, keď sa objavia nové problémy alebo priority (hoci rast plochy nie je potrebný).

Identifikovanie zainteresovaných strán modelového lesa

- Keď určíte problém(y), ktorému(-ým) sa chcete v konkrétnej krajine venovať, ďalším krokom je pochopiť, kto sa musí zapojiť.
- Zainteresované strany modelového lesa sú jednotlivci, skupiny alebo inštitúcie, ktoré majú záujem o rozhodnutia modelového lesa týkajúce sa riadenia zdrojov a programových priorít, sú nimi ovplyvnené alebo môžu (pozitívne alebo negatívne) ovplyvniť tieto rozhodnutia.
- Zainteresované strany nemusia bývať vo fyzických hraniciach vášho modelového lesa. V skutočnosti mnohé modelové lesy zahŕňajú organizácie z iných zdrojov, ako sú univerzity a výskumné inštitúcie. Hoci niektoré zainteresované strany zostávajú počas celej životnosti modelového lesa konštantné, iné sa časom menia, pretože sa menia problémy, programovanie a potreby.
- Zainteresované strany, ktoré dobrovoľne spolupracujú na identifikácii spoločnej vízie a riešení otázok spoločného záujmu a ktoré sú formálne uznané v štruktúre riadenia modelového lesa, sa označujú ako „partneri“. Vaša počiatočná skupina zainteresovaných strán môže byť malá, ale pravdepodobne sa časom rozrastie.
- Partneri by mali povzbudzovať nové zainteresované strany k účasti, keďže sa identifikujú medzery vo vedomostiach, problémoch alebo zastúpení.
- O účasť sa môžu zaujímať aj iné organizácie, keď sa dozvedia viac o modelových lesoch a ich aktivitách.
- Partnerstvo modelového lesa nemá právnu právomoc nad pozemkovou základňou, a preto musí zahŕňať kľúčových užívateľov pôdy, správcov a ďalšie zainteresované strany.
- Tu je niekoľko príkladov zainteresovaných strán: priemysel; komunitné skupiny; domorodé (pôvodné) obyvateľstvo; vládne agentúry; mimovládne organizácie; akademické a výskumné inštitúcie; národné parky; súkromní vlastníci pôdy

Niekoľko faktorov, ktoré treba zvážiť pri identifikácii zainteresovaných strán:

Vplyv: Vplyv presahuje rámec toho, akú moc má zainteresovaná strana na dosiahnutie zmeny. Zahŕňa aj absenciu vplyvu. Zvážte potreby a záujmy tých, ktorých sa rozhodnutia môžu týkať, ale nemajú žiadnu moc ich ovplyvniť.

Zodpovednosť: Preskúmajte zodpovednosti potenciálnej zainteresovanej strany. Tieto môžu zahŕňať regulačnú zodpovednosť za dodržiavanie zákonov, politik a predpisov; zmluvnú alebo právnu

zodpovednosť voči iným organizáciám; finančnú zodpovednosť voči darcom alebo iným osobám, ktoré poskytujú zdroje; a etickú alebo morálnu zodpovednosť voči tým, ktorých sa týka alebo ktorí môžu ovplyvniť rozhodovanie v modelovom lese.

Reprezentácia: Zvážte nielen rôzne hodnoty a využitie krajiny, ktoré by mal modelový les reprezentovať, ale aj legitimitu zástupcu a počet zastúpených záujmov. Skupiny, za ktoré zástupca zainteresovanej strany tvrdí, že hovorí, by mali túto osobu podporovať ako svojho zástupcu.

Modelové lesy sa často vytvárajú s cieľom riešiť protichodné záujmy, čo ich v praxi robí zložitými. Partnerstvo preto často zahŕňa zainteresované strany, ktoré zvyčajne nespolupracujú ani sa navzájom nedohodnú. Aby sa zapojila miestna participácia a odborné znalosti, partnerstvo si musí uvedomiť, že jeho mnohé uhly pohľadu majú spoločné prvky a miesto v rozhodovacom procese.

Dôrazne sa odporúča, aby ste plánovacie cvičenia vykonávali vo forme workshopov a stretnutí, aby ste pomohli zainteresovaným stranám dosiahnuť konsenzus o strategických smeroch modelového lesa vrátane jeho vízie, cieľov a očakávaných vplyvov a prebiehajúcich aktivít.

Tieto prvky by mali tvoriť základ vášho strategického plánu, ktorého cieľom je v konečnom dôsledku uplatňovať a demonštrovať postupy hospodárenia s prírodnými zdrojmi, ktoré sú environmentálne vhodné, spoločensky prijateľné a ekonomicky životaschopné.

Užitočným spôsobom, ako začať, je identifikácia spoločných znakov namiesto zamerania sa na rozdiely.

Na zabezpečenie plnej účasti rôznych zainteresovaných strán môžu byť potrebné rôzne prístupy. Viac informácií o strategickom plánovaní je k dispozícii v 2. kapitole tejto príručky.

Posúdenie svojho modelového lesa

Tieto kľúčové otázky vám pomôžu posúdiť vaše plány a prístupy k modelovému lesu v porovnaní so šiestimi princípmi modelového lesa počas jeho vývojového obdobia:

POSÚDENIE VAŠEJ KRAJINY

- Obsahuje vaša krajinná oblasť významné lesné a iné prírodné zdroje vrátane jedinečných environmentálnych prvkov?
- Odráža vaša oblasť sociálne, kultúrne a iné komunitné aspekty?
- Je v krajine zastúpená škála problémov a hodnôt?
- Existuje vo vašej oblasti rozmanitosť typov krajiny (ekosystémy, využívanie pôdy atď.)?
- Odráža vaša oblasť váš širší geografický región?
- Existuje jasne formulované odôvodnenie pre výber oblasti?

POSÚDENIE VÁŠHO PARTNERSTVA

- Má väčšina obyvateľstva prístup k modelovému lesu prostredníctvom zainteresovanej strany, ktorá zastupuje ich hlavnú činnosť, hodnotu alebo oblasť záujmu?
- Má váš modelový les rozmanité partnerstvo zainteresovaných strán, ktoré identifikujú ciele, stanovujú priority a rozvojové ciele a stanovujú politické usmernenia pre celkový program?
- Sú nejaké hodnoty alebo využívanie zdrojov vo vašom partnerstve nedostatočne zastúpené alebo nie sú zastúpené vôbec?

Existujú nejaké zainteresované strany alebo iné skupiny, ktoré nie sú momentálne zapojené a ktoré by mohli pomôcť dosiahnuť vaše ciele?

POSÚDENIE VÁŠHO ZÁVÄZKU K UDRŽATEĽNOSTI

- Má vaše partnerstvo dohodnutú stratégiu na určenie pokroku smerom k udržateľnosti?
- Existuje záväzok rozvíjať a implementovať túto stratégiu?
- Má vaše partnerstvo dlhodobý záväzok ku konceptu udržateľného rozvoja?
- Bude podporovať výskum a transfer technológií v tejto oblasti? Má váš modelový les podporu národných, regionálnych a miestnych orgánov (verejných alebo súkromných) s jurisdikciou nad pôdou a zdrojmi?
- Súvisí program vášho modelového lesa s celkovým národným alebo regionálnym lesným plánom?

POSÚDENIE VÁŠHO RIADENIA

- Podporuje vaša štruktúra správy a riadenia v praxi zmysluplnú účasť zainteresovaných strán?
- Je váš modelový les spravovaný partnerstvom zainteresovaných strán zastupujúcich rôzne záujmy (napr. priemysel, komunitné skupiny, vládne agentúry, mimovládne environmentálne a lesnícke skupiny, akademické a vzdelávacie inštitúcie, národné parky, skupiny domorodých obyvateľov, súkromní vlastníci pôdy)?
- Je váš modelový les spravovaný na základe konsenzu a je štruktúra rozhodovania transparentná?
- Zriadil váš modelový les technické alebo poradné výbory na rozvoj vášho programu a podávanie správ výboru zainteresovaných strán?
- Vylučuje alebo bráni vaša štruktúra riadenia zapojeniu akýchkoľvek skupín?

