



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-Ολική Ποιότητα  
Ακαδημαϊκό έτος 2008-2009

**Η αποτελεσματική διοίκηση-μνάτζμεντ των  
Προστατευόμενων Περιοχών: Η ελληνική εμπειρία**

*Χρήστος Κωνσταντίνου Μπιμπίτσος*

*διπλωματική εργασία*



**Τριμελής Επιτροπή:**

**Β. Πέκκα-Οικονόμου (επιβλέπουσα), Ι. Θανόπουλος, Δ. Γεωργακέλλος**

**Πειραιάς, Νοέμβριος 2009**

**Φωτογραφία εξωφύλλου:** Φωτογραφική άποψη του Δέλτα Αξιού –  
Στην ένθετη φωτογραφία φοινικόπτερα από το ίδιο οικοσύστημα (Αύγουστος 2008)

**Εικονογράφηση-Φωτογραφίες:** Ιωάννα Αμπατζή  
(εκτός από τις φωτογραφίες όπου αναφέρεται διαφορετική πηγή)

© **Χρήστος Κ. Μπιμπίτσος**, περιβαλλοντολόγος,  
M.Sc. Επιστήμες της γλώσσας και της επικοινωνίας  
Πατρ. Γρηγορίου Ε' 12, 58 200 Έδεσσα  
e-mail: [chrisbibitsos@yahoo.gr](mailto:chrisbibitsos@yahoo.gr) (τηλέφωνα: 23810-23891, 6944-252208)

Σημαντική παρατήρηση:

Σύμφωνα με τα αναφερόμενα στον Νόμο 2121 (ΦΕΚ 25<sup>Α</sup>/4-3-1993), περί πνευματικών δικαιωμάτων, ο δημιουργός ενός έργου είναι ο αρχικός δικαιούχος του περιουσιακού και του ηθικού δικαιώματος επί του έργου. Τα δικαιώματα αποκτώνται πρωτογενώς χωρίς διατυπώσεις. Με την επιφύλαξη ορισμένων περιπτώσεων που ορίζει ο νόμος, γενικά επιτρέπεται η αναπαραγωγή ολόκληρου ή τμημάτων ενός έργου για ιδιωτική και όχι εμπορική χρήση. Στις περιπτώσεις αυτές συνιστάται η αναγραφή του ονόματος του δημιουργού και η πηγή προέλευσης του έργου.

Ο συγγραφέας του παρόντος έργου, όπως και το ίδρυμα που υποστήριξε τη συγγραφή του, δε φέρουν καμία ευθύνη για αποτελέσματα θετικά ή αποθετικά που είναι δυνατό να προκύψουν από την εφαρμογή ή χρήση μεθοδολογικών πλαισίων, τεχνικών, εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων ή άλλων προτάσεων που εμπεριέχονται στο περιεχόμενο του. Ως γνωστό, στην επιστημονική διοίκηση, όπως και στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, υπερिοχύει η *ευδεχομενική προσέγγιση (contingency approach)*, ως βασική αρχή στην αντιμετώπιση θεμάτων ή προβλημάτων. Η κάθε περίπτωση δηλαδή θα πρέπει να θεωρείται μοναδική και να εξετάζεται σύμφωνα με τις ειδικότερες συνθήκες (context) εφαρμογής της.

## **Αφιέρωση**

*Στη Δώρα, τον Κωνσταντίνο και τα παιδιά όλου του κόσμου,  
με την ελπίδα να διατηρήσουν και να αξιοποιήσουν  
τον οικολογικό πλούτο του πλανήτη μας  
με γνώση, κριτικό στοχασμό και αγάπη.*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

*“...There is no excuse for avoiding to do the right thing just because we have not learned it and because we are afraid the future generations may criticize us for our failures. It is much better to criticize us for our failures than to criticize us for not attempting to do the right thing. We have to learn to plan for a hundred years”*

*(C.A. Doxiadis)*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος .....	8
Σύνοψη/ Summary .....	10

### **Εισαγωγή, στοχοθεσία και μεθοδολογία της έρευνας**

Γενικός σκοπός και δομή της διπλωματικής εργασίας .....	11
Ειδικοί ερευνητικοί στόχοι και μεθοδολογία υλοποίησης .....	18
Πρωτοτυπία και χρησιμότητα της διπλωματικής εργασίας .....	25

## **ΜΕΡΟΣ Ι: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ**

### **1. Αξίες και λειτουργίες των Προστατευόμενων Περιοχών**

1.1 Η οικολογία των Προστατευόμενων Περιοχών .....	32
1.2 Αξίες και λειτουργίες των φυσικών και ημιφυσικών οικοσυστημάτων .....	43
1.3 Αποτίμηση των αξιών και λειτουργιών των Προστατευόμενων Περιοχών .....	47
1.4 Κριτήρια επιλογής των Προστατευόμενων Περιοχών .....	55

### **2. Αειφόρος Ανάπτυξη και θεσμικό-νομικό πλαίσιο**

#### **για την προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών**

2.1 Συνοπτική επισκόπηση της ιστορίας των αντιλήψεων για την Αειφόρο Ανάπτυξη .....	63
2.2 Διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό θεσμικό-πλαίσιο προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών .....	65
2.3 Αειφόρος Ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών .....	86

## **ΜΕΡΟΣ ΙΙ: ΑΝΑΛΥΣΗ**

### **3. Η λειτουργία του Σχεδιασμού**

3.1 Εισαγωγή στη διοίκηση-μάντζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών .....	113
3.2 Ο στρατηγικός σχεδιασμός (όραμα, αποστολή και στόχοι) .....	118
3.3 Η διαδικασία του προγραμματισμού .....	126
3.4 Η λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο της λειτουργίας των Φορέων Διαχείρισης .....	131

### **4. Η λειτουργία της Οργάνωσης**

4.1 Αρχές για την αποτελεσματική οργάνωση των Φορέων Διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών .....	133
4.2 Η διαχείριση της γνώσης στο πλαίσιο ενός οργανισμού που μαθαίνει .....	137

4.3	Εταιρική διακυβέρνηση, επιχειρησιακή ηθική και εταιρική κοινωνική ευθύνη .....	144
<b>5. Η λειτουργία της Ηγεσίας</b>		
5.1	Η διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών στη Νέα Οικονομία .....	148
5.2	Ηγέτης και ηγεσία στο πλαίσιο της αποτελεσματικής διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών .....	152
5.3	Η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα (παρακίνηση, ανάθεση και συνεργασία σε ομάδες) .....	155
5.4	Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού .....	162
5.5	Η αποτελεσματική επικοινωνία (εσωτερική και εξωτερική, στο πλαίσιο της διοίκησης των Προστατευόμενων Περιοχών) .....	169
<b>6. Η λειτουργία του Ελέγχου</b>		
6.1	Η διαδικασία του ελέγχου για την αποτελεσματική διοίκηση των Προστατευόμενων Περιοχών .....	186
6.2	Η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων του ελέγχου (αναπληροφόρηση και λήψη διορθωτικών μέτρων) .....	191
6.3	Έλεγχος και «πρόληψη» -Σχεδιασμός για την αποτελεσματική αντιμετώπιση κρίσεων .....	193
<b>ΜΕΡΟΣ III: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ</b>		
<b>7. Η διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών στην Ελλάδα</b>		
7.1	Η εφαρμογή του θεσμικού-νομικού πλαισίου προστασίας και επισκόπηση της υφιστάμενης κατάστασης της διοίκησης των Προστατευόμενων Περιοχών στην Ελλάδα .....	206
7.2	Οι απόψεις των ειδικών .....	212
7.3	Οι απόψεις των αρμοδίων .....	250
7.4	Οι απόψεις των υπευθύνων λειτουργίας των Φορέων Διαχείρισης .....	276
7.5	Κωδικοποίηση των συμπερασμάτων της εμπειρικής έρευνας .....	301
<b>ΜΕΡΟΣ IV: ΣΥΝΘΕΣΗ</b>		
<b>8. Η διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών στην «εποχή της Ποιότητας»</b>		
8.1	Εισαγωγή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	305
8.2	Η εφαρμογή «εργαλείων» της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την αποτελεσματική διοίκηση των Προστατευόμενων Περιοχών .....	311
<b>9. Η αποτελεσματική διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών</b>		
9.1	Ένα μοντέλο αξιολόγησης της αποτελεσματικής διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών, στο πλαίσιο της Αειφόρου Ανάπτυξης .....	323
9.2	Προϋποθέσεις και περιορισμοί για την εφαρμογή του μοντέλου .....	336

<b>10. Συζήτηση-Συμπεράσματα</b> <b>(προτάσεις για μελλοντική έρευνα) .....</b>	<b>338</b>
Αναφορές .....	341
Παραρτήματα .....	353

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί το επιστέγασμα των σπουδών μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Ολικής Ποιότητας του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Η επιλογή του θέματος ήταν απόρροια των βασικών μου σπουδών στο Τμήμα Περιβάλλοντος του Πανεπιστημίου Αιγαίου και της μετέπειτα επαγγελματικής μου πορείας στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ως υπαλλήλου του Τμήματος Προστασίας και Ελέγχου Περιβάλλοντος της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Πέλλας. Στο διάστημα αυτό διαπίστωσα το «κενό» που υπάρχει, πολλές φορές, μεταξύ των θεωρητικών υποδειγμάτων και της «πράξης». Όπως αναφέρεται συχνά όμως, η καλύτερη θεωρία είναι αυτή που δίνει λύσεις σε πραγματικά προβλήματα και, στην προκειμένη περίπτωση, η πεποίθηση ότι οι αρχές της επιστημονικής διοίκησης μπορούν να εφαρμοστούν για την αποτελεσματική, βιώσιμη διαχείριση και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών.

Δεδομένων των παγκόσμιων κλιματικών αλλαγών αλλά και των διαφαινόμενων τάσεων στη διεθνή οικονομία με την παντοκρατορία των υπηρεσιών, η αποτελεσματική προστασία και αξιοποίηση των Προστατευόμενων Περιοχών της χώρας μας, που μπορούν να αποτελέσουν τη βάση μίας πολυεπίπεδης ανάπτυξης στον τομέα των εναλλακτικών ποιοτικών υπηρεσιών, καθίσταται πλέον ένα θέμα αναπτυξιακής στρατηγικής και, ταυτόχρονα, εθνικής σημασίας. Η χώρα μας, μπορεί να αντιμετωπίσει με αισιοδοξία την παρατεταμένη οικονομική κρίση και τις συνθήκες αβεβαιότητας της παγκόσμιας οικονομίας στην οποία έχουμε εισέλθει πρόσφατα, μέσα από τη στρατηγική αξιοποίηση και ανάπτυξη του οικολογικού και πολιτιστικού της πλούτου.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο, τεχνικές εφαρμογής καθώς, επίσης, κι ένα μοντέλο αξιολόγησης για άμεση εφαρμογή από τα στελέχη που καλούνται να διαχειριστούν με αποτελεσματικότητα το μέλλον των Προστατευόμενων Περιοχών στην Ελλάδα και, παράλληλα, να εγγραφούν την Αειφόρο Ανάπτυξη των αντίστοιχων τοπικών κοινωνιών. Τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται στο μοντέλο έχουν αντληθεί μέσα από συστηματική βιβλιογραφική επισκόπηση, αλλά και από ειδικά στοχευόμενη πρωτογενή έρευνα. Το κείμενο που ακολουθεί έχει γραφεί με την προοπτική της άμεσης χρησιμοποίησής του. Να αποτελέσει δηλαδή έναν εύληπτο οδηγό αναφοράς και εκπαίδευσης των στελεχών που θα αναλάβουν τη διαχείριση και το μέλλον των Προστατευόμενων Περιοχών της χώρας μας.

Σ' όλους τους σημαντικούς συναδέλφους, από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα που τόσο πρόθυμα με βοήθησαν στην έρευνά μου, προσφέροντας πολύτιμες πληροφορίες, γνώμες και υλικό εκφράζω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου. Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω το **Ελληνικό Κέντρο Βιοτόπων-Υγροτόπων**, στη βιβλιοθήκη του οποίου βρήκα πολλές ενδιαφέρουσες αναφορές οι οποίες ενσωματώθηκαν στα κείμενα της εργασίας. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στους ειδικούς επιστήμονες-ερευνητές που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις της έρευνας, στους δημόσιους λειτουργούς οι οποίοι απάντησαν στο δομημένο ερωτηματολόγιο που έστειλα σε δημόσιες υπηρεσίες και, ακόμη, στα στελέχη, τους συντονιστές και τους Προέδρους των Φορέων Διαχείρισης που αφιέρωσαν αρκετό από τον πολύτιμο χρόνο τους και με υψηλό αίσθημα ευθύνης ανταποκρίθηκαν στις τηλεφωνικές συνεντεύξεις που πραγματοποίησα. Οι προσωπικές συνομιλίες και η επαφή που είχα με όλους αυτούς τους ανθρώπους αποτέλεσαν για μένα μία πολύτιμη



εμπειρία η οποία με γέμισε με συναισθήματα και αισθήματα ελπίδας και αισιοδοξίας, βλέποντας ότι κάτι «καλό» εξελίσσεται σήμερα στην ελληνική περιφέρεια. Εύχομαι μέσα από την καρδιά μου, η πολιτεία να στηρίξει μ' όλες τις δυνάμεις της και να δώσει «πνοή» και συνέχεια στο πολύ σημαντικό αυτό έργο που συντελείται σήμερα στον τομέα της προστασίας και ανάπτυξης της ελληνικής φύσης.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω για την εμπιστοσύνη τους, την εξαιρετική συνεργασία και καθοδήγηση που μου προσέφεραν τους δασκάλους μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα MBA-TQM του Πανεπιστημίου Πειραιώς και, ιδιαίτερα, την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια **κα. Βικτωρία Πέκκα-Οικονόμου**, που επέβλεψε και καθοδήγησε την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, τον Καθηγητή **κ. Ιωάννη Θανόπουλο** και τον Επίκουρο Καθηγητή **κ. Δημήτριο Γεωργακέλλο**, μέλη της επιτροπής επίβλεψης, με τους οποίους είχα πολλές γόνιμες και εποικοδομητικές για την πορεία της έρευνάς μου συναντήσεις. Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω το Διευθυντή του Προγράμματος, Καθηγητή κ. Γιώργο Μποχώρη, για την εμπιστοσύνη του και την ενδυνάμωση που μου παρείχε. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στην Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης **κα. Ευγενία Πετρίδου**, καθώς η διδασκαλία της και η συνεργασία μας των τελευταίων χρόνων λειτούργησαν ως «καταλύτης» για να ασχοληθώ με μεγαλύτερο ενδιαφέρον και, κυρίως, μέσω μίας συστηματικής προσέγγισης με την επιστημονική διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών (ο διττός όρος «διοίκηση-μάνατζμεντ» που χρησιμοποιώ προέρχεται εξάλλου από το ομώνυμο βιβλίο της). Στην ίδια κατεύθυνση, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου **κκ. Νίκο Μάργαρη** και **Ανδρέα Τρούμπη**, σημερινό Πρύτανη του Πανεπιστημίου Αιγαίου, οι οποίοι τα χρόνια που ήμουν προπτυχιακός φοιτητής μου μετέδωσαν το αίσθημα ευθύνης και την αγάπη τους για την ελληνική φύση και με «μύησαν» στο χώρο της προστασίας και διαχείρισης του φυσικού περιβάλλοντος. Ευγνωμοσύνη φυσικά οφείλω σε όλους τους δασκάλους και καθηγητές μου (γυναίκες και άνδρες) ενώ θα πρέπει να ομολογήσω ακόμη ότι στη ζωή μου έχω μάθει πολλά χρήσιμα πράγματα ακόμη και από τους «κακούς» δασκάλους μου.

Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω για άλλη μία φορά τους γονείς μου **Κώστα** και **Δωροθέα**, τη σύζυγό μου **Ιωάννα Αμπατζή** (η οποία με καλλιτεχνικό οίστρο ανέλαβε και την φωτογραφική τεκμηρίωση και εικονογράφιση των κειμένων) και τα παιδιά μου **Δώρα** και **Κωνσταντίνο** για την στήριξή τους και την αγάπη τους στις ερευνητικές μου προσπάθειες.

*Πειραιάς, Οκτώβριος 2009.*

## ΣΥΝΟΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει τη μορφή ενός εκπαιδευτικού οδηγού για την αποτελεσματική διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών στη χώρα μας. Οι Προστατευόμενες Περιοχές της Ελλάδας αποτελούν εθνικό πλούτο και η αποτελεσματική διατήρηση και αξιοποίησή τους είναι σημαντική για την εξασφάλιση της κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας στην ευρύτερη περιοχή και την επίτευξη της Αειφόρου Ανάπτυξης.

Η εργασία περιλαμβάνει μία εκτενή παρουσίαση θεωρητικών όψεων αλλά και πρακτικών εργαλείων της επιστήμης της διοίκησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο πλαίσιο μίας ολοκληρωμένης προσέγγισης από τα στελέχη των υφιστάμενων και μελλοντικών Φορέων Διαχείρισης που αποτελούν τους θεσμοθετημένους οργανισμούς για τη διαχείριση των Προστατευόμενων Περιοχών στη χώρα μας, σύμφωνα και με τη διεθνή εμπειρία. Τα αποτελέσματα και οι προτάσεις της έρευνας τεκμηριώνονται μέσα από τη διεξαγωγή τριών ανεξάρτητων, αλλά συμπληρωματικών, εμπειρικών ερευνών που εξετάζουν το παρόν και το μέλλον της διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών με ιδιαίτερη έμφαση βέβαια στην ελληνική πραγματικότητα.

Ακόμη, στο πλαίσιο του παρόντος πονήματος, παρουσιάζεται ένα μοντέλο αυτο-αξιολόγησης του επιπέδου διοίκησης των Προστατευόμενων Περιοχών που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους Φορείς Διαχείρισης και κάθε ενδιαφερόμενο φυσικό πρόσωπο ή οργανισμό ως ένα διαγνωστικό εργαλείο καθώς, επίσης, και ως ένα μέσο για τη συνεχή βελτίωση της επίδοσης στον τομέα της αειφόρου διαχείρισης και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών.

## SUMMARY

**The present dissertation is in the form of an educational guide for the effective management of the Protected Areas of our country. As these areas consist the very national capital of Greece, their effective management and development is of great importance for the social and economic well being of their wider area and the achievement of Sustainable Development.**

**The dissertation includes an extending presentation not only of the theories but also of the applied tools of the contemporary science of management. This body of knowledge can be used in the framework of a holistic approach by the Management Agencies which have been recently institutionalized and operate in our country. The results and the proposals of the research are supported by three independent though complementary empirical researches which examine the present and the future of the Protected Areas management with special adaptation into the Greek reality.**

**Furthermore, in the framework of the present dissertation, a model of self-evaluation of the effectiveness of Protected Areas management is also presented. The model can be used by the Management Agencies and any person or institution interested in it, as a brief diagnostic tool, as well as, a mean for the constant improvement of the performance of the sustainable management and development of Protected Areas.**

# Εισαγωγή, στοχοθεσία και μεθοδολογία της έρευνας

## Γενικός σκοπός και δομή της διπλωματικής εργασίας

**Ο**Ι ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΟΜΕΝΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ (*protected areas*)<sup>1</sup> αποτελούν περιοχές με υψηλή οικολογική αξία (*ecological value*) και άλλα χαρακτηριστικά που μπορούν να συμβάλλουν με πολλούς τρόπους στη βελτίωση των τοπικών κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών και, ευρύτερα, στην τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη, μέσα από την κατάλληλη διαχείριση, ανάδειξη και αξιοποίησή τους. Η επιστημονική διοίκηση-μάναιζμεντ (*scientific management*)<sup>2</sup> μπορεί να συμβάλλει στην πραγματοποίηση αυτού του στόχου, μέσα από την ανάπτυξη και εφαρμογή των λειτουργιών του μάναιζμεντ από τους Φορείς Διαχείρισης οι οποίοι αποτελούν, σε τοπικό επίπεδο, τους αρμόδιους οργανισμούς<sup>3</sup> για τη διαχείριση και αξιοποίηση του φυσικού και πολιτιστικού πλούτου των Προστατευόμενων Περιοχών.

Κατά την έναρξη μίας ερευνητικής προσπάθειας και προκειμένου να υπάρχει ένα σταθερό σημείο αναφοράς για την υλοποίηση και αξιολόγηση της πορείας της είναι σημαντικό να διατυπώνεται ο σκοπός (*scope*) της.<sup>4</sup> Ο σκοπός πραγματοποίησης μίας έρευνας συνδέεται συνήθως με τους λόγους για τους οποίους αποφασίστηκε η διεξαγωγή της. Αφειρητά για τη διεξαγωγή μίας έρευνας είναι συνήθως μία διαπιστωμένη ανάγκη ή ένας θεωρητικός προβληματισμός του ερευνητή. Στην παρούσα διπλωματική εργασία, το έναυσμα για τη διεξαγωγή της προέρχεται από μία σειρά διαπιστώσεων οι οποίες προέκυψαν μέσα από εκτεταμένη δευτερογενή έρευνα και την προσωπική, επαγγελματική εμπειρία του υποφαινόμενου. Οι διαπιστώσεις αυτές αναφέρονται στη συνέχεια επιγραμματικά καθώς, σε μεγαλύτερη έκταση, αναλύονται στα κεφάλαια που ακολουθούν:

<sup>1</sup> Χρησιμοποιούμε τον όρο Προστατευόμενες Περιοχές (*Protected Areas*), γιατί έτσι έχει επικρατήσει στη χώρα μας, όπως και διεθνώς. Όπως έχει επισημανθεί πάντως από πολλούς συναδέλφους, θα ήταν πιο σωστό να αναφερόμαστε σε προστατευταίες περιοχές, υποδηλώνοντας τη δυναμική διάσταση της προστασίας που υπάρχει για τις περιοχές αυτές οι οποίες, στην συντριπτική τους πλειοψηφία, ούτε ολοκληρωμένο νομικό-θεσμικό καθεστώς προστασίας διαθέτουν, ούτε φυσικά απολαμβάνουν αποτελεσματική φύλαξη. Σήμερα, σε ελάχιστες περιοχές της χώρας μας (π.χ. στο παρθένο δάσος του Φρακτού και στη ζώνη απολύτου προστασίας της Δαδιάς) υπάρχουν προστατευτικές μπάρες που ελέγχουν την είσοδο και την έξοδο στο εσωτερικό ευαίσθητων οικοσυστημάτων.

<sup>2</sup> Όπως επισημαίνει η Ευγενία Πετρίδου (2001: 31), η διοίκηση είναι μία σειρά λειτουργιών (της λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου) με τις οποίες ασχολούνται τα διοικητικά στελέχη για να συντονίσουν την εργασία αυτών που εκτελούν, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι των οργανισμών. Οι στόχοι του οργανισμού και οι στόχοι των μελών αντιμετωπίζονται ως ένα ενιαίο σύνολο.

<sup>3</sup> Ο Λ. Χυτήρης (2001) χρησιμοποιεί τον όρο «οργανισμοί» για τις «ενώσεις οποιουδήποτε μεγέθους ή σκοπού που χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα μέσα κάθε φορά, οργανώνονται και εργάζονται συντονισμένα για να επιτύχουν προκαθορισμένους στόχους». Ο Θανόπουλος (2003: 24), δίνει τον επόμενο ορισμό για τις επιχειρήσεις: «το σύνολο των πρωτοβουλιών που περιλαμβάνει τη διατύπωση διαδικασιών, το συνδυασμό συντελεστών παραγωγής, την ανάληψη κινδύνων και την ικανοποίηση πραγματικών αναγκών μέσω των οποίων επιτυγχάνεται ένας συγκεκριμένος στόχος». Όπως φαίνεται από τους παραπάνω δύο ορισμούς, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις «υπάρχουν» για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Στην παρούσα μεταπτυχιακή εργασία χρησιμοποιούμε τον σύνθετο όρο «οργανισμοί και επιχειρήσεις» ή μόνο «οργανισμοί», αναφερόμενοι άλλοτε γενικά και άλλοτε ειδικά σε οργανισμούς του δημοσίου, του ιδιωτικού τομέα καθώς επίσης και της λεγόμενης κοινωνικής οικονομίας (αστικές μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, μη κυβερνητικές οργανώσεις, κ.ά.). Τις περισσότερες φορές ο όρος «οργανισμός», όπως χρησιμοποιείται στο κείμενο, παραπέμπει στους Φορείς Διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών, οι οποίες ανήκουν στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας. Ο Λιανός (2005: 22) αναφέρει ότι με τον όρο «κοινωνικός τομέας της οικονομίας» ή «κοινωνική οικονομία» ή «φίτος τομέας της οικονομίας» εννοούμε τις δομές και υπηρεσίες που δημιουργούνται για να καλύψουν κοινωνικές ανάγκες και βρίσκει την έκφρασή του κυρίως σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο, παρά σε εθνικό.

<sup>4</sup> Σύμφωνα με τον Φίλια (επιμ., 1977: 17), σκοπός της επιστημονικής έρευνας είναι να δώσει απάντηση σε σημαντικά ερωτήματα, με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων.

- Οι Προστατευόμενες Περιοχές της χώρας μας συνιστούν «*φυσικό κεφάλαιο (natural capital)*»<sup>5</sup> το οποίο μπορεί να συνεισφέρει στη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας ενώ η μη αποτελεσματική προστασία, ανάδειξη και αξιοποίησή τους ισοδυναμεί με απώλεια σημαντικών πόρων για την τοπική και εθνική οικονομία (κόστος «ευκαιρίας» που προκύπτει από τη μη αξιοποίηση των Προστατευόμενων Περιοχών, αλλά και πραγματικό κόστος λόγω της περιβαλλοντικής υποβάθμισης και των οικολογικών και κοινωνικών συνεπειών της).
- Η αποτελεσματική προστασία και αξιοποίηση των Προστατευόμενων Περιοχών προϋποθέτει την κατάλληλη οργάνωση και λειτουργία των Φορέων Διαχείρισής τους που, σύμφωνα με το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο, είναι επιφορτισμένοι με το έργο της προστασίας και αξιοποίησης, σύμφωνα με τις αρχές της επιστημονικής διοίκησης και στο πλαίσιο ενός στρατηγικού σχεδιασμού ο οποίος λαμβάνει υπόψη του τις απαιτήσεις που προέρχονται από το τρέχων θεσμικό-αναπτυξιακό πλαίσιο (Αειφόρος Ανάπτυξη, διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό δίκαιο, Κοινοτικά Προγράμματα και Πρωτοβουλίες για τη χρηματοδότηση δράσεων στο εσωτερικό των περιοχών) και τις αλλαγές στο ευρύτερο πολιτικό και κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον (Νέα Οικονομία, διεθνοποίηση των αγορών, οικονομική ύφεση, κ.λπ.).
- Προκειμένου να είναι δυνατός ο έλεγχος της ανταποδοτικότητας των εθνικών και άλλων επενδύσεων που πραγματοποιούνται στις Προστατευόμενες Περιοχές, αλλά και για λόγους χρηστής διαχείρισης του δημόσιου χρήματος, την προώθηση της διαφάνειας και, ακόμη, στο πλαίσιο των αρχών της *Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management)*,<sup>6</sup> υπάρχει ανάγκη για την ανάπτυξη ενός μοντέλου αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας (*effectiveness*)<sup>7</sup> της διοίκησης-μάνατζμεντ των Φορέων Διαχείρισης που λειτουργούν στη χώρα μας ή πρόκειται να λειτουργήσουν στο μέλλον. Η χρησιμοποίηση ενός τέτοιου μοντέλου συμβάλλει επίσης στη διαρκή βελτίωση των αποτελεσμάτων τους, ειδικά στην περίπτωση που η διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών εντάσσεται στο πλαίσιο της *Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)*.

Η παρούσα διπλωματική εργασία λοιπόν, πραγματεύεται το θέμα της προστασίας, ανάδειξης και αξιοποίησης των Προστατευόμενων Περιοχών της χώρας μας, κυρίως μέσα από την οπτική της

<sup>5</sup> Η παραγωγική βάση μιας οικονομίας μπορεί να προσδιοριστεί από το παραγόμενο κεφάλαιο, το ανθρώπινο κεφάλαιο το οποίο συμπεριλαμβάνεται και η γνώση, το κοινωνικό κεφάλαιο και το φυσικό κεφάλαιο. Σύμφωνα με τον *Zhong-hua (2007: 2116)*, το φυσικό κεφάλαιο αποτελεί το σύνολο των περιβαλλοντικών πόρων και αξιών (*environmental assets*) που χρησιμοποιούνται από την κοινωνία με τρεις ευρέως οριζόμενους σκοπούς: α) παροχή περιβαλλοντικών υπηρεσιών, β) άντληση φυσικών πόρων και γ) διάθεση αποβλήτων. Σε συμφωνία με τη θεωρία του κεφαλαίου, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η αποτελεσματική και αποδοτική αξιοποίηση του φυσικού κεφαλαίου συμβάλλει στη δημιουργία εισοδήματος και στην αύξηση της κοινωνικής ευημερίας.

<sup>6</sup> Ο όρος εισήχθη στη διεθνή βιβλιογραφία από πολιτικούς επιστήμονες οι οποίοι μελετούσαν τον τομέα της δημόσιας διοίκησης στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Αυστραλία (*Hood, 1991 και Hood & Jackson, 1991*). Όπως αναφέρει ο *Barzelay (2002:30)*, οι πρώτες αναφορές, για τη Νέα Δημόσια Διοίκηση, ως μία κυρίαρχη τάση στην οργάνωση της δημόσιας διοίκησης, περιλάμβαναν έρευνες σε δύο κυρίως περιοχές: από τη μία παρουσιάζονταν ζητήματα θεωρίας και ιδεολογίας και από την άλλη αναλύσεις στο επίπεδο των πολιτικών επιλογών και οργανωτικών αλλαγών με φόντο σύνθετα συστήματα της δημόσιας διοίκησης. Η νέα αυτή σχολή της Δημόσιας Διοίκησης εμπνέεται από τον ιδιωτικό τομέα και επιδιώκει την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων καθώς και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα, μέσω της «μεταφοράς» ελεγκτικών μηχανισμών διοίκησης που έχουν δοκιμαστεί με επιτυχία από ιδιωτικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις.

<sup>7</sup> Η αποτελεσματικότητα αποτελεί μία έννοια η οποία είναι δύσκολο να προσδιοριστεί στο επίπεδο των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού. Όπως αναφέρουν οι *Pomerooy et al. (2004: 18)*, επειδή η αποτελεσματικότητα αποτελεί μία πολυδιάστατη έννοια, είναι αναγκαίο να χρησιμοποιηθούν για την εκτίμησή της μία σειρά από διαφορετικούς, κατάλληλους για την συγκεκριμένη περίπτωση δείκτες (*indicators*). Μέσω των συγκεκριμένων δεικτών μπορεί να γίνει ο έλεγχος του κατά πόσο έχουν επιτευχθεί ή όχι οι γενικοί και ειδικοί στόχοι που τίθενται, όπως θα δούμε αναλυτικά στη συνέχεια, στο πλαίσιο της διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών.

επιστημονικής διοίκησης-μάντζμεντ. Ο γενικός σκοπός της διπλωματικής εργασίας, ο οποίος είναι διττός, διατυπώνεται ως εξής:

**Ε** Να παρουσιάσει ένα ολοκληρωμένο μοντέλο για την εσωτερική ή/και εξωτερική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης-μάντζμεντ των Φορέων Διαχείρισης Προστατευόμενων Περιοχών και, παράλληλα, να προσφέρει ένα μεγάλο εύρος θεωρητικών και πρακτικών «εργαλείων» που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τα στελέχη τους και άλλους ενδιαφερόμενους, για την στρατηγική ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών, σύμφωνα με τις αρχές και τους στόχους της Αειφόρου Ανάπτυξης και στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η παρουσίαση του μοντέλου, είναι *διεπιστημονική* και γίνεται μέσα από εκτενή βιβλιογραφική επισκόπηση σε αρκετά διαφορετικά επιστημονικά πεδία, όπως της *θεωρητικής οικολογίας (theoretical ecology)*, της *επιστημονικής διοίκησης (management)* και του τρέχοντος αναπτυξιακού πλαισίου της *Αειφόρου Ανάπτυξης (Sustainable Development)*. Επίσης, το μοντέλο τεκμηριώνεται μέσα από τα ευρήματα εμπειρικών ερευνών, με τη συμμετοχή επαγγελματιών που εργάζονται ως ερευνητές-μελετητές έργων και δράσεων διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών οι περισσότεροι από τους οποίους είναι παράλληλα και ενεργά μέλη περιβαλλοντικών οργανώσεων, στελεχών της δημόσιας διοίκησης με αρμοδιότητα στο αντικείμενο της προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών, καθώς επίσης και στελεχών των Φορέων Διαχείρισης που βρίσκονται σε λειτουργία στη χώρα μας. Για την εξυπηρέτηση του παραπάνω γενικού σκοπού της διπλωματικής εργασίας, το κείμενο που ακολουθεί έχει μία αρθρωτή δομή η οποία περιλαμβάνει τα επόμενα τέσσερα μέρη:

**I. Εισαγωγική Θεώρηση.** Στο πρώτο, εισαγωγικό μέρος της εργασίας γίνεται μία συνοπτική παρουσίαση των βασικών εννοιών και όρων που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της προστασίας και αξιοποίησης των Προστατευόμενων Περιοχών. Επίσης, εξετάζονται τα χαρακτηριστικά, οι αξίες και οι σημαντικές για το περιβάλλον και την ανθρώπινη κοινωνία λειτουργίες τους, ώστε να γίνουν κατανοητοί οι λόγοι για τους οποίους η κοινωνία, η πολιτεία και ο «οικονομικός» άνθρωπος ενδιαφέρονται σήμερα για την προστασία περιοχών με «άγρια» βλάστηση, χλωρίδα, πανίδα αλλά και αβιοτικά στοιχεία όπως πηγές, καταρράκτες, αμμοθήνες, κ.ά. Καθώς η σύγχρονη προσέγγιση της διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών εντάσσεται στο πλαίσιο της Αειφόρου Ανάπτυξης, η εισαγωγική θεώρηση περιλαμβάνει επίσης μία συνοπτική επισκόπηση της ιστορίας των αντιλήψεων για την έννοια της Αειφορίας και, ειδικότερα, της αειφόρου ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών. Ιδιαίτερες αναφορές γίνονται στην έννοια της πράσινης ανάπτυξης και εναλλακτικών μορφών ανάπτυξης (π.χ. αγροτουρισμός) που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και καλές προοπτικές για την πατρίδα μας.

**II. Ανάλυση.** Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζονται οι τέσσερις βασικές λειτουργίες της διοίκησης (σχεδιασμός, οργάνωση, ηγεσία και έλεγχος) και το θεωρητικό και πρακτικό πλαίσιο της εφαρμογής τους σ' ένα πλαίσιο *στρατηγικής ανάπτυξης* των Φορέων Διαχείρισης

των Προστατευόμενων Περιοχών.<sup>8</sup> Η παρουσίαση των τεσσάρων λειτουργιών διανθίζεται με παραδείγματα «καλής πρακτικής» από την ελληνική και διεθνή πραγματικότητα, ώστε η σύνδεση μεταξύ θεωρίας και πράξης να γίνεται μ' έναν άμεσο και παραστατικό τρόπο. Επίσης, ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στη λειτουργική σύνδεση που θα πρέπει να υπάρχει μεταξύ των τεσσάρων λειτουργιών της διοίκησης, καθώς δεν αναπτύσσονται αυτόνομα και ανεξάρτητα από τα στελέχη της διοίκησης, αλλά ως ένα συνεκτικό «όλο» το οποίο οργανώνεται μέσω μίας κοινής βάσης πολιτικών και οδηγεί στην προσαρμογή του οργανισμού στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος για την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων.

**III. Εμπειρική έρευνα.** Στο τρίτο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία υλοποίησης και τα αποτελέσματα από την πραγματοποίηση μίας εκτεταμένης εμπειρικής έρευνας, μέσω μίας *πολυμεθοδολογικής προσέγγισης*. Συγκεκριμένα, διερευνώνται η υφιστάμενη κατάσταση, οι απόψεις και οι εκτιμήσεις για το μέλλον τριών διαφορετικών ομάδων επαγγελματιών που δραστηριοποιούνται στον τομέα της προστασίας και αξιοποίησης των Προστατευόμενων Περιοχών (ερευνητών-μελετητών, αρμόδιων υπαλλήλων δημοσίων υπηρεσιών και υπευθύνων λειτουργίας Φορέων Διαχείρισης Προστατευόμενων Περιοχών).

**IV. Σύνθεση.** Στο τελευταίο μέρος της διπλωματικής εργασίας γίνεται η παρουσίαση του μοντέλου αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της διοίκησης-μάνιτζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών, στο πλαίσιο της *Διοίκησης Ολικής Ποιότητας*. Το συγκεκριμένο μοντέλο εμπεριέχει έναν κατάλογο σημαντικών κριτηρίων για την αξιολόγηση του επιπέδου οργάνωσης και διοίκησης των Φορέων Διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών, με στόχο την στρατηγική τους ανάπτυξη και τη συμβολή τους στην επίτευξη της τοπικής και παγκόσμιας Αειφορίας. Η πρόταση εμπνέεται από το μοντέλο *Επιχειρηματικής Αριστείας (Business Excellence)* του *Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (European Quality Award)*, του *Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management)*. Το μοντέλο αυτό θεωρείται ιδιαίτερα κατάλληλο για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και της συνολικής επίδοσης της διοίκησης των Προστατευόμενων Περιοχών καθώς:

- i. Αποτελεί τη βάση για την αξιολόγηση της ποιότητας δημοσίων οργανισμών, μέσω του *Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης* (βλ. ΥΠΕΣΔΑ, 2007), συνεπώς και για τους Φορείς Διαχείρισης οι οποίοι διέπονται από το καθεστώς των δημοσίων οργανισμών, αποτελώντας τυπική μορφή οργανισμών της λεγόμενης κοινωνικής οικονομίας όπως προαναφέραμε. Ακόμη,
- ii. Όπως αναφέρει ο Δερβιτσιώτης (2005: 377), σε αντίθεση με τους καθιερωμένους συμβατικούς τρόπους αξιολόγησης μίας επιχείρησης με οικονομικά κριτήρια ή

---

<sup>8</sup> Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η (στρατηγική) ανάπτυξη των Φορέων Διαχείρισης και των Προστατευόμενων Περιοχών ευθύνης τους θεωρούνται, στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, αλληλένδετες καθώς η αποτελεσματική διοίκηση-μάνιτζμεντ των Φορέων Διαχείρισης αντικατοπτρίζει την αποτελεσματική διαχείριση, ανάδειξη και αξιοποίηση των αντίστοιχων Προστατευόμενων Περιοχών. Στην πραγματικότητα, η διοίκηση-μάνιτζμεντ και η ανάπτυξη των Φορέων Διαχείρισης δεν ταυτίζονται με τη διαχείριση και ανάπτυξη των αντίστοιχων Προστατευόμενων Περιοχών αλλά, στο βαθμό που οι στρατηγικοί στόχοι των Φορέων Διαχείρισης συγκλίνουν στην στρατηγική ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών της διοικητικής τους αρμοδιότητας, θεωρούμε λογική την συγκεκριμένη παραδοχή, τουλάχιστον στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας. Η «κακοδιαχείριση» εξάλλου, ενός Φορέα Διαχείρισης είναι μάλλον αναμενόμενο να έχει ως αποτέλεσμα, στην καλύτερη περίπτωση, «φτωχά» αποτελέσματα στην αναπτυξιακή προοπτική της αντίστοιχης Προστατευόμενης Περιοχής.

δείκτες που αφορούν μόνο τους μετόχους/ιδιοκτήτες, η αξιολόγηση με βάση το μοντέλο για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, λαμβάνει υπόψη του ρητά και άμεσα και άλλους σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν όχι μόνο την παρούσα, αλλά και την μελλοντική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού ή επιχείρησης. Η διαδικασία της αξιολόγησης δηλαδή εμπεριέχει τη διάσταση του χρόνου η οποία είναι το κύριο χαρακτηριστικό της Αειφόρου Ανάπτυξης και, όπως ήδη αναφέραμε, αποτελεί τον κεντρικό στόχο της διοίκησης-μάντζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών.