POSÚDENIE VÁŠHO PROGRAMU AKTIVÍT

- Odráža váš modelový les väčšinu miestnych a národných lesných hodnôt, ako sú definované v národnom lesnom programe alebo podobnej dokumentácii?
- Zaujíma sa váš modelový les o potreby miestnych a domorodých obyvateľov, ako aj o ochranu a rozumné využívanie lesov a prírodných zdrojov?
- Zohľadňuje váš modelový les vo svojom programe rozsah lesných hodnôt identifikovaných ako dôležité?
- Zohľadňuje sociálne, ekonomické, ekologické a historické rozmery trvalo udržateľného hospodárenia s lesnou krajinou a prírodnými zdrojmi?
- Preukazuje váš modelový les najvhodnejšie environmentálne postupy a techniky hospodárenia a podporuje v čo najväčšej možnej miere vedecký výskum a aplikáciu nových technológií?
- Vykonáva váš modelový les vzdelávanie a školenia v oblasti, aby miestne komunity viac informoval o programe?

POSÚDENIE VÁŠHO ZDIEĽANIA ZNALOSTÍ, BUDOVANIA KAPACÍT A VYTVÁRANIA SIETÍ

- Dávate najavo svoj záväzok zdieľať znalosti prostredníctvom sieťových aktivít, demonštračných projektov, prepojení s inými modelovými lesmi a účasti na globálnych procesoch (napr. vývoj a aplikácia lokálnych ukazovateľov trvalo udržateľného obhospodarovania lesov)?
- Bude váš modelový les aktívnym partnerom v IMFN a bude sa deliť o skúsenosti, úspechy a neúspechy s inými modelovými lesmi?



Kapitola č. 2 Strategické plánované modelového lesa

Vypracovanie strategického plánovacieho procesu a vypracovanie strategického plánu pre váš modelový les zabezpečí, že všetci zúčastnení budú mať rovnakú víziu pre manažment krajiny a implementáciu aktivít.

Pomáha to tiež posúdiť vaše smerovanie v priebehu rokov v reakcii na meniace sa prostredie a zabezpečuje, aby projekty boli v súlade s dohodnutým mandátom modelového lesa. Hodnotu strategického plánovacieho procesu nemožno preceňovať.

Plánovací proces zvyčajne zahŕňa niekoľko workshopov (a prípadne stretnutí medzi menšími skupinami). Ak zainteresované strany necítia zodpovednosť alebo sa v pláne nevidia, že sú odrazené, šanca na úspech je nízka. Venujte potrebný čas diskusii o problémoch, vyjednávaniu kompromisov a posudzovaniu procesu vpred a zároveň budovaniu dôvery.

KROK 1: STRATEGICKÁ ANALÝZA

Vykonajte analýzu prevádzkového prostredia vášho modelového lesa preskúmaním potrieb, problémov a výziev, ktorým čelia vaše zainteresované strany. To vám pomôže identifikovať bariéry, obmedzenia, kontexty a príležitosti, ktoré môžu ovplyvniť váš rozvoj a prevádzku vášho modelového lesa.

Odpovedzte na nasledujúce otázky:

- Akým výzvam čelíte v súvislosti s udržateľným hospodárením v krajine?
- Aké sú spoločné prvky?
- Čo potrebujete na efektívne zapojenie sa do udržateľného hospodárenia v zalesnenej krajine?
- Aké sú spoločné prvky?
- Aké výzvy udržateľného rozvoja v súčasnosti existujú na pozemkovej základni modelového lesa?
- Aké máte obavy týkajúce sa udržateľného hospodárenia s prírodnými zdrojmi na pozemkovej základni?
- Aké sú priority vašej krajiny a okresu v súvislosti s národným lesným programom a hospodárením s prírodnými zdrojmi?
- Aké medzinárodné dohody, zmluvy a dohovory sú zaujímavé pre váš modelový les alebo sa naň vzťahujú?
- Akým obmedzeniam alebo prekážkam čelíte pri rozvoji a prevádzke efektívneho modelového lesa?
- Čo potrebujete alebo očakávate od zapojenia zainteresovaných strán do modelového lesa?
- Kto už pracuje na oblastiach, ktoré zaujímajú váš modelový les?
- Čo robia?
- Sú už zapojení do modelového lesa alebo sa môžu zapojiť?
- Aká je potenciálna špecializácia alebo oblasť odbornosti vášho modelového lesa?
- Aký je časový rámec vašej stratégie? (zvyčajne je časový rámec 5 rokov)

VÝSLEDOK: Zoznam kritických problémov, potrieb a výziev podľa priorít, ktoré vy a vaše zainteresované strany plánujete riešiť.

KROK 2: STANOVTE SI STRATEGICKÝ SMER

Na základe strategickej analýzy dosiahnete konsenzus o vízii, poslaní, cieľoch a očakávaných vplyvoch vášho modelového lesa.

Vízia: Vaša vízia by mala popisovať, ako by sa oblasť modelového lesa zlepšila alebo líšila, ak by ste dosiahli očakávané dlhodobé vplyvy.

Poslanie: Vaše poslanie by malo definovať, ako chcú vaše zainteresované strany fungovať, aby dosiahli víziu modelového lesa.

Poslanie môže byť zostavené okolo vašich spoločných hodnôt, napríklad: kľúčové priority vo vašej kultúre alebo spôsobe fungovania (napr. konsenzuálne rozhodovanie, široká účasť, transparentnosť);

prvky krajiny, ktoré sú dôležité pre každú zainteresovanú stranu (napr. biodiverzita, voda, nedrevné lesné produkty, produktivita lesa, živobytie)

Prvý súbor hodnôt vám môže pomôcť pri výbere štruktúry riadenia a súboru prevádzkových princípov pre váš modelový les.

Druhý vám môže pomôcť identifikovať problémy a výzvy a potom ich uprednostniť.

Ciele: Ciele načrtávajú, čo sa má dosiahnuť počas obdobia strategického plánu. Ciele by mali byť obmedzené (napr. tri až sedem) a mali by jasne podporovať očakávané vplyvy.

Vplyvy: Vplyvy sú udržateľné zmeny vyplývajúce z vašich aktivít, ktoré prebiehajú v krátkodobom, strednodobom a dlhodobom horizonte a zodpovedajú vízii a cieľom vášho modelového lesa. Možno bude užitočné prezentovať očakávané vplyvy vášho modelového lesa vo forme logického modelu, čo je vývojový diagram, ktorý zobrazuje vzťahy medzi programami a aktivitami, výstupmi, dôsledkami a očakávanými vplyvmi.

Viac informácií nájdete v časti Monitorovanie a hodnotenie modelového lesa.

VÝSLEDOK: Dohoda o vízii, poslaní, cieľoch a očakávaných vplyvoch vášho modelového lesa.

KROK 3: ŠTRUKTÚRA RIADENIA

Štruktúra riadenia vášho modelového lesa umožňuje efektívne rozhodovanie so zapojením všetkých zainteresovaných strán.

Otázky týkajúce sa riadenia modelového lesa zahŕňajú:

- Aký je najefektívnejší spôsob zapojenia ľudí, vykonávania aktivít a dosahovania vašich strategických smerov?
- Máte transparentnú a zodpovednú organizačnú štruktúru, ktorá umožňuje plnú a otvorenú účasť zainteresovaných strán?
- Zahŕňa vaša štruktúra riadenia efektívne spôsoby zapojenia nových zainteresovaných strán v priebehu času?
- Mali by sa niektoré z vašich existujúcich štruktúr zmeniť?
- Sú potrebné nejaké ďalšie štruktúry?

Prečítajte si viac: Kapitola 3: Riadenie modelového lesa

VÝSLEDOK: Identifikácia zodpovednej, transparentnej a efektívnej štruktúry riadenia, ktorá vyhovuje kontextu vášho modelového lesa a je v súlade so zákonmi vašej jurisdikcie.

KROK 4: PROGRAMY A AKTIVITY

Pracovný plán načrtáva programové oblasti a aktivity, ktoré povedú k dosiahnutiu strategických smerov počas životného cyklu modelového lesa.

Položte si otázku:

Čo môže náš modelový les urobiť pre dosiahnutie našej vízie a dlhodobých vplyvov? Akými aktivitami sa to dosiahne?

Váš pracovný plán by mal obsahovať nasledovné:

- Prehľad všeobecného prístupu použitého na dosiahnutie vašich strategických smerov
- Zoznam programových oblastí a aktivít
- Identifikácia osôb zapojených do aktivít
- Prehľad výstupov navrhovaných aktivít
- Harmonogram implementácie (napríklad Ganttov diagram)

Programové oblasti môžu zahŕňať:

- Rozvoj a udržiavanie partnerstiev;
- Aplikovaný výskum;
- Udržateľnosť komunity a rozvoj živobytia;
- Komunikácia a verejné povedomie;
- Prenos vedomostí;
- Vytváranie sietí;
- Monitorovanie a hodnotenie;
- Manažment a administratíva.

Prečítajte si viac: Kapitola 4: Plánovanie prác v modelovom lese

VÝSLEDOK: Identifikácia a dohoda o programových oblastiach a typoch aktivít, ktoré modelový les vykoná na dosiahnutie svojich strategických smerov.

KROK 5: FINANČNÉ ZDROJE

Mali by ste si pripraviť finančný plán alebo rozpočet, aby ste identifikovali zdroje potrebné na implementáciu vašej stratégie, ako aj zdroje financovania.

Finančný plán obsahuje dve hlavné zložky:

- Celkové predpokladané výdavky (t. j. náklady na realizáciu aktivít vo vašej implementačnej stratégii)
- Súčasné a potenciálne zdroje financovania, ako aj peňažné a nepeňažné príspevky

Partneri môžu často prispieť časom zamestnancov, kancelárskymi priestormi alebo inými nepeňažnými príspevkami. Tieto nepeňažné príspevky by sa mali sledovať, pretože sú dôležitými zdrojmi podpory pre modelový les.

VÝSLEDOK: Identifikácia finančných zdrojov potrebných na dosiahnutie vašich strategických smerov.

KROK 6: MONITOROVANIE A HODNOTENIE

Monitorovanie a hodnotenie (M&H) plánov a aktivít vášho modelového lesa pomáha určiť, aké sú úspešné a ktoré aspekty vášho programu alebo aktivít by bolo potrebné priebežne upravovať.

Opis vášho všeobecného prístupu k M&H by mal byť zahrnutý do vášho strategického plánu. Podrobnosti by mali byť uvedené v rámci M&H.

Prečítajte si viac: Kapitola 5: Monitorovanie a hodnotenie

KROK 7: KOMUNIKÁCIA A ZDIEĽANIE POZNATKOV

Zdieľanie získaných skúseností je súčasťou šiesteho princípu modelového lesa. Či už ide o komunikáciu výsledkov na miestnej úrovni medzi zainteresovanými stranami, miestnymi alebo národnými samosprávami alebo s inými členmi IMFN, zdieľanie skúseností urýchľuje udržateľnosť vo všetkých našich krajinách a zvyšuje prístup k potenciálnym novým alebo dodatočným zdrojom.

Komunikácia a zdieľanie znalostí sa však často prehliadajú ako dôležitý prvok strategického plánovania. Pochopenie toho, koho potrebujete osloviť, prečo, ako a ako často, je kľúčom k efektívnej komunikácii. Komunikácia a zdieľanie znalostí by mali byť vo vašej stratégii uvedené v širšom zmysle.

Podrobnosti by mali byť zaznamenané v samostatnom pláne komunikácie a zdieľania znalostí, ktorý priamo prepojí váš strategický plán modelového lesa a podporný pracovný program.

Prečítajte si viac: Kapitola 6: Komunikácia modelového lesa

KROK 8: VYTVORENIE STRATEGICKÉHO PLÁNU

Teraz je čas zlúčiť všetky tieto informácie do jedného dokumentu – strategického plánu.

Váš strategický plán odpovedá na otázky:

- **Kde sa nachádzame?**
- **Aké zdroje máme?**
- **Čo chceme dosiahnuť?**
- **Ako sa tam dostaneme?**

Malý výbor alebo jednotlivec môže vypracovať návrh na preskúmanie. Schválenie potom vyžaduje väčšiu skupinu zainteresovaných strán. Po schválení by mal byť váš strategický plán modelového lesa zdieľaný so sekretariátom IMFN.

Všeobecný náčrt strategického plánu modelového lesa:

1. **Popis oblasti modelového lesa**
 - Mapa vášho modelového lesa
 - Veľkosť vášho modelového lesa vrátane odôvodnenia vybranej hranice
 - Biofyzikálne informácie, ako sú typy pôdy, plochy a voda
 - Popisy hlavných spôsobov využitia pôdy, ako sú lesné zdroje (ekosystémy, druhy, neobchodné lesné plodiny atď.), poľnohospodárstvo a ťažba
 - Dohody o vlastníctve pôdy
 - Ochrana prírody a chránené oblasti
 - Komunity, socioekonomické charakteristiky a ekonomické závislosti, významné kultúrne a historické informácie
2. **Problémy, výzvy a potreby zainteresovaných strán**
 - Stručne opíšte kritické problémy, výzvy a potreby identifikované počas vašej strategickej analýzy a uveďte prehľad o tom, ako a prečo ste si tieto problémy vybrali.
3. **História vývoja modelového lesa**
 - Ak je to relevantné, uveďte informácie a analýzu o minulých vplyvoch, úspechoch, získaných ponaučeniach a výzvach vášho modelového lesa, aby ste ukázali, ako budete postupovať vpred na základe minulých aktivít.
4. **Strategické smery**
 - Načrtnite strategické smery, na ktorých sa zainteresované strany dohodli: vízia/poslanie, ciele, očakávané vplyvy a logický model.
5. **Riadenie a administratíva**
 - Načrtnite štruktúru riadenia a administratívy, ktorú ste identifikovali na doplnenie vašej skupiny zainteresovaných strán: vašu organizačnú štruktúru, prevádzkové princípy, procesy rozhodovania, úlohy a zodpovednosti a ďalšie administratívne záležitosti.

6. Pracovný plán

- Opíšte programy a činnosti, ktoré váš modelový les vykoná na dosiahnutie svojej vízie, cieľov a očakávaných vplyvov.

7. Finančný plán

- Pripravte podrobný finančný plán na obdobie strategického plánu (napr. 5 rokov), ktorý načrtne vaše prognózy výdavkov a zdroje financovania.

8. Monitorovanie a hodnotenie

- Všeobecne opíšte, ako zistíte, či je váš projekt na správnej ceste/úspešný alebo nie. Partneri by mali pripraviť samostatný a podrobný rámec monitorovania a hodnotenia.

9. Komunikácia a zdieľanie znalostí

- Komunikácia a zdieľanie znalostí by mali byť zahrnuté ako aktivita modelového lesa. Partneri by mali neskôr vypracovať podrobný komunikačný plán, ktorý priamo nadväzuje na stratégiu a program práce modelového lesa.

10. Iné

- Možno budete chcieť zahrnúť podpisovú stranu s uvedením záväzkov vašich zainteresovaných strán, zhrnutie pre manažérov a akékoľvek ďalšie informácie v prílohách, ako sú napríklad listy o podpore alebo financovaní.

VÝSLEDOK: Konečný strategický plán pre váš modelový les.



Kapitola 3: Riadenie modelových lesov

Jedným z najdôležitejších krokov pri vytváraní modelového lesa je jasné definovanie vhodnej štruktúry riadenia, aby boli úlohy a zodpovednosti v rámci modelového lesa jasné všetkým zúčastneným.

Štruktúra riadenia modelového lesa by mala byť participatívna a transparentná a mala by odrážať kultúrne, sociálne, politické a ekonomické skutočnosti vašej krajiny, aby sa zabezpečilo budovanie konsenzu medzi zainteresovanými stranami. Mala by tiež fungovať na základe konsenzu.

KROK 1: VYTVORENIE KLÚČOVÝCH POZÍCIÍ, VÝBOROV, SKUPÍN A ŠTRUKTÚR

Najprv na základe skupiny zainteresovaných strán identifikovanej vo vašom strategickom pláne vytvorte organizačnú štruktúru, ktorá umožní aktívnu účasť a rozhodovanie založené na konsenze zo strany vašich zainteresovaných strán. Je dôležité pochopiť, že nie všetky zainteresované strany sa budú chcieť zapojiť v rovnakej kapacite alebo v rovnakej miere. Hoci sú si všetky zainteresované strany rovné, ich úroveň zapojenia sa bude líšiť v absolútnych číslach, ako aj v priebehu času.

Úrovně alebo typy riadenia sa môžu líšiť v rámci modelových lesov a medzi nimi, príklady zahŕňajú:

1) Riadiaci orgán

- Modelový les vyžaduje orgán, ktorý sa pravidelne stretáva, aby dohliadal na všetkých zamestnancov a poskytoval usmernenia a autorizácie v strategických otázkach.