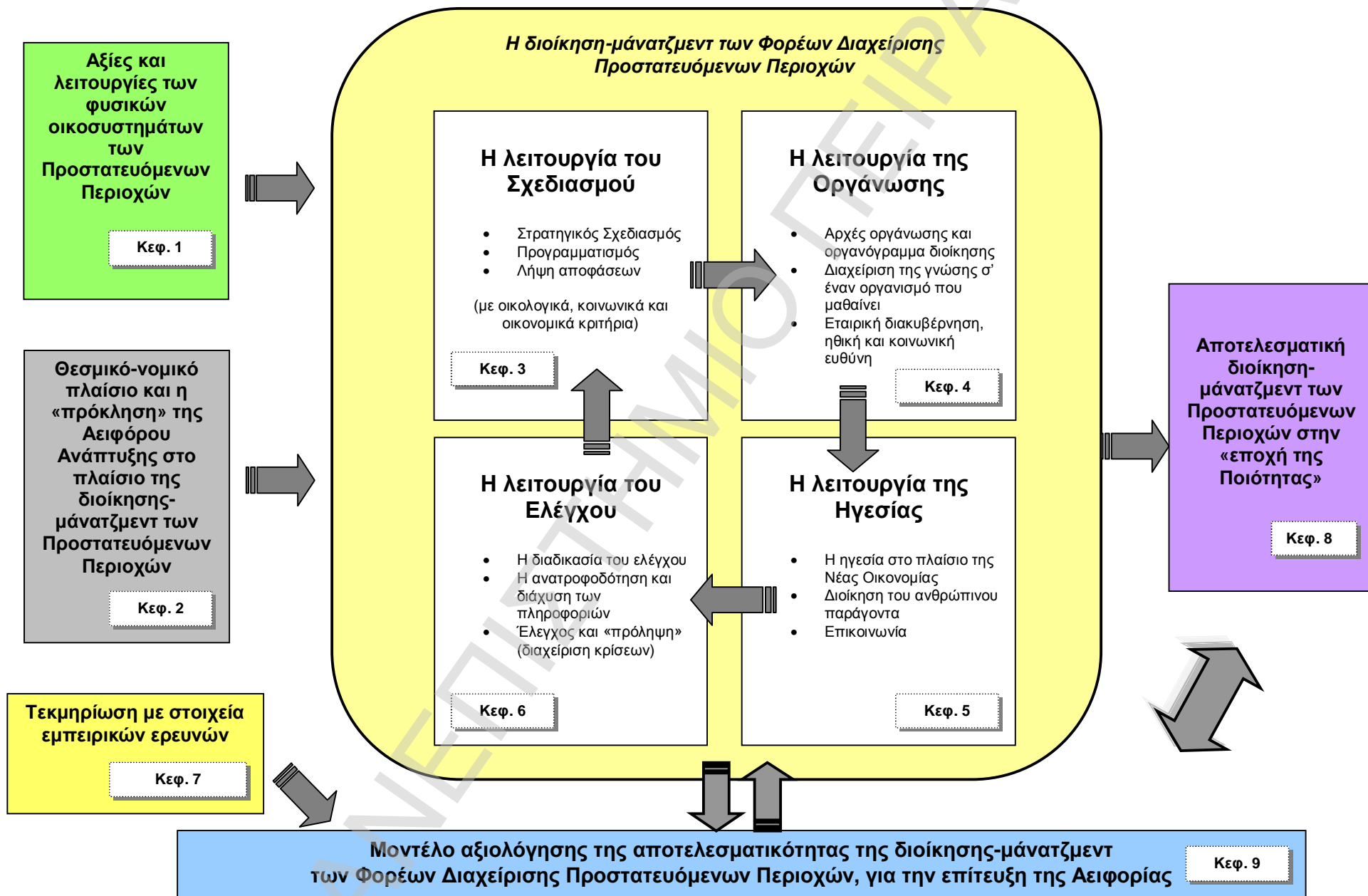
Βεβαίως, το μοντέλο αξιολόγησης που παρουσιάζεται στην παρούσα διπλωματική εργασία έχει ένα αρκετά διαφοροποιημένο περιεχόμενο από το συγκεκριμένο μοντέλο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας καθώς στο πλαίσιο της λειτουργίας των Φορέων Διαχείρισης επιδιώκεται η επίτευξη κυρίως *κοινωνικών* στόχων, όπως η διατήρηση της *οικολογικής ισορροπίας* και η εξασφάλιση της *κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας* σε τοπικό, αλλά και περιφερειακό και πλανητικό επίπεδο.

Το επόμενο Διάγραμμα 1 αποτυπώνει τη δομή των κειμένων της διπλωματικής εργασίας η οποία περιλαμβάνει συνολικά δέκα κεφάλαια (χωρίς την παρούσα εισαγωγή). Το διάγραμμα παρουσιάζει, παράλληλα, τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των διαφορετικών κεφαλαίων και των αντίστοιχων εννοιών που εξετάζονται με βάση τον γενικό σκοπό της εργασίας. Συγκεκριμένα, οι αξίες και οι λειτουργίες των φυσικών οικοσυστημάτων των Προστατευόμενων Περιοχών αποτελούν το φυσικό κεφάλαιο το οποίο καλούνται να προστατεύσουν, αναδείξουν και αξιοποιήσουν οι Φορείς Διαχείρισής τους. Οι αρχές, αντιλήψεις και στόχοι της Αειφόρου Ανάπτυξης παρέχουν τις βασικές κατευθύνσεις οι οποίες θα πρέπει να αποτελέσουν τη βάση των πολιτικών και στόχων των Φορέων Διαχείρισης, στο πλαίσιο του στρατηγικού τους σχεδιασμού. Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης-μάντζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών προκύπτει μέσα από την αρμονία και ολοκλήρωση που επιτυγχάνεται μεταξύ των τεσσάρων *αλληλένδετων* λειτουργιών της διοίκησης (Σχεδιασμού, Οργάνωσης, Ηγεσίας και Ελέγχου). Τέλος, μέσω του μοντέλου που προτείνεται στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας και το οποίο τεκμηριώνεται μέσω των ευρημάτων της εμπειρικής έρευνας, αξιολογείται το επίπεδο της αποτελεσματικής διοίκησης-μάντζμεντ των Φορέων Διαχείρισης, σύμφωνα με τη φιλοσοφία και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η οποία αποτελεί τη σύγχρονη τάση στη διοίκηση οργανισμών και επιχειρήσεων.<sup>9</sup>



---

<sup>9</sup> Όπως αναφέρει η Calingo (1996: 19), τα θέματα της ποιότητας διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στο πλαίσιο της ανταγωνιστικής στρατηγικής των οργανισμών και επιχειρήσεων. Η έρευνα έχει δείξει ότι επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν ποιοτικά προϊόντα έχουν τη δυνατότητα να πουλήσουν ακριβότερα τα προϊόντα τους εξασφαλίζοντας μεγαλύτερο οριακό όφελος. Επίσης, αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι η βελτίωση της ποιότητας ενός προϊόντος συσχετίζεται ισχυρότερα με την αύξηση του μεριδίου της αγοράς που καταλαμβάνει σε σχέση με την τιμή του. Ακόμη, η πρόσφατη εμπειρία έχει δείξει ότι η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί επίσης και σε αύξηση της παραγωγικότητας.



**Διάγραμμα 1:**  
Διαγραμματική απεικόνιση της δομής και των αλληλοσυσχετίσεων των περιεχομένων της διπλωματικής εργασίας



Όπως προαναφέρθηκε, στο γενικό σκοπό της διπλωματικής εργασίας εντάσσεται και η φιλόδοξη προοπτική το τελικό κείμενο, εκτός από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων ενός ερευνητικού σχεδιασμού, να αποτελέσει κι έναν οδηγό αναφοράς (“**cookbook**”) για άμεση χρήση από τα στελέχη των Φορέων Διαχείρισης αλλά, ενδεχομένως, κι άλλων προσώπων και επαγγελματιών με ειδικότερο ενδιαφέρον στην προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών. Για την εξυπηρέτηση αυτού του ειδικού σκοπού, η μορφή των κειμένων των επιμέρους κεφαλαίων είναι αρκετά αναλυτική, παραστατική και εκπαιδευτική. Συγκεκριμένα, σε πολλά σημεία των κειμένων έχουν προστεθεί, με τη μορφή πλαισίων, ειδικές αναφορές, μελέτες περίπτωσης, σχόλια, σημεία που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή από τα στελέχη διοίκησης των Προστατευόμενων Περιοχών και ασκήσεις *ενεργητικής μάθησης (action learning)*. Οι τέσσερις βασικές μορφές πλαισίων που υπάρχουν διάσπαρτα στα κείμενα που ακολουθούν συνοδεύονται από αντίστοιχες μικρογραφίες (σκίτσα) που επισημαίνουν το σκοπό των συγκεκριμένων αναφορών και έχουν την ακόλουθη μορφή:



**Παράθυρο στη ζωή.**<sup>®</sup> Μ' αυτόν το τίτλο εμφανίζονται πληροφορίες, δεδομένα δράσεις, παραδείγματα «καλής πρακτικής», κ.ά. τα οποία προέρχονται από τον πραγματικό κόσμο των Προστατευόμενων Περιοχών και αναδεικνύουν την αλληλεπίδραση και ισχυρή αλληλεξάρτηση που υπάρχει μεταξύ ανθρώπου και φύσης, παρέχοντας «ιδέες» και κατευθύνσεις για το πώς μπορεί να διατηρηθεί και να αναπτυχθεί, μ' έναν θετικό τρόπο, αυτή η σχέση της δυναμικής και «εύθραυστης» συνάμα ισορροπίας.



**Πλατανούλης, η φωνή της φύσης.**<sup>®</sup> Μέσω του Πλατανούλη εμφανίζονται απόψεις και θέσεις της φύσης, όπως θα μπορούσαν να ακουστούν στην περίπτωση που η φύση... μιλούσε. Καθώς η βάση των αποφάσεων, δράσεων και σχεδίων διαχείρισης και ανάπτυξης του φυσικού περιβάλλοντος είναι κυρίως ανθρωποκεντρική, παρουσιάζει ενδιαφέρον, έστω κάποιες λίγες φορές, να ακούγεται και η «άποψη» της φύσης. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσεται η ανθρώπινη *ευσυναίσθηση (empathy)* στις σχέσεις μεταξύ κοινωνίας (τεχνοκρατών, επιστημόνων, πολιτικών, πολιτών, κ.ά.) και φύσης.



**Μυρτώ, η σοφή Μάνατζερ.**<sup>®</sup> Όπως αναφέρεται συχνά, η επανάληψη αποτελεί τη βάση της μάθησης. Για το λόγο αυτό, συνήθως στο τέλος των κεφαλαίων, παρατίθενται με κωδικοποιημένο τρόπο βασικές αρχές, κατευθύνσεις πολιτικής και συμπεράσματα των αναλύσεων που προηγήθηκαν τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν άμεσα από τα στελέχη των Φορέων Διαχείρισης και άλλους επαγγελματίες του χώρου, στο πλαίσιο άσκησης των καθημερινών δραστηριοτήτων τους. Η χρήση αυτής της «συμπυκνωμένης»

γνώσης γίνεται φυσικά με προσωπική ευθύνη του κάθε μάνατζερ καθώς, όπως είναι ευρέως γνωστό, στην επιστήμη της διοίκησης δεν υπάρχουν κανόνες και θέσφατα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν με «απόλυτο» τρόπο και εξασφαλισμένα αποτελέσματα για όλες τις περιπτώσεις. Ισχύει δηλαδή αυτό που υπαινίσσεται η παροιμιώδης φράση “one man's food is another's poison” (σε ελεύθερη απόδοση: «το ελιξίριο ενός άνδρα, μπορεί να είναι δηλητήριο για κάποιον άλλο»).



**Όλοι μαζί, δραστηριότητα βιωματικής μάθησης.**<sup>®</sup> Το υλικό που παρουσιάζεται στην παρούσα εργασία απευθύνεται κυρίως σε ενήλικους (αν και το περιεχόμενό του δεν ανήκει στο είδος λόγου που θα μπορούσε να αποκαλέσει κάποιος «κατάλληλο μόνο για ενήλικους»). Η εκπαιδευτική αξιοποίησή του λοιπόν, απαιτεί την υιοθέτηση των αρχών και τεχνικών εκπαίδευσης ενηλίκων. Μεταξύ αυτών των αρχών ξεχωρίζουν η αξιοποίηση της εμπειρίας των (ενήλικων) εκπαιδευομένων και η ενεργητική εμπλοκή τους (με το νου, την «καρδιά» και το σύνολο των αισθήσεών τους) στη διαδικασία της μάθησης. Για το λόγο αυτό, στην παρούσα εργασία, έχουν προστεθεί μία σειρά από δραστηριότητες ενεργητικής και βιωματικής μάθησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο πλαίσιο προγραμμάτων και δράσεων εκπαίδευσης στελεχών με περιεχόμενο την αποτελεσματική διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών. Οι δραστηριότητες αυτές έχουν αναπτυχθεί στο πλαίσιο εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας και μπορούν να χρησιμοποιηθούν άμεσα από τους εκπαιδευτές, με απλή αναφορά στην πηγή προέλευσής τους, δηλαδή στο παρόν σύγγραμμα. Για την καλύτερη χρήση τους, στα Παραρτήματα έχει προστεθεί ένα συνοπτικό κείμενο αναφοράς για τη φιλοσοφία και τις βασικές αρχές και τεχνικές της ενεργητικής και βιωματικής μάθησης, αν και η αποτελεσματική εφαρμογή τέτοιου είδους ασκήσεων από ομάδες ενηλίκων εκπαιδευομένων απαιτεί ειδική εμπειρία και γνώσεις από τη μεριά του εκπαιδευτή που θα πρέπει να αντληθούν μέσω περισσότερο ειδικών βιβλίων και άρθρων και, όπως προτείνεται, της προσωπικής συμμετοχής τους σε αντίστοιχα σεμινάρια.

## Ειδικοί ερευνητικοί στόχοι και μεθοδολογία υλοποίησης

**Η ΑΡΤΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ** των αποτελεσμάτων μίας έρευνας εξαρτώνται, σε μεγάλο βαθμό, από τη συστηματικότητα, την οργάνωση και τον προγραμματισμό που υιοθετούνται. Οι *πέντε φάσεις* από τις οποίες διέρχεται μία επιστημονική έρευνα, σύμφωνα με τον Φίλια (επιμ., 1977: 18), είναι:

1. Διατύπωση του σκοπού της έρευνας (προβλήματος)	<b>I. ΣΤΑΔΙΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ</b>
2. Κατάρτιση του σχεδίου έρευνας	
3. Μέθοδος συλλογής πληροφοριών (δεδομένων)	
4. Επεξεργασία δεδομένων	<b>II. ΣΤΑΔΙΟ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ</b>
5. Ανάλυση δεδομένων* & Σύνθεση (συμπεράσματα-ερμηνεία)	

\*Η ανάλυση των δεδομένων μπορεί να θεωρηθεί και σαν ανεξάρτητη φάση

Πηγή: Φίλιας (επιμ., 1977: 18)

Οι παραπάνω φάσεις σχεδιασμού και εκτέλεσης μίας έρευνας, ομαδοποιημένες σε δύο στάδια (σχεδιασμός και εκτέλεση), ακολουθούνται και για την υλοποίηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας στο πλαίσιο μίας ευρύτερης μεθοδολογίας όμως, καθώς εξετάζονται περισσότερα απ' ένα, αλληλένδετα μεταξύ τους, ερευνητικά ερωτήματα. Για την επιστημονική εξέταση του καθενός από αυτά, όπως θα δούμε αναλυτικότερα στη συνέχεια, λόγω των ιδιαίτερων ερευνητικών απαιτήσεων που παρουσιάζουν, απαιτείται διαφορετική μέθοδος διερεύνησης. Από το γενικό σκοπό της έρευνας προκύπτουν οι ειδικοί ή αντικειμενικοί στόχοι της. Οι ειδικοί ερευνητικοί στόχοι της παρούσας μεταπτυχιακής έρευνας εξειδικεύονται ως εξής:

**Ε** Διερεύνηση και ανάλυση των σημαντικών, κρίσιμων παραγόντων για τη διαμόρφωση, εφαρμογή και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης-μánaτζμεντ των ελληνικών Φορέων Διαχείρισης και με στόχο την Αειφόρο Ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών, σύμφωνα με τις τρέχουσες απαιτήσεις και αντιλήψεις όπως αυτές αποτυπώνονται σε διεθνείς διακηρύξεις, το διεθνές, κοινοτικό και εθνικό νομικό-θεσμικό πλαίσιο.

**Ε** Διερεύνηση και αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, των δυσχερειών, των στρατηγικών επιλογών, των κύριων αποτελεσμάτων και «προκλήσεων» της διοίκησης-μánaτζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών και Φορέων Διαχείρισης που βρίσκονται σε λειτουργία στη χώρα μας.

**Ε** Διαμόρφωση μίας ολοκληρωμένης πρότασης για την υιοθέτηση, εφαρμογή και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης-μánaτζμεντ των Φορέων Διαχείρισης Προστατευόμενων Περιοχών της χώρας μας.

Σύμφωνα με την τυπολογία επιστημονικών ερευνών που προτείνει ο Τσοπάνογλου (2000: 24κ.ε.), η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή έρευνα ανήκει στην κατηγορία της «εμπειρικής»<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Σύμφωνα με τον McBurney (1998: 1-10), οι ερευνητικές μέθοδοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις εμπειρικές (experiential) και τις μη εμπειρικές (non experiential). Οι μη εμπειρικές περιλαμβάνουν την εξαγωγή συμπερασμάτων μέσω μίας ανώτερης αυθεντίας (authority) ή της λογικής ενώ οι εμπειρικές μέσω της διαίσθησης (intuition) ή της επιστήμης.

περιγραφικής», εξασφαλίζοντας, με επιστημονικά αποδεκτό τρόπο, δεδομένα που μπορούν να είναι (υπό προϋποθέσεις) γενικεύσιμα. Κατά την υλοποίηση εμπειρικών ερευνών, όπως αναφέρει ο Παρασκευόπουλος (1993α: 90), είναι αναγκαία η διατύπωση μίας τουλάχιστον ερευνητικής υπόθεσης (*assumption*). Σύμφωνα με τον ορισμό που προτείνει ο ίδιος συγγραφέας (Παρασκευόπουλος, ο.π.: 90), η ερευνητική υπόθεση είναι μία καταφατική πρόταση στην οποία αποτυπώνεται ένας συγκεκριμένος στόχος της έρευνας ως πρόβλεψη για τα αναμενόμενα αποτελέσματά της. Σύμφωνα με τον ορισμό του Kerlinger (1979, στο Ε. Δημητρόπουλος, 2001), στη θεωρία της έρευνας, η «υπόθεση» είναι μία δήλωση, μια διατύπωση της υποτιθέμενης σχέσης μεταξύ των υπό έρευνα μεταβλητών. Κατά τη διατύπωση μίας υπόθεσης διακρίνονται τρεις διαδοχικές φάσεις (Ψαρού και Ζαφειρόπουλος, 2001: 83): Η πρώτη συνίσταται στο σχηματισμό της υπόθεσης που βασίζεται σε κάποια γεγονότα και σε επιστημονικές αρχές. Η δεύτερη συνίσταται στην ανάλυση της ερμηνείας των φαινομένων που προτείνει η υπόθεση και των συνεπειών της εν λόγω ερμηνείας στη θεωρία με την οποία συνδέεται. Η τρίτη φάση συνίσταται στη σύγκριση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τη βασική πρόταση της υπόθεσης με τις πληροφορίες που προσκομίζει η παρατήρηση και η εμπειρία.

Στην παρούσα έρευνα εξετάζεται μία βασική ερευνητική υπόθεση και ένας μεγάλος αριθμός από διερευνητικά ερωτήματα τα οποία, σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (1993: 90), αποτελούν «ερωτηματικές προτάσεις σε ευθύ ή πλάγιο λόγο, όπου αποτυπώνεται ένας συγκεκριμένος στόχος της έρευνας ως το ζητούμενο να ερευνηθεί (να απαντηθεί) και χωρίς καμία αναφορά στα αναμενόμενα αποτελέσματα», στο βαθμό που είναι δύσκολο να τα γνωρίζουμε από πριν. Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, η διατύπωση της ερευνητικής υπόθεσης και των διερευνητικών ερωτημάτων απορρέει από τον σκοπό και τους ειδικότερους ερευνητικούς στόχους που παρουσιάσαμε στην προηγούμενη ενότητα. Επειδή η λήψη απαντήσεων στα διερευνητικά ερωτήματα αναμένεται να τροφοδοτήσει με χρήσιμα στοιχεία την έρευνα για την αποδοχή ή απόρριψη της ερευνητικής υπόθεσης, είναι προτιμότερο να προηγούνται τα διερευνητικά ερωτήματα τα οποία, στη συγκεκριμένη έρευνα, συνοψίζονται ως εξής:

- Ε** Ποιες σημαντικές οικολογικές, κοινωνικές και οικονομικές αξίες και λειτουργίες εμπεριέχονται στις Προστατευόμενες Περιοχές οι οποίες αποτελούν τις κύριες «εισροές» (το φυσικό κεφάλαιο) της διοίκησης-μάντζιμεντ των Φορέων Διαχείρισης;
- Ε** Ποια είναι τα αναμενόμενα και προσδοκούμενα οφέλη από την προστασία και αξιοποίηση των Προστατευόμενων Περιοχών για την τοπική, περιφερειακή και εθνική οικονομία.
- Ε** Ποιος είναι ο σύγχρονος ρόλος των Φορέων Διαχείρισης Προστατευόμενων Περιοχών και ποια τα σημαντικά κριτήρια για τον καθορισμό της αποστολής, του οράματος και των στρατηγικών στόχων τους, σε σχέση με τις αντιλήψεις, αρχές και υφιστάμενο θεσμικό-οικονομικό πλαίσιο της Αειφόρου Ανάπτυξης και της επιστημονικής διοίκησης;
- Ε** Ποιες είναι οι σημαντικές οργανωτικές επιλογές που μπορούν να υιοθετήσουν οι Φορείς Διαχείρισης ώστε να δημιουργήσουν μία κατάλληλη διοικητική βάση για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων;

- Ε Ποια είναι μία κατάλληλη μορφή και πώς διαμορφώνεται το περιεχόμενο δράσεων του (ετήσιου) επιχειρηματικού προγράμματος των Φορέων Διαχείρισης, στο πλαίσιο του στρατηγικού τους σχεδιασμού (πρόγραμμα μάρκετινγκ, δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, κ.ά.) ;
- Ε Ποια τα ειδικότερα προβλήματα, οι δυσκολίες και οι σημαντικές «προκλήσεις» που αντιμετωπίζουν οι Φορείς Διαχείρισης που βρίσκονται σε λειτουργία σήμερα στη χώρα μας;
- Ε Πώς ορίζεται η αποτελεσματική διοίκηση-μάναιτζμεντ των Φορέων Διαχείρισης Προστατευόμενων Περιοχών και ποιοι είναι οι σημαντικοί, κρίσιμοι παράγοντες από τους οποίους επηρεάζεται;
- Ε Πώς μπορεί να αξιολογηθεί (εσωτερικά ή/και εξωτερικά) η αποτελεσματικότητα της διοίκησης των Φορέων Διαχείρισης;

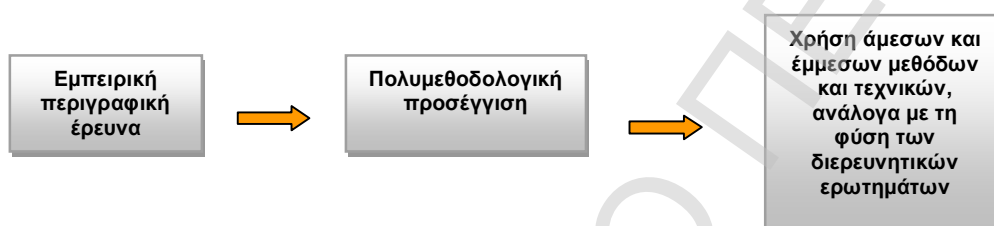
Από τις απαντήσεις που αναμένεται να δοθούν στα προηγούμενα διερευνητικά ερωτήματα θα προκύψει η αποδοχή ή η απόρριψη της επόμενης *ερευνητικής υπόθεσης* το περιεχόμενο της οποίας ελέγχεται συνολικά κατά την υλοποίηση της παρούσας μεταπτυχιακής έρευνας:

Ε Η *αποτελεσματικότητα (effectiveness)* της διοίκησης-μάναιτζμεντ των Φορέων Διαχείρισης Προστατευόμενων Περιοχών επηρεάζεται από μία σειρά αλληλοσυσχετιζόμενων και αλληλοεπηρεαζόμενων κρίσιμων<sup>11</sup> παραγόντων. Ο προσδιορισμός των παραγόντων αυτών και η κατάλληλη διαχείρισή τους, στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας των Φορέων Διαχείρισης, μπορεί να έχει μία θετική συμβολή στην επίτευξη της Αειφορίας σε τοπικό και πλανητικό επίπεδο.

Η *μεθοδολογία*, στην ευρύτερή της έννοια, σύμφωνα με τον Σιάρδο (2005: 10), αναφέρεται στην πορεία, τις αρχές και τις διαδικασίες μίας έρευνας μέσω των οποίων προσεγγίζονται τα προβλήματα και αναζητούνται λύσεις. Στις κοινωνικές επιστήμες ο όρος συνδέεται με τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας κατά την οποία οι υποθέσεις, τα ενδιαφέροντα και οι στόχοι επηρεάζουν άμεσα τις μεθοδολογικές διαδικασίες που επιλέγονται. Στο πλαίσιο της μεθοδολογίας επιλέγονται η προσέγγιση ή το είδος της έρευνας (η γενικότερη θεωρητική και φιλοσοφική στάση του ερευνητή αναφορικά με το πώς πρέπει να υλοποιηθεί μία έρευνα), οι μέθοδοι, οι χρησιμοποιούμενες τεχνικές, καθώς επίσης και τα απαιτούμενα μέσα, υλικά, όργανα, εργαλεία, κ.ά., μέσω των οποίων εφαρμόζονται οι τεχνικές. Για την υλοποίηση μίας έρευνας υπάρχουν συνήθως διαθέσιμες αρκετές εναλλακτικές μεθοδολογικές δυνατότητες και εναπόκειται στον μεμονωμένο ερευνητή ή τα μέλη μίας ευρύτερης ερευνητικής ομάδας να επιλέξουν την καταλληλότερη (με όρους απόδοσης και αποτελέσματος). Σύμφωνα με τους

<sup>11</sup> Με τον όρο «κρίσιμοι παράγοντες (*critical factors*)» εννοούμε τους παράγοντες (οργανωτικούς-διοικητικούς, πολιτικούς, κοινωνικο-οικονομικούς, τεχνολογικούς, κ.λπ.) που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα, όπως προκύπτει από πρωτογενή ή/και δευτερογενή έρευνα, με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης-μάναιτζμεντ των Φορέων Διαχείρισης Προστατευόμενων Περιοχών, σε όλα τα στάδια του σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης της αναπτυξιακής τους στρατηγικής. Οι κρίσιμοι αυτοί παράγοντες αφορούν το εσωτερικό μικροσύστημα των Προστατευόμενων Περιοχών και των Φορέων Διαχείρισης, αλλά και το εξωτερικό, ευρύτερο περιβάλλον τους το οποίο επηρεάζει και καθορίζει σε υψηλό βαθμό (π.χ. μέσω του υφιστάμενου θεσμικού-νομικού πλαισίου, των πολιτικών, κοινωνικο-οικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων και της εισροής κεφαλαίων) τα αποτελέσματα της διοίκησης-μάναιτζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών.

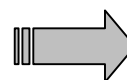
Cohen & Manion (1994: 66), με τον όρο *μέθοδοι (methods)*, εννοούμε το φάσμα των προσεγγίσεων οι οποίες χρησιμοποιούνται στην (εμπειρική) έρευνα προκειμένου να συγκεντρωθούν δεδομένα που πρόκειται να αξιοποιηθούν ως βάση συμπερασμάτων και ερμηνείας, εξήγησης και πρόβλεψης. Στο πλαίσιο μίας μεθοδολογίας χρησιμοποιούνται μέθοδοι ή ομάδες μεθόδων που η Κανακίδου (2001) τις κατηγοριοποιεί σε *άμεσες* (όπως η συμμετοχική παρατήρηση και το πείραμα) και *έμμεσες* (όπως η σημειωτική ανάλυση και ανάλυση κειμένων). Στην παρούσα μεταπτυχιακή έρευνα και για την τεκμηρίωση της τελικής πρότασης στην οποία καταλήγει, χρησιμοποιούνται μία σειρά από διαφορετικές ερευνητικές μεθόδους, άμεσες και έμμεσες και αντίστοιχες τεχνικές. Χρησιμοποιείται δηλαδή η *πολυμεθοδολογική προσέγγιση* που, σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (1993: 40), αποτελεί τον κανόνα στη σύγχρονη επιστημονική έρευνα. Συνοψίζοντας, η μεθοδολογία της παρούσας μεταπτυχιακής έρευνας σχηματικά αποδίδεται ως εξής:



**Διάγραμμα 2**

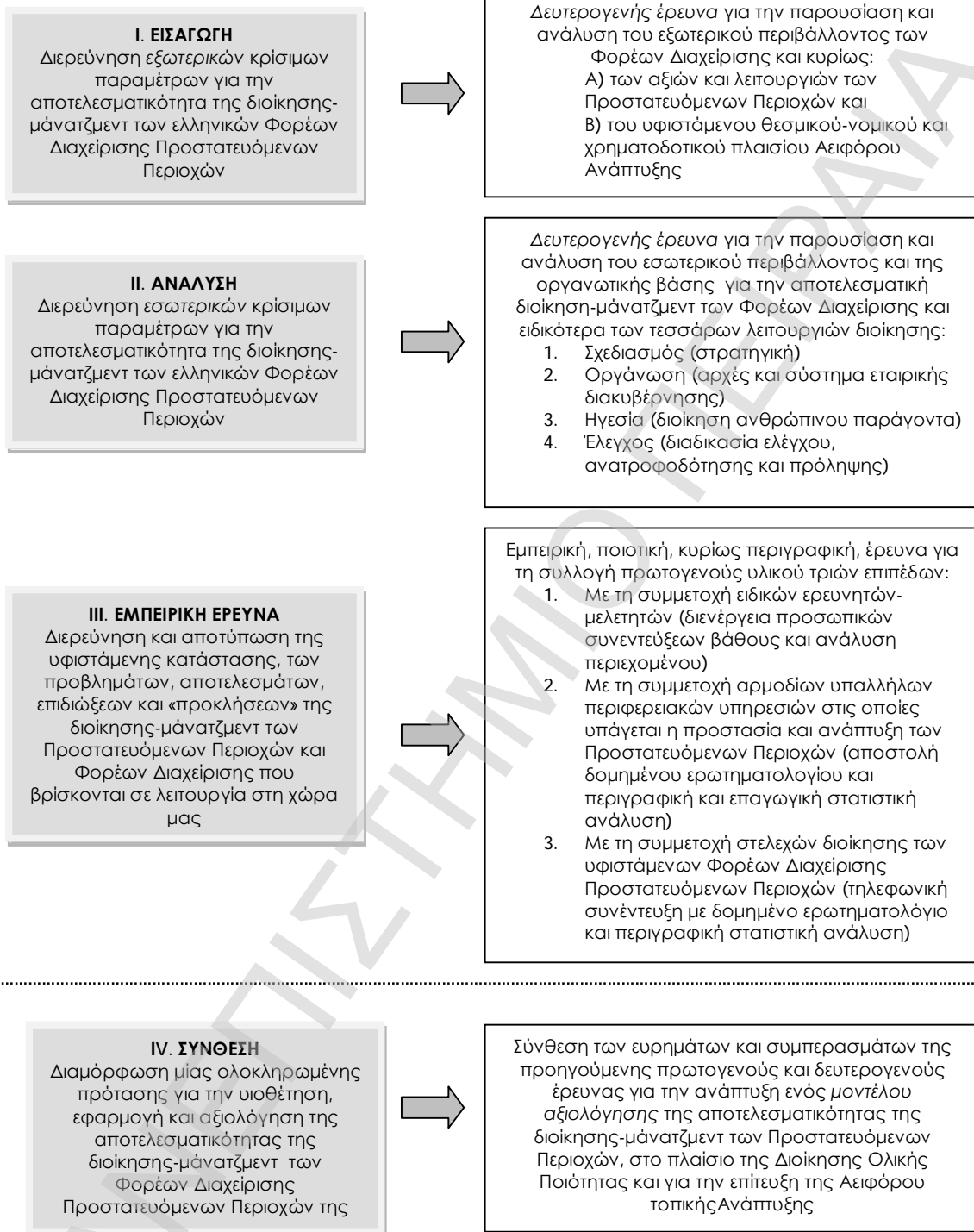
**Μεθοδολογία υλοποίησης της διπλωματικής έρευνας**

Η επιλογή της ερευνητικής μεθόδου και αντίστοιχων τεχνικών που επιλέγονται σε κάθε στάδιο της έρευνας απορρέει από τη φύση του ειδικού ερευνητικού στόχου που επιδιώκεται, όπως παρουσιάστηκαν προηγούμενα. Για την επίτευξη του συνόλου των ερευνητικών στόχων και τη διαπίστωση της αλήθειας ή την απόρριψη της ερευνητικής υπόθεσης στην οποία επικεντρώνεται η παρούσα έρευνα, ο σχεδιασμός της μεθοδολογίας υλοποίησής της περιλαμβάνει τα επόμενα *τέσσερα στάδια* τα οποία υλοποιούνται διαδοχικά, όπως φαίνεται και στο επόμενο Διάγραμμα 3. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι τα τέσσερα στάδια της μεθοδολογίας υλοποίησης της παρούσας μεταπτυχιακής έρευνας συμπίπτουν με τα τέσσερα μέρη της δομής παρουσίασής της που είδαμε προηγούμενα (Εισαγωγή, Ανάλυση, Εμπειρική έρευνα και Σύνθεση).



## Ειδικοί ερευνητικοί στόχοι της έρευνας

## Ερευνητικές μέθοδοι και τεχνικές



### Διάγραμμα 3

**Διαγραμματική απεικόνιση των τεσσάρων σταδίων υλοποίησης της μεταπτυχιακής έρευνας. Για την επίτευξη του κάθε ενός ερευνητικού στόχου που τίθεται, επιλέγεται μία κατάλληλη ερευνητική μέθοδος και αντίστοιχες επιστημονικές τεχνικές για την επίτευξή του**

Όπως φαίνεται στο παραπάνω σχήμα, στο στάδιο της εμπειρικής έρευνας προβλέπεται η υλοποίηση τριών «ανεξάρτητων» ποιοτικών ερευνών.<sup>12</sup> Η πρώτη είναι μία έρευνα επισκόπησης (*survey*)<sup>13</sup> η οποία απευθύνεται σε ερευνητές-μελετητές στον τομέα της διαχείρισης των Προστατευόμενων περιοχών. Σκοπός της έρευνας είναι η καταγραφή των απόψεών τους για το παρόν και το μέλλον της διαχείρισης και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών, από την οπτική των ειδικών που βιώνουν μακροχρόνια τις εξελίξεις και τάσεις στον συγκεκριμένο τομέα. Η έρευνα αυτή διενεργείται με την τεχνική της «συνέντευξης βάθους (*in-depth interview*)», με τη χρήση ενός ημι-δομημένου ερωτηματολογίου. Όπως αναφέρει ο **Javeau (1996: 64)**, η εφαρμογή της συγκεκριμένης τεχνικής περιλαμβάνει την πραγματοποίηση αρκετών συνεντεύξεων (στην περίπτωση μας δέκα), μη προσχεδιασμένων ή κατευθυνόμενων, γύρω από το εξεταζόμενο θέμα, με άτομα που επιλέγονται με εμπειρικό τρόπο και με κριτήριο τη σημαντικότητά τους εμπειρία ή πληροφόρηση ή και επιρροή που έχουν πάνω στο αντικείμενο της έρευνας.

Η δεύτερη έρευνα είναι επίσης μία επισκόπηση, η οποία απευθύνεται σε στελέχη της δημόσιας διοίκησης με αρμοδιότητα στη διαχείριση, προστασία και ανάδειξη Προστατευόμενων Περιοχών. Κύριος σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η καταγραφή πληροφοριών που αφορούν το υφιστάμενο καθεστώς διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών και, κυρίως, των απόψεων και εκτιμήσεών τους για τις μελλοντικές προοπτικές ανάπτυξής τους. Διενεργείται με την ταχυδρομική αποστολή και συμπλήρωση ενός δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο περιέχει όμως σ' όλες τις ερωτήσεις και «ανοικτές» επιλογές, οι οποίες συμπληρώνονται κατά την κρίση των συμμετεχόντων.

Τα ευρήματα και συμπεράσματα από τις δύο πρώτες έρευνες αξιοποιούνται για το σχεδιασμό και υλοποίηση της τρίτης εμπειρικής έρευνας. Η έρευνα αυτή είναι μία επισκόπηση των απόψεων των διοικητικών στελεχών των *είκοσι επτά (27) Φορέων Διαχείρισης* που βρίσκονται σε λειτουργία στη χώρα μας σήμερα. Το θεσμικό και νομικό πλαίσιο λειτουργίας των *27 Φορέων Διαχείρισης* της χώρας μας μαζί με άλλες σχετικές πληροφορίες εμφανίζεται στα Παραρτήματα. Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η διασταύρωση και σύγκριση πληροφοριών και απόψεων ανθρώπων που χειρίζονται άμεσα προγράμματα και δράσεις προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών, συμμετέχοντας στη διοίκηση-μνάτζμεντ των Φορέων Διαχείρισης, με τους αντίστοιχους συναδέλφους τους που απασχολούνται στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα αντίστοιχα. Η έρευνα υλοποιείται με την τεχνική της τηλεφωνικής συνέντευξης και με τη χρήση ενός πλάνου «ανοικτών» ερωτήσεων.

---

<sup>12</sup> Οι συγκεκριμένες τεχνικές που επιλέγονται στο πλαίσιο σχεδιασμού και υλοποίησης των εμπειρικών ερευνών της παρούσας διπλωματικής εργασίας χρησιμοποιούνται και στο πλαίσιο αντίστοιχων ποσοτικών ερευνών, καθώς κατά την εφαρμογή τους καταλήγουν σε συμπεράσματα που αποδίδονται με αριθμούς (στατιστικά). Παρόλα αυτά, το μεθοδολογικό πλαίσιο ένταξης των συγκεκριμένων τεχνικών στην παρούσα έρευνα (επιλογή υποκειμένων με εμπειρικά κυρίως κριτήρια, μικρό μέγεθος δειγμάτων, εστίαση στις διαφορές που παρατηρούνται στα αποτελέσματα της ανάλυσης των απαντήσεων, κ.ά., συνηγορούν υπέρ της ένταξης των τριών εμπειρικών ερευνών στην ποιοτική (*qualitative*) και όχι ποσοτική (*quantitative*) έρευνα.

<sup>13</sup> Όπως αναφέρει ο **McBurney (1998: 151)**, οι επισκοπήσεις αποτελούν μία ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδο για την συγκέντρωση επιστημονικών πληροφοριών. Συχνά, ο στόχος μίας επισκόπησης είναι απλώς ο καθορισμός του πως αισθάνονται οι άνθρωποι για ένα συγκεκριμένο θέμα όπως, για παράδειγμα, για την καταλληλότητα ενός ατόμου για την πρωθυπουργία της χώρας. Σε άλλες περιπτώσεις χρησιμοποιούνται για τη διερεύνηση της επίδρασης ενός γεγονότος στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Τέλος, μία σημαντική λειτουργία των επισκοπήσεων είναι η «αποκαθήλωση» μύθων που επικρατούν μεταξύ διαφόρων κοινωνικών ή επαγγελματικών ομάδων.



Η αναλυτική παρουσίαση και τεκμηρίωση των μεθοδολογικών επιλογών για κάθε μία από τις τρεις έρευνες γίνεται στο τρίτο μέρος της διπλωματικής εργασίας, σε αντίστοιχες ενότητες, μαζί με τα αποτελέσματα και την επεξεργασία-ανάλυσή τους με κατάλληλες στατιστικές τεχνικές.



### Πλατανούλης, η φωνή της φύσης:<sup>®</sup> Καμηλοπαρδάλεις στο Αττικό Πάρκο



Οι άνθρωποι έχουν την τάση να δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τα μεγάλα θηλαστικά (δελφίνια, φώκιες, αρκούδες) ή ζώα που εξάπτουν τη φαντασία τους, ακόμη κι αν έχουν εξαφανιστεί (δεινόσαυροι). Αντίστοιχα, μπορεί να νιώθουν απέχθεια για κάποια άλλα είδη που δεν τους ελκύει το παρουσιαστικό τους (φίδια, αράχνες, σκουλήκια). Όπως αναφέρει ο καθηγητής οικολογίας του Πανεπιστημίου Αιγαίου Τρούμπης (1999: 126),

για αυτούς που γνωρίζουν τα ψυχο-κοινωνικά μυστικά της διαφημιστικής προβολής, το «μαλλιαρό στρουμπουλό και γλουκούλικο» ζώακι ταραξίζει λιγότερο τον ύπνο του δυτικού μπέμπη από τις αλλόκοτες μορφές που συχνά παίρνει η ζωή.

Για το πλανητικό οικοσύστημα όμως, η απώλεια ενός είδους είναι το ίδιο σημαντική ανεξάρτητα από το μέγεθός του, τον χρωματισμό του, την εμφάνισή του ή τα αισθήματα που ενδεχομένως προκαλεί στον άνθρωπο. Το «δυστύχημα» είναι ότι, τις περισσότερες φορές, ο άνθρωπος είναι αυτός που αποφασίζει για την «τύχη» ενός είδους που απειλείται (ενώ συνήθως είναι και αυτός που ευθύνεται για την απειλή του) και το ζήτημα αυτό καθίσταται ζωτικής σημασίας στο στάδιο της λήψης αποφάσεων, ειδικά στο στάδιο της κατανομής των περιορισμένων οικονομικών πόρων οι οποίοι διατίθενται για τη «σωτηρία» της φύσης.