- Táto skupina sa môže nazývať Riadiaci výbor, Výkonný riadiaci výbor, Správna rada alebo iným preferovaným názvom.
- Riadiaci orgán je v konečnom dôsledku zodpovedný za všetky aspekty riadenia a manažmentu modelového lesa ako organizácie.
- Zabezpečuje, aby sa zdroje modelového lesa efektívne využívali na podporu strategických smerov.
- Pravidelne sa stretáva so zamestnancami Modelového lesa, aby preskúmali aktivity, vývoj projektov, nové návrhy, výzvy a finančné správy.
- Schvaľuje tiež rozpočty a prijíma rozhodnutia samostatne alebo na odporúčanie vedenia.
- Riadiaci orgán sa zvyčajne volí na výročnom stretnutí zainteresovaných strán alebo sa vyberá prostredníctvom iného dohodnutého procesu.
- Modelový les sa môže rozhodnúť, že sa založí ako formálny subjekt alebo nezisková organizácia, alebo sa môže rozhodnúť pre menej formálny prístup.
- Vyberte si štruktúru, ktorá je pre vaše partnerstvo najvhodnejšia.

2) Výbor zainteresovaných strán

- Typický výbor zainteresovaných strán sa skladá zo zástupcov všetkých zainteresovaných strán, na čele s voleným prezidentom alebo predsedom a/alebo správnu radou, ktorí sú zodpovední za dohľad nad programami a zabezpečenie toho, aby sa ročné plány implementovali tak, ako ich schválil riadiaci orgán.
- Výbor zainteresovaných strán zvyčajne prijíma rozhodnutia na pravidelných fórach alebo výročných zasadnutiach správnej rady, ktoré sa zaoberajú širokými otázkami stratégie, smerovania programu a politiky.
- Počas týchto fór riadiaci orgán a vedúci projektov podávajú správy o svojich aktivitách v predchádzajúcom roku a prezentujú plány na nasledujúci rok.
- Fórum umožňuje zainteresovaným stranám diskutovať a preberať strategické a operačné otázky v prítomnosti riadiaceho orgánu.
- .
- Niektoré výbory zainteresovaných strán sa formálne stretávajú iba raz ročne alebo častejšie za mimoriadnych okolností.

3) Technické alebo poradné výbory

- Modelové lesy výrazne profitujú zo vstupov a usmernení špecialistov. Tieto odborné znalosti často prispievajú prostredníctvom formálnych alebo neformálnych technických alebo poradných výborov, nazývaných aj pracovné skupiny alebo projektové skupiny.
- Veľkosť, zloženie a úroveň aktivity technického výboru sa líšia podľa potrieb. Niektoré výbory sú špecifické pre daný projekt a končia po jeho dokončení, zatiaľ čo iné môžu byť stále a fungujú ako poradné orgány pre riadiaci orgán aj pre zamestnancov.
- Technické výbory môžu vykonávať prípravné práce vedúce k rozhodnutiam o hospodárení (napr. vypracovanie politík, postupov a odporúčaní na posúdenie na vysokej úrovni; preskúmanie a odporúčanie projektov a aktivít ako súčasť ročného pracovného plánu). Môžu tiež vykonávať špecifické úlohy, ako je získavanie finančných prostriedkov, a spolupracovať so zamestnancami na implementácii operácií, aktivít a projektov.
- Plnomocnenstvo každého technického výboru je kľúčové pre definovanie a pochopenie úloh, zodpovedností, úloh, vzťahov v oblasti podávania správ a účastníkov výboru.

4) Zamestnanci

- Zamestnanci modelových lesov vypracúvajú a realizujú ročný pracovný plán, aby sa zabezpečilo, že sa o prevádzku modelových lesov postará.
- Zamestnanci modelového lesa môžu zahŕňať generálneho manažéra, projektového manažéra, komunikačného alebo technického pracovníka a/alebo osobu administratívnej podpory; to sa však môže líšiť v závislosti od dostupných zdrojov, rozsahu ročného pracovného plánu a požiadaviek na podávanie správ a sledovanie zo strany sponzorských agentúr.
- V niektorých krajinách môže byť personál platený alebo poskytovaný hostiteľskou vládou, zainteresovanou stranou alebo medzinárodným darcom, prípadne kombináciou všetkých troch.

KROK 2: NÁČRT ÚLOH A ZODPOVEDNOSTÍ

- Jasné vymedzenie úloh a zodpovedností každej úrovne riadenia zvyšuje zodpovednosť a transparentnosť, dva kľúčové princípy riadenia modelového lesa.
- Najlepším spôsobom, ako vymedziť úlohy a zodpovednosti, je pripraviť tabuľku, ktorá zahŕňa tri kategórie:
- Kto je zodpovedný: Uveďte kľúčové pozície, výbory, skupiny a štruktúry vášho modelového lesa. Zoznam môžete obmedziť na osoby zodpovedné za podávanie správ o výkonnosti (napr. generálny riaditeľ, prezident, správna rada, kľúčové výbory a pracovné skupiny).
- Za čo sú zodpovední a ich úlohy: Načrtnite úlohy a zodpovednosti každej skupiny v zozname a uveďte, za čo je každý zodpovedný. Nie je potrebný vyčerpávajúci zoznam zodpovedností, iba základné úlohy, o ktorých by skupina mala podávať správy.
- Komu sa zodpovedajú: Vysvetlite vzťahy podávania správ každej skupiny a ako zapadajú do rôznych úrovní modelového lesa, regionálnej siete a IMFN.
- Vaša tabuľka nemusí obsahovať každú pozíciu, výbor alebo skupinu v modelovom lese, ale mala by jasne uvádzať rôzne úlohy a zodpovednosti.
- Jedným zo spôsobov, ako preskúmať úlohy a zodpovednosti, je určiť, kto by vydával odporúčania a kto by niečo schvaľoval.

KROK 3: VYTVORENIE ZÁSAD, STANOV A ZÁKLADNÝCH PRAVIDIEL

V počiatočných fázach nového modelového lesa sa očakávajú ťažkosti s rastom.

Procesy rozhodovania budú neoverené a neznalosť spolupráce môže zaťažiť odhodlanie zainteresovaných strán.

Avšak za predpokladu, že zainteresované strany sa zaviazali ku konceptu modelového lesa a že každá zainteresovaná strana príde k rokovaciemu stolu pripravená správať sa k ostatným s rešpektom a ohľaduplnosťou, môže byť diskusia konštruktívna a rozhodnutia môžu odrážať vstupy širokých zainteresovaných strán.

Vypracovanie politík, stanov a základných pravidiel môže pomôcť uľahčiť cestu.

Existujú štyri všeobecné typy politík, ktoré pomáhajú usmerňovať rozhodovanie a činnosti:

1) Rámcové a riadiace politiky Odrážajú hodnoty a mandát modelového lesa. Stanovujú limity aktivít. Poskytujú zásady, ktorými sa budú riadiť rozhodnutia – zásady môžu zahŕňať vyhlásenie o poslaní, ústavu a stanovy; organizačnú štruktúru vrátane úloh a zodpovedností; mandát výboru; atď.

2) Prevádzkové alebo výkonné politiky Poskytujú rámec pre riadenie modelového lesa ako organizácie. Zahŕňajú oblasti ako finančné a personálne riadenie.

3) Administratívne alebo funkčné politiky Riadia každodenné poskytovanie služieb a aktivít modelového lesa.