## Πρωτοτυπία και χρησιμότητα της διπλωματικής έρευνας

**Η ΠΡΩΤΟΤΥΠΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ** και η συμβολή της στην πρόοδο της επιστήμης, αν και δεν αποτελούν απαίτηση για μία διπλωματική εργασία, έγκειται στη συγκέντρωση και ανάλυση πρωτογενών στοιχείων, μέσω προσωπικών συνεντεύξεων από επαγγελματίες του χώρου, σχετικά με το παρόν και το μέλλον των Προστατευόμενων Περιοχών, με εστίαση στα αποτελέσματα της διοίκησης-μánaτζμεντ των Φορέων Διαχείρισης για την οποία δεν υπάρχουν σχεδόν καθόλου επιστημονικές αναφορές. Τα περισσότερα μέχρι σήμερα

δημοσιευμένα ευρήματα αφορούν δημοσιογραφικά ρεπορτάζ ή αναφορές Μη Κυβερνητικών (περιβαλλοντικών) Οργανώσεων τα οποία μάλιστα καταγράφουν μία ζοφερή εικόνα που επικρατεί στις περισσότερες Προστατευόμενες Περιοχές στις οποίες έχει θεσπιστεί η λειτουργία Φορέων Διαχείρισης.



**Παράθυρο στη ζωή:<sup>®</sup>**  
**Ο συνήγορος του πολίτη**  
**για την προστασία των οικοσυστημάτων**

Τα ευρήματα και συμπεράσματα της σχετικά πρόσφατης έκθεσης της ανεξάρτητης Αρχής του Συνηγόρου του Πολίτη-Συνηγόρου για το Περιβάλλον (2005: 119κ.ε.) για την προστασία των οικοσυστημάτων, είναι ιδιαίτερος αποκαλυπτικά και ενδεικτικά της σημαντικής υστέρησης που παρατηρείται στον συγκεκριμένο τομέα, στη χώρα μας. Σύμφωνα με την έκθεση, ενδεικτικές του προβλήματος της ελλιπούς προστασίας των οικοσυστημάτων είναι οι επανειλημμένες καταδίκες της χώρας από το Δικαστήριο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (ενδεικτικά αναφέρονται οι υποθέσεις για τη μη μεταφορά στο εσωτερικό δίκαιο της Οδηγίας 92/43/ΕΟΚ για την προστασία των Φυσικών Οικοτόπων και τη μη λήψη επαρκών μέτρων για την προστασία της θαλάσσιας χελώνας *Carretta carretta* στη Ζάκυνθο), καθώς και οι επανειλημμένες παραπομπές της χώρας στο Δικαστήριο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (βλ. για παράδειγμα την υπόθεση για ελλιπή προστασία της λιμνοθάλασσας του Μεσολογγίου και την υπόθεση για ελλιπή καθορισμό ζωνών ειδικής προστασίας δυνάμει του άρθρου 4 της Οδηγίας 79/409/ΕΟΚ για την Προστασία της Άγριας Ορνιθοπανίδας).

Στην ίδια έκθεση επισημαίνεται ότι, από τη διερεύνηση αναφορών που έχει δεχθεί ο Συνήγορος του Πολίτη, προκύπτει ότι ενίοτε οι τοπικές αρχές παρερμηνεύουν την αρμοδιότητά τους στις τοπικές υποθέσεις ως αποδέσμευση από τις επιταγές της κρατικής έννομης τάξης. Η τάση αυτή, ορατή τόσο στο επίπεδο της τοπικής όσο και της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης, εκφράζεται κυρίως με παράνομες ενέργειες, με παράλειψη εκτέλεσης δικαστικών αποφάσεων και εν γένει με αδιαφορία για το δικαίωμα των πολιτών στην ακώλυτη απόλαυση του περιβάλλοντος. Ως χαρακτηριστικές περιπτώσεις αναφέρονται η εν γένει απροθυμία των νομαρχών να συστήσουν συνεργεία κατεδαφίσεων, όπως αντίστοιχα και η σπουδή τους να αναστέλλουν αποφάσεις κατεδαφίσεων. Ακόμη, αναφέρονται περιπτώσεις αδειοδοτήσεων εγκαταστάσεων πλησίον ευαίσθητων οικοσυστημάτων, κατά παράβαση του νόμου, η περίπτωση διάθεσης ανεπεξέργαστων αποβλήτων στις εκβολές του ποταμού Στρυμόνα από Δήμο της περιοχής, κ.ά.

Ο Συνήγορος του πολίτη, καταλήγει στην έκθεσή του με την επισήμανση στους αρμόδιους φορείς της αναγκαιότητας σαφούς οριοθέτησης των Προστατευόμενων Περιοχών, αλλά και της εκπόνησης σχεδίων διαχείρισης, στα οποία καθορίζονται οι επιτρεπόμενες χρήσεις και δραστηριότητες, καθώς και της ίδρυσης, της στελέχωσης και της χρηματοδότησης των Φορέων Διαχείρισης.

Η δομή της εργασίας καλύπτει όλες τις κρίσιμες πτυχές σχεδιασμού και υλοποίησης δράσεων σε μία Προστατευόμενη Περιοχή, από την οπτική των υπευθύνων που συμμετέχουν στη διοίκηση ή συνεργάζονται με τους κατά τόπους Φορείς Διαχείρισης, για την αποτελεσματική προστασία, ανάδειξη και αξιοποίησή της, μ' έναν ολοκληρωμένο και σφαιρικό τρόπο. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η διατήρηση του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος (αποτελεσματική προστασία των οικολογικών και πολιτιστικών αξιών της περιοχής), παράλληλα με την κοινωνική και οικονομική ευημερία των κατοίκων της τοπικής κοινωνίας (προϋπόθεση της Αειφόρου Ανάπτυξης).

Στην πράξη, η επίτευξη αυτού του στόχου αποδεικνύεται ιδιαίτερα δύσκολη. Οι λόγοι είναι πολλοί και διαφορετικοί μεταξύ τους, τις περισσότερες φορές όμως συνοψίζονται στην αδυναμία διαμόρφωσης ξεκάθαρων και ρεαλιστικών στόχων για το μέλλον των περιοχών και το συντονισμό και την οργάνωση των δράσεων για την επίτευξη των στόχων αυτών. Η τρέχουσα εμπειρία δείχνει ότι οι άνθρωποι που συμμετέχουν σε δράσεις προστασίας και αξιοποίησης Προστατευόμενων Περιοχών διαθέτουν υψηλό επίπεδο κατάρτισης και εμπειρίας, μεγάλη συναισθηματική σύνδεση και αγάπη για το φυσικό περιβάλλον, παρόλα αυτά όμως ξεκινώντας το εγχείρημά τους, στην κυριολεξία, «δεν ξέρουν από πού ν' αρχίσουν». Οι ελλείψεις σε οικονομικούς πόρους και μέσα, οι πιέσεις για τη διασφάλιση συμφερόντων και οι συγκρούσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων εταίρων που συμμετέχουν στο έργο της διαχείρισης είναι τόσο πολλές που είναι εύκολο να πελαγοδρομήσουν, να απορροφηθούν σε δράσεις ρουτίνας και «πυροσβεστικής», κατασταλτικής επίλυσης των καθημερινών μικρο-προβλημάτων, χωρίς μία δεύτερη σκέψη για σχεδιασμό και οργάνωση, με όρους που μπορούν να δανειστούν από την επιστήμη της σύγχρονης διοίκησης. Στα κείμενα της παρούσας εργασίας επιχειρείται η σύνδεση μεταξύ των τεχνικών και μεθόδων της επιστημονικής διοίκησης με τις «παραδοσιακές» αλλά και *“state of the art”* τεχνικές οικολογικής διαχείρισης που έχουν υιοθετηθεί με επιτυχία στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Τελικά, το κείμενο της διπλωματικής εργασίας και το μοντέλο για την εσωτερική ή/και εξωτερική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης-μάνατζμεντ Φορέων Διαχείρισης Προστατευόμενων Περιοχών μπορεί να χρησιμοποιηθεί άμεσα από:

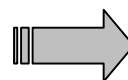
- Ε** Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, στελέχη διοίκησης και συνεργάτες των Φορέων Διαχείρισης Προστατευόμενων Περιοχών, στην άσκηση των καθηκόντων τους και, ιδιαίτερα, στη φάση της διαμόρφωσης του στρατηγικού σχεδιασμού και στρατηγικών στόχων, σύνταξης των επιχειρησιακών προγραμμάτων και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του διοικητικού τους έργου.
- Ε** Δημόσιους λειτουργούς, για την καλύτερη κατανόηση των αρχών και μηχανισμών διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών και τη διαμόρφωση δράσεων παρακολούθησης, διαχείρισης, ανάπτυξης, κ.λπ., σε συνεργασία με τους τοπικούς Φορείς Διαχείρισης Προστατευόμενων Περιοχών που υπάγονται στη διοικητική τους αρμοδιότητα.
- Ε** Πολιτικά πρόσωπα που επιθυμούν να εμβαθύνουν στην αναγνώριση της «δυναμικής» των Προστατευόμενων Περιοχών και της συμβολής τους στην τοπική, κοινωνική και εθνική κοινωνική και οικονομική ευημερία. Ιδανικά, τα πολιτικά πρόσωπα μπορούν να αναλάβουν έναν ενεργό ρόλο στην επίλυση προβλημάτων υστέρησης της ανάπτυξης και

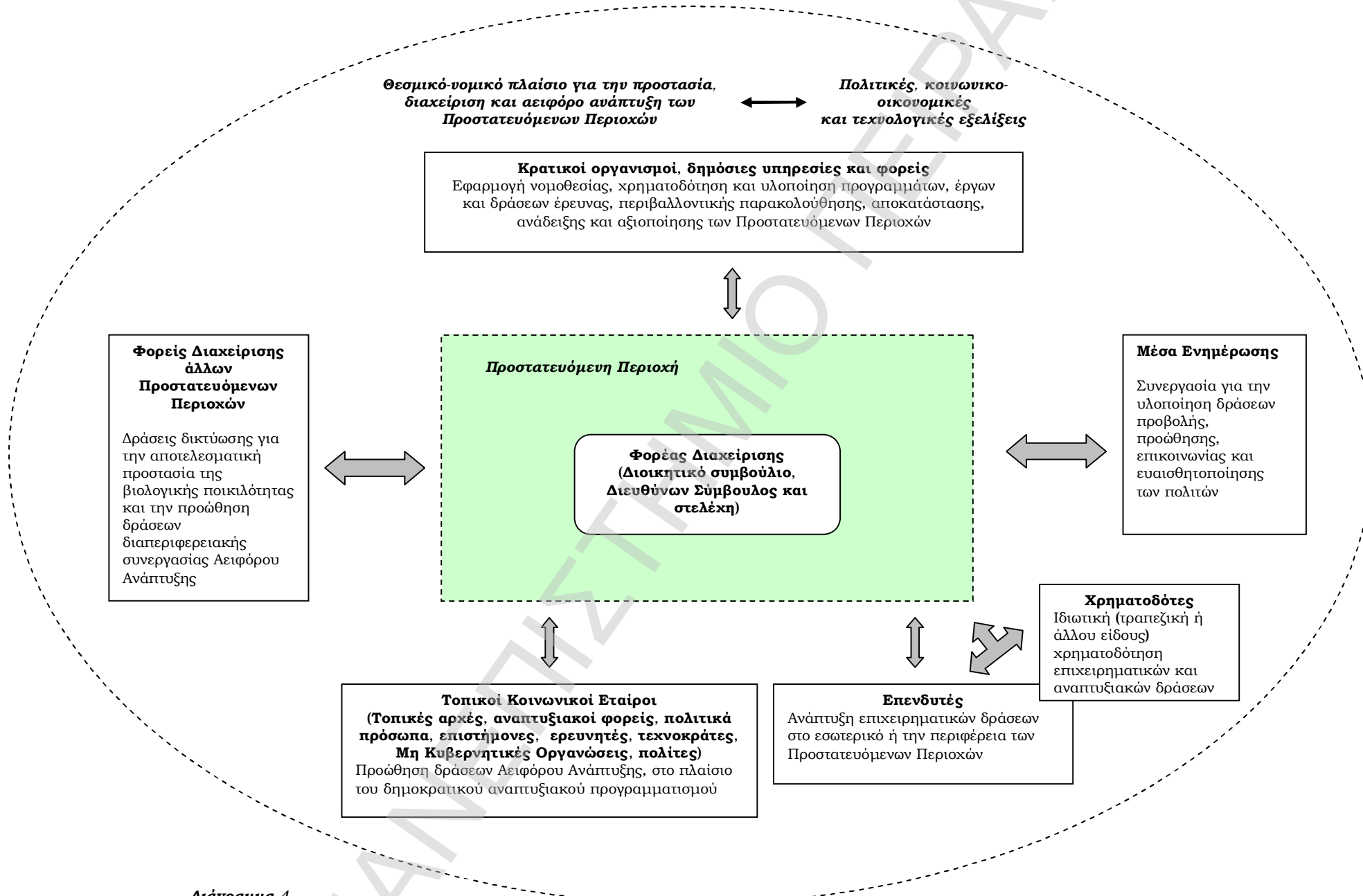
στην προώθηση θεμάτων χρηματοδότησης, προσέλκυσης επενδύσεων, ανάπτυξης υποδομών, κ.ά. στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών, στο πλαίσιο του δημοκρατικού προγραμματισμού και της δέσμευσης των τοπικών κοινωνιών, όπως και των κυβερνήσεων των κρατών, για τη την επίτευξη της Αειφορίας.

- Ε** Ερευνητές οι οποίοι εργάζονται σ' όλο το φάσμα που αφορά την οικολογική, κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών, για τον εμπλουτισμό ή στήριξη των ερευνών τους και τη διαμόρφωση μίας σφαιρικής αντίληψης των θεμάτων, μέσα από τα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας και την κωδικοποίηση των συμπερασμάτων που εμπεριέχονται στη δευτερογενή έρευνα της παρούσας εργασίας.
- Ε** Εκπαιδευτές Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης, προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης και καθηγητές όλων των βαθμίδων της εκπαίδευσης για τη διδασκαλία ή την παρουσίαση θεμάτων που αφορούν την αειφόρο ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών και την αποτελεσματική διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών.
- Ε** Φοιτητές και πτυχιούχους όλων των κλάδων και επαγγελματίες οποίοι επιθυμούν να ασχοληθούν ως στελέχη, ερευνητές ή και επιχειρηματίες στον τομέα της προστασίας, ανάδειξης και αξιοποίησης των Προστατευόμενων Περιοχών.

Η μορφή της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας αναδεικνύει ιδιαίτερα κάποιες διαστάσεις της διοίκησης των Προστατευόμενων Περιοχών που θεωρούμε ότι έχουν «παραμεληθεί». Ξεχωρίζουμε τη «μη ανθρωποκεντρική» διάσταση της ηθικής ευθύνης της κοινωνίας μας για την προστασία της βιολογικής και οικολογικής ποικιλότητας του πλανήτη, τη συμβολή της επιστημονικής διοίκησης στο σχεδιασμό, υλοποίηση και αξιολόγηση δράσεων που αφορούν την ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών και, ιδιαίτερα, τα οφέλη που προκύπτουν κατά την υιοθέτηση από τους Φορείς Διαχείρισης της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η οποία διασφαλίζει, εξάλλου, τη συνεχή αξιολόγηση και βελτίωση της επίδοσής τους.

Τέλος, θεωρούμε σημαντική τη συμβολή της παρούσας διπλωματικής εργασίας στη δημιουργία μίας *αιζέντας θεμάτων και ενός κοινού πλαισίου επικοινωνίας* μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων προσώπων στις διαδικασίες προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών στο δρόμο για την Αειφορία (τεχνοκρατών, επιστημόνων, πολιτικών, εκπροσώπων τοπικών φορέων, μέσων ενημέρωσης, μελών Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, πολιτών, επενδυτών, χρηματοδοτών, εκπροσώπων δημόσιων οργανισμών κ.ά.). Η δημιουργία μίας κοινής «πλατφόρμας» επικοινωνίας διευκολύνει εξάλλου την αποτελεσματική *διεπιστημονική* και *ολιστική* προσέγγιση της διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών η οποία, κατά τη γνώμη μας, αποτελεί μονόδρομο, λόγω της φύσης των ζητημάτων και των πολύπλευρων στόχων που επιδιώκονται. Το επόμενο Διάγραμμα 4, αποτυπώνει ένα μέρος (ενδεικτικό και, οπωσδήποτε, όχι πλήρες) των σχέσεων μεταξύ των φορέων που εμπλέκονται στη διαχείριση, προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών και των κύριων δυνάμεων που επηρεάζουν τη διαμόρφωση των στρατηγικών τους στόχων:





**Διάγραμμα 4**  
**Πλέγμα κοινωνικών εταίρων που επηρεάζουν τις στρατηγικές και στόχους των Φορέων Διαχείρισης**



**Μυρτώ, η σοφή Μάνατζερ:<sup>®</sup>**  
**Ανάλυση ενδιαφερόντων κοινωνικών εταιρών**  
**(stakeholders analysis)**

Η ανάλυση των ενδιαφερόντων των κοινωνικών εταιρών αποτελεί μία τεχνική η οποία χρησιμοποιείται διεθνώς για την επιτυχή υλοποίηση μικρών και μεγάλων έργων, στο πλαίσιο της διαχείρισής τους (**project management**). Η χρησιμοποίηση της τεχνικής αυτής από τους Φορείς Διαχείρισης συνιστάται ιδιαίτερα στο πλαίσιο του σχεδιασμού και υλοποίησης των επιχειρησιακών τους προγραμμάτων, καθώς εξασφαλίζει σημαντικά οφέλη ενώ, ταυτόχρονα, αποτελεί μία δράση υπεύθυνης κοινωνικά συμπεριφοράς. Η χρησιμοποίηση της τεχνικής αυτής περιλαμβάνει:

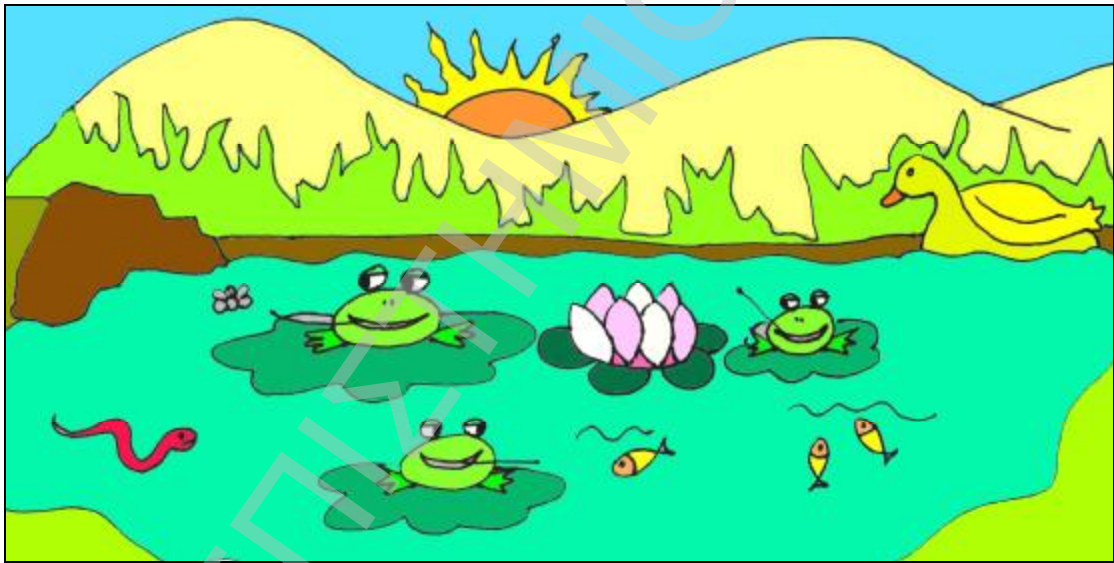
- *Τον εντοπισμό ΟΛΩΝ των δυνητικών κοινωνικών εταιρών (stakeholder mapping).* Η παράλειψη όπως και η εκ των υστέρων «ανακάλυψη» ενός σημαντικού κοινωνικού εταιρου μπορεί να έχει δραματικές επιπτώσεις στην πορεία ολοκλήρωσης ενός σχεδιαζόμενου έργου. Μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα από την δυσανάλογη αύξηση του προϋπολογισμού του (για την κάλυψη ειδικότερων ενδιαφερόντων του εταιρου που προέκυψαν όψιμα), μέχρι και την πλήρη ακύρωσή του (εφόσον ο εταιρος αυτός έχει αυξημένες εξουσίες και δυνατότητες επιρροής).
- *Την ανίχνευση των ειδικότερων ενδιαφερόντων τους και την ιεράρχηση της σημασίας τους.* Συνήθως τα άτομα έχουν διαφορετικές προτεραιότητες και ο κάθε εργαζόμενος, πολίτης ή φορέας ενδιαφέρεται για διαφορετικά πράγματα. Όσο νωρίτερα ληφθούν υπόψη οι «σωστές» διαστάσεις των συγκεκριμένων ενδιαφερόντων σε σχέση με το περιεχόμενο και τους στόχους ενός σχεδιαζόμενου έργου, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες το έργο να ολοκληρωθεί σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό της στοχοθεσίας του, των ποιοτικών προδιαγραφών του και του αντίστοιχου οικονομικού και χρονικού προγραμματισμού του.
- *Την ανάπτυξη ενός σχεδίου επικοινωνίας και κατάλληλης «ένταξης» στο έργο όλων των κοινωνικών εταιρών.* Η κατάλληλη επικοινωνία με όλους τους κοινωνικούς εταιρους προϋποθέτει την ανάλυση των ειδικότερων χαρακτηριστικών τους και την επιλογή των κατάλληλων μέσων επικοινωνίας, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της προηγούμενης ανάλυσης, με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.

Όπως αναφέρει ο **Brody (2003: 409)**, το υψηλό επίπεδο εμπλοκής των κοινωνικών εταιρών αποτελεί έναν κεντρικής σημασίας παράγοντα στο πλαίσιο του αποτελεσματικού περιβαλλοντικού σχεδιασμού και διαχείρισης οικοσυστημάτων. Καθώς η διαχείριση των οικοσυστημάτων αποτελεί εξ ορισμού ένα διεπιστημονικό, πολυ-συμμετοχικό αντικείμενο, η συμμετοχή των σημαντικών κοινωνικών εταιρών θεωρείται ως ο υπ' αριθμό ένα παράγοντας για ένα επιτυχές αποτέλεσμα. Η συμμετοχή των κοινωνικών εταιρών από τα αρχικά στάδια αντίστοιχων έργων αυξάνει την εμπιστοσύνη, την κατανόηση και την υποστήριξη από μέρους τους, ενώ η εμπλοκή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων εξασφαλίζει την έγκαιρη αναγνώριση όλων των δυνητικών ενδιαφερόντων και, τελικά, την κοινωνική αποδοχή των σχεδιαζόμενων δράσεων.

# ΜΕΡΟΣ Ι

---

## ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ



# 1.

## Αξίες και λειτουργίες των Προστατευόμενων Περιοχών

### Εννοιολόγιο 1<sup>ου</sup> κεφαλαίου<sup>14</sup>

- Συστημική θεωρία και επίπεδα οργάνωσης του έμβιου κόσμου
- Βιοποικιλότητα και διατήρηση της οικολογικής ισορροπίας στο εσωτερικό των οικοσυστημάτων
- Αξίες και λειτουργίες της φύσης και του περιβάλλοντος
- Μέθοδοι και τεχνικές αποτίμησης των περιβαλλοντικών αξιών
- Κριτήρια επιλογής Προστατευόμενων Περιοχών και εθνικό και διεθνές καθεστώς προστασίας και χαρακτηρισμού των Προστατευόμενων Περιοχών
- Ευρωπαϊκό Οικολογικό Δίκτυο και Δίκτυο «Φύση 2000»

### 1.1 Η οικολογία των Προστατευόμενων Περιοχών

**Σ**ΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΑΥΤΟ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΝΤΑΙ συνοπτικά μερικές έννοιες από την επιστήμη της θεωρητικής οικολογίας που χρησιμοποιούνται συχνά στο πλαίσιο της διαχείρισης, προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών. Η παρουσίαση αυτή θεωρείται σημαντική προκειμένου να δημιουργηθεί ένα κοινό πλαίσιο επικοινωνίας για την αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των ατόμων που εμπλέκονται στη διοίκηση-μάντζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών και μπορεί να μην είναι εξοικειωμένοι με τη χρήση των αντίστοιχων όρων.

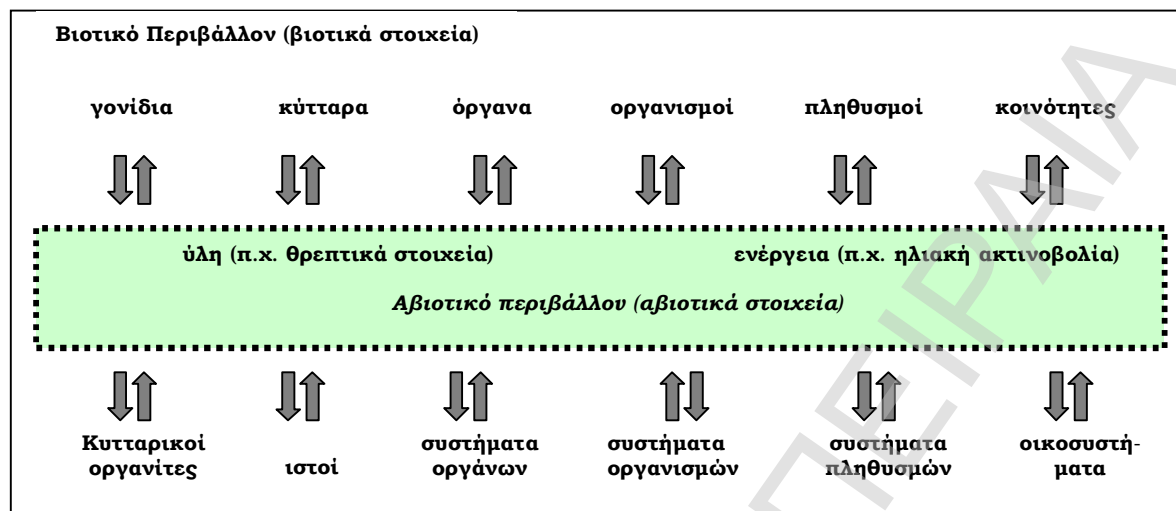
#### **Η συμβολή της συστημικής θεωρίας στην κατανόηση του έμβιου κόσμου**

Ο έμβιος κόσμος είναι ένα σύστημα οργανικής ύλης, ιεραρχικά οργανωμένο σε μία σειρά δομών αύξουσας πολυπλοκότητας. Οι δομές αυτές ονομάζονται επίπεδα οργάνωσης (μόρια, κυτταρικοί οργανίτες, κύτταρα, ιστοί, όργανα, οργανισμοί, πληθυσμοί, κοινότητες, συστήματα κοινοτήτων, βιόσφαιρα) και αποτελούν ένα φάσμα επιπέδων οργάνωσης της έμβιας ύλης στο οποίο οι βιολογικές μονάδες κάθε επιπέδου βρίσκονται σε διαρκή αλληλεπίδραση με το φυσικό περιβάλλον και συνδυάζονται μεταξύ τους διαδοχικά συγκροτώντας φυσικά συστήματα. Το επόμενο Διάγραμμα 1.1 παρουσιάζει αυτήν την ιεραρχικού τύπου οργάνωση του έμβιου κόσμου η οποία θα πρέπει να σημειώσουμε ότι είναι άκρως ανθρωποκεντρική,

<sup>14</sup> Στο πλαίσιο αυτό που παρατίθεται στην αρχή των περισσότερων κεφαλαίων εμφανίζονται βασικές έννοιες και όροι που χρησιμοποιούνται στον τομέα της έρευνας και της διοίκησης-μάντζμεντ με στόχο την προστασία και την ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών. Η γνώση τους συμβάλει στη διάδοση μίας κοινής «γλώσσας» για την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων κοινωνικών εταίρων, επαγγελματιών και επιστημόνων στην ανάπτυξη και προστασία των Προστατευόμενων Περιοχών.



αλλά η κατανόησή της βοηθάει σημαντικά στην ερμηνεία, παρουσίαση, σχεδιασμό παρεμβάσεων και διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος.



**Διάγραμμα 1.1**

**Η ιεραρχικού τύπου οργάνωση του έμβιου κόσμου. Τα βιοτικά συστατικά συνδυάζονται με τα αβιοτικά δημιουργούν βιοσυστήματα**

Η έννοια των *συστημάτων (systems)* χρησιμοποιείται σε πάρα πολλούς επιστημονικούς κλάδους για την περιγραφή, την κατανόηση και την ερμηνεία σχέσεων και αλληλεπιδράσεων που απαντώνται στη φύση. Η προσέγγιση αυτή, βασίζεται στη *Θεωρία των Συστημάτων (General System Theory)* η οποία πρωτοχρησιμοποιήθηκε από την επιστήμη της βιολογίας στις αρχές του προηγούμενου αιώνα ενώ σε μία εμπειρισταωμένη μορφή της διατυπώθηκε από τον **Bertalanffy (1968)** και επηρέασε καθοριστικά την ανάπτυξη της επιστημονικής σκέψης και την πρόοδο των επιστημών. Στις επιστήμες του περιβάλλοντος και, ειδικότερα, στη Θεωρητική Οικολογία γίνεται αναφορά π.χ. για διαφορετικούς τύπους οικοσυστημάτων ή επίπεδα οργάνωσης του έμβιου κόσμου που συνιστούν κι αυτά συστήματα, τα βιοσυστήματα.

Στη Γενική Θεωρία των Συστημάτων ο όρος «σύστημα» αναφέρεται σε μία ολότητα η οποία συντίθεται από μία ομάδα συστατικών στοιχείων και τις μεταξύ τους σχέσεις (**M. Mulej et al., 2004: 50**). Μερικές από τις σημαντικές ιδιότητες των συστημάτων που αξίζει να έχουμε υπόψη μας όταν υιοθετούμε την συστημική προσέγγιση για την έρευνα, ερμηνεία και διαχείριση «φυσικών συστημάτων» είναι οι επόμενες:

**Ε** Τα στοιχεία ενός συστήματος βρίσκονται σε στενή αλληλεξάρτηση μεταξύ τους, όσον αφορά τη λειτουργία τους, συγκροτώντας ένα δίκτυο αλληλεπιδράσεων.

**Ε** Από το σύνολο των αλληλεπιδράσεων, προκύπτουν συνολικές ιδιότητες και διεργασίες<sup>15</sup> που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό του συστήματος, μη προβλέψιμες από τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες των απομονωμένων στοιχείων. Η γνωστή φράση «ένα δάσος είναι κάτι περισσότερο από το άθροισμα των δέντρων του»,

<sup>15</sup> Σύμφωνα με τους Δερβιτσιώτη και Λαγοδήμο (2007: 397), ως διεργασία ορίζεται ένας φυσικός μηχανισμός μετασχηματισμού κάποιων συγκεκριμένων εισροών σε επιθυμητές εκροές. Σχηματικά:

εισροές → [διεργασία P] → εκροές

περιγράφει χαρακτηριστικά την ιδιότητα αυτή των συστημάτων. Επίσης, το σύνολο, ανώτερο επίπεδο οργάνωσης, (επι)δρά πάνω στα στοιχεία που το συνιστούν. Το γεγονός ότι ένας λύκος αποτελεί μέλος μίας αγέλης, αναμένεται να έχει μία επίδραση στη συμπεριφορά του.

- Ε** Οι ιδιότητες και οι λειτουργίες ενός στοιχείου, όταν αυτό αποτελεί μέρος ενός συστήματος, είναι διαφορετικές από αυτές του ίδιου του στοιχείου, όταν αυτό είναι απομονωμένο ή όταν βρεθεί σε ένα διαφορετικό σύστημα (στην περίπτωση βέβαια που μπορεί το στοιχείο αυτό να «επιβιώσει» όταν βρεθεί εκτός συστήματος). Για παράδειγμα, όταν αφαιρεθεί ο τροχός μίας άμαξας αποκτά μία τελείως διαφορετική λειτουργία (μπορεί να αποτελεί στοιχείο της εξωτερικής διακόσμησης μίας αγροικίας).
- Ε** Οι ιδιότητες ενός συστήματος προκύπτουν από τις σχέσεις (αλληλεπιδράσεις) μεταξύ των στοιχείων και, σε μερικές περιπτώσεις, επικαλύπτουν τις ιδιότητες των στοιχείων. Για παράδειγμα, όταν δύο άτομα υδρογόνου ενωθούν χημικά με ένα άτομο οξυγόνου σχηματίζεται ένα μόριο νερού, μία χημική δομή δηλαδή με καινούριες ιδιότητες, τελείως διαφορετικές από τις ιδιότητες των στοιχείων που την αποτελούν. Το μόριο του νερού είναι μία νέα δομή στην οποία οι ιδιότητες των στοιχείων που το συνιστούν (οξυγόνο και νερό) έχουν σχεδόν τελείως αντικατασταθεί από τις προκύπτουσες ιδιότητες του συστήματος.
- Ε** Στη γενική περίπτωση, αλλά όχι πάντοτε, ένα στοιχείο δεν μπορεί να υπάρξει ή τουλάχιστον να διατηρηθεί εκτός συστήματος. Αυτό συμβαίνει, για παράδειγμα, όταν ένα ψάρι βρεθεί έξω από το νερό.

Η οργάνωση του έμβιου κόσμου είναι ιεραρχικού τύπου. Σε κάθε επίπεδο οργάνωσης:

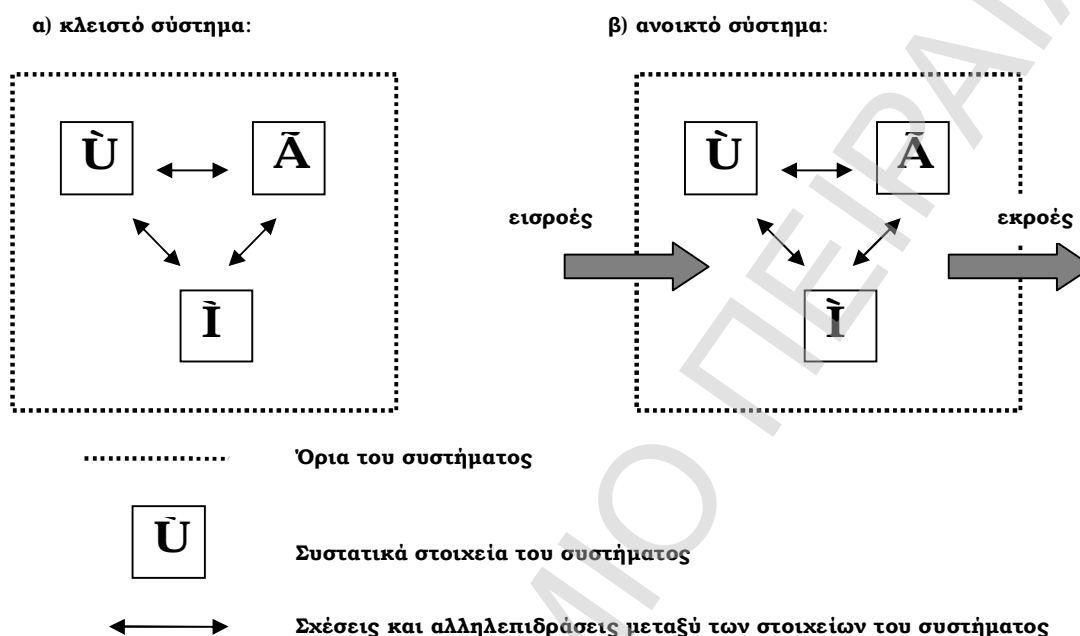
- Ε** Τα στοιχεία είναι κι αυτά συστήματα (υποσυστήματα)
- Ε** Οι προκύπτουσες δομές οργανώνονται μεταξύ τους συγκροτώντας ένα καινούριο, μακροσκοπικό επίπεδο οργάνωσης (πολλά ηλιακά συστήματα συγκροτούν ένα γαλαξία).

Τα συστήματα ορίζονται μέσω των ορίων τους, αν και δεν είναι πάντοτε εύκολο να περιγράψουμε τα όρια ενός συστήματος (π.χ. πώς μπορούμε να περιγράψουμε τα όρια του συστήματος μίας τοπικής κοινωνίας ή ακόμη και μίας μικρής επιχείρησης καθώς βρίσκονται σε διαρκή αλληλεπίδραση με τον «έξω κόσμο» ενώ συνεχώς ανταλλάσσουν φυσικά πρόσωπα, ενέργεια και υλικά και, το κυριότερο, αναπτύσσονται). Το δίκτυο των αλληλεπιδράσεων που καθορίζει ένα έμβιο σύστημα χαρακτηρίζεται από μία διαρκή ανταλλαγή ύλης και ενέργειας μεταξύ των στοιχείων που το αποτελούν καθώς, επίσης, και του συστήματος με το περιβάλλον του. Διακρίνονται δύο βασικοί τύποι συστημάτων:

- Ε** Τα *κλειστά συστήματα*, τα οποία δεν ανταλλάσσουν ενέργεια και ύλη με το περιβάλλον τους. Και
- Ε** Τα *ανοικτά συστήματα*, τα οποία ανταλλάσσουν ενέργεια ή/και ύλη με το περιβάλλον τους.

Τα κέρδη σε ενέργεια και υλικά ενός συστήματος ονομάζονται *εισορές (inputs)*, ενώ οι απώλειες *εκροές (outputs)*. Στη φύση δεν απαντώνται «κλειστά» συστήματα, εκτός (ίσως) από το σύμπαν.

Ωστόσο, ο βαθμός της αυτοτέλειας, το πόσο εξαρτημένο ή δεκτικό δηλαδή είναι ένα σύστημα ως προς την ανταλλαγή ύλης ή/και ενέργειας με το περιβάλλον του ποικίλει σε μεγάλο βαθμό. Για παράδειγμα, ένας ποταμός θεωρείται ότι είναι πιο «ανοικτό» σύστημα σε σχέση με μία λίμνη. Το επόμενο Διάγραμμα 1.2, παρουσιάζει τη μορφή ενός κλειστού και ενός ανοικτού συστήματος.




**Διάγραμμα 1.2**

**«Κλειστό» και «ανοικτό» σύστημα (πηγή: προσαρμογή από Emberlin, 1996: 18)**

Τα συστήματα διαθέτουν μηχανισμούς *ανατροφοδότησης (feedback)* οι οποίοι ενεργοποιούνται όταν μεταβάλλεται η συμπεριφορά ή η κατάσταση ενός από τα συστατικά στοιχεία του συστήματος. Η μεταβολή στη συμπεριφορά ενός στοιχείου προκαλεί μία σειρά μεταβολών σε άλλα στοιχεία του συστήματος οι οποίες, με τη σειρά τους, επηρεάζουν (επανατροφοδοτούν) το πρώτο στοιχείο. Στη φύση διακρίνουμε δύο τύπους μηχανισμών ανατροφοδότησης: την *αρνητική* και τη *θετική ανατροφοδότηση*. Η *αρνητική ανατροφοδότηση* αποτελεί το πιο συνηθισμένο μηχανισμό διατήρησης της δυναμικής ισορροπίας που συνήθως επικρατεί στα φυσικά συστήματα. Η αρνητική ανατροφοδότηση μειώνει τις επιπτώσεις της μεταβολής της συμπεριφοράς του στοιχείου που ενεργοποίησε τη μεταβολή της ισορροπίας του συστήματος. Ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό των ανοικτών φυσικών συστημάτων είναι ότι τείνουν προς μία κατάσταση ισορροπίας ή σταθερότητας, έτσι ώστε όλα τα συστατικά στοιχεία του συστήματος να βρίσκονται σε αρμονία το ένα με το άλλο (η λεγόμενη διατήρηση της οικολογικής ισορροπίας που αναφέρεται συχνά ως ζητούμενο της προστασίας των φυσικών συστημάτων). Παράδειγμα αρνητικής ανατροφοδότησης είναι η ρύθμιση των πληθυσμών των καταναλωτών (θηρευτών) σε μία περιοχή, από το μέγεθος των πληθυσμών των οργανισμών που τους υποστηρίζουν τροφικά στο πλαίσιο του πλέγματος των τροφικών σχέσεων που υπάρχουν (δηλ. σχέσεις «θηρευτή-θηράματος» ή, πιο παραστατικά, ενός σαρκοφάγου ζώου το οποίο κατασπαράσσει ένα φυτοφάγο). Η θετική ανατροφοδότηση αποτελεί έναν μηχανισμό ο οποίος πολλαπλασιάζει και επιταχύνει τις μεταβολές του συστήματος που προκαλούνται από τη

μεταβολή της συμπεριφοράς του στοιχείου. Η θετική ανατροφοδότηση εκτρέπει το σύστημα από την κατάσταση της δυναμικής ισορροπίας με τα στοιχεία του περιβάλλοντός του. Κλασσικό παράδειγμα θετικής ανατροφοδότησης αποτελεί ο *ευτροφισμός* των υδατικών συστημάτων.<sup>16</sup>



### Όλοι μαζί, δραστηριότητα βιωματικής μάθησης:<sup>®</sup> Ας γνωριστούμε καλύτερα

Υποθέστε ότι πρόκειται να πάρετε συνέντευξη από μία άγνωστη σ' εσάς «προσωπικότητα» (μπορεί να προέρχεται από το χώρο της διανοήσης ή των “celebrities”). Σκεφτείτε 5 έως 10 ερωτήσεις που θα θέλατε να του κάνετε. Συζητήστε μερικές από τις ερωτήσεις αυτές στην τάξη. Η τάξη χωρίζεται σε ομάδες των δύο ατόμων. Το κάθε άτομο από τις δυάδες παίρνει συνέντευξη από τον συνάδελφό του, με στόχο να κάνει μία σύντομη παρουσίαση για αυτόν, στην συνέχεια, στην τάξη. Δίνεται χρόνος 5-10 λεπτών για τις συνεντεύξεις και έως 3 λεπτά για τις παρουσιάσεις. Το κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να διορθώσει ή και να προσθέσει στοιχεία στα χαρακτηριστικά που ακούστηκαν για αυτό. Εφόσον υπάρχει χρόνος, ο εκπαιδευτής μπορεί να παρουσιάσει στην τάξη το μοντέλο «*παράθυρο του Johari (Johari window)*» το οποίο αφορά διαστάσεις της ανθρώπινης προσωπικότητας, όπως γίνονται αντιληπτές από το άτομο και τους άλλους. Το συγκεκριμένο μοντέλο, το οποίο αναπτύχθηκε από τους **Luft & Ingham (1955)** στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια, ενώ δεν «μετρά» την ανθρώπινη προσωπικότητα, παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτή εκφράζεται προς τα έξω. Ακολουθεί μία συνοπτική γραφική αναπαράσταση του μοντέλου. Η τάξη μπορεί να συζητήσει σε μικρές ομάδες την εφαρμογή του μοντέλου στα άτομα και, στη συνέχεια, στο σύνολο της τάξης να συζητήσει ποιος ή ποιοι είναι οι πλέον κρίσιμοι τομείς από το παράθυρο **Johari** που μπορεί να αποτελέσουν «αφετηρία» μη αποτελεσματικής επικοινωνίας ή/και προστριβών σε μία ομάδα.

		στοιχεία προσωπικότητας	
Οι άλλοι	(-)	2. γνωστά σε άλλους, αλλά όχι σε εμένα ( <b>τυφλό σημείο</b> )	3. άγνωστα σε εμένα, αλλά και στους άλλους ( <b>άγνωστο</b> )
	(+)	1. γνωστά σε εμένα, άγνωστα και στους άλλους ( <b>αρένα</b> )	4. γνωστά σε εμένα, αλλά όχι στους άλλους ( <b>προσωπείο</b> )
		(+)	(-)
		<b>Εγώ</b>	

<sup>16</sup> Ο *ευτροφισμός* δημιουργείται όταν σ' ένα υδατικό οικοσύστημα εμφανίζεται υπέρμετρη αύξηση των θρεπτικών στοιχείων (νιτρικών, φωσφορικών, κ.ά.) η οποία προκαλεί την υπέρμετρη αύξηση του φυτοπλαγκτόν. Όταν το φυτοπλαγκτόν πεθαίνει ξεκινάει η διαδικασία της αποσύνθεσής του, μέσω μικροοργανισμών οι οποίοι καταναλώνουν οξυγόνο. Οι μεγάλες συγκεντρώσεις του φυτοπλαγκτόν έχουν σαν αποτέλεσμα το οξυγόνο που καταναλώνεται κατά την αποσύνθεσή τους να είναι περισσότερο από αυτό το οποίο παράγεται από το φυτοπλαγκτόν και έχει σαν τελικό αποτέλεσμα τη δραστική μείωση του διαλυμένου οξυγόνου στο εσωτερικό του υδατικού συστήματος. Καθώς οι μικροοργανισμοί που καταναλώνουν το φυτοπλαγκτόν πεθαίνουν, καταβυθίζονται και την αποσύνθεσή τους αναλαμβάνουν αναερόβιοι μικροοργανισμοί (δεν χρησιμοποιούν οξυγόνο στη διεργασία της αποσύνθεσης), οι οποίοι παράγουν το δύσοσμο και τοξικό βιοαέριο. Η έλλειψη οξυγόνου προκαλεί το θάνατο αερόβιων οργανισμών, όπως των ψαριών και η κατάσταση επιδεινώνεται ακόμη περισσότερο.

### **Επίπεδα οργάνωσης του έμβιου κόσμου στη θεωρητική οικολογία**

Η επιστήμη που ασχολείται και μελετάει τις ιδιαίτερες σχέσεις και αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των έμβιων οργανισμών και του αβιοτικού τους περιβάλλοντος, ονομάζεται (Θεωρητική) Οικολογία. Στην ενότητα που ακολουθεί, παρουσιάζονται μερικές βασικές έννοιες της σχετικά πρόσφατης αυτής επιστήμης<sup>17</sup> που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών.

Τα κυριότερα επίπεδα οργάνωσης που χρησιμοποιούνται στη μελέτη των φυσικών οικοσυστημάτων είναι: ο πληθυσμός (*population*), οι μεταπληθυσμοί (*metapopulation*), οι κοινότητες (*communities*) και το οικοσύστημα (*ecosystem*). Ο καθορισμός των ορίων για κάθε ένα από τα επίπεδα οργάνωσης και μελέτης του έμβιου κόσμου, είναι αρκετά υποκειμενικός και εναπόκειται στις θεωρήσεις και παραδοχές του εκάστοτε ερευνητή που συνδέεται με τις τεχνικές προσέγγισης, μελέτης και δειγματοληψίας, τη χρησιμοποιούμενη κλίμακα (*scale*) στο χώρο και, κυρίως, τον ερευνητικό στόχο και ενδιαφέροντά του.

Με τον όρο «πληθυσμός», αναφερόμαστε σε μία ομάδα ατόμων του ίδιου είδους<sup>18</sup> που ευρίσκονται σ' ένα συγκεκριμένο χώρο, μία δεδομένη χρονική στιγμή. Για παράδειγμα, επικρατεί η άποψη ότι τα τελευταία χρόνια ο πληθυσμός των λύκων στην Δυτική Μακεδονία αυξάνεται, με μικρό ρυθμό αλλά σταθερά. Ενώ, αντίστοιχα, οι πληθυσμοί των λύκων της Πελοποννήσου, εξαφανίστηκαν από τη δεκαετία του 1930. Τα άτομα ενός πληθυσμού συνδέονται μεταξύ τους με *αναπαραγωγικούς δεσμούς*. Με τον όρο «μεταπληθυσμός», εννοούμε μία ομάδα πληθυσμών που καταλαμβάνουν ευρύτερες περιοχές και που συνδέονται μεταξύ τους με *ροές γενετικού υλικού*. Δηλαδή, ροές γονιδίων (όπως η γύρη και οι καρποί στους φυτικούς οργανισμούς). Οι φώκιες στη Μεσόγειο μπορούμε να ισχυριστούμε ότι αποτελούν έναν μεταπληθυσμό, καθώς μικροί πληθυσμοί τους υπάρχουν γύρω από διάφορα νησιωτικά συμπλέγματα (π.χ. Σποράδες, Βόρειο Αιγαίο και ακτές της Αλβανίας) ενώ, δυνητικά, άτομα αυτών των πληθυσμών μπορεί να βρεθούν και να αναπαραχθούν μεταξύ τους.

Η «κοινότητα» αποτελείται από το σύνολο των *ζώντων οργανισμών*, ανεξάρτητα από την ταξινομική τους ταυτότητα (φυτικό ή ζωικό βασίλειο). Συχνά αναφέρονται οι όροι φυτοκοινότητα, ζωοκοινότητα ή μικροβιοκοινότητα. Οι όροι αυτοί χαρακτηρίζουν και περιγράφουν τμήματα της Βιοκοινότητας, λαμβάνοντας υπόψη μόνο τα φυτικά είδη, τα ζωικά είδη ή τους μικροοργανισμούς, αντίστοιχα.

Ο «βιότοπος» τώρα, αποτελεί το σύνολο των αβιοτικών παραγόντων, φυσικών ή χημικών, που δρουν σε μία συγκεκριμένη περιοχή, όπως η ένταση της ηλιακής ακτινοβολίας, ο άνεμος, η θερμοκρασία, η υγρασία, το έδαφος, οι συγκεντρώσεις βασικών ανόργανων στοιχείων και

<sup>17</sup> Ο όρος «οικοσύστημα» ο οποίος έδωσε μεγάλη ώθηση στις έρευνες και την εξέλιξη της οικολογίας, έγινε ευρύτερα γνωστός μετά από τη δημοσίευση του βιβλίου "Fundamentals of Ecology" που συνέγραψε το 1953 ο πολύ γνωστός θεωρητικός οικολόγος Eugene Odum σε συνεργασία με τον αδελφό του Howard-Thomas (ζωολόγο). Για μία επανέκδοση του βιβλίου βλέπε Odum (1971).

<sup>18</sup> Ο όρος «είδος (*species*)» αποτελεί μία από τις δυσκολότερες έννοιες για να αποδοθεί και εξηγηθεί ικανοποιητικά, ειδικά στο πλαίσιο της θεωρίας της εξέλιξης των ειδών. Γενικά με τον όρο είδος στις επιστήμες της ζωής, αναφερόμαστε σε μία ταξινομική ομάδα της οποίας τα μέλη μπορούν να αναπαραχθούν μεταξύ τους (π.χ. ο λύκος που η επιστημονική του ονομασία είναι *Canis lupus*).

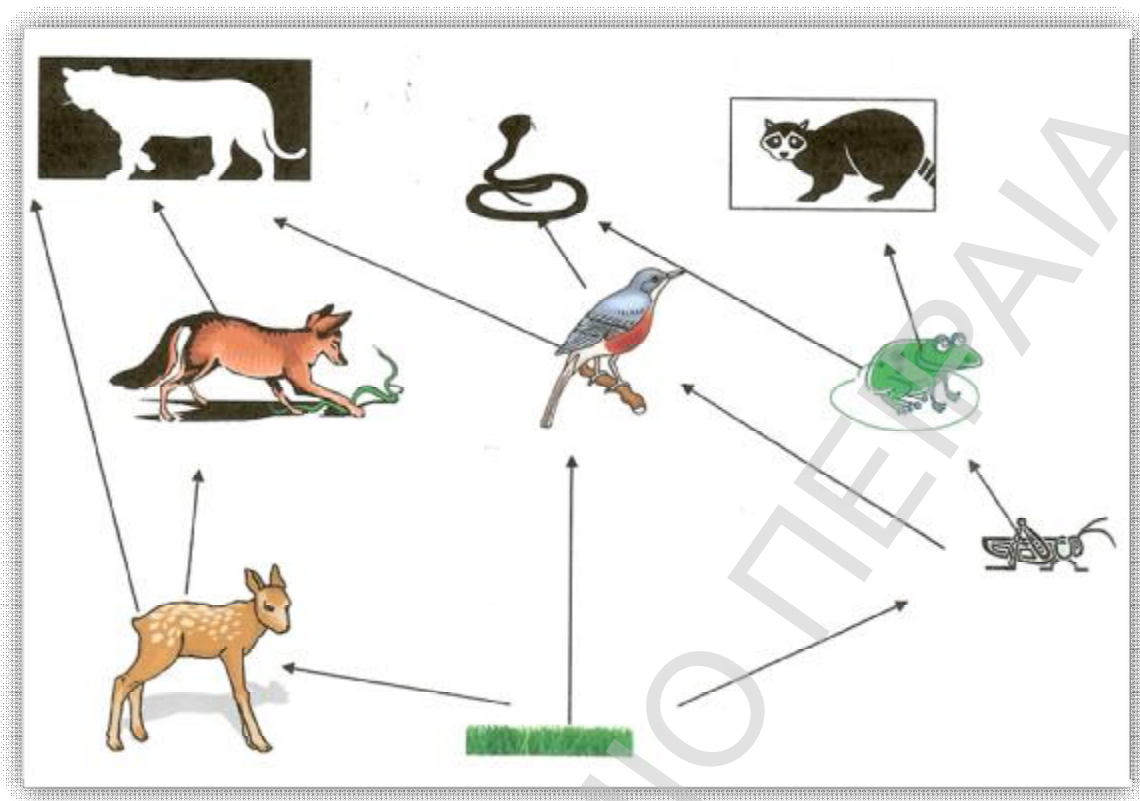
ενώσεων, κ.λπ. Ο βιότοπος συνιστά το αβιοτικό περιβάλλον, το υπόστρωμα στο οποίο αναπτύσσεται η βιοκοινότητα. Η τελευταία, είναι άμεσα εξαρτημένη από τον βιότοπο και χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό οργάνωσης, στις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων ατόμων, ειδών και φυσικών πληθυσμών που την αποτελούν. Ο βιότοπος ή το αβιοτικό περιβάλλον μίας περιοχής, κάποιες φορές αναφέρεται με τον όρο «*περιβαλλοντικοί παράγοντες*» και θα πρέπει να σημειώσουμε ότι δεν παρέχει μόνο την αναγκαία ύλη και ενέργεια για τους έμβιους οργανισμούς τους οποίους υποστηρίζει, αλλά διαδραματίζει κι έναν πολύ σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των φυτικών και ζωικών ειδών που θα αναπτυχθούν και θα ευδοκιμήσουν σε μία περιοχή (π.χ. στις ακραίες καιρικές συνθήκες που επικρατούν στις κορυφές των μεγάλων οροσειρών επιβιώνουν συγκεκριμένα φυτικά είδη, όπως τα έλατα και τα ρόμπολα στην πατρίδα μας).

Το λειτουργικό σύστημα της *βιοκοινότητας* (φυτοκοινότητα, ζωοκοινότητα και μικροβιοκοινότητα) και του *βιοτόπου* συναποτελούν το *οικοσύστημα*. Ένας πιο πλήρης ορισμός για το οικοσύστημα, σύμφωνα με τον **Odum (1971)**, είναι: «κάθε μονάδα, σε μία δεδομένη περιοχή, η οποία περιλαμβάνει όλους τους οργανισμούς (δηλ. η «κοινότητα») και την αλληλεπίδρασή τους με το φυσικό περιβάλλον έτσι ώστε η ροή της ενέργειας οδηγεί σε τροφικές δομές, βιοτική ποικιλία και ανακύκλωση των υλικών (δηλ. ανταλλαγή υλικών μεταξύ των έμβιων και αβιοτικών στοιχείων) στο εσωτερικό του συστήματος αποτελεί ένα οικοσύστημα». Το οικοσύστημα αποτελεί τη βασική λειτουργική μονάδα της οικολογίας. Ορίζεται δε σε διαφορετικές κλίμακες του χώρου και του χρόνου.

Στη βιοκοινότητα, οι διάφοροι οργανισμοί, ανάλογα με τη λειτουργία τους, χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- i. *Παραγωγοί*. Τα φυτά τα οποία είναι ικανά να παράγουν τα ίδια τη τροφή τους.
- ii. *Καταναλωτές*. Είναι τα ζώα που τρέφονται από τα φυτά ή από άλλα ζώα.
- iii. *Αποδομητές ή αποσυνθετές*. Οι οργανισμοί που συμμετέχουν στη διεργασία της αποδόμησης της νεκρής οργανικής ύλης και συμβάλλουν στη διατήρηση των *(βιο)γεωχημικών κύκλων* των διαφόρων στοιχείων στη φύση.

Η μεταφορά της ενέργειας που περικλείεται στην τροφή και που πραγματοποιείται με το πέρασμά της από μία σειρά οργανισμών, όπου ο ένας τρώει τον άλλο, είναι γνωστή ως *τροφική αλυσίδα (food chain)*. Οι τροφικές αλυσίδες μπορεί να έχουν μία απλή γραμμική μορφή (π.χ. φυτοπλαγκτόν → ζωοπλαγκτόν → φάλαινες → βακτήρια), αλλά μπορεί να είναι και αρκετά πολύπλοκες, περιλαμβάνοντας πολλά και εκτεταμένα δίκτυα παραγωγών και καταναλωτών. Το επόμενο Διάγραμμα 1.3, παρουσιάζει μία τυπική τροφική αλυσίδα. Θα πρέπει να σημειώσουμε στο σημείο αυτό ότι σχετικό με την τροφική αλυσίδα φαινόμενο είναι η *βιοσυσσώρευση*. Η βιοσυσσώρευση αναφέρεται στη μεταφορά τοξικών ουσιών, μέσω της τροφικής αλυσίδας και τη γεωμετρική αύξηση της συγκέντρωσής τους στους ιστούς των ανώτερων ζώων. Οι τοξικές ουσίες συσσωρεύονται σε πολύ υψηλές συγκεντρώσεις στους οργανισμούς που βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα της τροφικής αλυσίδας, αναλογικά με τον αριθμό των οργανισμών που καταναλώνουν από τα κατώτερα επίπεδα και οι οποίοι έχουν προσλάβει τοξικές ουσίες στη διατροφή τους.



**Διάγραμμα 1.3**

**Σχηματική αναπαράσταση απλοποιημένης τροφικής αλυσίδας**  
 (πηγή φωτογραφίας: [http://iweb.craven.k12.nc.us/biology/BiologyBlitz\\_Goal\\_4/Scan%20Goal%204/Food%20Web%20final.jpg](http://iweb.craven.k12.nc.us/biology/BiologyBlitz_Goal_4/Scan%20Goal%204/Food%20Web%20final.jpg))

Κάθε βιοκοινότητα χαρακτηρίζεται από μία *δομή (structure)* στο χώρο. Η δομή αυτή προκύπτει από τη διάταξη των διαφόρων ειδών τόσο στο κάθετο επίπεδο, όσο και στο οριζόντιο επίπεδο. Στη κάθετη δομή ενός δασικού οικοσυστήματος, διακρίνονται ο όροφος της κόμης, ο όροφος των κορμών, ο όροφος των θάμνων και νεαρών δένδρων, ο όροφος των ποών, το στρώμα των βρύων και της φυλλοστρωμνής, το επίπεδο των ριζών και το υπέδαφος. Συνολικά δηλαδή επτά (7) όροφοι σε κάθε έναν από τον οποίους επικρατούν ιδιαίτερες περιβαλλοντικές συνθήκες οι οποίες ευνοούν την ανάπτυξη διαφορετικών οργανισμών. Για παράδειγμα, στον όροφο της κόμης των δέντρων βρίσκουν στέγη και τροφή ο μπούφος, ο σκίουρος και η νυφίτσα, ενώ οι θάμνοι και τα νεαρά δέντρα προσφέρουν τροφή σε πολλά έντομα και πουλιά, αλλά και σε μεγαλύτερα θηλαστικά, όπως είναι το ζαρκάδι.

Η οριζόντια κατανομή των ειδών, εκφράζει την *ετερογένεια (heterogeneity)* του φυσικού υποδοχέα. Για να αντιληφθούμε την οριζόντια δομή μίας περιοχής, μπορούμε να σκεφτούμε την εικόνα που βλέπουμε κοιτώντας το έδαφος από ένα ελικόπτερο ή ένα αεροπλάνο που πετάει σχετικά χαμηλά. Έτσι, θα εντοπίσουμε περιοχές με πυκνή βλάστηση, ξέφωτα, απότομες ρηματικές, βραχώδεις εκτάσεις, δάση με φυλλοβόλα ή αειθαλή δέντρα, κ.λπ. Οι μεταβατικές ζώνες μεταξύ διαφορετικού τύπου οικοσυστημάτων, περιοχές δηλαδή όπου συνυπάρχουν είδη από διαφορετικές διαπλάσεις (π.χ. περιοχές με φρύγανα και θάμνους, μεικτά δάση, κ.λπ.)

ονομάζονται *οικοτόνοι (ecotones)* και είναι ιδιαίτερα σημαντικές γιατί συμβάλουν στη μεταφορά ύλης και ενέργειας από τη μια μορφή οικοσυστήματος στην άλλη. Ιδιαίτερα στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών, χρησιμοποιούνται ως ρυθμιστικές ζώνες, για την προστασία ευαίσθητων και σημαντικών οικοσυστημάτων που μπορεί να περικλείουν.

Η βιοκοινότητα παρουσιάζει σημαντικές μεταβολές στη σύνθεσή της σε είδη, σε διάφορες κλίμακες του χρόνου. Οι μεταβολές αυτές οφείλονται στη βιολογία των βιοτικών μορφών που την αποτελούν και, κυρίως, στη διάρκεια της ζωής (π.χ. ετήσια ή πολυετή φυτά). Στο βαθμό που οι μεταβολές αυτές είναι κυκλικές, τα είδη δηλαδή είναι παρόντα συγκεκριμένες χρονικές στιγμές, απουσιάζουν για ένα χρονικό διάστημα και επανεμφανίζονται στη συνέχεια, η κοινότητα παρουσιάζει *περιοδικότητα (periodicity)* ως προς τη σύνθεσή της. Πολλά ζώα, όπως ο σκαντζόχοιρος και η αρκούδα στην Ελλάδα, πέφτουν σε χειμερία νάρκη, ενώ πολλά είδη πουλιών την περίοδο του χειμώνα μετακινούνται προς πιο θερμές περιοχές στις οποίες μπορούν να βρουν ευκολότερα τροφή. Ακόμη, πολλά ετήσια φυτά, βρίσκονται υπό μορφή σπέρματος «κρυμμένα» στο έδαφος για μεγάλες περιόδους του έτους.

Πριν κλείσουμε τη συγκεκριμένη ενότητα, θεωρούμε σημαντικό να δώσουμε μερικούς ακόμη ορισμούς που χρησιμοποιούνται συχνά στο πλαίσιο της προστασίας και αξιοποίησης των Προστατευόμενων Περιοχών, από διάφορους επιστήμονες.

Η *βλάστηση (vegetation)* είναι το σύνολο των φυτικών ειδών σε μία περιοχή (χλωρίδα), με ελάχιστη αναφορά στους τρόπους με τους οποίους όλα αυτά τα είδη είναι κατανεμημένα στο χώρο και το χρόνο.

Το *τοπίο (landscape)* αναφέρεται στη φυσιογνωμία μίας περιοχής και περικλείει τα μορφολογικά χαρακτηριστικά του φυσικού υποδοχέα, τα μορφολογικά χαρακτηριστικά της βιοκοινότητας και τις διαφοροποιήσεις τους από την ανθρώπινη επέμβαση. Όπως αναφέρει ο **Phillips (2002: 5)**, το τοπίο είναι κάτι περισσότερο από αυτό το οποίο βλέπουμε. Η οπτική σύνθεση του τοπίου αποδίδει τη διαχρονική αλληλεπίδραση του ανθρώπου με τη φύση ενώ παράλληλα το τοπίο διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο στην παράδοση και τον πολιτισμό πολλών κοινοτήτων σε όλο τον κόσμο (π.χ. αποτελεί πηγή έμπνευσης σπουδαιών καλλιτεχνικών έργων). Το τοπίο αναγνωρίζεται ότι ως σύνολο διατηρεί ένα σημαντικό αισθητικό περιεχόμενο και για το λόγο αυτό στο θεσμικό πλαίσιο προστασίας της Ελλάδας υπάρχει ειδική κατηγορία Προστατευόμενων Περιοχών με βάση αυτό το χαρακτηριστικό τους: τα *αισθητικά δάση*. Στην Ελλάδα υπάρχουν **19** αισθητικά δάση, με συνολική έκταση **33.109** εκτάρια και πιο γνωστή ίσως περιοχή την παραλία του Βάι, με το μοναδικό στην Ευρώπη Φοινικόδασος, στο Λασιθί της Κρήτης.

### **Άσκηση ενεργητικής μάθησης**

#### **Άνθρωπος και τοπίο**

Επιλέξτε έργα μεγάλων ζωγράφων που αποδίδουν σκηνές στη φύση και στα οποία εμφανίζεται ή δεν εμφανίζεται ο άνθρωπος και οι δραστηριότητές του. Παρατηρείστε με προσοχή τα στοιχεία του φυσικού και ανθρωπογενούς περιβάλλοντος που έχει επιλέξει να παρουσιάσει ο



καλλιτέχνης, τις δομές τους και τα συναισθήματα που προκαλούνται. Στη συνέχεια συζητείστε στην τάξη κατά πόσο η φύση είναι αυτή που παίζει ένα διαμορφωτικό ρόλο στην ανθρώπινη κοινωνία ή αν ο άνθρωπος είναι αυτός που διαμορφώνει τη φύση.

Τέλος, ο όρος *περιβάλλον (environment)* είναι ιδιαίτερα γενικός και ευρύς και περιλαμβάνει το σύνολο των εξωτερικών δυνάμεων ή πιέσεων (φυσικών, χημικών και βιολογικών) που ασκούνται πάνω σ' ένα οργανισμό. Στο Νόμο Πλαίσιο για το Περιβάλλον (Ν. 1650/1986, ΦΕΚ 160Α'/16-10-1986) το περιβάλλον ορίζεται πολύ ευρύτερα, ως: «το σύνολο των φυσικών και ανθρωπογενών παραγόντων και στοιχείων που βρίσκονται σε αλληλεπίδραση και επηρεάζουν την οικολογική ισορροπία, την ποιότητα της ζωής, την υγεία των κατοίκων, την ιστορική και πολιτιστική παράδοση και τις αισθητικές αξίες».

### **Η βιολογική ποικιλότητα**

#### **και η σημασία της για τη διατήρηση της οικολογικής ισορροπίας**

Ο συνολικός αριθμός των ειδών μίας κοινότητας ονομάζεται *πλούτος* ή *ποικιλία* της κοινότητας. Ο αριθμός των ειδών που συγκροτούν μία κοινότητα, καθώς και η σχετική αφθονία του κάθε είδους, δηλαδή ο αριθμός των ατόμων που αποτελούν τον πληθυσμό του, είναι δύο παράμετροι της κοινότητας που καθορίζουν τη λειτουργία και την *ευστάθειά (stability)* της. Σε μία κοινότητα συνευρίσκονται είδη που αντιπροσωπεύονται από διαφορετικούς αριθμούς ατόμων. Συνήθως υπάρχουν πολλά είδη με μικρούς ή ακόμη κι ελάχιστους αριθμούς ατόμων, ενώ μικρός αριθμός ειδών αντιπροσωπεύεται από μεγάλους αριθμούς ατόμων. Η σχέση μεταξύ του αριθμού ειδών και κατανομής των ατόμων μεταξύ τους –δηλαδή της σχετικής αφθονίας τους– αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό της δομής της κοινότητας το οποίο αποδίδεται από την *βιολογική ποικιλότητα (biological diversity)*. Η αποτελεσματική προστασία της βιοποικιλότητας η οποία συχνά αναφέρεται και ως η «ποικιλία της ζωής του πλανήτη» είναι σημαντική για τη διατήρηση των λειτουργιών των φυσικών οικοσυστημάτων οι οποίες υποστηρίζουν τη ζωή και συνδέονται άρρηκτα με το επίπεδο και την ποιότητα ζωής της ανθρώπινης κοινωνίας. Δυστυχώς η μείωση της βιοποικιλότητας του πλανήτη συντελείται με δραματικούς ρυθμούς τα τελευταία χρόνια. Η μείωση της έκτασης των πρωτογενών δασών υπολογίζεται σε έξι εκατομμύρια εκτάρια ετησίως, ένα ποσοστό της τάξης του 12% και 52% της ταξινομημένης ορνιθοπανίδας βρίσκεται σε καθεστώς απειλής ή και εξαφάνισης ενώ οι ανθρώπινες ανάγκες για φυσικούς πόρους ξεπερνά την ικανότητα ανανέωσης των πόρων αυτών μέσω των φυσικών διεργασιών κατά 20% το χρόνο (Secretariat of the Convention on Biological Diversity, 2006: 2-3).

Η βιολογική ποικιλότητα είναι ένας σύνθετος δείκτης ο οποίος διαφέρει από τον πλούτο των ειδών ή την ποικιλία μίας κοινότητας και στη μαθηματική του έκφραση εκτιμά (μετρά) τη σύνθεση της κοινότητας σε είδη, λαμβάνοντας υπόψη τον αριθμό και τη σχετική αφθονία των ειδών.

Η ποικιλία και σχετική συχνότητα γονιδίων ενός είδους ή μεταξύ διαφορετικών ειδών, υποειδών και ποικιλιών φυτικών και ζωικών ειδών ονομάζεται *γενετική ποικιλότητα (genetic diversity)*. Αντίστοιχα, η ποικιλία και σχετική συχνότητα των στοιχείων που συνθέτουν ένα

τοπίο (συνήθως μία γεωγραφική περιοχή αρκετών τετραγωνικών χιλιομέτρων, όπου απαντώνται διαφορετικοί τύποι οικοσυστημάτων τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους), ονομάζεται *οικολογική ποικιλότητα (ecological diversity)*. Η οικολογική ποικιλότητα συνεπώς μίας οριοθετημένης περιοχής αποτελεί ευρύτερη έννοια η οποία αφορά την ποικιλότητα του τοπίου της (διαφορετικοί τύποι οικοσυστημάτων και δομή της φυτοκοινότητας). Κατ' αντιστοιχία, η *πολιτισμική ποικιλότητα (local cultural diversity)* περιλαμβάνει το σύνολο των αξιών, παραδόσεων και στοιχείων της πολιτιστικής φυσιογνωμίας μίας περιοχής. Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στην ιστορία, τα ήθη, τα έθιμα, την τοπική αρχιτεκτονική και καλλιτεχνική κληρονομιά μίας περιοχής. Οι παραπάνω όροι, θα πρέπει να σημειώσουμε, χρησιμοποιούνται με αρκετή ευρύτητα.

Με τον όρο *διαταραχή (disturbance)* χαρακτηρίζουμε ένα φαινόμενο, βιοτικό ή αβιοτικό, που γενικά είναι σπάνιο σε ένα οικοσύστημα, αλλά καταστροφικό επειδή συντελεί στην αφαίρεση μεγάλης ποσότητας ζωντανής βιομάζας και οδηγεί συνήθως σε σημαντική μείωση της βιολογικής και οικολογικής ποικιλότητας. Μία διαταραχή δεν ορίζεται μόνο από τη φύση της, αλλά κυρίως από την ένταση, την έκταση και τη συχνότητα με τις οποίες εκδηλώνεται. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι διαταραχή δε σημαίνει οπωσδήποτε απειλή ή σοβαρή υποβάθμιση για ένα οικοσύστημα, δεδομένου ότι οι ζωντανοί οργανισμοί, στην εξελικτική τους πορεία, έχουν αναπτύξει ικανότητες προσαρμογής σε διαταραχές που τους επηρεάζουν περιοδικά (π.χ. η φωτιά). Ωστόσο, ένας συνδυασμός αυξημένης έντασης και συχνότητας μίας διαταραχής και, ακόμη, ένας συνδυασμός διαταραχών μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να ξεπεραστούν τα όρια αντοχής ενός οικοσυστήματος και να οδηγήσει σε σημαντική αλλοίωση των χαρακτηριστικών, της δομής και λειτουργίας του που περιγραφικά αποδίδεται με τον όρο «υποβάθμιση». Ανάλογα με τη φύση τους οι διαταραχές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε βιοτικές, αβιοτικές, ενδογενείς και εξωγενείς. Παράδειγμα βιοτικής ενδογενούς διαταραχής είναι οι παθογόνοι οργανισμοί και οι ασθένειες που μπορεί να προσβάλλουν τα είδη ενός οικοσυστήματος. Παράδειγμα εξωγενούς βιοτικής διαταραχής είναι για παράδειγμα η υπερβόσκηση, όταν δεν υπάρχει ένα κατάλληλο σύστημα εκτατικής κτηνοτροφίας από τον άνθρωπο. Αντίστοιχα, ο εμπρησμός ενός δάσους, αποτελεί περίπτωση εξωγενούς, αβιοτικής διαταραχής που, στην περίπτωση που επαναλαμβάνεται στο χρόνο οδηγεί σε μη αντιστρεπτή αλλοίωση της δομής και των λειτουργιών του συγκεκριμένου οικοσυστήματος. Με τον όρο *πίεση (stress)* αναφερόμαστε σε βιοτικά ή αβιοτικά φαινόμενα που επηρεάζουν δυσμενώς ένα οικοσύστημα, χωρίς όμως να οδηγούν σε απώλεια ζωντανής βιομάζας, όπως συμβαίνει με μία διαταραχή. Για παράδειγμα η διοχέτευση θερμού νερού σε μία λίμνη, επηρεάζει αρνητικά τη βιολογία των οργανισμών, όταν όμως η ποσότητα του νερού είναι περιορισμένη, μπορεί να μην οδηγήσει σε μείωση των φυσικών πληθυσμών.



**Πλατανούλης, η φωνή της φύσης:®**

## **Άρτεμις! Η φώκια που διεκδικεί μία θέση στην ιστορία**



Η μικρή φώκια (*Monachus monachus*) που εικονίζεται στη φωτογραφία βρέθηκε στη Λέρο στις **10** Δεκεμβρίου του **2008** να παλεύει με τα κύματα. Ήταν μόλις **10** ημερών με εμφανή τραύματα στο κεφάλι και τα πτερύγια, αφυδατωμένη και ιδιαίτερα ταλαιπωρημένη. Με τη φροντίδα των ανθρώπων της Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης «**ΜΟm**» έφτασε τα **60** κιλά, ανέκτησε τις δυνάμεις της ώστε να κολυμπά άνετα για μεγάλο χρονικό διάστημα, να κοιμάται μέσα στο νερό και να είναι ικανή να κυνηγά την τροφή της μόνη της. Στις **11** Απριλίου **2009**, αποχαιρέτησε το Κέντρο Περιθαλψής της **ΜΟm** στην Στενή Βάλα Αλοννήσου, μετά από **4** μήνες εντατικής φροντίδας και παρακολούθησης με τη συμμετοχή εθελοντών κι επέστρεψε στο φυσικό περιβάλλον όπου και ανήκει.

Παρά την ομορφιά που έχει το βλέμμα μίας μικρής φώκιας και τη χαρούμενη αίσθηση που δημιουργούν τα παιχνίδια της στο νερό, η Άρτεμις όπως και όλα τα ζώα που ζουν σε συνθήκες αιχμαλωσίας είναι σημαντικό να βρίσκονται στο φυσικό τους χώρο. Ακόμη κι αν αυτό σημαίνει ότι δε θα βρουν εύκολα φαγητό ή, το χειρότερο, γίνουν το «γεύμα» ενός άλλου ζώου...

(πηγή φωτογραφίας: <http://www.monachoulis.gr/LH2Uploads/ItemsContent/245/Artemisin.jpg>)

## **1.2 Αξίες και λειτουργίες των φυσικών και ημιφυσικών οικοσυστημάτων**

Μία γενική ταξινόμηση των αξιών μίας Προστατευόμενης Περιοχής, μπορεί να περιλαμβάνει μία ή περισσότερες από τα επόμενα είδη «αξιών» που έχουν προσδιοριστεί από διάφορους ερευνητές:

**Αξία χρήσης:** Η αξία που έχει ένα στοιχείο του φυσικού περιβάλλοντος εξαιτίας του γεγονότος ότι μπορεί να αξιοποιηθεί, στο παρόν ή στο μέλλον, για κάποια οικονομική ή κοινωνική δραστηριότητα. Ένας λόφος παρέμενε «αναξιοποίητος» μέχρι που κάποιος σκέφτηκε να δημιουργήσει εκεί ένα υπαίθριο θέατρο.

**Αξία ύπαρξης:** Τα μέλη μίας κοινωνίας, σ' έναν κόσμο διαρκώς εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο, μπορεί να μη χρησιμοποιούν στη καθημερινή τους δραστηριότητα κάποιο στοιχείο του φυσικού περιβάλλοντος, με κάποιο συγκεκριμένο σκοπό και ατομικό ή κοινωνικό όφελος, αλλά δεν είναι ποτέ σίγουρο ότι δε θα το πράξουν στο

μέλλον. Για το σκοπό αυτό επιθυμούν τη διατήρηση και προστασία του. Όλοι μας λυπηθήκαμε όταν πληροφορηθήκαμε την καταστροφή στις ακτές του Ινδικού Ωκεανού από το καταστροφικό τσουνάμι του **2005**, ακόμη και αν δεν πρόκειται ποτέ στη ζωή μας να επισκεφθούμε τη συγκεκριμένη περιοχή.

*Αξία επιλογής:* ο οικονομικός άνθρωπος μπορεί να μην έχει κάποιο ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη διατήρηση ενός στοιχείου του φυσικού περιβάλλοντος σήμερα, αλλά επιθυμεί την ύπαρξή του στο μέλλον εξαιτίας της πιθανότητας που υπάρχει αυτό να σχετίζεται με κάποια σημαντική λειτουργία του φυσικού περιβάλλοντος την οποία δε γνωρίζει σήμερα, ή να έχει κάποιες ιδιαίτερες ιδιότητες οι οποίες μπορούν να αποβούν ωφέλιμες στο μέλλον. Η αξία αυτή είναι παρόμοια με την προηγούμενη αν και όχι ακριβώς ίδια. Αναφέρεται κυρίως σε άγνωστα οικονομικά οφέλη που «κρύβονται» σε λειτουργίες ή στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος και της βιοποικιλότητας. Για παράδειγμα μία φυσικής προέλευσης ουσία είναι πιθανό να αποτελέσει τη βάση του φαρμάκου για την καταπολέμηση του καρκίνου.

*Ηθική αξία:* Πολλά μέλη μίας κοινωνίας θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικό το γεγονός διατήρησης των περιβαλλοντικών αγαθών και υπηρεσιών, των φυσικών πόρων, της γενετικής και βιολογικής ποικιλότητας, με την παρούσα μορφή τους, χωρίς καμία μεταβολή τώρα και στο μέλλον. Πολλοί θεωρούν ότι ο άνθρωπος δεν έχει το δικαίωμα να επιλέγει αυτός για τη διατήρηση ή μη, στο παρόν και στο μέλλον, ενός οποιουδήποτε φυσικού πόρου (με ευρεία έννοια) του πλανήτη. Ο άνθρωπος αντιλαμβανόμενος ότι αποτελεί μέρος του φυσικού περιβάλλοντος του πλανήτη θεωρεί «ηθική» υποχρέωση την προστασία του με έναν παρόμοιο ίσως τρόπο που θεωρούμε επιβεβλημένη σήμερα την προστασία των αρχαιοτήτων και στοιχείων της πολιτισμικής κληρονομιάς άλλων λαών ή άλλων εποχών.

*Αξία κληροδότησης:* Τα μέλη μίας κοινωνίας αντιλαμβάνονται την ηθική τους ευθύνη (ή τουλάχιστον διατηρούν ένα αλτρουιστικό αίσθημα) για την προστασία και διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος για τις μελλοντικές γενιές. Η παρούσα γενιά οφείλει να κληροδοτήσει στην επόμενη την ίδια «ποσότητα» και «ποιότητα» φυσικών πόρων που παρέλαβε από την προηγούμενη. Η αρχή αυτή, όπως γίνεται κατανοητό, ενισχύει την απαίτηση για ορθολογική χρήση των φυσικών πόρων, με έμφαση στη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και την ανακύκλωση ενώ, όπως είδαμε ήδη, αποτελεί και τη βάση του ορισμού για την Αειφόρο Ανάπτυξη.

Οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο βασικές κατηγορίες: *φυσιολογικές* (η ανάγκη για οξυγόνο, νερό, τροφή και διαμονή σ' ένα υγιές περιβάλλον) και *ψυχολογικές* (η ανάγκη για ψυχική ανέλιξη, αναψυχή, ελευθερία στη μετακίνηση και ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων). Η ικανοποίηση των αναγκών αυτών, όπως και η ανάπτυξη των ανθρώπινων δραστηριοτήτων εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος στο εσωτερικό του οποίου αναπτύσσονται. Μεταφράζοντας τις περιβαλλοντικές αυτές συνθήκες με όρους λειτουργιών του φυσικού περιβάλλοντος και απειλών για το ίδιο το φυσικό περιβάλλον, δημιουργείται ένα χρήσιμο μοντέλο για την αποτίμηση των οικολογικών και πολιτισμικών αξιών. Οι λειτουργίες του φυσικού περιβάλλοντος που συμβάλλουν στην κοινωνική και οικονομική ευημερία του ανθρώπου, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε

τέσσερις ευρείες ομάδες (όπως παρουσιάζονται από τον **R.S. de Groot, 1992**). Οι *λειτουργίες (functions)* του φυσικού περιβάλλοντος ή *περιβαλλοντικές λειτουργίες*, ορίζονται ως «η φέρουσα ικανότητα<sup>19</sup> φυσικών διεργασιών (π.χ. για αφομοίωση ρυπαντικών φορτίων) και δομικών στοιχείων του φυσικού περιβάλλοντος (π.χ. είδη, οικότοποι) για την παροχή αγαθών και υπηρεσιών τα οποία καλύπτουν ανθρώπινες ανάγκες (άμεσα ή έμμεσα)». Ειδικότερα οι λειτουργίες αυτές είναι:

*Λειτουργίες ρύθμισης (regulation functions)*. Αφορούν την ικανότητα των φυσικών και ημι-φυσικών οικοσυστημάτων να ρυθμίζουν κύριες οικολογικές διεργασίες και συστήματα υποστήριξης της ζωής τα οποία με τη σειρά τους συμβάλλουν στη δημιουργία περιβαλλοντικών συνθηκών υψηλής ποιότητας (καθαρή ατμόσφαιρα, υδάτινο περιβάλλον και έδαφος).

*Λειτουργίες υποστήριξης (carrier functions)*, κατά τις οποίες τα φυσικά και ημιφυσικά οικοσυστήματα παρέχουν χώρο και το κατάλληλο υπόστρωμα για τη διατήρηση ανθρώπινων δραστηριοτήτων, όπως η κατοικία, η γεωργία και η αναψυχή.

*Λειτουργίες παραγωγής (production functions)*. Αφορούν πόρους προερχόμενους από το φυσικό περιβάλλον όπως τροφή και πρώτες ύλες, μέχρι ενέργεια και γενετικό υλικό που τροφοδοτούν και σημαντικές ανθρώπινες δραστηριότητες οι οποίες είναι οικονομικές με ευρεία έννοια.