4) Zásady (politiky) týkajúce sa konfliktu záujmov

Pomoc s riadením skutočných a vnímaných konfliktov záujmov

Zahŕňajú oblasti, ako je zverejňovanie priamych a nepriamych finančných záujmov, zverejňovanie konfliktných záujmov organizácie, boj proti protekcii

Môže sa zamerať na členov predstavenstva – ich odmeňovanie, úhrada výdavkov, využívanie majetku organizácie, dary a odmeny, politické aktivity

Môže zahŕňať aj členov výborov a zamestnancov

Mnohé modelové lesy tiež formulujú stanovy, ktoré upravujú ich fungovanie. Ak sa modelový les stane právne registrovanou organizáciou, stanovy sú často potrebné ako súčasť registračného procesu. Hoci sa skutočné požiadavky môžu líšiť v závislosti od legislatívy, tu sú typické položky, ktoré sa objavujú v stanovách:

- Názov spoločnosti (právny názov modelového lesa), adresa a logo/značka
- Kto sú členovia, ako sa stať členom, podmienky spojené s členstvom, ukončenie
- Zasadnutia členov a hlasovanie
- Počet riaditeľov v riadiacom orgáne, oprávnenosť a funkčné obdobia
- Nominácie a voľby
- Zasadnutia riadiaceho orgánu (počet za rok, kvórum, oznámenie o zasadnutiach)
- Povinnosti a právomoci riaditeľov
- Funkcionári riadiaceho orgánu (voľba, funkčné obdobie, povinnosti, rezignácia a odvolanie)
- Stále výbory riadiaceho orgánu
- Ako viesť zápisnice, všeobecné informácie o účtovných knihách a záznamoch
- Fiškálny rok organizácie
- Audit
- Ako zmeniť stanovy

Okrem toho niektoré modelové lesy vypracúvajú základné pravidlá na usmernenie účasti zainteresovaných strán v modelovom lese. Základné pravidlá nie sú formálne riadiace predpisy, ale skôr definujú súbor prevádzkových princípov, ktoré každý zainteresovaný subjekt a jednotlivec súhlasí dodržiavať.

Pre príklady riadenia z iných modelových lesov kontaktujte sekretariát IMFN.



Kapitola 4: Plánovanie prác v modelovom lese

Ročný pracovný plán (niekedy nazývaný operačný plán, akčný plán alebo plán aktivít) prepája vaše strategické plánovanie s každodennými aktivitami vášho modelového lesa. Pomáha stanoviť priority, realizovať projekty a aktivity a obsahuje podrobné plánovanie a konkrétne rozpočty pre každú aktivitu.

KROK 1: VÝBER AKTIVÍT

Začnite identifikáciou aktivít, ktoré budete vykonávať v nasledujúcom roku.

Aktivity rozvíjajte a prehodnocujte transparentným a inkluzívnym spôsobom zapojením zainteresovaných strán do plánovacích workshopov, pracovných skupín alebo vyžiadanim si návrhov projektov.

Aby ste si mohli stanoviť priority v zozname možných aktivít a urobiť konečný výber, položte si nasledujúce otázky:

- Ktoré aktivity a súvisiace vplyvy sú kľúčové pre dosiahnutie strategických smerov modelového lesa?
- Ktoré aktivity je potrebné dokončiť predtým, ako sa môžu začať ďalšie?
- Ktoré aktivity sa realizujú ľahšie alebo rýchlejšie?
- Je aktivita v súlade s dostupnými zdrojmi a príležitosťami?
- Aké problémy alebo obmedzenia musí projekt prekonať, aby bol úspešný?
- Sú cieľoví príjemcovia jasne identifikovaní?
- Sú príjemcovia schopní, majú záujem a sú ochotní sa zúčastniť?

VÝSLEDOK: Zoznam priorít aktivít pre každú programovú oblasť.

KROK 2: ZHRNUTIE VYBRANÝCH AKTIVÍT A PROJEKTOV

Vytvorte zhrnutie každého projektu/aktivity, ktoré zahŕňa:

- **Názov projektu**
- **Popis:** stručný prehľad aktivity alebo projektu, jeho dôležitosť alebo odôvodnenie a prepojenia medzi ním a inými aktivitami vo vašom modelovom lese
- **Partneri:** zoznam organizácií zúčastňujúcich sa na navrhovanom projekte, so zdôraznením hlavného navrhovateľa a ďalších zúčastnených organizácií
- **Aktivity:** zoznam hlavných aktivít, ich výstupy (dodatky) a očakávané dátumy dokončenia
- **Cieľoví príjemcovia:** identifikujte a opíšte tých, od ktorých sa očakáva, že budú mať z vášho navrhovaného projektu úžitok
- **Prepojenia M&E:** zvýraznite prepojenia projektu s ukazovateľmi a cieľmi vplyvu vášho modelového lesa (pozri Monitorovanie a hodnotenie modelového lesa)
- **Pokrok:** opíšte akýkoľvek pokrok, či už z predchádzajúcich projektov modelového lesa alebo z iných aktivít, ktoré prispievajú k navrhovanému projektu
- **Finančné zhrnutie:** načrtnite svoj rozpočet a zdroje financovania, peňažné aj nepeňažné príspevky
- **Riadenie:** prehľad o tom, ako budú aktivity a/alebo projekt riadené a kým
- **Kontakt:** meno, adresa, telefónne číslo a e-mailová adresa hlavnej kontaktnej osoby

VÝSLEDOK: Zhrnutie pre každý vybraný projekt.

KROK 3: VYTVORENIE PRACOVNÉHO PLÁNU

Zlúčte tieto informácie do jedného dokumentu – vášho ročného pracovného plánu.

Tento plán pomôže nájsť rovnováhu medzi aktivitami, ktoré by zainteresované strany chceli vykonávať, a tým, čo sa dá rozumne urobiť vzhľadom na dostupné zdroje.

Všeobecný prehľad ročného pracovného plánu modelového lesa:

1. Úvod

Zhrnutie toho, ako bol pracovný plán vypracovaný, všetky kľúčové body, ktoré chce váš modelový les zdôrazniť, a všetky hlavné zmeny od predchádzajúceho roka (napr. zainteresované strany, rozpočty, riadenie).

2. Prepojenie so strategickým plánom

Pomocou logického modelu, jednoduchej tabuľky alebo naratívu ilustrujte, ako navrhované aktivity súvisia s očakávanými výsledkami a dopadmi vášho modelového lesa.

3. Finančné zhrnutie

Predložte celkový rozpočet ročného pracovného plánu zlúčením rozpočtov súvisiacich s aktivitami do jednej tabuľky, pričom identifikujte dostupné zdroje aj dodatočné zdroje potrebné na efektívne vykonávanie práce.

4. Zhrnutia projektov

Zahrňte zhrnutia projektov vypracované v kroku 2.

VÝSLEDOK: Návrh ročného pracovného plánu.

KROK 4: SCHVÁLENIE PRACOVNÉHO PLÁNU

Ročný pracovný plán musia preskúmať a schváliť všetky zainteresované strany modelového lesa.

Niekoľko otázok na zváženie:

- Sú navrhované projekty v súlade so strategickými smermi uvedenými v strategickom pláne modelového lesa?
- Vedú navrhované aktivity k dosiahnutiu očakávaných výsledkov a vplyvov modelového lesa?
- Sú navrhované aktivity založené na potrebách, problémoch a výzvach, ktorým čelia zainteresované strany?
- Spĺňajú navrhované aktivity potreby tých, ktorým majú pomôcť?
- Má modelový les kapacitu na implementáciu navrhovaných aktivít?
- Sú zúčastnené organizácie jasne identifikované pre navrhované aktivity?
- Je identifikovaný vedúci aktivít?
- Sú rozpočty realistické, presné a úplné?
- Bola posúdená potreba zdrojov a schopnosť súťažiť o ne a zabezpečiť ich?
- Môžu byť navrhované aktivity dokončené v rámci jednoročného časového rámca pracovného plánu? Ukazuje plán, že všetky zainteresované strany boli zapojené do procesu plánovania?

Určený vedúci, či už koordinátor modelového lesa alebo plánovací výbor atď., musí prevziať konečnú zodpovednosť za zabezpečenie postupu a implementácie ročného pracovného plánu.

VÝSLEDOK: Konečný ročný pracovný plán.

KROK 5: IMPLEMENTÁCIA A MONITOROVANIE

Po schválení ročného pracovného plánu je užitočné určiť vedúceho, ktorý bude mať na starosti každodenné riadenie projektu a zabezpečí, aby práca pokračovala.

Vedúci projektu by mal tiež zabezpečiť, aby sa pri každej aktivite zohľadnili rodové aj environmentálne aspekty.

Medzi niektoré rodové dimenzie patria:

- Pochopenie rodových vzťahov, rozdelenia práce medzi mužmi a ženami a toho, kto má prístup k zdrojom a kontrolu nad nimi.
- Využívanie participatívnych procesov a zapojenie širokej škály zainteresovaných strán mužského a ženského pohlavia na vládnej aj občianskej úrovni. Identifikácia prekážok účasti a produktivity žien (napr. sociálne, ekonomické, právne, politické, kultúrne).
- Pochopenie praktických potrieb a strategických záujmov žien a identifikácia príležitostí na podporu oboch.