*Λειτουργίες Πληροφορίας (Information functions)*. Αφορούν δυνατότητες που προσφέρονται από το φυσικό περιβάλλον για την πνευματική ανέλιξη του ανθρώπου, μέσω έρευνας, εκπαίδευσης, αναψυχής κι άλλων εμπειριών.

Το επόμενο πλαίσιο συνοψίζει το σύνολο των περιβαλλοντικών λειτουργιών που προέρχονται από τα οικοσυστήματα και τη βιοποικιλότητα, μεγάλο μέρος των οποίων βρίσκονται σε Προστατευόμενες Περιοχές:

#### **A. Λειτουργίες Ρύθμισης**

1. Προστασία από κοσμικές επιδράσεις (ακτινοβολία, μετεωρίτες κ.ά.)
2. Ρύθμιση τοπικού και πλανητικού ενεργειακού ισοζυγίου
3. Ρύθμιση της χημικής σύστασης της ατμόσφαιρας
4. Ρύθμιση της χημικής σύστασης των ωκεανών
5. Ρύθμιση τοπικού και πλανητικού κλίματος (περιλαμβάνοντας και τον υδρολογικό

<sup>19</sup> Η φέρουσα ικανότητα (*carrying capacity*) αποτελεί μία έννοια η οποία εμφανίστηκε στη «γλώσσα» των ειδικών στη διαχείριση φυσικών οικοσυστημάτων τη δεκαετία του 1930, πρακτικές εφαρμογές της ξεκίνησαν όμως μετά το 1960 (U.S. Department of the Interior-National Park Service, 1997). Η πιο σημαντική εφαρμογή της φέρουσας ικανότητας αφορά τη διαχείριση επισκεπτών σε μία Προστατευόμενη Περιοχή. Μία πολύ «πρακτική» προσέγγισή της είναι η εξής: η φέρουσα ικανότητα μίας περιοχής δεν ξεπερνιέται όταν τα άτομα στο εσωτερικό της και οι επισκέπτες της εξακολουθούν να απολαμβάνουν υψηλό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών και απόλαυσης. Αυτό μπορούμε να το καταλάβουμε εύκολα ανατρέχοντας σε προσωπικές μας εμπειρίες, σε παραλίες οι οποίες έχουν πολύ περισσότερους λουόμενους από όσους θα μπορούσαν να παραμείνουν εκεί, χωρίς να δημιουργείται πρόβλημα συνωστισμού και οχλήσεων που οπωσδήποτε επιβαρύνει υπέρογκα και το τοπικό οικοσύστημα. Ο ακριβής προσδιορισμός της φέρουσας ικανότητας θα πρέπει να είναι ποσοτικός και να αναφέρεται σε πλήθος εξυπηρετούμενων ατόμων αλλά και είδος δραστηριοτήτων και ένταση της χρήσης των φυσικών πόρων και λειτουργιών μίας Προστατευόμενης Περιοχής. Η διατήρηση της φέρουσας ικανότητας πάντως θα πρέπει να γίνεται στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου σχεδίου διαχείρισης των επισκεπτών, η εφαρμογή του οποίου θα πρέπει να ελέγχεται και να παρακολουθείται σε συνεχή χρόνο και να λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα σε περιπτώσεις αποκλίσεων από τους στόχους και τις προδιαγραφές που τίθενται.

κύκλο μέσω του οποίου έχουμε τις βροχές και τον εμπλουτισμό των υδροφορέων)

6. Ρύθμιση των απορροών και προστασία από πλημμύρες
7. Επανατροφοδότηση του υδροφόρου ορίζοντα, κατακράτηση νερού
8. Παρεμπόδιση φαινομένων διάβρωσης, έλεγχος των ιζημάτων
9. Διαμόρφωση επιφανειακού εδάφους και διατήρηση της γονιμότητάς του
10. Μετατροπή της ηλιακής ενέργειας και παραγωγή βιομάζας
11. Αποθήκευση και ανακύκλωση της οργανικής ύλης
12. Αποθήκευση και ανακύκλωση των θρεπτικών
13. Αποθήκευση και ανακύκλωση ανθρώπινων (υγρών και στερεών) αποβλήτων
14. Ρύθμιση των μηχανισμών βιολογικής προσαρμογής
15. Διατήρηση βιοτόπων για φώλιασμα, διαχείμανση ή αποδημία
16. Διατήρηση της βιολογικής και γενετικής ποικιλότητας

### **Β. Λειτουργίες Υποστήριξης**

1. Χώρος για ανάπτυξη κατοικίας και διατήρηση παραδοσιακών και άλλων δραστηριοτήτων
2. Ανάπτυξη αγροτικών και δασικών δραστηριοτήτων (γεωργία, κτηνοτροφία, ιχθυοκαλλιέργειες, υλοτομία)
3. Δυνατότητες για αναψυχή και τουρισμό
4. Δράσεις Προστασίας της φύσης

### **Γ. Λειτουργίες (υπηρεσίες) παραγωγής**

1. Παροχή οξυγόνου
2. Παροχή νερού (για πόση, για άρδευση και βιομηχανική χρήση)
3. Παροχή τροφής
4. Παροχή γενετικών πόρων (για γενετική μηχανική, βιοτεχνολογία)
5. Παροχή φαρμακευτικών ειδών για την ιατρική
6. Παροχή πρώτων υλών για ένδυση, υπόδηση και στέγαση
7. Παροχή πρώτων υλών για κατασκευές, προϊόντα, βιομηχανικές δραστηριότητες
8. Παροχή ενέργειας και πρώτων υλών για καύσιμα
9. Παροχή ζωοτροφών και λιπάσματος
10. Πόροι με συναισθηματικό περιεχόμενο (π.χ. κατοικίδια, κήποι)

### **Δ. Υπηρεσίες Πληροφορίας**

1. Αισθητικές αξίες (τοπία)
2. Δυνατότητες πνευματικής ανέλιξης (φιλοσοφία και πνευματική αναζήτηση)
3. Ιστορική πληροφόρηση (έρευνα φυσικής κληρονομιάς)
4. Ανάκτηση εκπαιδευτικών και επιστημονικών πληροφοριών και γνώσεων

πηγή: απόδοση από R.S. de Groot, 1992

Η δυνατότητα ενός φυσικού ή ημιφυσικού οικοσυστήματος να παρέχει αγαθά και υπηρεσίες που συμβάλλουν άμεσα ή έμμεσα στην ανθρώπινη κοινωνική και οικονομική ευημερία, εξαρτάται από τα ειδικότερα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά του (δομή, ποιότητα, ποσότητα των οικολογικών του στοιχείων). Η προηγούμενη κατηγοριοποίηση των περιβαλλοντικών λειτουργιών, μπορεί να συσχετιστεί με τα επιμέρους περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά ενός φυσικού ή ημιφυσικού οικοσυστήματος, σύμφωνα με τον Πίνακα 1.1 που ακολουθεί (Groot, 1992):

**Πίνακας 1.1**  
**Περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά και**  
**Λειτουργίες ενός φυσικού ή ημι-φυσικού οικοσυστήματος**

Περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά	Λειτουργίες Ρύθμισης	Λειτουργίες Υποστήριξης	Λειτουργίες Παραγωγής	Λειτουργίες Πληροφορίας
Γεωλογία (φυσικοί πόροι)				
Μικροκλίμα-Ποιότητα Ατμόσφαιρας				
Γεωμορφολογικά χαρακτηριστικά (κλίσεις, συνθήκες διάβρωσης)				
Έδαφος (γονιμότητα)				
Βλάστηση (δομή, όροφοι)				
Χλωρίδα-Πανίδα (ποικιλότητα ειδών)				
Οικοσύστημα (βαθμός φυσικότητας)				

Αν ξαναδούμε με λίγο μεγαλύτερη προσοχή τον παραπάνω πίνακα, θα διαπιστώσουμε εύκολα ότι η αλλοίωση του φυσικού περιβάλλοντος, η διαταραχή των οικοσυστημάτων και η μείωση της βιοποικιλότητας οδηγεί στην συρρίκνωση των περιβαλλοντικών λειτουργιών που απολαμβάνει ο άνθρωπος και συνεπώς οδηγεί σε ένα σημαντικό κόστος ευκαιρίας (opportunity cost).

### 1.3 Αποτίμηση των αξιών και λειτουργιών των Προστατευόμενων Περιοχών



**ΠΩΣ ΕΙΔΑΜΕ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΑ**, οι Προστατευόμενες Περιοχές αποτελούν τόπους με υψηλή *οικολογική* και *πολιτισμική* αξία. Στο πλαίσιο της ολοκληρωμένης διαχείρισης αυτών των περιοχών είναι σημαντική η αποτίμηση των παραπάνω αξιών με στόχο:

- Τη λήψη αποφάσεων για το μέλλον αυτών των περιοχών, γνωρίζοντας επακριβώς το περιεχόμενο της οικολογικής και πολιτιστικής ποικιλότητας που περιλαμβάνουν και με στόχο την στρατηγική αξιοποίησή τους.

- Την πλήρη καταγραφή της φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς η οποία θα πρέπει να προστατευθεί, αναδειχθεί και αξιοποιηθεί μέσα από ένα μοντέλο βιώσιμης οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της ευρύτερης περιοχής (Αειφορία).
- Τη δημιουργία μίας συνεκτικής βάσης δεδομένων για τον έλεγχο των επιπτώσεων από εναλλακτικά σενάρια ανάπτυξης έργων και δραστηριοτήτων για το μέλλον της περιοχής και την εφαρμογή ενός Προγράμματος συνεχούς παρακολούθησης των ποιοτικών και οικολογικών χαρακτηριστικών της, κατά την υλοποίηση των Σχεδίων Διαχείρισης της περιοχής όπως και των λοιπών Προγραμμάτων που περιλαμβάνει η λειτουργία του Φορέα Διαχείρισης της Προστατευόμενης Περιοχής.

Η απώλεια της βιοποικιλότητας του πλανήτη, όπως επισημαίνει ο **Pearce (1998: 25)** οφείλεται σε τρεις κυρίως ευρείες κατηγορίες παραγόντων:

1. Αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού η οποία οδηγεί σε μία ολοένα και μεγαλύτερη ζήτηση για φυσικούς πόρους, για χωρικές εκτάσεις και αναγκαιότητα αλλαγής υφιστάμενων χρήσεων σε μία μεγάλη ποικιλία διαφορετικών περιοχών.
2. Η αδυναμία για οικονομική αποτίμηση των αξιών της βιοποικιλότητας και η αδυναμία της αγοράς για προσδιορισμό κατάλληλων οικονομικών αξιών σε αγαθά και υπηρεσίες της φύσης έτσι ώστε να διασφαλίζεται η διατήρησή τους.
3. Κρατικές πολιτικές όπως επιδοτήσεις ενεργοβόρων αγροτικών πρακτικών, εξολόθρευσης άγριων ειδών, αποφιλώσεων, κ.α.π. που υπερβαίνουν το ρυθμό ανανέωσης των φυσικών πόρων και αναδιάρθρωσης της λειτουργίας των φυσικών οικοσυστημάτων.

Βεβαίως, οι οικονομολόγοι και άλλοι ειδικοί επιστήμονες έχουν ασχοληθεί με την αντιμετώπιση των παραπάνω προβλημάτων και έχουν αναπτύξει πολλά οικονομικά «εργαλεία» τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο πλαίσιο της ορθολογικής λήψης αποφάσεων για μία ανθρώπινη ανάπτυξη η οποία γίνεται σε αρμονία με την προστασία της φύσης και των οικοσυστημάτων.

### **Τεχνικές αποτίμησης της βιολογικής και πολιτιστικής ποικιλότητας των Προστατευόμενων Περιοχών**

Όπως αναφέρει ο **Ollikainen (1997: 39)**, δεν είναι καθόλου ξεκάθαρο τι εννοούμε όταν αναφερόμαστε στην προστασία αξιών του περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, κάποια άτομα μπορεί να θεωρούν ότι είναι αποδεκτό να εξαφανιστούν κάποια είδη, ενώ άλλα να μην αποδέχονται το ενδεχόμενο της εξαφάνισης για κανένα είδος. Πολλές από αυτές τις διαφορές ανάγονται σε μία βασική διάκριση: θεωρούμε τη φύση σαν ένα μέσο για την εξυπηρέτηση των σκοπών μας ή σαν μία οντότητα η οποία έχει αυθύπαρκτο δικαίωμα ύπαρξης; Η διάκριση αυτή μας δίνει δύο διαφορετικές σχολές στην περιβαλλοντική ηθική: την *ανθρωποκεντρική* και τη *βιοηθική*. Επειδή η πρώτη προσέγγιση, η οποία συνήθως καταλήγει σε ποσοτικές εκτιμήσεις για κέρδη, οφέλη και δυνητικό κόστος «ευκαιρίας» για την ανθρώπινη κοινωνία και για το λόγο αυτό είναι περισσότερο διαδεδομένη η εφαρμογή της στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που αφορούν τη διαχείριση και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών, στην παρούσα εργασία εστιάζομαστε στην παρουσίασή της.



Στο πλαίσιο της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης, για την αποτίμηση των οικολογικών και πολιτιστικών αξιών μίας Προστατευόμενης Περιοχής έχουν αναπτυχθεί, κυρίως από κοινωνικούς επιστήμονες, ποικίλες μέθοδοι τόσο *ποιοτικές*, όσο και *ποσοτικές*. Πολλές από τις μεθόδους αυτές, χρησιμοποιώντας κλασσικές τεχνικές οικονομικής αποτίμησης αξιών, καταλήγουν ακόμη και στην αντιστοίχιση νομισματικών αξιών στην οικολογική και πολιτισμική ποικιλότητα που διαθέτει μία Προστατευόμενη Περιοχή (βλέπε για παράδειγμα **D. Pearce & K. Turner, 1990**). Για τη συστηματική αποτίμηση των αξιών μίας Προστατευόμενης Περιοχής συνήθως γίνεται μία ομαδοποίησή τους, όπως φαίνεται και στο επόμενο Πίνακα **1.2** ο οποίος, αν και δεν είναι εξαντλητικός, συνοψίζει τις οικολογικές, κοινωνικές και οικονομικές αξίες ενός δασικού οικοσυστήματος που μπορούμε ν' αντιληφθούμε επιστρατεύοντας ακόμη και την κοινή λογική μας.

**Πίνακας 1.2**

***Αποτίμηση οικολογικών, κοινωνικών και οικονομικών αξιών***

<b>Οικολογική και κοινωνικοοικονομική αξία ενός δασικού οικοσυστήματος</b>		
<b>Οικολογικές Αξίες</b>	<b>Κοινωνικές Αξίες</b>	<b>Οικονομικές Αξίες</b>
Προστασία από τη διάβρωση μέσω του ριζικού συστήματος των δέντρων	Παροχή φαρμακευτικών ειδών από δασικά φρύγανα και μακί	Αξιοποίηση πλεονάζουσας βιομάζας μέσω της δασικής διαχείρισης και δασοπονίας
Τροφοδοσία υπόγειων υδροφορέων από τις χιονοπτώσεις στα ορεινά υψίπεδα	Δυνατότητα έρευνας και εκπαίδευσης στο εσωτερικό των δασικών οικοσυστημάτων	Γεωργική και κτηνοτροφική δραστηριότητα (κυρίως εκτατική και παραδοσιακή)
Μετατροπή της ηλιακής ενέργειας σε βιομάζα, μέσω της διαδικασίας της φωτοσύνθεσης στα φύλλα των δέντρων	Δυνατότητα για αναψυχή και οικοτουριστικές δραστηριότητες σε περιοχές με αξιόλογη θέα, μοναδικά τοπία, κλπ.	Απασχόληση επιστημονικού και τεχνικού προσωπικού στη δασική διαχείριση και στην παραγωγή δασικών προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών
Αποθήκευση και ανακύκλωση θρεπτικών ουσιών στο κούμπο του εδάφους του δάσους	Δυνατότητα για διατήρηση παραδοσιακών δραστηριοτήτων (ήθη, έθιμα, παραδόσεις)	
Διατήρηση υψηλής βιολογικής και γενετικής ποικιλότητας στο δασικό οικοσύστημα		
Διατήρηση φυσικών οικοτόπων για το φωλεασμό, διατροφή και αναπαραγωγή της άγριας ορνιθοπανίδας		

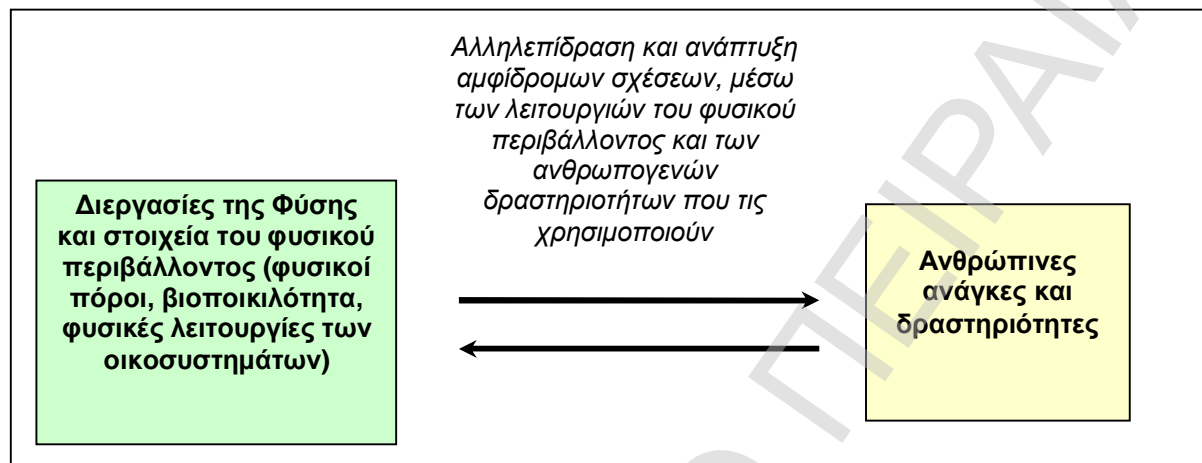
Αν θέλουμε να εμβαθύνουμε και να ποσοτικοποιήσουμε τις αξίες αυτές θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε μία ή περισσότερες από τις διαθέσιμες τεχνικές οικονομικής αποτίμησης. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε, ενδεικτικά, μερικές απ' αυτές:

- Η *τιμολόγηση ιδιοκτησίας*: αποτίμηση των εναλλακτικών χρήσεων γης σε μία περιοχή, χρησιμοποιώντας αντικειμενικές αξίες γης και ακινήτων. Το κόστος αγοράς γης μειώνεται δραστικά όσο απομακρυνόμαστε από την ακτογραμμή.
- Το *κόστος απώλειας οικολογικών λειτουργιών*: διερευνάται το κόστος από την απώλεια -μη δυνατότητα χρήσης- μίας φυσικής λειτουργίας ή ενός μη ανανεώσιμου φυσικού πόρου. Καθώς εξαντλούνται τα αποθέματα του λιγνίτη «πρώτης ποιότητας», είμαστε αναγκασμένοι να ξοδέψουμε περισσότερα χρήματα για να αποκτήσουμε πρόσβαση σε λιγνίτη «δεύτερης» ποιότητας ο οποίος επιπλέον είναι χαμηλότερης θερμοδικής αξίας.
- Η *αγοραία αξία*: γίνεται αντιστοίχιση προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχονται από το τοπικό οικοσύστημα χρησιμοποιώντας τιμές από την αγορά. Το εισόδημα από την αλιεία και τον τουρισμό μπορεί να αποτελεί το μισό ή και περισσότερο του ακαθάριστου εισοδήματος μίας νησιωτικής περιοχής. Και,
- Η *τεχνική κόστους ταξιδιού*: γίνεται κοινωνική έρευνα για το ποσό που θα ήταν διατεθειμένος να πληρώσει ένας επισκέπτης για προϊόντα ή υπηρεσίες προερχόμενα από το τοπικό οικοσύστημα. Προσοχή, κατά την εφαρμογή αυτής της μεθόδου θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όχι μόνο το ποσό που είναι διατεθειμένος να διαθέσει κάποιος για να απολαύσει μία περιβαλλοντική αξία, αλλά και την προσπάθεια που συνδέεται με τη δράση αυτή. Για παράδειγμα, σε μία αντίστοιχη έρευνα δε θα λαμβάναμε υπόψη μας μόνο το ποσό των εξόδων μετάβασης και του εισιτηρίου που θα πλήρωνε ένας επισκέπτης για να περιηγηθεί στο φαράγγι της Σαμαριάς, αλλά και το χρόνο που απαιτείται και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει κάποιος για να επισκεφτεί τη μεγαλόνησο και, ειδικότερα, την προσπάθεια που απαιτείται για να περιηγηθεί στην δυσπρόσιτη περιοχή του φαραγγιού. Ενδιαφέρον έχει η χρησιμοποίηση της μεθόδου συγκριτικά (μεταξύ διαφορετικών περιοχών ή της ίδιας περιοχής, στην περίπτωση που διαθέτει ή δε διαθέτει κάποιες υποδομές ή προσθέσουμε ή αφαιρέσουμε στοιχεία του φυσικού της περιβάλλοντος).

Η αποτίμηση των οικολογικών και πολιτισμικών αξιών μίας περιοχής αποτελεί, εξάλλου, και το πρώτο βήμα στην εκπόνηση μίας *Μελέτης Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων* η οποία εξετάζει τις δυνητικές επιπτώσεις που μπορεί να έχει η υλοποίηση ενός έργου ή δραστηριότητας σε μία περιοχή και ποιες είναι οι προϋποθέσεις ή/και τα απαιτούμενα μέτρα ώστε, κατά την περίοδο υλοποίησης και λειτουργίας του, οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις να είναι οι ελάχιστες δυνατές.

Ο όρος «αποτίμηση» αναφέρεται στην πραγματοποίηση εκτιμήσεων σχετικά με «αξίες» που απαντώνται στις Προστατευόμενες Περιοχές και μπορεί να αφορούν από την καταγραφή σπάνιων, απειλούμενων, ενδημικών ειδών ή οικοτόπων προτεραιότητας που αναφέρονται και στις αντίστοιχες Κοινοτικές Οδηγίες για την «Προστασία της Άγριας Ορνιθοπανίδας» και των «Φυσικών Οικοτόπων», μέχρι σημαντικές πολιτισμικές αξίες, όπως αρχαιολογικοί χώροι, μνημεία, κτίρια με ιδιαίτερη αρχιτεκτονική φυσιογνωμία. Η διαδικασία της αποτίμησης οικολογικών και πολιτιστικών αξιών είναι αρκετά υποκειμενική, αν και υπάρχουν αρκετές μέθοδοι και τεχνικές αποτίμησης αξιών οι οποίες είναι, πλέον, αναγνωρισμένες και αποδεκτές από τη διεθνή επιστημονική κοινότητα.

Μία ενδιαφέρουσα προσέγγιση στην αποτίμηση των οικολογικών και πολιτισμικών αξιών προσφέρει ο Ολλανδός ερευνητής **De Groot (1992)**, την οποία παρουσιάζουμε στη συνέχεια. Η μέθοδος αυτή ξεκινάει με τη δημιουργία ενός απλοποιημένου, περιγραφικού μοντέλου το οποίο αποδίδει την αλληλεπίδραση μεταξύ της ανθρώπινης κοινωνίας και της φύσης (Διάγραμμα 1.4):



**Διάγραμμα 1.4**

**Περιγραφικό μοντέλο σχέσεων και αλληλεπίδρασης  
μεταξύ του φυσικού περιβάλλοντος και της ανθρώπινης κοινωνίας**

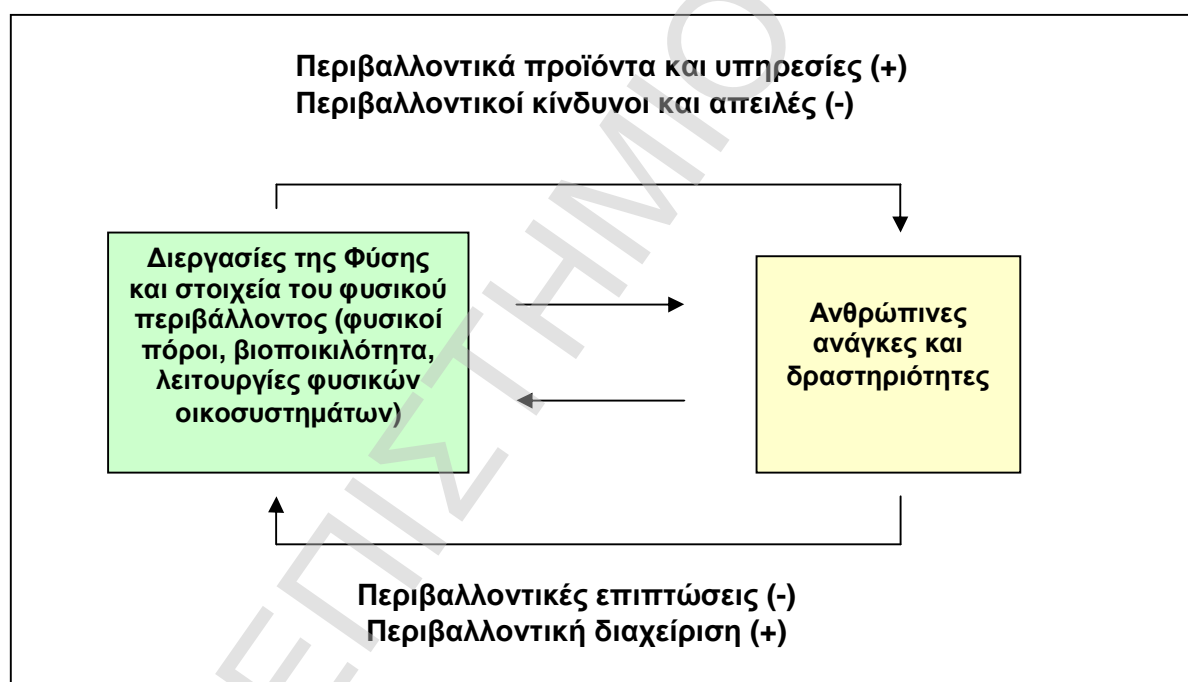
Προκειμένου να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο για τη συστηματική ανάλυση των πιο κοινών σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ της ανθρώπινης κοινωνίας και του φυσικού περιβάλλοντος, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τέσσερις διαφορετικές μορφές τεχνικών *περιβαλλοντικής αξιολόγησης*. Η κάθε μία αποτελεί μία διαφορετική προσέγγιση και, ανάλογα με την «οπτική» που χρησιμοποιεί, έχει άλλους στόχους και άλλα αποτελέσματα:

1. Η *Περιβαλλοντική Εκτίμηση*, η οποία αναφέρεται στην αποτίμηση αγαθών και υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται στην ανθρώπινη κοινωνία από το φυσικό ή ημι-φυσικό περιβάλλον (π.χ. φυσικοί πόροι, ενέργεια, δυνατότητες για αναψυχή, κλπ).
2. Η *Εκτίμηση του Περιβαλλοντικού Κινδύνου*, η οποία αποτελεί μία εκτίμηση των κινδύνων που ελλοχεύουν για την ανθρώπινη κοινωνία από φυσικές ή ημι-φυσικές διεργασίες (π.χ. από πλημμύρες, τυφώνες, σεισμούς, ξηρασία, κλπ.). Η διάσταση αυτή είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη πλέον λόγω των κινδύνων για την ανθρώπινη υγεία και κοινωνική ευημερία λόγω των αλλαγών του κλίματος σε παγκόσμιο επίπεδο.
3. Η *Εκτίμηση Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων*, η οποία συνίσταται στην εκτίμηση των φυσικών, χημικών ή και βιολογικών επιπτώσεων ανθρωπογενών δραστηριοτήτων στο φυσικό και ημι-φυσικό περιβάλλον. Πρόκειται για μία διεπιστημονική προσέγγιση η οποία πραγματοποιείται συνήθως από πολυμελείς διεπιστημονικές ομάδες και καταλήγει σε αναφορές, εναλλακτικές προτάσεις και μέτρα που εξασφαλίζουν την ελαχιστοποίηση των αρνητικών περιβαλλοντικών αποτελεσμάτων, παράλληλα με την κοινωνική και οικονομική ευημερία. Και, τέλος,

4. Η *Εκτίμηση της Περιβαλλοντικής Διαχείρισης* η οποία εκτιμά τις επιπτώσεις μέτρων διαχείρισης από τον άνθρωπο για τη διατήρηση, αποκατάσταση ή αξιοποίηση φυσικών διεργασιών και στοιχείων του φυσικού περιβάλλοντος (π.χ. μέτρα αντιμετώπισης της ρύπανσης, διαμορφώσεις αρχιτεκτονικής τοπίου, κλπ). Η τεχνική αυτή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για την συστηματική προσέγγιση ειδικών θεμάτων διαχείρισης (διαχείριση καλαμιώνων, διαχείριση θηραμάτων σε καταφύγια, διαχείριση επισκεπτών σε μία ευαίσθητη οικολογικά περιοχή, κλπ.).

Οι παραπάνω τεχνικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν συμπληρωματικά για τη συνολική περιβαλλοντική αξιολόγηση μίας φυσικής περιοχής, για το σύνολο ή μεμονωμένες ζώνες στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών, όπου λαμβάνουν χώρα ανθρωπογενείς δραστηριότητες με επίδραση στα στοιχεία του περιβάλλοντος.

Η εφαρμογή των παραπάνω τεχνικών στο μοντέλο του Διαγράμματος 1.4 παίρνει την ακόλουθη μορφή που παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1.5:



**Διάγραμμα 1.5**

***Αξιολόγηση επιπτώσεων μεταξύ φυσικού περιβάλλοντος και ανθρώπινης κοινωνίας***

Η αλληλεπίδραση μεταξύ του φυσικού περιβάλλοντος και της ανθρώπινης κοινωνίας μπορεί να έχει *θετικές* ή *αρνητικές επιπτώσεις*, σύμφωνα με τους τέσσερις τύπους περιβαλλοντικής αξιολόγησης που παρουσιάστηκαν προηγούμενα. Οι περιβαλλοντικές λειτουργίες που προέρχονται από τα φυσικά οικοσυστήματα και τη βιοποικιλότητα μπορούν να τροφοδοτήσουν παραπέρα έναν πληρέστερο πίνακα οικολογικών, κοινωνικών και οικονομικών αξιών στον οποίο καταλήγει η μεθοδολογία που προτείνει ο **De Groot, 1992**:

**Πίνακας 1.3**

**Περιβαλλοντικές λειτουργίες και αξίες των Προστατευόμενων Περιοχών**

Περιβαλλοντικές Λειτουργίες	Οικολογικές Αξίες		Κοινωνικές Αξίες		Οικονομικές Αξίες		
	Αξία Διατήρησης	Αξία Ύπαρξης	Αξία Υγείας	Αξία Επιλογής	Αξία Χρήσης	Αξία Παραγωγής	Αξία Εργασίας
Ρύθμισης							
Υποστήριξης							
Παραγωγής							
Πληροφορίας							
<b>Συνολική (για το σύνολο της Προστατευόμενης Περιοχής)</b>							

**Άσκηση ενεργητικής μάθησης:**

**Συνολική αποτίμηση αξιών για ένα γνωστό οικοσύστημα**

**Ε** Προσπαθήστε να συμπληρώσετε τον προηγούμενο πίνακα με βάση την κατηγοριοποίηση των περιβαλλοντικών λειτουργιών που συμβάλλουν στην ανθρώπινη κοινωνική και οικονομική ευημερία για ένα οικοσύστημα της περιοχής σας και για το οποίο γνωρίζετε τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά του (π.χ. ένα παράκτιο οικοσύστημα, μία λίμνη, ένα ποτάμι ή ένα περιαστικό δάσος).



**Όλοι μαζί, δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης:®**

**Πλειστηριασμός αξιών**

Όλη η τάξη δημιουργεί μία ομάδα, ενώ ο εκπαιδευτής αναλαμβάνει έναν ειδικό ρόλο (του παρουσιαστή ενός δημόσιου πλειστηριασμού). Συμμετέχετε σ' έναν ιδιότυπο «πλειστηριασμό αξιών», σχετικό με το μέλλον μίας Προστατευόμενης Περιοχής, στον οποίο διατίθενται μία σειρά από προσωπικές, κοινωνικές, οικολογικές κι άλλες αξίες. Στην περιοχή υπάρχει εγκατεστημένος ένας Φορέας Διαχείρισης (ΦΔ). Κάποιες από τις αξίες αυτές θέλετε να τις αποκτήσετε οπωσδήποτε. Σκεφτείτε γρήγορα τι θα θέλατε περισσότερο ή λιγότερο να αποκτήσετε κι αγοράσετε ανάλογα, κατά τη διενέργεια του πλειστηριασμού.

Το κάθε μέλος της ομάδας, όπως συμβαίνει και στη ζωή, έχει ένα διαφορετικό ποσό στη διάθεσή του. Δεν υπάρχει συγκεκριμένη τιμή εκκίνησης για καμία από τις αξίες. Είναι υποχρεωτικό να αγοράσετε μία τουλάχιστον από τις αξίες.

**Ε Κατάλογος «αξιών» που διατίθενται:**

1. Η θέση του Διευθύνοντα Συμβούλου στο ΦΔ της Προστατευόμενης Περιοχής
2. Μία θέση στο Διοικητικό Συμβούλιο του ΦΔ της Προστατευόμενης Περιοχής
3. Αποδοχή του Σχεδίου Στρατηγικής Ανάπτυξης του ΦΔ από την Τοπική Κοινωνία
4. Αρμονική συνεργασία μεταξύ των στελεχών του ΦΔ
5. Γνώση και εμπειρία για την υλοποίηση ενός ειδικότερου Προγράμματος της Προστατευόμενης Περιοχής (π.χ. το Πρόγραμμα των Οικοξεναγήσεων)
6. Συνεργασία με άλλους Φορείς Διαχείρισης Προστατευόμενων Περιοχών, σ' ένα

Πρόγραμμα ανταλλαγής εμπειριών και ανάπτυξης συνεργασίας στο πλαίσιο ενός Δικτύου Προστατευόμενων Περιοχών

7. Αποτελεσματική διατήρηση ενός σπάνιου και απειλούμενου είδους που υπάρχει στην Προστατευόμενη Περιοχή
8. Αξιοποίηση ενός παραδοσιακού κτιρίου που γειτνιάζει με την Προστατευόμενη Περιοχή
9. Εξασφάλιση μίας μεγάλης χορηγίας για τη χρηματοδότηση των δράσεων προστασίας από το ΦΔ της Προστατευόμενης Περιοχής
10. Συμμετοχή σε οικονομική δραστηριότητα η οποία επωφελείται από την ορθολογική διαχείριση της Προστατευόμενης Περιοχής (π.χ. ξενώνας για την παραμονή οικότουριστών)
11. Υπεύθυνος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σε οικονομική δραστηριότητα που γειτνιάζει με την Προστατευόμενη Περιοχή και συνεργάζεται με το ΦΔ
12. Ενεργοποίηση της τοπικής κοινωνίας για την ορθολογική αξιοποίηση φυσικών πόρων της Προστατευόμενης Περιοχής (π.χ. επιχείρηση καλαθοπλεκτικής από τη διαχείριση των καλαμιώνων ενός υγροτόπου)
13. Υλοποίηση ενός προγράμματος εκπαίδευσης των στελεχών του ΦΔ για την αποτελεσματικότερη εργασία τους στο Μάνατζμεντ της Προστατευόμενης Περιοχής
14. Υπεύθυνος προγραμμάτων ενίσχυσης Προστατευόμενων Περιοχών σε Κεντρική Υπηρεσία που υποστηρίζει το έργο του ΦΔ της Προστατευόμενης Περιοχής
15. Αποτελεσματική καθοδήγηση από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο του ΦΔ για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων για το μέλλον της Προστατευόμενης Περιοχής
16. Συμμετοχή σε μία Μη Κυβερνητική Οργάνωση που δραστηριοποιείται για το μέλλον της Προστατευόμενης Περιοχής
17. Ιδρυτής μίας Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης που δραστηριοποιείται για το μέλλον της Προστατευόμενης Περιοχής
18. Εφαρμογή ενός καινοτόμου Προγράμματος Παρακολούθησης των Ποιοτικών χαρακτηριστικών της Προστατευόμενης Περιοχής (κάμερες για την παρατήρηση των ειδών, αυτόματοι δειγματολήπτες για την ποιότητα των νερών, κλπ.)
19. Εξασφάλιση χορηγίας για τη δημιουργία ενός Κέντρου Περιθάλαψης Άγριων Ζώων που έχουν βασανιστεί ή τραυματιστεί από λαθροκυνηγούς
20. Συμμετοχή στην ομάδα εφαρμογής του Προγράμματος Μάρκετινγκ της Προστατευόμενης Περιοχής για την προσέλκυση επισκεπτών στην περιοχή

Στη συνέχεια καταγράψτε τα συμπεράσματά σας με βάση τους επόμενους άξονες συζήτησης:

- Γιατί κάποιες «αξίες» αποτιμώνται υψηλότερα από κάποιες άλλες;
- Τι είδους «αξίες» παρουσιάζουν μεγαλύτερη ζήτηση;
- Τι συνέβη και κάποια μέλη της Ομάδας δεν αγόρασαν καμία «αξία»;
- Ποιοι αγόρασαν περισσότερες από μία «αξίες»; Πώς τα κατάφεραν (τι είδους στρατηγική ακολούθησαν);
- Στοχαστείτε τη στρατηγική που ακολουθήσατε προκειμένου να αποκτήσετε τις «αξίες» που θέλατε και σκεφτείτε γιατί είναι τόσο σημαντικές για εσάς οι συγκεκριμένες αξίες.

**Σημείωση:** Για την καλύτερη πραγματοποίηση της βιωματικής άσκησης συνιστάται το κάθε μέλος της Ομάδας να πάρει μέσα σε έναν φάκελο χρήματα που αντιστοιχούν μεταξύ **45.000** και **65.000** μονάδων, ώστε να μην παρατηρείται συνωσιτισμός στη διεκδίκηση κάποιων αξιών. Είναι σημαντικό οι συμμετέχοντες να μη γνωρίζουν το ύψος των χρημάτων που διαθέτει ο καθένας, όπως και συμβαίνει και στη ζωή. Η εφαρμογή της ομαδικής άσκησης δείχνει ότι, εφόσον το επιτρέψει ο συντονιστής, τα μέλη της ομάδας έχουν την τάση να «συνεργάζονται» μεταξύ τους για τη διεκδίκηση κάποιων αξιών.

## 1.4 Κριτήρια επιλογής των Προστατευόμενων Περιοχών

**Η ΦΥΣΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑ** σε διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο δέχεται διαταραχές και πιέσεις με αποτέλεσμα την αλλοίωση των χαρακτηριστικών των φυσικών οικοσυστημάτων και την εξαφάνιση μεμονωμένων ειδών. Μερικά αίτια που συμβάλλουν στη συνεχιζόμενη υποβάθμιση του φυσικού και ημιφυσικού περιβάλλοντος είναι τα επόμενα, χωρίς ο κατάλογος αυτός να είναι εξαντλητικός:

- Ο μαζικός τουρισμός και η δημιουργία τουριστικών υποδομών χωρίς τη λήψη των αναγκαίων μέτρων περιβαλλοντικής προστασίας (π.χ. λειτουργία Μονάδων Επεξεργασίας των Υγρών Αποβλήτων).
- Η εντατικοποίηση της γεωργίας και η ανεξέλεγκτη χρήση αγροχημικών
- Η έλλειψη ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης των στερεών και υγρών αποβλήτων τόσο στους οικισμούς όσο και στις βιομηχανίες.
- Η αδυναμία εφαρμογής συστηματικών ελέγχων και επιβολής κυρώσεων στις περιπτώσεις μη συμμόρφωσης με την κείμενη περιβαλλοντική νομοθεσία.

Η θεσμοθέτηση των Προστατευόμενων Περιοχών δίνει μερική μόνο λύση στο πρόβλημα της μείωσης της βιολογικής και πολιτισμικής ποικιλότητας του πλανήτη μας και, μάλιστα όπως θα δούμε αναλυτικότερα στη συνέχεια, τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα πενικρά, στην περίπτωση που δε διατίθενται οι κατάλληλοι οικονομικοί πόροι και το αναγκαίο επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό που θα αναλάβει το έργο της προστασίας, μέσα από την εφαρμογή των αρχών και τεχνικών της επιστημονικής διοίκησης.

Μία εμπεριστατωμένη πρόταση για την αποτελεσματική διατήρηση της βιολογικής και πολιτισμικής ποικιλότητας αποτελεί η ιδέα για τη δημιουργία του *οικολογικού δικτύου (ecological network)*. Η ιδέα αυτή, στο επίπεδο της Ευρώπης, έχει θεσμοθετηθεί μέσω της δημιουργίας του Ευρωπαϊκού Οικολογικού Δικτύου Προστατευόμενων Περιοχών «Φύση 2000 (NATURA 2000)», που προβλέπεται κατά την εφαρμογή της Κοινοτικής Οδηγίας για την Προστασία των Φυσικών Οικοτόπων.

Οι στόχοι του Ευρωπαϊκού Οικολογικού Δικτύου, όπως αναπτύχθηκαν το Δεκέμβριο του **1991** από την Κυβέρνηση της Ολλανδίας στο Συμβούλιο Περιβάλλοντος της ΕΟΚ, μέσω μίας Διεθνούς Μελέτης με τίτλο «Προς ένα Ευρωπαϊκό Οικολογικό Δίκτυο» (**IEEP, 1991**), είναι οι ακόλουθοι:

- Αποτελεσματική προστασία των περισσότερο σημαντικών ειδών και οικοτόπων της Ευρώπης
- Ανάπτυξη ενός συνεκτικού δικτύου περιοχών που αποτελούν οικοτόπους Ευρωπαϊκής σημασίας, στην Ευρωπαϊκή επικράτεια, κατάλληλου μεγέθους και δομής ώστε να εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα των φυτικών και ζωικών πληθυσμών που υποστηρίζουν
- Ενσωμάτωση, στο παραπάνω δίκτυο, φυσικών διαδρόμων για τη διευκόλυνση της μετανάστευσης και μετακίνησης των ειδών με κατάλληλα επιλεγμένο τρόπο.
- Παρεμπόδιση της περαιτέρω υποβάθμισης και καταστροφής φυσικών οικοτόπων και εξαφάνισης ειδών
- Ενσωμάτωση, στο δίκτυο, περιοχών όπου οι φυσικές και, αντίστοιχες, βιολογικές λειτουργίες θα λαμβάνουν χώρα χωρίς την παραμικρή ανθρώπινη επέμβαση.

Η δημιουργία του Ευρωπαϊκού Οικολογικού Δικτύου στηρίζεται στη γνώση της οικολογικής δομής της Ευρώπης και ειδικότερα των γεωγραφικών ζωνών που ορίζονται στην Ευρωπαϊκή επικράτεια (**Steppic, Pannonian, Black Sea, Boreal, Continental, Atlantic, Alpine, Macaronesia, Mediterranean**). Στο Ευρωπαϊκό Οικολογικό Δίκτυο θα πρέπει να ενσωματωθούν δηλαδή αντιπροσωπευτικοί τύποι οικοσυστημάτων που απαντώνται στις παραπάνω *βιογεωγραφικές περιοχές (biogeographical regions)*.

Με βάση τα παραπάνω, προκειμένου να εξασφαλιστεί η συνοχή στο εσωτερικό του Ευρωπαϊκού Οικολογικού Δικτύου, στο στάδιο της επιλογής των περιοχών είναι αναγκαίο να εξασφαλίζονται οι επόμενες προϋποθέσεις (βλ. και Μπιμπίτσος, **1994**):

- Ε** Εξασφάλιση του κατάλληλου μεγέθους και ποιότητας των περιβαλλοντικών τους χαρακτηριστικών, ώστε να είναι δυνατή η διατήρηση βιώσιμων πληθυσμών στο εσωτερικό τους.
- Ε** Πρόβλεψη για προστασία ενδιάμεσων, μεταβατικών περιοχών, σε κατάλληλες αποστάσεις, για την απρόσκοπτη μετακίνηση και μετανάστευση των άγριων ειδών.
- Ε** Αποφυγή δημιουργίας φυσικών ή τεχνητών εμποδίων σ' αυτές τις μετακινήσεις ή λήψη μέτρων για την αντιμετώπισή τους (π.χ. δημιουργία τούνελ για τη μετακίνηση των μικρών θηλαστικών κατά την κατασκευή μεγάλων οδικών έργων).

Για την εξασφάλιση των προηγούμενων προϋποθέσεων στη δημιουργία ενός οικολογικού δικτύου, όπως το Ευρωπαϊκό Οικολογικό Δίκτυο, προβλέπονται περιοχές με ιδιαίτερο καθεστώς διαχείρισης και προστασίας. Στη γενική περίπτωση μπορούμε να διακρίνουμε τις ακόλουθες περιοχές:

*Περιοχές απολύτου προστασίας (core areas)*. Είναι περιοχές στις οποίες απαγορεύεται κάθε είδους ανθρώπινη παρέμβαση, εκτός από την έρευνα. Οι περιοχές αυτές αποσκοπούν στη διαφύλαξη της φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς ως έχει και αφορούν,



κυρίως, περιοχές οι οποίες χαρακτηρίζονται από κάποια στοιχεία μοναδικότητας (απαντώνται μόνο εκεί, π.χ. το χαρακτηριστικό τοπίο των βράχων των Μετεώρων στη χώρα μας).

*Ζώνες ειδικής προστασίας (sustainable use areas).* Οι περιοχές αυτές είναι σημαντικές για την αποτελεσματική διατήρηση ενός βιολογικής και οικολογικής ποικιλότητας, δεν είναι ενός δυνατό να χαρακτηριστούν ως απολύτου προστασίας. Τέτοιες περιοχές μπορεί να είναι, για παράδειγμα, περιοχές οι οποίες χρησιμοποιούνται περιοδικά από κάποια είδη στο αποδημητικό ενός ταξίδι. Ενός, οι ειδικές ζώνες προστασίας μπορεί να είναι περιοχές ενός οποίες αναπτύσσονται συγκεκριμένες δραστηριότητες, οι οποίες πληρούν ειδικούς περιβαλλοντικούς όρους και υποστηρίζουν βιώσιμες οικονομικές ή και κοινωνικές δραστηριότητες, συμβατές με την ιδέα ενός προστασίας ενός φύσης και ενός Αειφορίας. Ενός περιοχές αυτές εξασφαλίζεται η σύνδεση ενός περιβαλλοντικής πολιτικής για τη διατήρηση ενός φυσικής και πολιτισμικής ποικιλότητας με την απαίτηση για οικονομική και κοινωνική περιφερειακή ανάπτυξη. Σ' αυτήν την κατηγορία περιοχών μπορούν να ενταχθούν και περιοχές αγροτικής ανάπτυξης των οποίων η διατήρηση και ενίσχυση συμβάλλει, σε μεγάλο βαθμό, στη διατήρηση ενός βιολογικής και οικολογικής ποικιλότητας (π.χ. παραδοσιακά αγρο-οικοσυστήματα καλλιεργειών ενός οι ελαιώνες που αναπτύσσονται σε πεζούλες στα νησιά του Αιγαίου).

Οι *ρυθμιστικές ζώνες (buffer zones)*, αναπτύσσονται περιφερειακά των περιοχών απολύτου προστασίας και αποσκοπούν στη μείωση και απορρόφηση αρνητικών, εξωτερικών επιδράσεων από παρακείμενες δραστηριότητες ή σε περιπτώσεις εκτάκτου ανάγκης (π.χ. διαφυγή ρυπαντικών φορτίων, απότομη αλλαγή στο υδραυλικό καθεστώς ενός περιοχής από μία ξαφνική καταιγίδα, κλπ.). Η πρόβλεψη για αυτές ενός περιοχές είναι ιδιαίτερα σημαντική στο Μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών και, ιδίως, για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών και τη διαχείριση κρίσεων μέσω ενός λήψης προληπτικών μέτρων.

Οι *φυσικοί διάδρομοι (natural corridors)*, αφορούν στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος που επιτρέπουν την ασφαλή και απρόσκοπτη εξάπλωση, μετακίνηση και μετανάστευση των άγριων ειδών. Η διατήρηση των φυσικών διαδρόμων είναι αναγκαία για τη διατήρηση των φυσικών πληθυσμών και μεταπληθυσμών σε βιώσιμο μέγεθος. Οι φυσικοί διάδρομοι δεν είναι απαραίτητο να έχουν πάντοτε τη μορφή ενιαίων και γραμμικών σχηματισμών, ενός είναι ένα εκτεταμένο τοπίο ή ένα ποτάμι συνεχούς ροής. Οι φυσικοί διάδρομοι μπορεί να είναι «λωρίδες» φυσικών ή ημιφυσικών περιοχών που αποτελούν υπολείμματα φυσικής βλάστησης (**linear corridors**), μεμονωμένες περιοχές οι οποίες γεινιάζουν και διευκολύνουν τη μετακίνηση των φυσικών πληθυσμών (**stepping stones**) καθώς επίσης και εκτεταμένα τοπία (**landscape corridors**). Οι περιοχές αυτές είναι λιγότερο «εχθρικές» για τα ζωικά και φυτικά είδη που ενός μετακινούνται, υπό μορφή σπερμάτων, με τον άνεμο, το νερό, μέσω του πεπτικού συστήματος διαφόρων ζώων και επιτρέπουν τη σχετικά ασφαλή μετακίνησή ενός. Θα πρέπει να σημειώσουμε εδώ ότι, εξαιτίας του μεγάλου κατακερματισμού του φυσικού περιβάλλοντος, η διατήρηση ενός οικολογικής και βιολογικής ποικιλότητας του πλανήτη εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό πλέον, από τη διαχείριση και προστασία αυτών των «υπολειμμάτων».



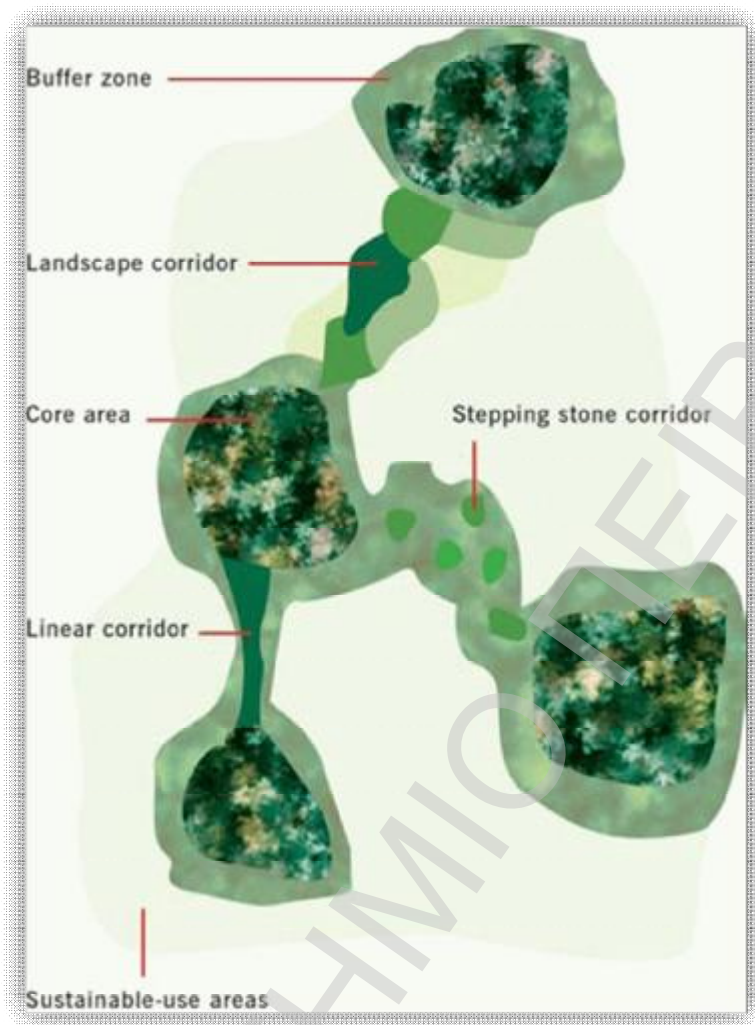
**Φωτογραφίες 1.1 και 1.2:**

*Δένδρα, θάμνοι, ρυάκια, φυτοφράκτες και άλλα στοιχεία του αγροτικού περιβάλλοντος συμβάλλουν στη διατήρηση της φύσης, καθώς διευκολύνουν τη μετακίνηση και προσφέρουν ευνοϊκές συνθήκες φωλασμού, αναπαραγωγής και τροφοληψίας για πολλά «άγρια» είδη (έντομα, μικρά θηλαστικά, ερπετά, κ.ά.). Η διατήρηση των στοιχείων αυτών είναι επομένως σημαντική, ενώ η εκτατική γεωργία, η αγρανάπαυση κι άλλες αγροτικές πρακτικές που συμβάλλουν στη διατήρηση της φύσης βρίσκονται στο επίκεντρο των πολιτικών της ΕΕ για μία αγροτική ανάπτυξη συμβατή με την προστασία της φύσης και των οικοσυστημάτων. Μέσω του αγροδοσικού κανονισμού επιδοτήθηκε η δημιουργία συστάδων δένδρων σε πολλές περιοχές της χώρας μας, χωρίς όμως να έχει αξιολογηθεί μέχρι σήμερα η πραγματική συμβολή τους στη διατήρηση της βιοποικιλότητας της ελληνικής φύσης.*

*(φωτογραφία: Ιωάννα Αμπατζή)*

Προκειμένου να επιλεγούν οι περιοχές των φυσικών διαδρόμων, στο πλαίσιο δημιουργίας ενός Οικολογικού Δικτύου Προστατευόμενων Περιοχών, λαμβάνονται υπόψη τα επόμενα κριτήρια:

- Ε** Ποιοι είναι οι φυσικοί πληθυσμοί που μετακινούνται και μεταναστεύουν (επομένως ποια τα οικολογικά χαρακτηριστικά αυτών των περιοχών);
- Ε** Με ποιο τρόπο γίνεται αυτή η μετακίνηση ή αποδημία (επομένως ποια ειδικά μέτρα διαχείρισης πρέπει να εφαρμόζονται);
- Ε** Τι είδους μέτρα απαιτούνται για τη διατήρηση αυτών των περιοχών (λήψη μέτρων στο σχεδιασμό και κατασκευή έργων υποδομών)



**Φωτογραφία 1.3**

**Τυπική μορφή περιοχών που ανήκουν στο Ευρωπαϊκό Οικολογικό Δίκτυο**

(πηγή φωτογραφίας: [http://www.countdown2010.net/image\\_archive/econet.gif](http://www.countdown2010.net/image_archive/econet.gif))

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι για πολλές περιοχές, όπως είναι η περίπτωση απομακρυσμένων οικοτόπων ή νησιών, όπου οι επικρατούσες συνθήκες αποκλεισμού έχουν οδηγήσει στη δημιουργία υψηλής οικολογικής αξίας, κυρίως λόγω ενδημισμού, η διατήρηση της απομόνωσης είναι ιδιαίτερης σημασίας για τη διατήρηση της υψηλής αυτής οικολογικής αξίας. Η ενσωμάτωση τέτοιων περιοχών στο δίκτυο θα πρέπει να γίνεται οπωσδήποτε με την εξασφάλιση της απομόνωσης και τη μη διασύνδεση αυτών των περιοχών με άλλες.



**Πλατανούλης, η φωνή της φύσης:®**

**Τεχνητά εμπόδια στη μετακίνηση και εξάπλωση των ειδών**

Οι ανθρώπινες δραστηριότητες και οι επιδράσεις τους επηρεάζουν το σύνολο του πλανήτη. Η ανθρώπινη παρουσία ή «ίκνη» της ανθρωπογενούς δραστηριοποίησης με τη μορφή αέριων,

υγρών ή στερεών ρύπων είναι ορατά ακόμη και στις πιο απομακρυσμένες και απομονωμένες περιοχές του πλανήτη. Η άναρχη όμως, ανεξέλεγκτη και χωρίς μέριμνα για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις ανθρώπινη δραστηριοποίηση δημιουργεί οχλήσεις και εμπόδια στη μετακίνηση και εξάπλωση των φυσικών πληθυσμών που είναι εξαιρετικά δύσκολο να προσδιοριστούν. Η δημιουργία ενός δρόμου ταχείας κυκλοφορίας αποτελεί αιτία θανάτου για πολλά μικρά θηλαστικά, ερπετά και πουλιά που είναι δύσκολο να αντιληφθούν ότι «κάτι άλλαξε» στο βιότοπό τους. Παραπέρα, ο αποκλεισμός συγκεκριμένων πληθυσμών σε κάποιες περιοχές δημιουργεί το έναυσμα για τον γενετικό εκφυλισμό τους. Για όλα αυτά δεν υπάρχουν αρκετές έρευνες ώστε, στο πλαίσιο της χωροταξίας και εξέτασης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων έργων και δραστηριοτήτων, να λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα πρόληψης και δημιουργίας απαραίτητων υποδομών εξασφάλισης της απρόσκοπτης μετακίνησης των ειδών. Οι Φορείς Διαχείρισης, θα πρέπει να εντάξουν στο πλαίσιο των προγραμμάτων παρακολούθησης και έρευνας, αντίστοιχες μελέτες της συμπεριφοράς των ειδών στις μετακινήσεις τους.

Στην επιλογή των περιοχών απολύτου προστασίας είναι απαραίτητη η ανάπτυξη κριτηρίων που εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα της διατήρησης και προστασίας. Στην περίπτωση επιλογής περιοχών στο επίπεδο της Ευρώπης, σύμφωνα με τις παρατηρήσεις που προηγήθηκαν, μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα επόμενα πέντε κριτήρια:

- Ε** Η αντιπροσωπευτική εκπροσώπηση όλων των τύπων οικοτόπων που απαντώνται στις βιογεωγραφικές ζώνες βλάστησης της Ευρώπης.
- Ε** Ο βαθμός στον οποίο έχουν διατηρηθεί οι φυσικές και βιολογικές λειτουργίες μίας περιοχής αδιατάρακτες (όσο πιο «παρθένα» είναι μία περιοχή, προκρίνεται για ένταξη στο δίκτυο προστασίας).
- Ε** Η τιμή της βιολογικής και οικολογικής ποικιλότητας των περιοχών.
- Ε** Η παρουσία ενδημικών ή/και απειλούμενων ειδών.
- Ε** Η σημασία ενός οικοτόπου για μεταναστευτικά είδη.

Για την αξιολόγηση και τελική επιλογή των Προστατευταίων Περιοχών που πρόκειται να αποκτήσουν ένα ιδιαίτερο καθεστώς προστασίας (ως Προστατευόμενες Περιοχές) μπορούν να χρησιμοποιηθούν άλλου είδους κριτήρια. Για την εξασφάλιση της *αντιπροσωπευτικότητας* της προστατευόμενης βιολογικής ποικιλότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν, για παράδειγμα, τα επόμενα τρία κριτήρια (Τρούμπης, 1993):

- Ε** *Συμπληρωματικότητα*: οι προστατευταίες περιοχές πρέπει να συμπληρώνουν η μία την άλλη, όσον αφορά στα στοιχεία της βιολογικής ποικιλότητας που περικλείουν (κι όχι να επαναλαμβάνουν, στο χώρο, τις οικολογικές συνιστώσες η μία της άλλης).
- Ε** *Ευελξία*: δυνητικά υπάρχουν πολλοί συνδυασμοί περιοχών σε μία γεωγραφική ζώνη που δύναται να αποτελέσουν ένα αντιπροσωπευτικό δίκτυο της ποικιλότητας της ζώνης. Η τελική επιλογή των περιοχών του δικτύου μπορεί να λαμβάνει υπ' όψη της, επομένως, και παράγοντες κόστους διαχείρισης, λοιπόν χρήσεων γης, κλπ.
- Ε** *Προστασία του αναπικατάστατου*: μερικές περιοχές πρέπει να εντάσσονται υποχρεωτικά στο δίκτυο, δεδομένου ότι περικλείουν μοναδικά στοιχεία της

ποικιλότητας (είδη ή οικοσυστήματα) που θεωρούνται ως αναντικατάστατα (η απώλειά τους σημαίνει την οριστική απώλεια της «πληροφορίας» που διαθέτουν από τον πλανήτη).



**Φωτογραφία 1.4:**

«Καφέ» αρκούδα φωτογραφημένη στο Αττικό Ζωολογικό Πάρκο. Αναμφισβήτητα αποτελεί «σύμβολο» της ελληνικής φύσης, αλλά και «θύμα» του κατακερματισμού των φυσικών οικοτόπων, με την επέκταση των οικισμών και την ανεξέλεγκτη ανάπτυξη δραστηριοτήτων στο εσωτερικό ευαίσθητων οικοσυστημάτων.

(φωτογραφία: Ιωάννα Αμπατζή)

### **Άσκηση ενεργητικής μάθησης:**

#### **Αξιολόγηση συμβατότητας ανθρωπογενών δραστηριοτήτων με το**

#### **καθεστώς διατήρησης ειδικών ζωνών στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών**

**Ε** Συμπληρώστε ένα X στις δραστηριότητες εκείνες που, κατά τη γνώμη σας, μπορούν να λαμβάνουν χώρα σε κάθε μία από τις περιοχές με διαφορετικό καθεστώς προστασίας που περιλαμβάνονται στον επόμενο πίνακα. Στη συνέχεια τεκμηριώστε την άποψή σας παρουσιάζοντας τις προτάσεις σας στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Σαν γενική αρχή, δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις. Η καταλληλότητα της χωροθέτησης εξαρτάται από την τεκμηρίωση και τις ειδικές προϋποθέσεις που τίθενται.

<b>Δραστηριότητες</b> ↓	<b>Περιοχές Απολύτου Προστασίας</b>	<b>Ζώνες ειδικής Προστασίας</b>	<b>Ρυθμιστικές Ζώνες</b>	<b>Φυσικοί διάδρομοι</b>
1. Δημιουργία παραδοσιακής στάνης				
2. Σταθμός ανεφοδιασμού πετρελαίου				
3. Λατομείο				
4. Κέντρο ενημέρωσης επισκεπτών				
5. Αναψυκτήριο με λυόμενες κατασκευές				
6. Οικοτουριστικός ξενώνας				
7. Οικοτουριστικά Μονοπάτια				
8. Καζίνο				
9. Χιονοδρομικό Κέντρο				

10. Βιοτεχνία παραδοσιακών γλυκών				
11. Πρότυπο Αγρόκτημα Βιολογικής Καλλιέργειας				
12. Τοποθέτηση κυψελών μελισσών				
13. Συνεργείο επισκευής αυτοκινήτων				
14. Ιπποφορβείο				
15. Σκηνή και τηλεσκόπιο ερευνητή για την παρατήρηση άγριας ορνιθοπανίδας				
16. Μουσείο Φυσικής Ιστορίας				

## 2.

# Αειφόρος Ανάπτυξη και Θεσμικό-νομικό πλαίσιο για την προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών

### Εννοιολόγιο 2<sup>ου</sup> κεφαλαίου

- ι Η έννοια της Αειφορίας
- ι Οι τρεις διαστάσεις της Αειφόρου Ανάπτυξης (περιβαλλοντική, κοινωνική και οικονομική ευημερία)
- ι Περιβαλλοντική νομοθεσία και δίκαιο των Προστατευόμενων Περιοχών
- ι Κατηγορίες και κριτήρια επιλογής των Προστατευόμενων Περιοχών - Ευρωπαϊκό Οικολογικό Δίκτυο Προστατευόμενων Περιοχών και Δίκτυο «Φύση 2000»
- ι Η επίτευξη της Αειφορίας στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών (Αειφορική διαχείριση υγροτόπων, ολοκληρωμένη αγροτική ανάπτυξη, οικότουρισμός και πράσινη επιχειρηματικότητα)

### 2.1 Συνοπτική επισκόπηση της ιστορίας των αντιλήψεων για την Αειφόρο Ανάπτυξη

**Ο**Ι «ΚΡΑΥΓΕΣ» ΑΓΩΝΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ για το μέλλον του πλανήτη είχαν σαν αποτέλεσμα την κινητοποίηση του πολιτικού κόσμου της διεθνούς κοινότητας και έτσι, από τις αρχές της δεκαετίας του 1970 μέχρι σήμερα, ξεκίνησε η οργάνωση μίας σειράς διεθνών συναντήσεων με κεντρική θεματική την προστασία του περιβάλλοντος και την ανάπτυξη. Η πρώτη από αυτές τις διεθνείς συναντήσεις πραγματοποιήθηκε στη Στοκχόλμη της Σουηδίας το 1972, με πρωτοβουλία των Ηνωμένων Εθνών και βασικό θέμα το «Ανθρώπινο Περιβάλλον» (UN Conference on the Human Environment, UNCHE). Τη δεκαετία του 1980 από τη διεθνή επιστημονική και πολιτική κοινότητα αναγνωρίστηκε η ανάγκη για ένα διαφορετικό μοντέλο ανάπτυξης, συμβατό με την ιδέα της προστασίας του περιβάλλοντος. Σταθμός για τη διάδοση της νέας αυτής αντίληψης για την ανάπτυξη, υπήρξε η δημοσίευση από την Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (World Commission on Environment and Development, WCED) της έκθεσης **Brutland**, με τίτλο «Το κοινό μας μέλλον», το 1987. Στο κείμενο αυτό, η *Αειφορία (Sustainable Development)* ορίζεται, όπως είδαμε, ως «η ανάπτυξη η οποία ικανοποιεί τις ανάγκες του

παρόντος χωρίς να διακινδυνεύεται η δυνατότητα να ικανοποιήσουν και τις δικές τους ανάγκες οι μελλοντικές γενιές (WCED, 1987: 8)».<sup>20</sup>

Είκοσι χρόνια μετά από την πρώτη διεθνή συνάντηση, τον Ιούνιο του 1992, πραγματοποιήθηκε η Παγκόσμια Συνδιάσκεψη για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη του Ρίο, στη Βραζιλία (UN Conference on Environment and Development). Κατά τη διάρκεια της νέας διεθνούς συνάντησης συζητήθηκε εκτενώς η σχέση μεταξύ περιβάλλοντος και ανάπτυξης, κυρίως με βάση τα συμπεράσματα της έκθεσης “Brutland” και την ιδέα της Αειφορίας. Το 2002, στο Γιοχάνεσμπουργκ (Νότια Αφρική), συζητήθηκε ακόμη μία φορά σε διεθνές επίπεδο η έννοια της Αειφορίας, επεκτείνοντας τις προτεραιότητες για δράση από τη διεθνή κοινότητα και σε άλλα θέματα ευρύτερα της προστασίας του περιβάλλοντος όπως η αντιμετώπιση της πείνας, οι συνθήκες της δημόσιας υγιεινής και η καταπολέμηση του Συνδρόμου της Επίκτητης Ανοσοποιητικής Ανεπάρκειας (HIV/AIDS). Εντωμεταξύ, το Δεκέμβριο του 1997 στο Κιότο (Ιαπωνία) και σχετικά πρόσφατα, το Δεκέμβριο του 2007, στο Μπαλί (Τυνησία) και το Δεκέμβριο του 2008 στην Πολωνία, συνεχίστηκαν οι Παγκόσμιες Συνδιασκέψεις, με τη συμμετοχή περισσότερων από 190 χωρών, με κύριο θέμα συζητήσεων και διαπραγματεύσεων για δράση τη κλιματική αλλαγή σε παγκόσμιο επίπεδο. Η σθεναρή άρνηση των Ηνωμένων Πολιτειών να υπογράψουν το Πρωτόκολλο του Κιότο για τις κλιματικές αλλαγές, ακόμη και μετά από την υπογραφή του Πρωτοκόλλου από την κυβέρνηση της Αυστραλίας, δείχνει τη σημασία που έχει για τις αναπτυσσόμενες χώρες, οι οποίες καταναλώνουν τη «μερίδα του λέοντος» των φυσικών πόρων του πλανήτη παράγοντας αντίστοιχα μεγάλες ποσότητες ρύπων, να λάβουν μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος και πως το γεγονός αυτό μπορεί να επηρεάσει την ήδη «φθαρμένη» ανταγωνιστικότητά τους.

Το Μάιο του 2001 κατά τη διάρκεια της συνάντησης του Συμβουλίου των Πρωθυπουργών των χωρών του Οργανισμού για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη αναγνωρίστηκαν οι τρεις αλληλεξαρτώμενες διαστάσεις της Αειφόρου Ανάπτυξης: η οικονομική ευημερία, παράλληλα με την ανθρώπινη και κοινωνική ανάπτυξη και την προστασία του περιβάλλοντος (OECD, 2001). Το επόμενο Διάγραμμα 2.1, παρουσιάζει τις τρεις αλληλένδετες διαστάσεις της Αειφορίας με τη μορφή ενός διαγράμματος “venn”:

---

<sup>20</sup> Ο επίσημος ορισμός της Αειφόρου Ανάπτυξης στο πρωτότυπο κείμενο είναι: “Development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (WCED, 1987: 8). Ο ορισμός αυτός για την Αειφόρο Ανάπτυξη, σύμφωνα με τον Mebratu (1998:501), συνδέεται με δύο σημαντικές έννοιες που αξίζουν την προσοχή μας:

- Τον όρο «ανάγκες», ο οποίος παραπέμπει στην ικανοποίηση των βασικών αναγκών όλων των ανθρώπων και ιδιαίτερα των οικονομικά αδυνάτων στους οποίους και προτείνεται να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση. Και
- Την έννοια των περιορισμών (limitations) που συνδέονται με την εκάστοτε διαθέσιμη τεχνολογία και κοινωνική οργάνωση και οι οποίες προσδιορίζουν τις πραγματικές περιβαλλοντικές δυνατότητες για την ικανοποίηση των αναγκών των υφιστάμενων και μελλοντικών γενιών.





**Διάγραμμα 2.1.**

***Οι τρεις διαστάσεις της Αειφόρου Ανάπτυξης. Για την επίτευξη της Αειφορίας είναι αναγκαίο να επιτυγχάνονται και οι τρεις ταυτόχρονα***

Μέσα από την αντίληψη της Αειφόρου Ανάπτυξης, η οποία τοποθετεί στο επίκεντρο του αναπτυξιακού σχεδιασμού, την κοινωνική και οικονομική ευημερία, παράλληλα με τη βιώσιμη χρήση των φυσικών πόρων και του περιβάλλοντος, προκύπτει η ανάγκη για συστηματική παρακολούθηση και συνετή διαχείριση των αποθεμάτων των φυσικών πόρων (ανανεώσιμων και μη ανανεώσιμων), καθώς επίσης και της ποιότητας των τριών περιβαλλοντικών μέσων (ατμόσφαιρα, νερά και έδαφος) που διασπούν τη ρύπανση και ανακυκλώνουν τα υλικά, σε τοπικό, περιφερειακό και πλανητικό επίπεδο. Η ανάπτυξη συγκεκριμένων πολιτικών, η υλοποίηση αντίστοιχων προγραμμάτων και δράσεων και η συνεργασία μεταξύ των κυβερνήσεων, των αρμόδιων υπηρεσιών, των Τοπικών Αυτοδιοικήσεων, των βιομηχανιών, των μη κυβερνητικών οργανώσεων και του κάθε πολίτη ξεχωριστά καθίσταται επομένως η σημαντικότερη προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων της Αειφορίας, μέσα από την ευρύτερη διάδοση του μηνύματος «σκέψου πλανητικά, δράσε τοπικά».

## **2.2 Διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό-πλαίσιο προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών**

**Η** **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΟΜΕΝΩΝ ΠΕΡΙΟΧΩΝ**, σύμφωνα με την τρέχουσα διεθνή και εθνική αναπτυξιακή πολιτική, πρέπει να είναι συμβατή με την ιδέα της *Αειφορίας*, του αναπτυξιακού μοντέλου δηλαδή που έχουν υιοθετήσει οι κυβερνήσεις του κόσμου και στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών της παρούσας γενιάς χωρίς να διακυβεύεται η δυνατότητα ικανοποίησης των αναγκών των γενιών του μέλλοντος.

Παρά το γεγονός ότι η χώρα μας έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο στη θεσμοθέτηση και προώθηση της ανάπτυξης αρκετών προστατευόμενων περιοχών, η όλη διαδικασία χαρακτηρίζεται από ολιγωρίες, κοινωνικές αντιδράσεις, προβλήματα χρηματοδότησης και οργανωτικές δυσλειτουργίες. Όπως διαπιστώνεται στην έκθεση Αξιολόγησης του Συστήματος Προστατευόμενων Περιοχών της Ελλάδας, που δημοσίευσε η WWF Ελλάδα με τίτλο «Από τη θεωρία στην πράξη», στις δράσεις διαχείρισης και προστασίας των προστατευόμενων περιοχών υπάρχει «απουσία συνολικού σχεδιασμού αναγκών και προτεραιοτήτων, με αποτέλεσμα οι περισσότερες δράσεις να αποφασίζονται ευκαιριακά, κατά περίπτωση και χωρίς να εξασφαλίζεται η συνέχειά τους μακροπρόθεσμα (WWF, 2004: 24)». Με βάση τις ενδείξεις αυτές διαμορφώνεται και μία «εναλλακτική» ερευνητική υπόθεση η οποία εξετάζεται στο πλαίσιο της προτεινόμενης έρευνας: «το καθεστώς διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών στη χώρα μας είναι ανορθολογικό και αναποτελεσματικό, ενώ η κατάσταση αυτή μπορεί να αλλάξει και να βελτιωθεί προς το καλύτερο με την υιοθέτηση ενός πλαισίου αρχών και προσεγγίσεων βασισμένο στην επιστημονική διοίκηση-μάνατζμεντ». Όπως αναφέρει ο **Cartin (1999: xiii)**, η επιτυχία των οργανισμών και επιχειρήσεων σήμερα και στο μέλλον εξαρτάται από τις απόψεις και δράσεις της διοίκησής τους. Εφόσον επιθυμούμε το υφιστάμενο μοντέλο διαχείρισης και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών να έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα θα πρέπει μέρος των σημαντικών επενδύσεων που πραγματοποιούνται σήμερα να κατευθυνθούν στην αριστοποίηση της διοίκησής τους.

Στην συνέχεια παρουσιάζονται μερικές βασικές πληροφορίες για το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών στη χώρα μας που είναι σημαντικό να έχουμε υπόψη μας για την αποτελεσματική διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών.

***Ποιες περιοχές ορίζονται ως προστατευόμενες και τι προβλέπει ο νόμος για την διαχείριση και ανάπτυξή τους;***

Όπως ορίζεται στον Νόμο Πλαίσιο για το Περιβάλλον (Ν. 1650/1986, ΦΕΚ 160Α/18-10-1986), η φύση και το τοπίο, χερσαίες, υδάτινες ή μικτού χαρακτήρα περιοχές, μεμονωμένα στοιχεία ή σύνολά τους μπορούν να χαρακτηρίζονται, σύμφωνα με κριτήρια που ορίζει ο νόμος, ως:

- { *Περιοχές απόλυτης προστασίας της φύσης*
- { *Περιοχές προστασίας της φύσης*
- { *Εθνικά πάρκα*
- { *Προστατευόμενοι φυσικοί σχηματισμοί, προστατευόμενα τοπία και στοιχεία του τοπίου*
- { *Περιοχές οικοανάπτυξης*

Για τη θεσμοθέτηση, κήρυξη μίας περιοχής ως προστατευόμενη, σύμφωνα με την εθνική νομοθεσία και ειδικότερα το Νόμο Πλαίσιο για το Περιβάλλον (Ν. 1650/86), προαπαιτείται η εκπόνηση μίας *Ειδικής Περιβαλλοντικής Μελέτης (ΕΠΜ)*. Στην μελέτη αυτή αναλύονται τα οικολογικά, κοινωνικά, οικονομικά και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της περιοχής και προτείνονται τα αναγκαία μέτρα διαχείρισης, αποκατάστασης, ανάδειξης και αξιοποίησής

τους. Επίσης, προβλέπονται ειδικές ρυθμίσεις και περιορισμοί, προκειμένου να προστατευτούν αποτελεσματικά οι υψηλές οικολογικές τους αξίες. Κεντρικό στοιχείο μίας Ειδικής Περιβαλλοντικής Μελέτης αποτελεί η *ζωνοποίηση*, μία κατάλληλη διαβάθμιση δηλαδή των επιτρεπόμενων χρήσεων και δραστηριοτήτων σε υπο-περιοχές για τις οποίες ορίζεται ένα καθεστώς διαφορετικών χρήσεων γης, περιλαμβάνοντας από ζώνες απολύτου προστασίας, μέχρι ζώνες ανάπτυξης επιχειρηματικών κι άλλων δραστηριοτήτων, συμβατών με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τη φυσιογνωμία της περιοχής (περιοχές οικοανάπτυξης).

Η οργάνωση και λειτουργία των προστατευόμενων περιοχών καθορίζεται από κανονισμούς διοίκησης και λειτουργίας που προδιαγράφονται στο νομοθέτημα κήρυξής τους. Επίσης, για τις περιοχές αυτές καταρτίζονται *πενταετή σχέδια διαχείρισης* τα οποία έχουν τη μορφή των επιχειρησιακών προγραμμάτων και στα οποία προσδιορίζονται οι κατευθύνσεις και οι προτεραιότητες για την εφαρμογή έργων, δράσεων και μέτρων που είναι αναγκαία για την αποτελεσματική διαχείριση των περιοχών και την αποτελεσματική διατήρηση των προστατευόμενων αντικειμένων. Το έργο της διαχείρισης και προστασίας στις περιοχές οι οποίες χαρακτηρίζονται ως προστατευόμενες καθώς επίσης και την υλοποίηση των σχεδίων διαχείρισής τους αναλαμβάνουν οι Φορείς Διαχείρισης, ή υφιστάμενες δημόσιες υπηρεσίες, ειδικές υπηρεσίες και ΝΠΔΔ ή φορείς που ορίζονται για το σκοπό αυτό με συμβάσεις διαχείρισης. Το νομικό καθεστώς σύστασης και λειτουργίας των Φορέων Διαχείρισης αποτυπώνεται στο Ν. 2742/99 (ΦΕΚ 207<sup>Α</sup>/7-10-1999, Χωροταξικός Σχεδιασμός και Αειφόρος Ανάπτυξη και άλλες διατάξεις).

Με το Ν. 3044/02 (ΦΕΚ 197 Α' / 27-8-02, Μεταφορά Συντελεστή Δόμησης και ρυθμίσεις άλλων θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου ΠΕΧΩΔΕ), ιδρύθηκαν 25 Περιοχές Προστασίας με Φορέα Διαχείρισης (Φ.Δ.), ενώ δύο ακόμη περιοχές είχαν κηρυχθεί ως προστατευόμενες με βάση τους Ν. 1650/86 και 2742/99: το Εθνικό Θαλάσσιο Πάρκο Ζακύνθου και το Εθνικό Πάρκο Σχινιά-Μαραθώνα. Στο Παράρτημα παρατίθεται ο Πίνακας των Προστατευόμενων Περιοχών για τις οποίες έχει συσταθεί Φορέας Διαχείρισης και το αντίστοιχο νομικό καθεστώς λειτουργίας τους.

Σύμφωνα με τις υποχρεώσεις της χώρας μας, μέσα στα επόμενα χρόνια θα πρέπει να ολοκληρωθεί η διαδικασία χαρακτηρισμού του ειδικότερου καθεστώτος προστασίας και η σύσταση αντίστοιχων Φορέων Διαχείρισης για όλες τις περιοχές του Δικτύου «Φύση 2000». Η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης και προστασίας σε όλες αυτές τις περιοχές, όπως προαναφέραμε, εξαρτάται από το σύστημα της διοίκησής τους και την αποτελεσματικότητά του. Ακόμη, οι ελάχιστες νομοθετημένες υποχρεώσεις που απορρέουν από την εφαρμογή της Οδηγίας 92/43/ΕΟΚ στην Ελλάδα για τη χώρα μας περιλαμβάνουν (Δημόπουλος, Π. κ.ά., 2005: 3):

- Την εφαρμογή σχεδίων διαχείρισης είτε για την αποφυγή διατάραξης-υποβάθμισης των οικοτόπων και των ενδιατημάτων των ειδών, είτε για τη βελτίωση της κατάστασης διατήρησης των ειδών και των τύπων οικοτόπων.
- Την εφαρμογή μέτρων αξιολόγησης των σχεδίων διαχείρισης.

- Τη σημερινή αλλά και μελλοντική (μετά από την εφαρμογή των διαχειριστικών μέτρων) αξιολόγηση της κατάστασης διατήρησης ειδών και τύπων οικοτόπων.
- Την παρακολούθηση (*monitoring*) της κατάστασης διατήρησης ειδών και τύπων οικοτόπων.

### **Το Δίκτυο «Φύση 2000»**

Το Δίκτυο «φύση 2000» ή “Natura 2000” στα αγγλικά, αποτελεί ένα Ευρωπαϊκό Οικολογικό Δίκτυο περιοχών, οι οποίες περιλαμβάνουν φυσικούς τύπους οικοτόπων και οικοτόπους ειδών που είναι σημαντικοί σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Συγκεκριμένα, αποτελείται από δύο κατηγορίες περιοχών: Τις «Ζώνες Ειδικής Προστασίας (ΖΕΠ)» για την Ορνιθοπανίδα και τους «Τόπους Κοινοτικής Σημασίας (ΤΚΣ)», σύμφωνα με τις αντίστοιχες Κοινοτικές Οδηγίες για την Άγρια Πτηνοπανίδα (79/409/ΕΚ) και για την Διατήρηση των Φυσικών Οικοτόπων καθώς και της Άγριας Πανίδας και Χλωρίδας (92/43/ΕΟΚ)<sup>21</sup>. Η Ελλάδα έχει χαρακτηρίσει σήμερα 151 Ζώνες Ειδικής Προστασίας (ΖΕΠ) και 239 Τόπους Κοινοτικής Σημασίας (ΤΚΣ). Οι δύο κατάλογοι περιοχών παρουσιάζουν μεταξύ τους επικαλύψεις όσον αφορά τις εκτάσεις τους. Μάλιστα, 31 τόποι έχουν οριστεί ταυτόχρονα ως Ζώνες Ειδικής Προστασίας (ΖΕΠ) και έχουν προταθεί και ως Τόποι Κοινοτικής Σημασίας (ΤΚΣ). Σύμφωνα με στοιχεία του Ελληνικού Κέντρου Βιοτόπων-Υγροτόπων του Μουσείου Γουλανδρή Φυσικής Ιστορίας (Εφ. «Καθημερινή», 2007), το 22-25% της έκτασης της Ελλάδας υπόκειται σε κάποιο ειδικό καθεστώς προστασίας. Το μέγεθος αυτό είναι ενδεικτικό της επιτακτικής ανάγκης που υπάρχει για την ενσωμάτωση των αρχών της επιστημονικής διοίκησης-μνάτζμεντ στις διαδικασίες για την προστασία και αιεφόρο ανάπτυξη αυτών των περιοχών.