- Zohľadnenie rôznych vplyvov projektu na mužov a ženy a identifikácia akýchkoľvek dôsledkov, ktoré je potrebné riešiť.
- Získanie východiskových údajov, zabezpečenie údajov rozdelených podľa pohlavia, stanovenie merateľných cieľov a identifikácia očakávaných výsledkov a vplyvov a ich súvisiacich ukazovateľov.
- Načrtnutie očakávaných rizík a vývoj stratégií na ich minimalizáciu.

Medzi niektoré environmentálne dimenzie patria:

- Pochopenie environmentálnych prvkov lokality projektu a ich možného vplyvu na projekt (napr. sezónne zmeny).
- Identifikácia možných environmentálnych vplyvov projektu a ich významu.
- Implementácia stratégií a opatrení na zmiernenie alebo odstránenie negatívnych vplyvov projektu a zvýšenie jeho prínosov a monitorovanie projektu s cieľom zabezpečiť, aby sa tieto opatrenia účinne implementovali.
- Integrácia environmentálnych výsledkov a dopadov do ostatných výsledkov a dopadov projektu.

Vedúci projektu je často zodpovedný za monitorovanie a podávanie správ o dopadoch, ktoré projekt vygeneroval (alebo nevygeneroval), v súlade s rámcom monitorovania a hodnotenia modelového lesa.

VÝSLEDOK: Aktivity a projekty realizované v priebehu roka s výsledkami, ktoré slúžia na podanie správ v modelovom lese.



Kapitola 5: Monitorovanie a hodnotenie modelových lesov

Monitorovanie a hodnotenie (M&E) plánov a aktivít vášho modelového lesa pomáha merať úspech a zdôrazniť, ktoré aspekty programu, projektu alebo aktivity by mohli byť v budúcnosti potrebné upraviť.

Monitorovanie je priebežné hodnotenie implementácie a výkonnosti programu alebo projektu a odpovedá na otázku: „Čo sa deje?“.

Hodnotenie je pravidelné hodnotenie relevantnosti, nákladovej efektívnosti a udržateľnosti programu alebo projektu a odpovedá na otázku: „Skutočne sa stalo to, čo sa malo stať, a prečo?“.

Oba tieto procesy M&E sú dôležité pre získanie úplného obrazu o úspechu vášho modelového lesa – a ich použitie pomôže pri navrhovaní a implementácii lepších projektov, zvýšenej zodpovednosti, väčšej schopnosti preukázať pokrok a priamych finančných úsporách pre váš modelový les.

Na začiatok si vypracujte rámec M&E, ktorý vám pomôže:

- Určiť, ako budete merať vplyvy
- Vytvoriť stratégiu monitorovania na sledovanie pokroku
- Priebežne sa učiť a vykonávať úpravy programu
- Identifikovať potreby hodnotenia počas životnosti vášho modelového lesa a
- Podporiť podávanie správ a komunikáciu o vplyvoch.

Typický rámec M&E pozostáva zo štyroch hlavných komponentov:

- Logický model – ilustrácia toho, ako sa očakáva, že navrhované aktivity pomôžu dosiahnuť výsledky modelového lesa a krátkodobé, strednodobé a dlhodobé vplyvy
- Stratégia monitorovania vplyvov – plán priebežného merania výkonnosti identifikáciou cieľov a ukazovateľov vplyvov
- Stratégia hodnotenia – plán hodnotenia výkonnosti vášho modelového lesa
- Podávanie správ o pokroku – proces, ktorý usmerňuje zdieľanie výsledkov vášho modelového lesa

1. LOGICKÝ MODEL

Logický model slúži ako „cestovná mapa“, ktorá zobrazuje postupnosť výsledkov a dopadov, ktoré by mali logicky vyplývať z aktivít vášho modelového lesa.

Šablóna logického modelu súpravy nástrojov modelového lesa

1.1. Začnite vymenovaním programových oblastí (a aktivít), ktoré bude váš modelový les vykonávať, ako je definované vo vašom strategickom pláne, a poskytnite dostatok informácií na prehľad hlavných zložiek vášho programu – podrobné plánovanie projektu nie je potrebné.

Niektoré príklady zahŕňajú: Veda a výskum, Komunikácia a zvyšovanie povedomia verejnosti, Budovanie kapacít a školenia a Manažment.

1.2. Ďalej identifikujte výstupy spojené s každou z programových oblastí. Výstupy predstavujú rozsah hmotného tovaru, služieb alebo produktov, ktoré budú vygenerované v dôsledku projektu alebo aktivity. V každej programovej oblasti ich môže byť viac.

Tieto výstupy sú dôkazom toho, že sa projekt alebo aktivita uskutočnili. Niektoré príklady zahŕňajú: nástroje, workshopy, konferencie, terénne sprievodcovia, manuály, webové stránky, výskumné správy atď.

1.3. Aké sú výsledky, ktoré sa dosiahnu z aktivít vášho modelového lesa? Toto sú priame účinky, ktoré sa očakávajú v dôsledku projektu alebo činnosti a ktorých dosiahnutie by malo byť pod kontrolou vášho modelového lesa. Výsledky sú zvyčajne spojené s akčným slovom, napríklad: lepšie pochopenie konceptu modelového lesa; zvýšená dostupnosť vedomostí a nástrojov pre miestnych vlastníkov pôdy a osoby s rozhodovacou právomocou.

1.4. Nakoniec, vplyvy sú vývojové výsledky vášho modelového lesa; teda skutočné, udržateľné zmeny, ktoré vyplynuli z výsledkov dosiahnutých dokončením vašich projektov a aktivít. Napríklad: zvýšená spolupráca medzi partnermi na projektoch modelového lesa; prijatie/používanie produktov, nástrojov, údajov a procesov modelového lesa za jeho hranicami; zvýšená kapacita komunity na riadenie miestnych lesných zdrojov; znížená miera odlesňovania.

Krátkodobé vplyvy by sa prejavili do 1 – 2 rokov po ukončení činnosti a rozšírili by sa na cieľových príjemcov modelového lesa. Strednodobé vplyvy by sa prejavili do 2 – 5 rokov po ukončení činnosti a ovplyvnili by modelový les aj okolie. Dlhodobé vplyvy (5+ rokov) presahujú rámec životnosti aktivity alebo projektu a sú zosilňované v rámci širšej spoločnosti. Mali by odrážať celkové ciele vášho modelového lesa.

Logický model je zvyčajne usporiadaný v stĺpcoch ako vývojový diagram, ktorý zobrazuje prepojujúce vzťahy od oblastí programu až po vplyvy. Pozrite si šablónu, kde nájdete niekoľko nápadov.

2. STRATÉGIA MONITOROVANIA DOPADOV

Monitorovanie vplyvov poskytuje znalosti potrebné na efektívne a účinné riadenie vašich projektov/činností v modelovom lese na priebežnej báze.

To môže poskytnúť uistenie, že vplyvy sa vyskytujú podľa očakávaní, alebo môže slúžiť ako včasné varovanie, že plánované vplyvy sa nevyskytujú (a mohlo by to viesť k rozhodnutiu o ďalšom výskume, napríklad prostredníctvom hodnotenia, aby sa zistilo prečo).

Šablóna stratégie monitorovania vplyvov z nástrojov modelového lesa

2.1. Začnite tým, že uvediete výstupy, výsledky a vplyvy z vášho logického modelu ako prvky a potom identifikujte svoje ukazovatele vplyvu tým, že rozhodnete, aké informácie alebo údaje by boli potrebné na posúdenie, či bol každý výstup vytvorený alebo či bol dosiahnutý každý výsledok/dopad.

Na úrovni výstupov môžu ukazovatele merať množstvo alebo kvalitu tovarov a služieb vytvorených alebo poskytnutých vašimi projektmi (napr. počet vyškolených ľudí, názory učiteľov na poskytnuté školiace zariadenia, počet zariadení v prevádzkovom stave).

Ukazovateľ na úrovni výsledku alebo vplyvu by meral zmenu (v množstve a/alebo kvalite) vyplývajúcu z tovarov a služieb vytvorených projektmi. Napríklad: Ak je výstupom „workshop o zlepšení produkcie bambusových výhonkov“, indikátorom môže byť počet drobných farmárov, ktorí boli vyškolení v technikách vylepšenej produkcie bambusových výhonkov. Ak je krátkodobým dopadom „zvýšenie priemernej ročnej produkcie bambusových výhonkov drobných farmárov“, indikátorom môže byť „priemerná ročná produkcia bambusových výhonkov“.