Από τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι διαμορφώνεται σήμερα στη χώρα μας μία εξαιρετική συγκυρία τοπικής ανάπτυξης μέσα από την αξιοποίηση του φυσικού πλούτου των Προστατευόμενων Περιοχών. Προκειμένου όμως το εγχείρημα αυτό να ευδοκιμήσει και να επιφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, είναι σημαντικό να αναπτυχθεί το κατάλληλο πλαίσιο οργάνωσης και ανάπτυξης των ανθρώπινων και φυσικών πόρων που εμπλέκονται στις αντίστοιχες δράσεις προστασίας και ανάπτυξης.



### **Παράθυρο στη ζωή:<sup>®</sup> Η ελληνική φύση με αριθμούς**

Σύμφωνα με στοιχεία που παρουσιάζονται από το ΥΠΕΧΩΔΕ (2003: 18κ.ε.), η Ελλάδα παρουσιάζει πολύ μεγάλη ποικιλότητα ειδών φυτών και ζώων. Αναλογικά με την έκτασή της, εμφανίζει μία από τις μεγαλύτερες βιοποικιλότητες ανάμεσα στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αναφορικά με την ελληνική χλωρίδα, στην ελληνική φύση απαντώνται πάνω από 6.000 είδη φανερόγαμων φυτών. Επίσης, εξαιτίας του ορεινού χαρακτήρα της χώρας και του

<sup>21</sup> Οι Οδηγίες αυτές έχουν ενσωματωθεί στην ελληνική νομοθεσία α) με την ΚΥΑ 33318/3028/1998 (ΦΕΚ 1289Β/28-12-1988, Καθορισμός μέτρων και διαδικασιών για τη διατήρηση των φυσικών οικοτόπων (ενδιατημάτων) καθώς και της άγριας πανίδας και χλωρίδας) και β) με την ΚΥΑ 414985/1985 (ΦΕΚ 757Β/18-12-1985, Μέτρα διαχείρισης της άγριας πτηνοπανίδας).

μεγάλου πλήθους των νησιών, δημιουργούνται συνθήκες απομόνωσης και *ενδημιισμού*, με αποτέλεσμα ένα σημαντικό ποσοστό των ειδών και υποειδών των φυτών (**13%**) να είναι ενδημικά. Τα είδη αυτά όπως είδαμε περιέχουν γενετική πληροφορία η οποία είναι μοναδική σε διεθνές επίπεδο και η εξαφάνισή τους ισοδυναμεί με οριστική απώλεια της δυνατότητας για οποιαδήποτε μελλοντική αξιοποίησή της από το σύνολο της ανθρωπότητας. Ακόμη, από τα **6.000** είδη και υποείδη φυτών, τα **263** θεωρούνται ως *σπάνια* και *απειλούμενα*, σύμφωνα με το πρόσφατα δημοσιευμένο Κόκκινο Βιβλίο.

Αναφορικά με την ελληνική πανίδα, αυτή απαρτίζεται από **30.000** έως **50.000** είδη (ο αριθμός μπορεί να κυμαίνεται καθώς τα ζωικά είδη, σε αντίθεση με τα φυτικά, έχουν τη δυνατότητα της μετακίνησης και, όπως συμβαίνει με τα αποδημητικά πουλιά, η παρουσίαση τους μπορεί να μην είναι μόνιμη σε μία περιοχή. Ο πλούτος αυτός και σ' αυτήν την περίπτωση οφείλεται στη γεωγραφική θέση της χώρας (μεταξύ Ευρώπης και Ασίας), στο μεγάλο αριθμό των νησιών, στην αυξομείωση της στάθμης της θάλασσας, στην ύπαρξη πολλών σπηλαιών καθώς και στο γεγονός ότι οι παγετώνες δεν έφθασαν μέχρι τη χώρα μας, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν πολλά καταφύγια ειδών κυρίως στα ορεινά. Εκτιμάται ότι υπάρχουν τουλάχιστον **25.000** είδη ασπόνδυλων, από τα οποία τουλάχιστον τα **2.000** είναι ενδημικά ενώ ορισμένα είναι πολύ στενά ενδημικά, δηλαδή η διαβίωσή τους έχει αναφερθεί σε μία μόνο τοποθεσία. Εκτός από τα ενδημικά, ένας μεγάλος αριθμός ειδών διαθέτουν πολύ μικρούς πληθυσμούς ή απειλούνται με εξαφάνιση.

Στις ενότητες που ακολουθούν γίνεται μία συνοπτική και εμπειρισταωμένη ταυτόχρονα παρουσίαση του νομικού πλαισίου που διέπει τις Προστατευόμενες Περιοχές. Για την πληρότητα της παρουσίασης έχουν προστεθεί αρκετές γενικές πληροφορίες σχετικά με την Περιβαλλοντική Πολιτική της ΕΕ, την εφαρμογή της έννοιας της Αειφορίας στο πλαίσιο της τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης και, επίσης, την ειδικότερη εφαρμογή της περιβαλλοντικής νομοθεσίας.

Τα στελέχη της διοίκησης, οι μάνατζερ των Προστατευόμενων Περιοχών θα πρέπει να θυμούνται ότι η παραγωγή νομικών κειμένων είναι μία δυναμική, διαρκής διαδικασία η οποία ασκείται σε πολλά επίπεδα της δημόσιας διοίκησης. Εκτός από τα Προεδρικά διατάγματα, τις Υπουργικές Αποφάσεις κ.λπ. υπάρχουν και Νομαρχιακές ή άλλου είδους αποφάσεις αρχών της Περιφερειακής ή Τοπικής Αυτοδιοίκησης που έχουν εφαρμογή σε τοπικό επίπεδο και εφαρμόζονται κατά περίπτωση, μπορεί όμως να έχουν σημαντικά αποτελέσματα για την αποτελεσματική προστασία του περιβάλλοντος μίας Προστατευόμενης Περιοχής (π.χ. η Νομαρχιακή Απόφαση καθορισμού των ποιοτικών χαρακτηριστικών των επεξεργασμένων υγρών αποβλήτων αστικών και βιομηχανικών που διατίθενται στους υδάτινους αποδέκτες ενός νομού).

Στην ενότητα που ακολουθεί επιχειρείται κυρίως η *λειτουργική διασύνδεση* της περιβαλλοντικής νομοθεσίας με την τρέχουσα Αναπτυξιακή-Περιβαλλοντική και Χωροταξική Πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Το Περιβαλλοντικό Δίκαιο αποτελεί, για τα στελέχη

της διοίκησης των Προστατευόμενων Περιοχών ένα «εργαλείο» περιβαλλοντικής διαχείρισης που η χρήση του διέπεται από τις υπόλοιπες αρχές ορθής περιβαλλοντικής πρακτικής στον δρόμο για την Αειφορία.

### **Πρώτη περίοδος της Ευρωπαϊκής**

#### **Περιβαλλοντικής Πολιτικής και σύγχρονες διαφαινόμενες τάσεις**

Από το 1970 η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει εκδώσει περισσότερες από 200 Οδηγίες με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας του αέρα και των υδάτων, τον έλεγχο των μεθόδων διάθεσης των αποβλήτων, τον έλεγχο των βιομηχανικών κινδύνων και την προστασία της φύσης.

Κατά τα πρώτα χρόνια σχεδιασμού της Ευρωπαϊκής περιβαλλοντικής νομοθεσίας σημαντικές νομοθετικές πράξεις αποσκοπούσαν στον περιορισμό των εκπομπών του θείου, που είναι η αιτία δημιουργίας της όξινης βροχής, στην εξάλειψη της χρήσης ορισμένων ουσιών που μειώνουν το όζον, στον έλεγχο της μεταφοράς και διάθεσης επικινδύνων αποβλήτων, στον καθορισμό προτύπων για τα ύδατα κολύμβησης στις παράκτιες περιοχές. Η τάση της νομοθεσίας την πρώτη αυτή περίοδο σχεδιασμού της περιβαλλοντικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης ήταν μάλλον *διορθωτική* παρά *προληπτική*.

Σημαντικός σταθμός για την ενεργοποίηση της ΕΕ στα θέματα του περιβάλλοντος ήταν όταν το 1972 κλήθηκε ως Ευρωπαϊκή Κοινότητα να αναπτύξει ένα *Περιβαλλοντικό Πρόγραμμα Δράσης (Environmental Action Plan)*. Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, την εποχή εκείνη, έβαλε σε ενέργεια ένα κυλιόμενο Πρόγραμμα Περιβαλλοντικών Σχεδίων Δράσης τα οποία συνεχίζονται μέχρι σήμερα.

Η τριαντάχρονη ιστορία παραγωγής περιβαλλοντικής νομοθεσίας από την σημερινή Ευρωπαϊκή Ένωση οδήγησε στην υιοθέτηση κοινών περιβαλλοντικών προτύπων, ορίων και πρακτικών από τα κράτη μέλη. Το πιο σημαντικό είναι ότι η υιοθέτηση των συγκεκριμένων περιβαλλοντικών κανόνων είναι υποχρεωτική και για όλα τα νεοεισερχόμενα μέλη, οπότε η διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης συνδέεται ουσιαστικά με την εξάπλωση των προσπαθειών για ένα καλύτερο και καθαρότερο περιβάλλον σε ολόκληρη τη γηραιά ήπειρο. Η περιβαλλοντική νομοθεσία της ΕΕ, κατ' αντιστοιχία με την Εθνική Υπηρεσία Περιβάλλοντος των ΗΠΑ, αποτελεί για πολλές χώρες του κόσμου σημείο αναφοράς για την αντιμετώπιση κρίσιμων θεμάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης όπως: η τυποποίηση επικινδύνων χημικών, ο έλεγχος της παραγωγής προϊόντων μέσω βιοτεχνολογίας, η ολοκληρωμένη περιβαλλοντική διαχείριση από τις βιομηχανίες, κλπ.

Το Δεκέμβριο του 1988 η Διακήρυξη του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου στη Ρόδο επεσήμανε την ανάγκη ανάπτυξης πιο αξιόπιστων εκτιμήσεων του περιβαλλοντικού *status quo* και καλύτερων μεθόδων για την παρακολούθηση των περιβαλλοντικών μεταβολών σε ευρύτερες περιοχές. Ο τότε Πρόεδρος της Επιτροπής Περιβάλλοντος του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, **Jacque Delors**, ανταποκρίθηκε άμεσα στην αναγκαιότητα αυτή και δεσμεύτηκε να δημιουργήσει ένα Ευρωπαϊκό Δίκτυο Μετρήσεων και Ελέγχων, αποτελούμενο από δημόσια ή ιδιωτικά, περιφερειακά ή εθνικά Όργανα. Η δέσμευση αυτή είχε σαν αποτέλεσμα την δημιουργία του

Ευρωπαϊκού Οργανισμού Περιβάλλοντος (ΕΟΠ), το 1993 και με έδρα την Κοπεγχάγη. Ο οργανισμός αυτός έκτοτε έχει εκπονήσει σειρά σημαντικών ερευνών για το περιβάλλον, έχει εκδώσει πρότυπα για τη διενέργεια περιβαλλοντικών μετρήσεων και ελέγχων και αποτελεί τον επιστημονικό σύμβουλο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την κατάλληλη και αποτελεσματική προστασία του περιβάλλοντος στο πλαίσιο της Αειφόρου Ανάπτυξης. Ο Οργανισμός αυτός είναι κάτι αντίστοιχο της Αμερικανικής Υπηρεσίας Περιβάλλοντος (**Environmental Protection Agency**) η οποία, εδώ και δεκαετίες, πρωτοπορεί σε θέματα ορθής πρακτικής στην προστασία του περιβάλλοντος

Παραπέρα, τον Νοέμβριο του 1993 στη Λιέγη, οι αρμόδιοι Υπουργοί Περιβάλλοντος των κρατών-μελών της ΕΕ αποφάσισαν να καταρτίσουν ένα *Σχέδιο Ανάπτυξης του Κοινοτικού Χώρου (Σ.Α.Κ.Χ.)*. Το Σ.Α.Κ.Χ. σκοπεύει να εκφράσει ένα κοινό όραμα για την Ευρωπαϊκή Επικράτεια στο σύνολό της, να αποτελέσει το κοινό πλαίσιο αναφοράς για την ανάληψη δράσης και να καθοδηγήσει τις αρμόδιες αρχές όσον αφορά τη χάραξη και την εκτέλεση της χωροταξικής τους πολιτικής. Στόχος του Σ.Α.Κ.Χ. είναι επίσης να αποτελέσει ένα θετικό βήμα προς τη δέσμευση και τη συμμετοχή στη συνεχή πολιτική διαδικασία προβληματισμού και προσανατολισμού της λήψης αποφάσεων σε Ευρωπαϊκό Επίπεδο. Το Σ.Α.Κ.Χ. ακολουθεί έξι πολιτικές αρχές τις οποίες οι Υπουργοί ενέκριναν με από κοινού συμφωνία:

- Η χωροταξική ανάπτυξη μπορεί να συμβάλλει με αποφασιστικό τρόπο στην επίτευξη του στόχου της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής.
- Οι υφιστάμενες αρμοδιότητες των φορέων που είναι υπεύθυνοι για τις κοινοτικές πολιτικές παραμένουν αμετάβλητες, το Σ.Α.Κ.Χ. μπορεί να συμβάλει στην εφαρμογή των κοινοτικών πολιτικών που έχουν επιπτώσεις στη χωροταξία, χωρίς όμως να περιορίζει τους αρμόδιους φορείς κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Πρωταρχικός στόχος θα είναι η επίτευξη αειφόρου και ισορροπημένης ανάπτυξης.
- Το σχέδιο θα καταρτιστεί σεβόμενο τους υφιστάμενους θεσμούς και δεν θα έχει δεσμευτικό χαρακτήρα για τα κράτη-μέλη.
- Το Σχέδιο θα τηρεί την αρχή της επικουρικότητας.
- Κάθε χώρα θα δώσει στο Σχέδιο τη συνέχεια που επιθυμεί προκειμένου να λάβει υπόψη της τα Ευρωπαϊκά Χωροταξικά ζητήματα στο πλαίσιο της Εθνικής Πολιτικής της.

Οι παραπάνω αρχές αποτελούν μία βάση για τον Εθνικό Χωροταξικό Σχεδιασμό των κρατών μελών, στο πλαίσιο του οποίου θα πρέπει να εντάσσεται οπωσδήποτε και η διαχείριση ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών.

### **Η «ΑΕΙΦΟΡΙΑ» στην Περιβαλλοντική Πολιτική της ΕΕ**

Η μεγαλύτερη αλλαγή στην περιβαλλοντική πολιτική της ΕΕ συντελέστηκε με την έγκριση του 5ου Προγράμματος Δράσης για το Περιβάλλον με τίτλο “Προς μία Αειφόρο Ανάπτυξη”, το οποίο καθόρισε μία στρατηγική πολιτικής δράσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης έως το έτος 2000 και η οποία στηρίζεται στο συνδυασμό της περιβαλλοντικής πολιτικής με τα συμφέροντα των οικονομικών τομέων που επιδρούν αρνητικά στο περιβάλλον. Πρόκειται για τομείς οι οποίοι ενώ μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά το περιβάλλον, ταυτόχρονα εξαρτώνται από την καλή

ποιότητα των περιβαλλοντικών πόρων για τη μελλοντική τους ανάπτυξη. Οι στόχοι που έθεσε το 5ο Πρόγραμμα Δράσης της ΕΕ είναι σε συμφωνία με τις βασικές αρχές που υιοθετήθηκαν κατά τη διάρκεια της “Διάσκεψης Κορυφής για τον Πλανήτη Γη” που πραγματοποιήθηκε το 1992 στο Ρίο υπό την αιγίδα της Επιτροπής των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (UNCED).

Βασική επιδίωξη του 5ου Προγράμματος Δράσης για το περιβάλλον ήταν η ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής προστασίας στην πολιτική που ακολουθείται σε πέντε κύριους τομείς: μεταφορές, μεταποιητική βιομηχανία, ενέργεια, γεωργία και τουρισμός. Το Πρόγραμμα αυτό εισήγαγε επίσης την εφαρμογή της αρχής της επικουρικότητας, που είδαμε και προηγούμενα και σύμφωνα με την οποία «οι αρμόδιοι μηχανισμοί της Ευρωπαϊκής Ένωσης κινητοποιούνται μόνο εάν και στο βαθμό που οι στόχοι της προβλεπόμενης δράσης είναι αδύνατο να επιτευχθούν επαρκώς από τα κράτη μέλη και δύνανται κατά συνέπεια, λόγω των διαστάσεων ή των αποτελεσμάτων της προβλεπόμενης δράσης, να επιτευχθούν καλύτερα σε Κοινοτικό επίπεδο» (βλ. σχετικά στη Συνθήκη του Άμστερνταμ). Αυτό σημαίνει πρακτικά ότι, ανάλογα με τη φύση και τις επιπτώσεις ενός προβλήματος, θα λαμβάνεται απόφαση από το αντίστοιχο Όργανο της Διοίκησης που έχει αρμοδιότητα στο αντίστοιχο θέμα. Για παράδειγμα, η αναπροσαρμογή μίας περιβαλλοντικής νομοθεσίας που αφορά τα κράτη-μέλη είναι λογικότερο να αποφασίζεται σε κεντρικό επίπεδο, από τα αρμόδια κεντρικά όργανα της ΕΕ. Ενώ η επιβολή κυρώσεων σε μία ρυπαινούσα βιομηχανική δραστηριότητα είναι προτιμότερο να αποφασίζεται σε τοπικό επίπεδο από την αρμόδια Υπηρεσία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Τη χρονική στιγμή που διανύουμε έχει σχεδιαστεί και υλοποιείται το 6ο Πρόγραμμα Δράσης για το Περιβάλλον της ΕΕ, το οποίο αποτελεί συνέχεια και επέκταση του προηγούμενου. Γενικός τίτλος του Προγράμματος είναι «Περιβάλλον 2010: Το μέλλον μας, η επιλογή μας» και επικεντρώνεται σε τέσσερις κύριους τομείς δράσης –την αλλαγή κλίματος, την υγεία και το περιβάλλον, την φύση και την βιοποικιλότητα, και, τέλος, την διαχείριση των φυσικών πόρων. Το νέο Πρόγραμμα υπογραμμίζει τη μεγάλη σημασία της συμμετοχής των πολιτών και των επιχειρήσεων μ’ ένα καινοτόμο πνεύμα.

Παρουσιάζοντας την Στρατηγική του Προγράμματος, η τότε αρμόδια Επίτροπος Περιβάλλοντος κα. **Margot Wallstrom**, δήλωσε: «Η περιβαλλοντική πολιτική είναι μία από τις επιτυχίες της ΕΕ –χάρη στη νομοθεσία της ΕΕ διαπιστώσαμε σημαντική πρόοδο π.χ. στον καθαρισμό της ατμόσφαιρας και των ποταμών μας. Όμως, αντιμετωπίζουμε ακόμη σοβαρά προβλήματα και, σε ορισμένες περιπτώσεις, η κατάσταση του περιβάλλοντος επιδεινώνεται. Οι πολίτες ανησυχούν για το περιβάλλον στο οποίο ζουν. Καλούμαστε λοιπόν να δράσουμε επείγοντως και αυτό ακριβώς προτείνουμε στο νέο πρόγραμμα». Η συγκεκριμένη δήλωση της Επιτρόπου είναι ενδεικτική της σημασίας της περιβαλλοντικής νομοθεσίας στην αποτελεσματική υλοποίηση της περιβαλλοντικής πολιτικής της ΕΕ και της ανάγκης για συνέχιση των προσπαθειών για ένα καθαρότερο περιβάλλον το οποίο έχει θετικά αποτελέσματα στην βελτίωση της ποιότητας ζωής στην Ευρώπη. Το μέλλον των Προστατευόμενων Περιοχών θα εξακολουθεί να είναι αβέβαιο, όσο εντείνονται τα προβλήματα υποβάθμισης της ποιότητας του περιβάλλοντος και μη ορθολογικής χρήσης των φυσικών πόρων.



Το 6ο Πρόγραμμα Δράσης για το περιβάλλον θέτει κατά τρόπο αποτελεσματικό τους περιβαλλοντικούς στόχους και προτεραιότητες που θα αποτελέσουν αναπόσπαστο τμήμα της Στρατηγικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Αειφόρο Ανάπτυξη. Το Πρόγραμμα προβλέπει τις βασικές προτεραιότητες και στόχους της περιβαλλοντικής πολιτικής για τα επόμενα πέντε έως δέκα χρόνια και αναλύει τα προς λήψη μέτρα.

Η στρατηγική προσέγγιση για την επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων του νέου Προγράμματος βασίζεται στις επόμενες αρχές:

- Η πολιτική για το περιβάλλον πρέπει να είναι *καινοτόμος* στην προσέγγισή της και να αναζητά νέους τρόπους εργασίας με ευρεία εμπλοκή της κοινωνίας.
- Η *εφαρμογή* της υφιστάμενης περιβαλλοντικής νομοθεσίας χρειάζεται να βελτιωθεί. Θα πρέπει να υπάρξει ανάληψη σοβαρής νομικής δράσης μέσω του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου, σε συνδυασμό με την παροχή υποστήριξης στις βέλτιστες πρακτικές και σε μία πολιτική ενημέρωσης του κοινού με βάση το τρίπτυχο «όνομα, φήμη και ντροπή» (στα αγγλικά: **name, fame, shame**).
- Η ένταξη των περιβαλλοντικών πτυχών στις άλλες πολιτικές πρέπει να αποκτήσει μεγαλύτερο βάθος, π.χ. όλες οι πρωτοβουλίες πολιτικής της Επιτροπής θα πρέπει να αξιολογούνται υπό το πρίσμα αυτό. Η πρόοδος θα πρέπει να μετριέται μέσω *δεικτών και σημείων αναφοράς*.
- Η συνεργασία με την αγορά, μέσω των φορέων επιχειρηματιών και καταναλωτικών συμφερόντων, θα συμβάλλει στη δημιουργία πιο αειφόρων παραγωγικών και καταναλωτικών προτύπων.
- Κάθε πολίτης λαμβάνει καθημερινώς αποφάσεις, οι οποίες επιδρούν άμεσα ή έμμεσα στο περιβάλλον. Η ύπαρξη καλύτερων ποιοτικώς και ευκόλως προσβάσιμων πληροφοριών για το περιβάλλον και για πρακτικά θέματα θα βοηθήσει στο θέμα της διαμόρφωσης γνώμης και στη λήψη, επομένως, αποφάσεων που ευνοούν την προστασία του περιβάλλοντος.
- Οι αποφάσεις για το σχεδιασμό και τη διαχείριση της γης στα κράτη μέλη μπορεί να έχουν μεγάλη επίδραση στο περιβάλλον, οδηγώντας σε κατάτμηση της υπαίθρου και σε πιέσεις στις αστικές περιοχές και στις ακτές. Η Κοινότητα μπορεί να παράσχει υποστήριξη στο θέμα αυτό ώστε να αποφευχθεί ο κατακερματισμός φυσικών οικοτόπων, προωθώντας την υλοποίηση βέλτιστων πρακτικών και μέσω ειδικών επενδύσεων των διαρθρωτικών ταμείων.

Άλλο σημείο που περιλαμβάνεται στο νέο Πρόγραμμα σχετικά με την περιβαλλοντική νομοθεσία είναι η αναγνώριση ότι «κλειδί αντιμετώπισης της απειλής της ρύπανσης είναι η πλήρης εφαρμογή της νομοθεσίας για το περιβάλλον». Βεβαίως, η ενίσχυση της εφαρμογής της περιβαλλοντικής νομοθεσίας εμπίπτει στην αρμοδιότητα και τις πραγματικές (οικονομικές, διοικητικές, κοινωνικές, κ.λπ.) δυνατότητες των κρατών μελών της ΕΕ. Το γεγονός πάντως της αναγνώρισης της σημασίας για ενίσχυση των δομών ελέγχου της τήρησης της περιβαλλοντικής νομοθεσίας αποτελεί ένα σημαντικό βήμα προς όφελος της αποτελεσματικής προστασίας των Προστατευόμενων Περιοχών.

### **Ευρωπαϊκή Περιβαλλοντική Πολιτική για το Νερό,**

#### **την Διατήρηση της Φύσης και την ελεύθερη πρόσβαση στην πληροφορία**

Στη συνέχεια παρέχονται μερικές ουσιαστικές πληροφορίες για τομιακές πολιτικές και το αντίστοιχο νομικό πλαίσιο της ΕΕ που αφορούν άμεσα τη διοίκηση-μάντζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών.

- **Ευρωπαϊκή Περιβαλλοντική Πολιτική για τους υδάτινους πόρους**

Μέσω της Κοινοτικής Οδηγίας 91/271/ΕΟΚ για την διαχείριση των αστικών λυμάτων, η ΕΕ στοχεύει στο σημαντικό περιορισμό της επιβάρυνσης των υδάτινων αποδεκτών και της παράκτιας ζώνης από την ρύπανση που προέρχεται από τα μικρά και μεγάλα αστικά κέντρα μέχρι το 2010. Μέχρι την λήξη της περιόδου αυτής υποχρεούνται όλοι οι Δήμοι και οι Βιομηχανίες να έχουν ολοκληρώσει τις αναγκαίες περιβαλλοντικές υποδομές επεξεργασίας και διαχείρισης των υγρών λυμάτων τους.

Μία σημαντική συνιστώσα στην περιβαλλοντική πολιτική της ΕΕ για το νερό είναι ότι τα κράτη-μέλη μέχρι το 2010 θα πρέπει να εξασφαλίσουν ότι οι τιμές για το νερό θα αντικατοπτρίζουν το κόστος για την παροχή νερού και συντήρηση των αντίστοιχων υποδομών υψηλών προδιαγραφών και ποιότητας. Όταν η τιμή του νερού ανταποκρίνεται στο πραγματικό κόστος εξασφάλισής του για τις βιομηχανίες, τις υπηρεσίες και τους πολίτες τότε ενθαρρύνεται και η ορθολογική χρήση του και η αποφυγή της άσκοπης σπατάλης πολύτιμων υδάτινων πόρων. Η εφαρμογή της αρχής αυτής, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι, αποτελεί ένα νέο στοιχείο της περιβαλλοντικής πολιτικής της ΕΕ.

Ένας τομέας που είναι δύσκολο να υπάρξουν σημαντικά αποτελέσματα είναι της ρύπανσης των επιφανειακών αποδεκτών και του υδροφόρου ορίζοντα από την χρήση αγροχημικών στην γεωργία. Αυτό συμβαίνει γιατί ουσιαστικά η χρήση των αγροχημικών αποτελεί μία *μη σημειακή πηγή ρύπανσης* στην οποία εμπλέκονται πάρα πολλοί διαφορετικοί χρήστες και αρκετά πολύπλοκες φυσικοχημικές διεργασίες. Η ΕΕ το 1991 με την έκδοση της Οδηγίας 91/676/ΕΟΚ για τον έλεγχο της νιτροποίησης στο αγροτικό έδαφος προετοίμασε το έδαφος για την δημιουργία κωδίκων καλής αγροτικής πρακτικής. Η προσπάθεια αυτή συνεχίζεται μέχρι σήμερα με τα Προγράμματα της ΕΕ για Ολοκληρωμένη Αγροτική Διαχείριση, για τα οποία μάλιστα υπάρχουν μία σειρά από Κανονισμούς που παρέχουν κίνητρα και επιδοτήσεις στους αγρότες ώστε να προχωρήσουν παραπέρα σε επενδύσεις που είναι συμβατές με την διατήρηση του περιβάλλοντος και προάγουν την *ποιότητα* στην αγροτική παραγωγή.

Στον τομέα της ποιότητας των υδάτων υπάρχουν πολλές Κοινοτικές Οδηγίες που θεσπίζουν όρια τιμών καταλληλότητας για διάφορες χρήσεις του νερού όπως η κατανάλωση, η γεωργία, η κολύμβηση κ.λπ. Η σημαντικότερη ίσως Κοινοτική Οδηγία για την θέσπιση πλαισίου Κοινοτικής δράσης στον τομέα της πολιτικής των υδάτων είναι η Οδηγία 2000/60/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της. Η Οδηγία αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία για την διαχείριση περιβαλλοντικών θεμάτων σε διασυνοριακό επίπεδο, καθώς περιλαμβάνει ειδικούς όρους και μέτρα.

Ο κυριότερος σκοπός της Οδηγίας είναι η θέσπιση ενός πλαισίου για την προστασία των εσωτερικών επιφανειακών, των μεταβατικών, των παράκτιων και των υπόγειων υδάτων το οποίο θα συμβάλλει:

- i. Στην εξασφάλιση επαρκούς παροχής επιφανειακού και υπόγειου νερού καλής ποιότητας που απαιτείται για τη βιώσιμη, ισόρροπη και δίκαιη χρήση ύδατος.
- ii. Σε μία σημαντική μείωση της ρύπανσης των υπογείων υδάτων.
- iii. Στην προστασία των χωρικών και θαλάσσιων υδάτων, και
- iv. Στην επίτευξη των στόχων των σχετικών διεθνών συμφωνιών, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που αποσκοπούν στην πρόληψη και την εξάλειψη της ρύπανσης του θαλάσσιου περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με την Οδηγία και ειδικότερα το Άρθρο 3, «τα κράτη μέλη προσδιορίζουν τις επιμέρους Λεκάνες Απορροής Ποταμών στο εθνικό τους έδαφος και για τους σκοπούς της Οδηγίας τις υπάγουν σε επιμέρους Περιοχές Λεκάνης Απορροής Ποταμού». Επίσης, «τα κράτη μέλη εξασφαλίζουν τις κατάλληλες διοικητικές ρυθμίσεις, συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού της κατάλληλης αρμόδιας αρχής, για την εφαρμογή των κανόνων της Οδηγίας μέσα σε κάθε Περιοχή Λεκάνης Απορροής Ποταμού στο έδαφός τους». Ακόμη, «τα κράτη μέλη εξασφαλίζουν ότι οι Λεκάνες Απορροής Ποταμού που καλύπτουν εδάφη περισσότερων του ενός κρατών μελών, υπάγονται σε μία διεθνή Περιοχή Λεκάνης Απορροής Ποταμού και, επίσης, εξασφαλίζουν τις κατάλληλες διοικητικές ρυθμίσεις, συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού της κατάλληλης αρμόδιας αρχής, για την εφαρμογή των κανόνων της Οδηγίας σε όποια τμήματα Διεθνούς Περιοχής Λεκάνης Απορροής Ποταμού κείνται στο έδαφός τους».

Σύμφωνα με την Οδηγία, «τα κράτη μέλη εξασφαλίζουν τη δημιουργία μητρώου ή μητρώων όλων των περιοχών που κείνται στο εσωτερικό κάθε περιοχής Λεκάνης Απορροής Ποταμού, οι οποίες έχουν χαρακτηριστεί ως χρήζουσες ειδικής προστασίας βάσει ειδικών διατάξεων της κοινοτικής νομοθεσίας για την προστασία των επιφανειακών και υπογείων υδάτων τους ή για τη διατήρηση των οικοτόπων και των ειδών που εξαρτώνται άμεσα από το νερό». Ακόμη, «τα κράτη μέλη εξασφαλίζουν την κατάρτιση προγραμμάτων για την παρακολούθηση της κατάστασης των υδάτων, ώστε να υπάρχει συνεκτική και συνολική εικόνα της κατάστασης των υδάτων σε κάθε Περιοχή Λεκάνης Απορροής Ποταμού».

Όπως γίνεται κατανοητό η εφαρμογή της παραπάνω νομοθεσίας είναι ιδιαίτερης σημασίας για την ορθολογική διαχείριση στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών στο βαθμό που αυτές εμπεριέχουν ποτάμια ή άλλα υδροτοπικά συστήματα, αλλά και για τη μείωση των πιέσεων που δέχονται οι περιοχές αυτές εξαιτίας της μη ορθολογικής χρήσης του νερού σε περιοχές που γειτνιάζουν μ' αυτές. Ιδιαίτερο θέμα αποτελεί η συγκέντρωση στοιχείων που αφορούν τα αποθέματα, τις χρήσεις και τα ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά των υδάτων που για τις Προστατευόμενες Περιοχές μπορεί να γίνεται με έναν πιο συστηματικό τρόπο με μέριμνα των Φορέων Διαχείρισης και του επιστημονικού προσωπικού τους.

- **Ευρωπαϊκή Περιβαλλοντική Πολιτική για τη Διατήρηση της Φύσης**

Η ευρύτερη περιοχή της Ευρώπης περιλαμβάνει μοναδικούς τύπους φυσικών οικοτόπων και χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό βιολογικής και οικολογικής ποικιλότητας. Εντούτοις, η έντονη βιομηχανική και αγροτική ανάπτυξη του προηγούμενου αιώνα και η σύγχρονη ανορθολογική, πολλές φορές, εκμετάλλευση των φυσικών πόρων έχουν θέσει σε κίνδυνο και προκαλούν μικρές ή μεγάλες διαταραχές στις μοναδικές αυτές οικολογικές αξίες της Ευρωπαϊκής φυσικής κληρονομιάς.

Η υπογραφή της *Σύμβασης για την Βιοποικιλότητα (Convention on Biodiversity)* το 1972 αποτέλεσε το πλαίσιο για την χάραξη μίας πολιτικής προστασίας της βιολογικής ποικιλότητας εντός των συνόρων της ΕΕ και στην ευρύτερη περιοχή της. Η Στρατηγική της Κοινότητας για την αποτελεσματική προστασία της βιοποικιλότητας βασίζεται:

- A) Στην προστασία των φυσικών οικοτόπων μέσω της Οδηγίας στην οποία προβλέπεται η δημιουργία του *Ευρωπαϊκού Οικολογικού Δικτύου με Ευρωπαϊκές Προστατευταίες περιοχές «Φύση (NATURA) 2000»* και
- B) Στην προώθηση της Αειφόρου Ανάπτυξης για τις χρήσεις γης και τις οικονομικές δραστηριότητες στο εσωτερικό και την ευρύτερη ζώνη των προστατευταίων περιοχών.

Η ΕΕ έχει αναγνωρίσει στις πολιτικές της ότι ο στόχος της προστασίας της βιοποικιλότητας μπορεί να έρθει σε αντίθεση (σύγκρουση) με την αναπτυξιακή διαδικασία σε φτωχές αγροτικές περιοχές. Περιφέρειες οι οποίες παρουσιάζουν οικονομική υστέρηση συνήθως διαθέτουν φυσικά οικοσυστήματα υψηλής οικολογικής αξίας λόγω της έλλειψης έντονης βιομηχανικής δραστηριότητας και της χαμηλής πυκνότητας του πληθυσμού. Για τον λόγο αυτό η ΕΕ, μέσω του *Ταμείου Συνοχής*, έχει εισαγάγει την υποχρέωση για εκπόνηση μελετών εκτίμησης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων για κάθε έργο ξεχωριστά αλλά και συνολικά για το Πρόγραμμα,<sup>22</sup> έτσι ώστε να υπάρχει πάντοτε μακροπρόθεσμος σχεδιασμός με γνώμονα την οικονομική και κοινωνική ευημερία ταυτόχρονα με την αποτελεσματική προστασία της οικολογικής ισορροπίας τοπικά.

Η Περιβαλλοντική Πολιτική για την Διατήρηση της Φύσης της ΕΕ, όπως έχουμε ήδη δει, στηρίζεται σε δύο βασικά νομοθετήματα: την *Κοινοτική Οδηγία 92/43/ΕΟΚ για την Διατήρηση των Φυσικών Οικοτόπων* και την *Κοινοτική Οδηγία 79/409/ΕΟΚ για την Διατήρηση της Άγριας Ορνιθοπανίδας*. Οι Οδηγίες αυτές αποτελούν το βασικό πλαίσιο για την διατήρηση της Ευρωπαϊκής Βιολογικής και Οικολογικής Ποικιλότητας.

Κεντρικός στόχος στην Ευρωπαϊκή Περιβαλλοντική Πολιτική Διατήρησης της Φύσης είναι η δημιουργία του δικτύου «ΦΥΣΗ 2000» και η πλήρης ενσωμάτωση των πολιτικών για την φύση στις υπόλοιπες πολιτικές (Περιφερειακή Ανάπτυξη, Αγροτική Ανάπτυξη, Μεταφορές, Πολιτισμός, κλπ.).

---

<sup>22</sup> Η συνολική εκτίμηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων ενός Αναπτυξιακού Προγράμματος αναφέρεται με τον όρο Στρατηγική Εκτίμηση Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων. Η διαδικασία αυτή εξετάζει το σύνολο των επιδράσεων (θετικών και αρνητικών) που απορρέουν από την εφαρμογή και λειτουργία στη συνέχεια των επιμέρους δράσεων που περιλαμβάνονται σ' ένα Αναπτυξιακό Πρόγραμμα.

Το Δίκτυο «ΦΥΣΗ 2000» αποτελείται από *Περιοχές Ειδικής Προστασίας (Special Protection Areas)*, για την προστασία **182** ειδών και υπο-ειδών ορνιθοπανίδας που αναφέρονται στο Παράρτημα Ι της Κοινοτικής Οδηγίας **79/409/ΕΟΚ** και από *Ειδικές Περιοχές Διατήρησης (Special Areas of Conservation)* για την διατήρηση των **253** τύπων οικοτόπων, **200** θηλαστικών και **434** φυτικών ειδών που αναφέρονται στην Κοινοτική Οδηγία για την Διατήρηση των Φυσικών Οικοτόπων (**92/43/ΕΟΚ**).

Η δημιουργία του Ευρωπαϊκού Οικολογικού Δικτύου «ΦΥΣΗ 2000» περιλαμβάνει τρία στάδια:

- Ε** Στο πρώτο στάδιο τα κράτη μέλη καταρτίζουν έναν Εθνικό Κατάλογο περιοχών Εθνικής και Ευρωπαϊκής σημασίας.
- Ε** Στο δεύτερο στάδιο η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αξιολογεί τις περιοχές αυτές και καταρτίζει έναν Κατάλογο Περιοχών Ευρωπαϊκής σημασίας.
- Ε** Τέλος, οι περιοχές αυτές οριοθετούνται και καταρτίζονται Ειδικά Σχέδια Διαχείρισης για κάθε μία στα οποία προδιαγράφονται με ακρίβεια τα μέτρα προστασίας και οι επιτρεπόμενες δραστηριότητες στο εσωτερικό των περιοχών (σε ζώνες προστασίας με διαφορετικό βαθμό προστασίας).

Ο χρονικός ορίζοντας για την δημιουργία του δικτύου «ΦΥΣΗ 2000» κάλυπτε την χρονική περίοδο μέχρι το τέλος του **2004**, απ' ότι φαίνεται όμως θα χρειαστεί πολύ μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, καθώς έχουν σημειωθεί πολύ μεγάλες καθυστερήσεις (βεβαίως όχι μόνο στη χώρα μας).

Μέσω μίας μεγάλης ποικιλίας χρηματοδοτικών μέσων (με κυριότερο την Κοινοτική Πρωτοβουλία **LIFE**), η ΕΕ υποστηρίζει την υλοποίηση έργων προστασίας του περιβάλλοντος, ανάδειξης και αξιοποίησης της φυσικής κληρονομιάς, προστασίας και ευαισθητοποίησης του κοινού για τα σπάνια και απειλούμενα είδη.

- **Η Ευρωπαϊκή Νομοθεσία για την Ελεύθερη πρόσβαση στην πληροφορία**

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει δείξει πολύ μεγάλη ευαισθησία στα θέματα περί ελεύθερης πρόσβασης στην πληροφορία σχετική με το περιβάλλον.

Το **1990** εκδόθηκε η *Οδηγία 90/313/ΕΚ* του Συμβουλίου, σχετικά με την ελεύθερη πληροφόρηση σε θέματα περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη Οδηγία, η πρόσβαση στην πληροφορία σε θέματα περιβάλλοντος που κατέχουν οι δημόσιες αρχές αποτελεί πρωταρχική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή και τον έλεγχο του κοινοτικού περιβαλλοντικού δικαίου. Στο Πρόγραμμα κοινοτικής δράσης σε θέματα περιβάλλοντος (**1987-1992**) δηλώνονταν ότι μία καλύτερη πρόσβαση στην πληροφορία σε θέματα περιβάλλοντος αποτελούσε ένα από τα ζητήματα προτεραιότητας της κοινοτικής δράσης. Ο εν λόγω στόχος επιβεβαιώθηκε στη συνέχεια από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, στη γνωμοδότησή του για το τέταρτο πρόγραμμα δράσης για το περιβάλλον.

Ως *πληροφορία σχετική με το περιβάλλον* θεωρείται: κάθε διαθέσιμη πληροφορία γραπτής, οπτικής και ακουστικής μορφής ή μηχανογραφικής μορφής, για την κατάσταση των υδάτων,

της ατμόσφαιρας, του εδάφους, της πανίδας, της χλωρίδας, του εδάφους και των φυσικών τόπων, καθώς και για τις δράσεις ή τα μέτρα που τα επηρεάζουν ή μπορούν να τα επηρεάσουν καθώς και για τις δράσεις ή τα μέτρα που αποσκοπούν στην προστασία τους (συμπεριλαμβανομένων και των διοικητικών μέτρων και των προγραμμάτων διαχείρισης του περιβάλλοντος).