Indikátory by mali, pokiaľ je to možné, merať dopad situácie, a nie vstup. Napríklad miera gramotnosti žien je lepším meradlom vzdelanostného stavu žien ako miera zápisu žien, pretože gramotnosť meria účinok vyplývajúci zo zmeny miery zápisu. Poznámka: Indikátory dopadu by mali byť navrhnuté tak, aby merali prínosy a nepriaznivé účinky na mužov a ženy samostatne, kedykoľvek je to vhodné.

2.2. Ďalej identifikujte ciele alebo prahové hodnoty, ktoré môžu pomôcť rozlíšiť priateľný pokrok od nepriateľného.

Ciele sú kvantifikovateľné úrovne ukazovateľa, ktoré chcú zainteresované strany vášho modelového lesa dosiahnuť v danom časovom rámci.

Ciele konkretizujú ciele a umožňujú porovnanie skutočného výkonu a pokroku v priebehu času.

Na stanovenie dobrého cieľa je potrebných niekoľko informácií vrátane: ukazovateľa vplyvu, cieľovej skupiny (pre koho), kvantity (koľko), kvality (ako dobre), časového rámca (do kedy), lokality (kde) a východiskovej hodnoty (od kedy a z akej úrovne).

Napríklad:

Ukazovateľ vplyvu: priemerná ročná produkcia bambusových výhonkov malými vlastníkami pôdy
Cieľová skupina: malí vlastníci pôdy mužského a ženského pohlavia (obrábajúci 2 hektáre alebo menej)

Množstvo: 500 malých vlastníkov pôdy zvýši priemernú ročnú produkciu o 50 %

Kvalita: zachovanie rovnakej kvality úrody ako na začiatku

Časový rámec: do septembra 2020 Lokalita: v rámci modelového lesa Východiskový stav: východiskový stav z roku 2018

V rámci modelového lesa 500 malých vlastníkov pôdy mužského a ženského pohlavia (obrábajúcich 2 hektáre alebo menej) zvýši svoju priemernú ročnú produkciu bambusových výhonkov o 50 % do septembra 2020, pričom si zachová rovnakú kvalitu úrody ako na začiatku roku 2018.

2.3. Nakoniec načrtnite realistický plán zberu údajov, ktorý bude slúžiť ako podklad pre váš proces monitorovania.

Odpovedzte na nasledujúce otázky:

- Aké zdroje sú najvhodnejšie?
- S kým by sa mal viesť rozhovor?
- Ktoré dokumenty by sa mali preskúmať?
- Zhromažďuje už organizácia vhodné informácie?
- Aké metódy zberu údajov by sa mali použiť? Napr. výberové prieskumy, administratívne záznamy, národné štatistiky, workshopy alebo fokusové skupiny, pozorovanie atď.
- Kto je zodpovedný za zber údajov? Napr. zamestnanci, supervízori, nezávislý hodnotiteľ, partneri modelového lesa atď.
- Aký je časový harmonogram a frekvencia zberu údajov? Napr. na začiatku, mesačne, ročne, podľa sezónnych cyklov pestovania plodín, počas hodnotenia atď.
- Aké sú odhadované náklady na zber informácií?
- Existujú nejaké rizikové faktory, ktoré treba zvážiť?

Vložte všetky tieto podrobnosti do tabuľky stratégie monitorovania vplyvu, aby ste si lepšie usporiadali odpovede. Pozrite si šablónu s niekoľkými nápadi.

3. STRATÉGIA HODNOTENIA

Hodnotenie poskytuje pravidelnú príležitosť na podrobný pohľad na stav vášho modelového lesa a jeho úspechy počas stanoveného časového obdobia.

Hodnotenia sa zvyčajne vykonávajú v dvoch bodoch:

Relatívne skoro v živote modelového lesa (napr. počas prvých dvoch až troch rokov). Dôraz sa kladie na preskúmanie toho, ako sa modelový les implementuje, či sú potrebné úpravy a či dochádza k pokroku smerom k dosiahnutiu vplyvov (nazývané formatívne hodnotenia).

Po tom, čo je modelový les zavedený dostatočne dlho na to, aby sa mohli dosiahnuť určité vplyvy (napr. do piatich rokov). Dôraz sa kladie na mieru, do akej sa tieto vplyvy dosiahli, ako aj na určenie príspevku modelového lesa k týmto dosiahnutým vplyvom (nazývané sumatívne hodnotenia).

Formatívne hodnotenia sa zameriavajú na zlepšenie vášho modelového lesa a spätnú väzbu do prebiehajúcej práce s cieľom zvýšiť pravdepodobnosť dosiahnutia vašich vplyvov.

Sumatívne hodnotenia sa pozerajú späť na úroveň dosiahnutia vplyvov ako súčasť ukončenia projektu alebo programu.

Či už je vaše hodnotenie formatívne alebo sumatívne, budete potrebovať stratégiu hodnotenia.

Šablóna stratégie hodnotenia zo súpravy nástrojov modelového lesa

3.1. Prvým krokom pri vývoji stratégie hodnotenia je identifikácia problémov a súvisiacich otázok, ktoré je potrebné počas hodnotenia riešiť.

Je potrebné zvážiť štyri oblasti:

Relevantnosť – Do akej miery váš modelový les spĺňa existujúce potreby a zachováva si základné princípy modelového lesa. Napríklad, poskytuje váš modelový les identifikovaným cieľovým skupinám nástroje a informácie, ktoré potrebujú na implementáciu princípov trvalo udržateľného obhospodarovania lesov? Rieši váš modelový les realisticky skutočnú potrebu? Funguje váš modelový les v rámci svojho definovaného poslania alebo mandátu?

Úspešnosť – Do akej miery váš modelový les dosahuje svoje ciele. Napríklad, je váš modelový les efektívny pri dosahovaní zamýšľaných výsledkov a vplyvov v rámci rozpočtu a bez nežiaducich negatívnych vplyvov? Robí váš modelový les pokrok smerom k dosiahnutiu dlhodobých vplyvov?

Nákladovú efektívnosť – Do akej miery sa vplyvy dosahujú efektívne a účinne. Napríklad, používajú sa na dosiahnutie vplyvov najvhodnejšie a najefektívnejšie prostriedky v porovnaní s alternatívnymi prístupmi k návrhu a realizácii?

Udržateľnosť – Do akej miery budú projekty, výstupy, výsledky a vplyvy pokračovať aj po ukončení externej podpory. Napríklad, zaviedol váš modelový les mechanizmy na zabezpečenie toho, aby napr. zručnosti, vedomosti a kapacity pretrvali aj po ukončení činnosti a/alebo po skončení financovania?

3.2. Ďalej identifikujte požiadavky na údaje, ktoré je potrebné zhromaždiť na zodpovedanie každej hodnotiacej otázky. Je dôležité identifikovať všetky požiadavky na údaje, ktoré sa spoliehajú na počiatočný alebo priebežný zber informácií, aby sa zabezpečilo, že potrebné údaje budú k dispozícii v čase hodnotenia.

3.3. Nakoniec načrtnite realistický plán zberu údajov potrebných na informovanie vášho procesu hodnotenia.

Otázky na zváženie:

- Aké zdroje údajov sú najvhodnejšie?
- S kým by sa mali viesť rozhovory?
- Ktoré dokumenty by sa mali preskúmať?
- Zhromažďuje už organizácia vhodné informácie?
- Aké metódy zberu údajov by sa mali použiť? Napr. výberové prieskumy, administratívne záznamy, národné štatistiky, workshopy alebo fokusové skupiny, pozorovanie atď.
- Kto je zodpovedný za zber údajov? Napr. zamestnanci, supervízori, nezávislý hodnotiteľ, partneri modelového lesa atď.
- Aký časový harmonogram a frekvencia zberu údajov by sa mali použiť? Napr. mesačne, ročne, podľa sezónnych cyklov pestovania plodín, počas hodnotenia atď.
- Aké sú odhadované náklady na zber informácií?

Všetky tieto podrobnosti zapíšte do tabuľky stratégie hodnotenia, aby ste si lepšie usporiadali odpovede. Pozrite si šablónu, kde nájdete niekoľko nápadov.

4. SPRÁVY O POKROKU

Správy o pokroku sú súčasťou komunikačných a osvetových plánov a aktivít vášho modelového lesa, čím sa zabezpečuje, že cieľové skupiny dostávajú aktualizácie o vplyve včas a vhodným spôsobom. Správy o vplyvoch a výsledkoch pomáhajú posúdiť, kde sa nachádzate v porovnaní s tým, kde ste plánovali byť, a sú nástrojom na stimuláciu diskusie medzi zainteresovanými stranami modelového lesa.

Dôležitým aspektom správ o pokroku je spätná väzba kľúčových správ do procesu riadenia vášho modelového lesa, čo umožňuje neustále zlepšovanie riadenia a správy modelového lesa a dosahovanie identifikovaných vplyvov.

Tabuľka správ o pokroku vám môže pomôcť zhromaždiť informácie potrebné pre tieto aktivity.

Šablóna správ o pokroku v súprave nástrojov pre modelový les

4.1. Najprv uveďte prvky a ich súvisiace ukazovatele a ciele vplyvu, ako sú rozpracované vo vašej stratégii monitorovania vplyvu.

Pre každú položku zhromaždíte a doplňte nasledujúce informácie:

- **Dokončené aktivity** – Stručný prehľad skutočne vykonaných aktivít a dátum ich dokončenia. Dokončené aktivity nie sú vplyvy; sú zvýraznené na ilustráciu toho, čo modelový les urobil, nie čo dosiahol.
- **Dosiahnuté výsledky** – Dopady zaznamenané zo zberu údajov počas prebiehajúceho monitorovania vplyvu. Toto je kľúčový stĺpec v súhrne správy o vplyve. Aké zmeny sa pozorujú?
- **Analýza vplyvu** – Prehľad dôsledkov zaznamenaných úspechov pre modelový les, jeho beneficentov (príjemcov), partnerov atď. Boli identifikované nejaké ďalšie, neočakávané vplyvy?

4.2. Vytvorte popisný text, ktorý bude sprevádzať tabuľku s výkazom pokroku.

Zvážte zahrnutie:

- **Identifikácia a analýza kľúčových faktorov**, problémov alebo výziev ovplyvňujúcich dosiahnutie vplyvov
- **Aktualizácia stavu finančných a nepeňažných príspevkov** od účastníkov a darcov modelového lesa
- **Aktualizácia identifikovaných rizík a plánov na zmiernenie**
- **Identifikácia nových a vznikajúcich rizík**, ktoré ovplyvňujú alebo môžu ovplyvniť dosiahnutie vplyvov
- Informácie o požadovaných úpravách projektov a súvisiacom prideľovaní zdrojov
- **Získané poznatky** (napríklad o dosiahnutí a nákladovej efektívnosti vplyvov, relevantnosti výsledkov, partnerstvách, finančných a ľudských zdrojoch a informovaných a včasných opatreniach)
- **Odporúčania na opatrenia**
- **Stupeň udržateľnosti vplyvov** počas určitého časového obdobia.

Monitorovanie a hodnotenie by nemali byť samostatné technické činnosti. Mali by byť úzko prepojené s rozhodovacími procesmi na všetkých úrovniach a poskytovať spätnú väzbu manažérom, partnerom modelového lesa a iným, okrem iného o výkonnosti existujúcich politík a programov. Informácie uvedené tu slúžia len ako východiskový bod.

Na internete je k dispozícii veľa zdrojov monitorovania a hodnotenia a odborníci s odbornými znalosťami vám môžu poskytnúť väčšiu podporu pri plánovaní podľa potrieb a priorít vášho vlastného modelového lesa.



Kapitola 6: Komunikácia v modelových lesoch

Zdieľanie získaných skúseností je súčasťou šiesteho princípu modelového lesa.

Či už ide o komunikáciu výsledkov na miestnej úrovni medzi zainteresovanými stranami, miestnymi alebo národnými samosprávami alebo s inými členmi IMFN, zdieľanie skúseností urýchľuje udržateľnosť vo všetkých našich krajinách a zvyšuje možnosť prístupu k novým alebo dodatočným zdrojom.

Vypracovanie komunikačného a zdieľacieho plánu pre váš modelový les pomôže definovať vaše cieľové skupiny a kľúčové posolstvá a dohodnúť sa na preferovaných prístupoch a metódach zhromažďovania a zdieľania zistení a výsledkov.

Plán by mal priamo prepojiť váš strategický plán modelového lesa a podporný pracovný program.

KROK 1: IDENTIFIKÁCIA CIEĽOVEJ SKUPINY

- **S kým chcete komunikovať a prečo – interne aj externe?**
- Zvážte, ako získať informácie (napr. sociálne médiá, akademické časopisy, komunitné podujatia, konferencie atď.). Pochopenie vášho publika vám pomôže prispôbiť druh informácií, ktoré zdieľate, kedy a ako.

KROK 2: POCHOPENIE PROBLÉMOV

- **Aké sú kľúčové problémy vášho modelového lesa – zmena klímy, živobytie, zapojenie domorodého obyvateľstva, priemyselné postupy atď.?**
- Pochopte, ako sa kľúčové problémy odrážajú v médiách a na verejnosti a ako sa zainteresované strany vášho modelového lesa podľa toho stavajú. Tieto tvoria základ kľúčových posolstiev vášho modelového lesa.

KROK 3: VYTVORTE SI CIELE

Čo sa snažíte dosiahnuť svojím komunikačným plánom a ako vám pomôže dosiahnuť víziu a ciele vášho modelového lesa?

Použite svoje znalosti relevantných problémov na vytvorenie 3 – 4 kľúčových posolstiev, ktoré jasne odrážajú víziu, poslanie a očakávané vplyvy vášho modelového lesa.

KROK 4: DEFINUJTE SI PRÍSTUPY

Ako oslovíte svoje publikum? Aby ste definovali, ktoré prístupy alebo kanály budú najvhodnejšie na oslovenie vášho publika, zmapujte cieľové publikum spolu s kľúčovými posolstvami pre každé z nich. Napríklad členov a zainteresované strany modelového lesa možno najlepšie osloviť prostredníctvom webinára zameraného na zdieľanie vedomostí, ktorý zhromažďuje a zdieľa úspešné príbehy s cieľom zdôrazniť kľúčové posolstvo: „**Modelové lesy spájajú zainteresované strany, aby spolupracovali pri využívaní prírodných zdrojov.**“

KROK 5: ZHROMAŽĎOVANIE INFORMÁCIÍ

Ako a kedy budete zhromažďovať príbehy a výsledky z vašich projektov modelových lesov? Preskúmajte, ako prepojiť svoj plán komunikácie a zdieľania znalostí s rámcom monitorovania a hodnotenia modelových lesov, aby ste zabezpečili, že aktivity zahŕňajú zložku zhromažďovania výsledkov v správnom čase a správnym spôsobom, aby ste uspokojili svoje potreby v oblasti komunikácie a zdieľania znalostí.

KROK 6: PLÁNOVANIE A IMPLEMENTÁCIA AKTIVITY

Čo budete robiť denne, týždenne, mesačne a ročne, aby ste dosiahli svoje komunikačné ciele?

Môže to zahŕňať napríklad: kampaň na sociálnych sieťach na spustenie novej správy, moderovanú online diskusiu o konkrétnej udalosti, mesačné bulletinové na zdieľanie interných úspechov a oznámení, týždenné webové články na prezentáciu projektových aktivít, budovanie online výskumnej databázy na zdieľanie zistení projektu a výročnú správu vydávanú každý rok. Dôležité je, aby tieto aktivity stavali na výstupoch kľúčových aktivít a zosilňovali ich a prepájali sa s dosahovaním vplyvov modelových lesov.

KROK 7: VYHODNOTENIE VAŠICH AKTIVITY

Aká úspešná je vaša komunikácia a aktivity zdieľania znalostí a je potrebné niečo zmeniť?

Monitorujte a hodnotte podľa rovnakých zásad ako v prípade širšieho rámca monitorovania a hodnotenia modelových lesov. Existuje mnoho dostupných zdrojov online aj prostredníctvom partnerských organizácií, ktoré vám pomôžu vytvoriť a implementovať stratégiu komunikácie a zdieľania znalostí. Toto je len rýchly prehľad niektorých kľúčových krokov v tomto procese. Budete ho musieť rozšíriť a prispôsobiť potrebám a prioritám vášho vlastného modelového lesa.