Οι δημόσιες αρχές, σύμφωνα με την παραπάνω Κοινοτική Οδηγία της οποίας η εφαρμογή είναι υποχρεωτική για τα κράτη μέλη, θέτουν στη διάθεση κάθε φυσικού ή νομικού προσώπου που το ζητεί, πληροφορίες σχετικά με το περιβάλλον, χωρίς το πρόσωπο αυτό να είναι υποχρεωμένο να αποδείξει ότι έχει σχετικά κάποιο συμφέρον. Ικανοποίηση αιτήματος παροχής πληροφοριών δίδεται το συντομότερο δυνατόν και το αργότερο μέσα σε δύο μήνες. Οι Οδηγία καθορίζει επίσης τις περιπτώσεις για τις οποίες δίδεται αρνητική απάντηση σε αίτημα παροχής πληροφοριών (περιπτώσεις που αφορούν θέματα δημόσιας ασφάλειας, εμπορικό ή βιομηχανικό απόρρητο, εμπιστευτικότητα προσωπικών δεδομένων, κλπ.). Η Κοινοτική Οδηγία **90/313/ΕΟΚ (L 158 της 23/6/1990)**, Τροποποίηση της Οδηγίας **83/189/ΕΟΚ**, σχετικά με την ελεύθερη πληροφόρηση για θέματα περιβάλλοντος, έχει ενσωματωθεί στην Ελληνική νομοθεσία μέσω της Υπουργικής Απόφασης **77921/1440 (ΦΕΚ 795B/1995)**, ελεύθερη πρόσβαση του κοινού στις δημόσιες Αρχές για πληροφορίες σχετικές με το περιβάλλον.

Στο πλαίσιο της αποτελεσματικής διοίκησης-μánaτζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών η εφαρμογή των Κοινοτικών Οδηγιών για ελεύθερη πρόσβαση των πολιτών στις περιβαλλοντικές πληροφορίες σημαίνει ότι οι τα στελέχη των Φορέων Διαχείρισης θα πρέπει να τηρούν τα κατάλληλα αρχεία και θα πρέπει να παρουσιάζουν υψηλό βαθμό ετοιμότητας ώστε να παρέχουν άμεσα έγκυρη και επίκαιρη πληροφόρηση για την περιβαλλοντική κατάσταση, τις διαχειριστικές παρεμβάσεις και τα αποτελέσματα που αφορούν τους τομείς ευθύνης τους.

### ***Το Ευρωπαϊκό Περιβαλλοντικό Δίκαιο στην Ελληνική Νομοθεσία***

Σημαντικό μέρος του ελληνικού περιβαλλοντικού δικαίου προέρχεται από την εναρμόνιση του Ελληνικού δικαίου προς το δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Προκειμένου να μπορεί να κατανοήσει ένα στέλεχος που απασχολείται στον τομέα της διατήρησης και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών, τη σημασία διαφόρων νομικών κειμένων και την εφαρμογή τους στην πράξη θα πρέπει να γνωρίζει τα διαφορετικά είδη νομικών κειμένων που απαντώνται στην Ευρωπαϊκή Νομοθεσία και τις υποχρεώσεις που απορρέουν για τα κράτη μέλη.

Η νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελείται από *Οδηγίες, Κανονισμούς, Αποφάσεις, Συστάσεις και Ψηφίσματα*. Για τα κράτη μέλη δεσμευτικό νομικό χαρακτήρα έχουν οι Οδηγίες, οι Κανονισμοί και οι Αποφάσεις εφόσον αφορούν το συγκεκριμένο κράτος-μέλος. Με την έκδοση μίας Οδηγίας η Ευρωπαϊκή Ένωση θέτει ταυτόχρονα και την *προθεσμία* εναρμόνισης της νομοθεσίας και του διοικητικού πλαισίου του κράτους-μέλους προς το περιεχόμενό της. Αυτό πρακτικά σημαίνει θέσπιση όλων των απαραίτητων νομικών θεσμών για την μετατροπή σε *εσωτερικό δίκαιο* του περιεχομένου της Κοινοτικής Οδηγίας.

Οι Κανονισμοί είναι νόμοι της Κοινότητας οι οποίοι ισχύουν ενιαία, απόλυτα και άμεσα σε όλα τα κράτη-μέλη. Συνέπεια της άμεσης ισχύος τους είναι το ότι στις περισσότερες περιπτώσεις δεν απαιτείται έκδοση οποιασδήποτε διοικητικής πράξης ή ακόμα και συμπληρωματικών μέτρων, για να καταστήσουν δυνατή την εφαρμογή τους στην Ελλάδα. Οι Κανονισμοί που υπάρχουν στον τομέα του περιβάλλοντος είναι λίγοι και εκδηλώνουν συνήθως τη βούληση της Κοινότητας να δεσμευτεί από Διεθνείς Συμβάσεις ή από μέτρα που άπτονται του εξωτερικού εμπορίου π.χ. *Κανονισμός 83/428* σχετικά με τις εξαγωγές ορισμένων χημικών προϊόντων.

Οι Αποφάσεις είναι πράξεις που δεσμεύουν, ως προς όλα τα μέρη τους, τους αποδέκτες που αυτές ορίζουν. Στα θέματα περιβάλλοντος οι αποφάσεις απευθύνονται στο ελληνικό κράτος και αφορούν συνήθως ή την καθιέρωση συστημάτων ανταλλαγής πληροφοριών ή την έγκριση διεθνών ή διμερών Συμβάσεων π.χ. η Σύμβαση της Βόννης.

Η Οδηγία προσομοιάζει με νόμο-πλαίσιο που καθορίζει ένα σκοπό τον οποίο τα κράτη μέλη πρέπει να υλοποιήσουν μέσα σε μία, προκαθορισμένη από την ίδια την Οδηγία, προθεσμία, αφήνοντας την επιλογή του τρόπου και των μέσων στις εθνικές τους αρχές. Η Περιβαλλοντική Νομοθεσία της ΕΕ αποτελεί σημαντικό μέρος της Ελληνικής Περιβαλλοντικής Νομοθεσίας και ισχύει σύμφωνα με τις παραπάνω κατηγοριοποιήσεις των αντίστοιχων νομικών κειμένων. Για τις Οδηγίες οι οποίες δεν έχουν ενσωματωθεί στο ελληνικό δίκαιο με την έκδοση αντίστοιχων νομικών διατάξεων η εφαρμογή τους εξακολουθεί να είναι δεσμευτική.

Η δημιουργία του Ευρωπαϊκού Οικολογικού δικτύου «ΦΥΣΗ 2000» αποτελεί σημαντική προτεραιότητα και για την Ελληνική Περιβαλλοντική Πολιτική κατ' εφαρμογή της Κοινοτικής Οδηγίας για τη Διατήρηση των Φυσικών Οικοτόπων (92/43/ΕΟΚ). Όπως είδαμε, προκειμένου να δημιουργηθεί ο *Εθνικός Κατάλογος* των προτεινόμενων για ένταξη στο Δίκτυο «ΦΥΣΗ 2000» περιοχών, επιλέχθηκαν 296 περιοχές που καλύπτουν το 18% της χερσαίας επιφάνειας της χώρας. Η αξιολόγηση των περιοχών βασίστηκε σε κριτήρια που καθορίζονται στο Παράρτημα ΙΙΙ της Οδηγίας 92/43/ΕΟΚ και σε σχετικές επιστημονικές πληροφορίες. Οι περιοχές έχουν ομαδοποιηθεί σε τρεις κατηγορίες λαμβάνοντας υπόψη οικολογικά κριτήρια, την παρουσία των τύπων οικοτόπων του Παραρτήματος Ι και των ειδών του Παραρτήματος ΙΙ στην ίδια περιοχή, το εύρος κατανομής τους, την παρουσία ορνιθοπανίδας, καθώς και άλλων σημαντικών φυτικών και ζωικών ειδών (απειλούμενων, ενδημικών, προστατευόμενων σύμφωνα με διεθνείς συμβάσεις κ.λπ.) και, τέλος, το καθεστώς προστασίας των περιοχών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Η *Κατηγορία Α* περιλαμβάνει περιοχές που φιλοξενούν τύπους οικοτόπων του Παραρτήματος Ι ή είδη του Παραρτήματος ΙΙ τα οποία δεν εντοπίζονται πουθενά αλλού στην Ελλάδα ή την Ευρωπαϊκή Ένωση και για τον λόγο αυτό θεωρούνται μοναδικά στοιχεία. Επίσης, περιλαμβάνει περιοχές με υψηλή βιοποικιλότητα, τύπους οικοτόπων ή είδη προτεραιότητας της Οδηγίας, καθώς και περιοχές με μεγάλους αριθμούς άλλων σημαντικών ειδών. Στην *Κατηγορία Β* ανήκουν περιοχές που πληρούν τουλάχιστον ορισμένα από τα κριτήρια του Παραρτήματος ΙΙΙ της Οδηγίας 92/43/ΕΟΚ, ή παρουσιάζουν σημαντικά γνωρίσματα, και για τους λόγους αυτούς προτείνονται για ένταξη στο δίκτυο «ΦΥΣΗ 2000». Τέλος, η *Κατηγορία Γ*

αποτελείται από περιοχές για τις οποίες δεν υπάρχουν επαρκή δεδομένα που να τεκμηριώνουν την άμεση ένταξή τους στο δίκτυο.

Από τις **296** περιοχές που περιλήφθηκαν στον Εθνικό Κατάλογο προτεινόμενων περιοχών για ένταξη στο Δίκτυο «ΦΥΣΗ 2000», οι περισσότερες είναι προστατευόμενες σε εθνικό, περιφερειακό ή διεθνές επίπεδο. Από τις **190** περιοχές της κατηγορίας Α, οι μισές είναι προστατευόμενες σε εθνικό/περιφερειακό επίπεδο (**10** έχουν χαρακτηριστεί ως Εθνικοί Δρυμοί, **11** ως Διατηρητέα Μνημεία της Φύσης, **10** ως αισθητικά Δάση, **6** ως εκτροφεία Θηραμάτων, **68** ως Καταφύγια Θηραμάτων και **6** ως Ελεγχόμενες Κυνηγετικές Περιοχές), ενώ σε διεθνές επίπεδο **28** τουλάχιστον είναι προστατευόμενες (**13** είναι υδροτοπικές περιοχές Ραμσάρ, **12** Βιογενετικό Απόθεμα, σε μία περιοχή έχει απονεμηθεί το Ευρωπαϊκό Δίπλωμα, **7** προστατεύονται από τη Σύμβαση της Βαρκελώνης και **2** χαρακτηρίστηκαν ως Απόθεμα Βιόσφαιρας). Από τις περιοχές της κατηγορίας Β, **16** προστατεύονται σε εθνικό/περιφερειακό επίπεδο (**1** Διατηρητέο Μνημείο Φύσης, **2** Αισθητικά Δάση, **12** Καταφύγια Θηραμάτων και **1** Ελεγχόμενη Κυνηγετική Περιοχή) και **1** είναι προστατευόμενη σε διεθνές επίπεδο ως περιοχή Ραμσάρ. Από τις περιοχές της κατηγορίας Γ, **14** είναι προστατευόμενες σε εθνικό/περιφερειακό επίπεδο ως Καταφύγια Θηραμάτων και **1** σε διεθνές επίπεδο. Σήμερα ένας μικρότερος αριθμός από τις παραπάνω περιοχές αποτελεί πλέον τον επίσημο Εθνικό Κατάλογο Περιοχών προς ένταξη στο Δίκτυο «ΦΥΣΗ 2000».

### **Ευρωπαϊκή Περιβαλλοντική Πολιτική και Διεθνείς Σχέσεις**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελεί μέρος σε μία σειρά Διεθνών Συμβάσεων, όπως η *Σύμβαση της Βέρνης* (για την Διατήρηση της άγριας πανίδας και χλωρίδας και του φυσικού περιβάλλοντος στην Ευρώπη) και η *Σύμβαση της Βόννης* (για την Διατήρηση των αποδημητικών ειδών). Η Συνθήκη για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας προβλέπει, μεταξύ των στόχων περιβαλλοντικής πολιτικής της Κοινότητας, την προαγωγή μέτρων σε διεθνές επίπεδο προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα περιφερειακά ή οικουμενικά περιβαλλοντικά προβλήματα. Προς τον σκοπό αυτό η Συνθήκη προβλέπει την συνεργασία της Κοινότητας με τις τρίτες χώρες και τους αρμόδιους Διεθνείς Οργανισμούς.

Παρά το γεγονός ότι η αναγνώριση αυτή δεν χρονολογείται παρά από τη Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση, η Κοινότητα, ήδη από τη δεκαετία του **70**, αποτελεί ενεργό μέρος σε διεθνείς συμβάσεις για την προστασία του περιβάλλοντος. Σήμερα η Κοινότητα αποτελεί μέρος σε άνω των **30** συμβάσεων και συμφωνιών επί θεμάτων περιβάλλοντος και συμμετέχει ενεργά στις διαπραγματεύσεις για τη θέσπιση των κειμένων των συμφωνιών αυτών, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της. Η Κοινότητα συμμετέχει επίσης, ως παρατηρητής, σε δραστηριότητες και διαπραγματεύσεις στο πλαίσιο διεθνών Οργανισμών ή Προγραμμάτων, ιδίως υπό την αιγίδα των Ηνωμένων Εθνών (ΗΕ). Η Κοινότητα συμμετέχει εξ ολοκλήρου στις εργασίες της *Επιτροπής Αειφόρου Αναπτύξεως των Ηνωμένων Εθνών*, το όργανο που είναι επιφορτισμένο με την παρακολούθηση της Συνδιάσκεψης για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη, που πραγματοποιήθηκε στο Ρίο ντε Τζανέιρο τον Ιούνιο του **1992**.



Ορισμένες από τις εν λόγω συμβάσεις έχουν *οικουμενικό* χαρακτήρα, ενώ άλλες *περιφερειακό*. Μεταξύ των οικουμενικών συμβάσεων πρέπει να σημειωθεί η *Σύμβαση της Βιέννης για την προστασία της στιβάδας του όζοντος* και το οικείο *Πρωτόκολλο του Μόντρεαλ* για τις ουσίες που καταστρέφουν την στιβάδα του όζοντος, οι *Συμβάσεις των ΗΕ για τη Βιολογική Ποικιλότητα* και την *Αλλαγή του Κλίματος*. Πρόσφατα η Κοινότητα υπέγραψε το *Πρωτόκολλο του Κυότο*, το οποίο προβλέπει μέτρα και υποχρεώσεις για τον περιορισμό των εκπομπών αερίων θερμοκηπίου.

### **Διεθνείς Συμβάσεις και Προγράμματα για τις Προστατευόμενες Περιοχές**

Το πρώτο σημαντικό Πρόγραμμα διεθνούς συνεργασίας για το περιβάλλον ήταν το *Πρόγραμμα «Για τον Άνθρωπο και την Βιόσφαιρα (Man and the Biosphere –MAB)» του Εκπαιδευτικού, Επιστημονικού και Πολιτιστικού Οργανισμού των Ηνωμένων Εθνών (UNESCO)*. Το Πρόγραμμα διεθνούς συνεργασίας στόχευε στην ανάπτυξη της βάσης για ορθολογική χρήση και διατήρηση των πόρων της βιόσφαιρας, μέσα στις φυσικές και κοινωνικές υπηρεσίες.

Το Σχέδιο «**MAB 8**», ένα από τα **14** διεθνή θέματα ή σχέδια του Προγράμματος, αφορά στη «διατήρηση των φυσικών περιοχών και του γενετικού υλικού που περιέχουν». Στόχος ήταν η δημιουργία ενός *Παγκόσμιου Δικτύου Εθνικών Πάρκων (Αποθέματα Βιόσφαιρας)*, όπου κάθε πάρκο θα ανήκε σε μία από τις ακόλουθες κατηγορίες:

- Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα φυσικού οικοσυστήματος.
- Μοναδική κοινότητα ή περιοχή ασυνήθιστων φυσικών χαρακτηριστικών με εξαιρετικό ενδιαφέρον, όπως για παράδειγμα ένας πληθυσμός ενός παγκοσμίου σπάνιου είδους.
- Παράδειγμα αρμονικού τοπίου ως αποτέλεσμα παραδοσιακών τρόπων χρήσεων γης.
- Παράδειγμα τροποποιημένων ή υποβαθμισμένων οικοσυστημάτων που έχουν δυνατότητες αποκατάστασης φυσικότερων συνθηκών.

Κάθε *Απόθεμα Βιόσφαιρας* χρειάζεται έκταση αρκετά μεγάλη ώστε να περιλαμβάνει μία αποτελεσματικά προστατευόμενη μονάδα και, επίσης, πρέπει να έχει επαρκή και μακρόχρονη προστασία. Πολλές Ευρωπαϊκές χώρες έχουν δείξει μεγάλο ενδιαφέρον και έχουν αναλάβει την υποστήριξη δράσεων στο πλαίσιο του Προγράμματος. Σήμερα σε **22** χώρες της Ευρώπης έχει οριοθετηθεί ένα σύνολο **90** Αποθεμάτων Βιόσφαιρας.

Μία αντίστοιχη πρωτοβουλία με τα Βιογενετικά Αποθέματα ανέλαβε το **1976** η Ευρώπη μέσω του Συμβουλίου της Ευρώπης. Η Επιτροπή των Υπουργών του Συμβουλίου της Ευρώπης υιοθέτησε μία απόφαση περί του *Ευρωπαϊκού Δικτύου Βιογενετικών Αποθεμάτων (ή Πάρκων)*, με σκοπό τη διατήρηση αντιπροσωπευτικών δειγμάτων της κλωρίδας, της πανίδας και των φυσικών περιοχών της Ευρώπης. *Βιογενετικό Πάρκο* σημαίνει μία νομικά καθιερωμένη περιοχή προστασίας που χαρακτηρίζεται από έναν ή περισσότερους χαρακτηριστικούς, μοναδικούς, απειλούμενους ή σπάνιους βιοτόπους, βιοκοινωνίες ή οικοσυστήματα. Κάθε κράτος μέλος πρέπει να συντάξει έναν κατάλογο των διαφορετικών τύπων βιοτόπων, βιοκοινωνιών και οικοσυστημάτων στα όρια της επικράτειάς του.

Η Επιτροπή των Υπουργών ζήτησε να συνταχθεί μία λίστα αυτών των περιοχών άμεσης προτεραιότητας ώστε οι σπανιότερες και οι πιο σοβαρά απειλούμενες από αυτές να διατηρηθούν και να οριοθετηθούν σαν μέρος του Δικτύου Βιογενετικών αποθεμάτων. Ο κατάλογος αυτός μπορεί να θεωρηθεί βοήθημα για την σύνταξη της λίστας καθώς πολλές περιοχές είναι σαφώς κατάλληλες να συμπεριληφθούν στο Δίκτυο Βιογενετικών Απιθεμάτων (αν και σημαντικό μέρος τους θα χρειαστεί εθνική προστασία πριν να εγκριθεί ως Βιογενετικό Πάρκο). Στην Ελλάδα έχει οριστεί ένα Βιογενετικό Πάρκο. Πρόκειται για το Εθνικό Πάρκο Πίνδου-Βάλια Κάλντα το οποίο ιδρύθηκε το **1966** με κυριότερο στόχο να προστατευθούν τα αιωνόβια ρόμππολα και μαυρόπευκα που υπάρχουν στην περιοχή, πολλά από τα οποία είναι ηλικίας άνω των **300** ετών.

Ένα πολύ γνωστό σλόγκαν της δεκαετίας του **1970** ήταν ότι «το περιβάλλον δεν γνωρίζει σύνορα», αναδεικνύοντας την ιδιαίτερη φύση των περιβαλλοντικών προβλημάτων και την ανάγκη για συνεργασία μεταξύ των κρατών προκειμένου να υιοθετηθούν ρεαλιστικές και αποτελεσματικές λύσεις περιβαλλοντικής διαχείρισης. Στην κατεύθυνση αυτή έχουν υπογραφεί μία σειρά από *Διεθνείς Συμβάσεις* σχετικές με τις Προστατευόμενες Περιοχές. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι κυριότερες από αυτές. Σχετική με την διασυνοριακή συνεργασία για την περιοχική αποτελεσματική προστασία των υδροτοπικών περιοχών είναι η *Διεθνής Σύμβαση του Ραμσάρ*, για την προστασία των υδροβιότοπων κυρίως ως περιοχών διαβίωσης των υδρόβιων και παρυδάτιων πουλιών, που έχει υπογραφεί από την Ελλάδα και την γειτονική της Βουλγαρία.

Η *Σύμβαση Ραμσάρ* αποτελεί το προϊόν ευρείας διεθνούς συνδιάσκεψης το Ραμσάρ του Ιράν στις **2** Φεβρουαρίου **1971**. Η Ελλάδα επικύρωσε τη Σύμβαση Ραμσάρ με το *Νομικό Διάταγμα 191/20.11.1974, ΦΕΚ 350Α/1974*. Σύμφωνα με την επικύρωση της Σύμβασης η Ελλάδα υποχρεούται να προστατεύσει έντεκα συνολικά περιοχές μεταξύ των οποίων είναι και το δέλτα του ποταμού Νέστου και οι λιμνοθάλασσες της Κεραμωτής στα σύνορα με τη Βουλγαρία. Σε εφαρμογή της Σύμβασης έχει ολοκληρωθεί για όλες τις περιοχές Ραμσάρ η εκπόνηση μελετών οριοθέτησης των περιοχών. Η Σύμβαση Ραμσάρ περιέχει τον πληρέστερο ορισμό για τους *υδροτόπους* ως «περιοχές που αποτελούνται από έλη ή βάλτους, συγκεντρώσεις νερού φυσικές ή τεχνητές, πρόσκαιρες ή μόνιμες, με νερό στάσιμο ή τρεχούμενο, γλυκό ή υφάλμυρο ή αλμυρό, συμπεριλαμβάνοντας και τις θαλάσσιες περιοχές που το βάθος τους κατά την άμπωτη δεν ξεπερνά τα έξι μέτρα». Ο ορισμός αυτός παρουσιάζει το εύρος της φυσιογνωμίας των περιοχών αυτών που τις καθιστά σημαντικές για μία πολύ μεγάλη ποικιλία διαφορετικών ειδών που είναι προσαρμοσμένα στις υδροτοπικές συνθήκες.

Η *Σύμβαση για την Παγκόσμια (Φυσική και Πολιτιστική) Κληρονομιά* τέθηκε σε ισχύ τον Δεκέμβριο του **1975** και στόχος της είναι η προστασία της πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς που έχει εξαιρετική παγκόσμια αξία. Κατά τη Σύμβαση, ως «Φυσική κληρονομιά» θεωρούνται τα παρακάτω (άρθρο **2**):

- *Φυσικά μνημεία* που αποτελούνται από φυσικούς ή βιολογικούς σχηματισμούς ή ομάδες τέτοιων σχηματισμών, που έχουν εξαιρετική παγκόσμια αξία από αισθητική ή επιστημονική άποψη.

- *Γεωλογικοί και φυσιογραφικοί σχηματισμοί* και οριοθετημένες περιοχές με σαφή όρια που αποτελούν βιοτόπους απειλούμενων ζωικών και φυτικών ειδών παγκοσμίου αξίας από την άποψη της επιστήμης ή της ανάγκης διατήρησής τους λόγω της σημασίας τους για τα οικοσυστήματα.
- Φυσικά τοπία ή επακριβώς οριοθετημένες περιοχές εξαιρετικής παγκόσμιας αξίας από την άποψη της επιστήμης, της ανάγκης διατήρησής ή του φυσικού κάλλους.

Το άρθρο 4 της Σύμβασης που έχει συνυπογράψει και η Ελλάδα, επισημαίνει ότι κάθε συμβαλλόμενο μέρος αναγνωρίζει την υποχρέωση να διασφαλίζει την οριοθέτηση, προστασία, διατήρηση και παράδοση στις μελλοντικές γενιές της φυσικής κληρονομιάς που βρίσκεται επί του εδάφους του. Το άρθρο 4 απαιτεί κάθε συμβαλλόμενο μέρος να κάνει οτιδήποτε είναι δυνατόν για την επίτευξη αυτών των στόχων. Κάθε συμβαλλόμενο μέρος αναγνωρίζει περιοχές φυσικής κληρονομιάς σύμφωνα με το άρθρο και υποχρεώνεται, στο βαθμό που είναι δυνατόν:

*«Να υποβάλλει στην Επιτροπή Παγκόσμιας Κληρονομιάς απογραφή των αγαθών της πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς που βρίσκονται επί του εδάφους του και πληρούν τις προϋποθέσεις να συμπεριληφθούν στον κατάλογο του άρθρου 11».*

Ο κατάλογος που αναφέρεται ονομάζεται *Κατάλογος της Παγκόσμιας Κληρονομιάς* και υπεύθυνη για αυτόν είναι η *Επιτροπή της Παγκόσμιας Κληρονομιάς*. Τα συμβαλλόμενα μέρη της Σύμβασης δέχονται την νομική ευθύνη να κάνουν ότι μπορούν για να προστατεύσουν τις περιοχές του καταλόγου.

Το 1976 οι κυβερνήσεις των χωρών που βρίσκονται στα παράλια της Μεσογείου υπέγραψαν την *Σύμβαση της Βαρκελώνης*. Ένα σημαντικό πρωτόκολλο δεσμεύσεων για τις χώρες που συμμετέχουν το οποίο σχετίζεται με τη Σύμβαση υιοθετήθηκε το 1982 και ονομάζεται «Πρωτόκολλο περί των Ειδικά Προστατευόμενων Μεσογειακών Περιοχών». Υιοθετήθηκε για να προσφέρει ειδική προστασία στα μεσογειακά είδη που βρίσκονται σε κίνδυνο, καθώς και τους βιοτόπους που θεωρούνται ζωικοί για τη διατήρησή τους. Τα συμβαλλόμενα μέρη έχουν συμφωνήσει:

- Να παίρνουν όλα τα κατάλληλα μέτρα με σκοπό την προστασία εκείνων των θαλάσσιων περιοχών που έχουν σημασία για την διασφάλιση των φυσικών πόρων και περιοχών της Μεσογείου (Άρθρο 1).
- Να καθιερώσουν προστατευόμενες περιοχές και να επιχειρήσουν την ανάληψη των απαραίτητων δράσεων για την προστασία των περιοχών καθώς και δράσεων για την αποκατάστασή τους, όσο το δυνατόν γρηγορότερα.

Σχετικές με την Διατήρηση της Φύσης είναι η *Σύμβαση της Βέρνης* και η *Σύμβαση της Βόννης* που είδαμε και πρωτύτερα ότι συμμετέχει η ΕΕ. Η *Απόφαση 87/72/ΕΟΚ* του Συμβουλίου της 3ης Δεκεμβρίου 1981, αφορά την σύναψη της σύμβασης περί της διατήρησης της άγριας ζωής και του φυσικού περιβάλλοντος της Ευρώπης (υποχρεώσεις που απορρέουν από τη Σύμβαση της Βέρνης).

Η Σύμβαση της Βέρνης άρχισε να ισχύει στις 6 Ιουνίου 1982 και σύμφωνα με αυτήν τα κράτη λαμβάνουν τα κατάλληλα νομοθετικά και κανονιστικά μέτρα για την προστασία των ειδών άγριας κλωρίδας που απαριθμούνται στο Παράρτημα I της Σύμβασης. Η Σύμβαση απαγορεύει την εκ προθέσεως συγκομιδή, συλλογή, κοπή ή εκρίζωση των συγκεκριμένων φυτών. Τα είδη άγριας πανίδας που απαριθμούνται στο Παράρτημα II πρέπει επίσης να υπάγονται σε κατάλληλες νομοθετικές ή κανονιστικές διατάξεις που διασφαλίζουν τη διατήρησή τους. Τα είδη της πανίδας, των οποίων κατάλογος παρατίθεται στο Παράρτημα III, πρέπει να υπάγονται σε κανονιστικές ρυθμίσεις με σκοπό τη διατήρηση των πληθυσμών τους εκτός κινδύνου (προσωρινή ή τοπική απαγόρευση εκμετάλλευσης, ρύθμιση της μεταφοράς ή της πώλησης). Επίσης, τα συμβαλλόμενα μέρη αναλαμβάνουν την υποχρέωση να συντονίσουν τις προσπάθειές τους για τη διατήρηση των αποδημητικών ειδών που απαριθμούνται στα Παρατήματα II και III και των οποίων η γεωγραφική κατανομή εκτείνεται στο έδαφός τους. Για την εφαρμογή της Σύμβασης έχει συσταθεί Διαρκής Επιτροπή. Η Σύμβαση της Βέρνης προσυπογράφηκε από την Ελλάδα και επικυρώθηκε με το Νόμο 1335 ΦΕΚ 32Α/1983.

Η Απόφαση 82/461/ΕΟΚ του Συμβουλίου, της 24ης Ιουνίου 1982, αφορά την σύναψη της Σύμβασης για την διατήρηση των αποδημητικών ειδών που ανήκουν στην άγρια Πανίδα (Σύμβαση της Βόννης). Στόχος της Σύμβασης της Βόννης είναι η διατήρηση των αποδημητικών ειδών σε παγκόσμια κλίμακα. Τα Μέρη που συνυπογράφουν την Σύμβαση αναγνωρίζουν την σπουδαιότητα της διατήρησης των αποδημητικών ειδών και αποδίδουν ιδιαίτερη προσοχή στα αποδημητικά είδη των οποίων η κατάσταση διατήρησης είναι δυσμενής. Προκειμένου ένα αποδημητικό είδος να μην γίνει *απειλούμενο* τα Μέρη πρέπει:

- Να προωθήσουν την έρευνα σχετικά με τα αποδημητικά είδη, να συνεργαστούν στις εργασίες αυτές ή να τις στηρίξουν.
- Να καταβάλλουν προσπάθεια παροχής άμεσης προστασίας στα αποδημητικά είδη που αναφέρονται στο Παράρτημα I.
- Να συνάψουν συμφωνίες σχετικά με τη διατήρηση και διαχείριση των αποδημητικών ειδών που αναφέρονται στο παράρτημα II.

Τα Μέρη τα οποία είναι τα κράτη της περιοχής κατανομής αποδημητικού είδους που περιλαμβάνεται στο Παράρτημα I προσπαθούν:

- Να διατηρήσουν ή να αποκαταστήσουν τους οικοτόπους του απειλούμενου είδους.
- Να προβλέψουν, εξαλείψουν, επανορθώσουν ή ελαχιστοποιήσουν, τις αρνητικές συνέπειες δραστηριοτήτων ή εμποδίων που παρακωλύουν την αποδημία του είδους.
- Να προλαμβάνουν, περιστελλούν ή ελέγχουν, όπου αυτό είναι εφικτό και σκόπιμο, τους παράγοντες που απειλούν ή που είναι πιθανόν να απειλήσουν περαιτέρω το εν λόγω είδος.

Ακόμη, τα κράτη της περιοχής κατανομής (χερσαίες ή υδάτινες επιφάνειες όπου αποδημητικό είδος κατοικεί, διαμένει προσωρινά, διασχίζει ή των οποίων υπερίπταται κατά την συνήθη πορεία αποδημίας του) απαγορεύουν τη σύλληψη ζώων των ειδών που απαριθμούνται στο παράρτημα I, εκτός εξαιρέσεων (σύλληψη για επιστημονικούς σκοπούς, σχέδια βελτίωσης του είδους). Οι εξαιρέσεις αυτές πρέπει να είναι συγκεκριμένες ως προς το περιεχόμενο και

περιορισμένες ως προς τον τόπο και χρόνο. Αντίστοιχα, η διατήρηση και διαχείριση των ειδών που απαριθμούνται στο Παράρτημα ΙΙ είναι δυνατόν να αποτελέσει αντικείμενο διεθνών συμφωνιών. Η τήρηση των Διεθνών Συμφωνιών και Συμβάσεων όπως γίνεται αντιληπτό είναι πιο δυσχερής σε σχέση με την τήρηση της Ευρωπαϊκής νομοθεσίας η οποία καθίσταται υποχρεωτική για τα κράτη μέλη. Παρόλα αυτά, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις χρησιμοποιούν συχνά αναφορές από τις αντίστοιχες συμβατικές υποχρεώσεις στις δράσεις ευαισθητοποίησης και άσκησης πιέσεων προς τις κυβερνήσεις και συναρμόδιες υπηρεσίες.

### **Άσκηση ενεργητικής μάθησης**

**(δημοσκόπηση για την εφαρμογή του περιβαλλοντικού δικαίου):**

**Ε** Πραγματοποιήστε μία δημοσκόπηση μεταξύ των μελών της ομάδας της τάξης με βάση τις ερωτήσεις του επόμενου πίνακα. Στη συνέχεια συγκεντρώστε τα αποτελέσματα, επεξεργαστείτε τα στατιστικά και σχολιάστε τα αποτελέσματα.

### **Πίνακας 2.1**

#### ***Ερωτηματολόγιο για την εφαρμογή του περιβαλλοντικού δικαίου***

<b>Θέσεις για τις οποίες ζητείται να εκφράσετε τη γνώμη σας</b>	<b>ΣΥΜΦΩΝΕΙΤΕ ?</b>		
	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΟΧΙ</b>	<b>ΙΣΩΣ*</b>
1. Οι Διεθνείς Συμβάσεις έχουν μόνο παιδαγωγικό χαρακτήρα, αφού στην πράξη δεν τηρούνται από τα κράτη που τις υπογράφουν			
2. Για να υπάρξουν αποτελέσματα, απαιτείται μία πιο αυστηρή περιβαλλοντική νομοθεσία			
3. Η περιβαλλοντική νομοθεσία είναι άχρηστη αν δεν υπάρχει περιβαλλοντική συνείδηση από τα άτομα που καλούνται να την εφαρμόσουν			
4. Η περιβαλλοντική νομοθεσία δεν καλύπτει όλες τις περιπτώσεις (π.χ. τη ρύπανση από τα νοικοκυριά ή τους γεωργούς)			
5. Η επιβολή προστίμων π.χ. σε βιομηχανίες που προκαλούν ρύπανση, δημιουργεί μία νέα μορφή ανισότητας στην οποία οι πλούσιοι θα μπορούν να ρυπαίνουν χωρίς σημαντικές επιπτώσεις στην κερδοφορία τους, εξοβελίζοντας από την αγορά τους οικονομικά ανίσχυρους			
6. Όπως συμβαίνει κι αλλού, οι μηχανισμοί ελέγχου και επιβολής κυρώσεων στον τομέα της προστασίας του περιβάλλοντος είναι εύκολο να διαβρωθούν			
7. Το Μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών επηρεάζεται κυρίως από νομοθετήματα τοπικής εμβέλειας			
8. Η περιβαλλοντική νομοθεσία είναι κυρίως ανθρωποκεντρική και έτσι δε μπορεί να εγγυηθεί την αποτελεσματική προστασία της φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς (που ως γνωστόν δε συμμετέχει, ούτε ψηφίζει για την παραγωγή νομοθετημάτων)			

*\* Το ίσως εκφράζει συμφωνία με αμφιβολία ή συμφωνία με προϋποθέσεις. Καταγράψτε τες και χρησιμοποιείστε τες στο σχολιασμό των αποτελεσμάτων.*

Η προηγούμενη διαδικασία (διενέργεια μίας δημοσκόπησης) εντάσσεται στο πλαίσιο μίας μικρής κοινωνικής έρευνας. Η ευχέρεια πραγματοποίησης κοινωνικής έρευνας από τα στελέχη που ασχολούνται με τη διοίκηση-μáνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών είναι πολύ σημαντική δεδομένου ότι θα πρέπει να έχουν στη διάθεσή τους αξιόπιστα στοιχεία σχετικά με (α) τις επικρατούσες απόψεις των λεγόμενων κοινωνικών εταίρων των Προστατευόμενων Περιοχών, αλλά και (β) των προτιμήσεων και βαθμό ικανοποίησης των επισκεπτών της περιοχής. Στη συνέχεια συνοψίζονται τα βασικά στάδια που περιλαμβάνει μία κοινωνική έρευνα και τα οποία θα πρέπει να έχουν υπόψη τους και να ακολουθούν τα στελέχη των Φορέων Διαχείρισης για τη διεξαγωγή αντίστοιχων εμπειρικών ερευνών στο πλαίσιο των καθηκόντων τους:

- Ε Διατύπωση των στόχων της έρευνας και των κύριων ερευνητικών υποθέσεων (τι θα ερευνηθεί και γιατί)
- Ε Σχεδιασμός της μεθοδολογίας της έρευνας και επιλογή των κατάλληλων εργαλείων κοινωνικής έρευνας (βιβλιογραφική έρευνα, ερωτηματολόγιο, συνεντεύξεις, παρατήρηση, κλπ.)
- Ε Δοκιμαστική εφαρμογή των εργαλείων που επιλέχθηκαν
- Ε Προσαρμογή των εργαλείων και τελική εφαρμογή τους (υλοποίηση της κοινωνικής έρευνας)
- Ε Ταξινόμηση, κωδικοποίηση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την κοινωνική έρευνα, ποιοτική ή ποσοτική (περιλαμβάνοντας συνηθέστερα στατιστική επεξεργασία)
- Ε Εξαγωγή συμπερασμάτων από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων
- Ε Συγγραφή της τελικής έκθεσης και παρουσίαση των αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων από τη διεξαγωγή της κοινωνικής έρευνας.

Όπως θα δούμε και στην εμπειρική έρευνα, στη συνέχεια, η ικανότητα των στελεχών των Φορέων Διαχείρισης να πραγματοποιούν επιστημονικές έρευνες αποτελεί μία σημαντική ικανότητα η οποία συμβάλει στη διακεκριμένη επίδοσή τους στο πλαίσιο των καθηκόντων τους.

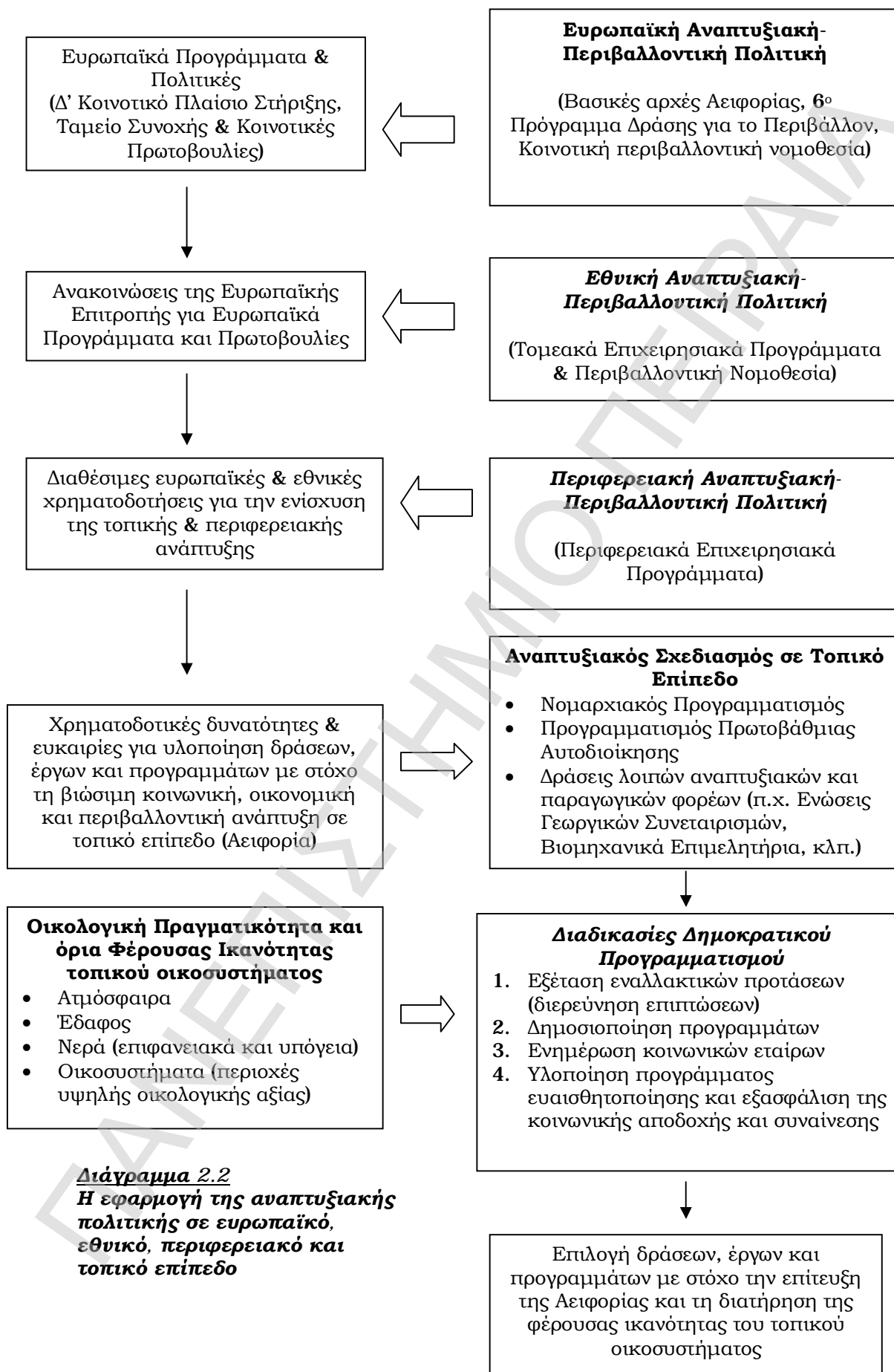
## 2.3 Αειφόρος Ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών

**H** ΟΔΗΓΙΑ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ Προστασία των Φυσικών Οικοτόπων (1992) υποχρεώνει κάθε χώρα-μέλος της ΕΕ να χαρακτηρίσει τόπους Ευρωπαϊκής σημασίας και να καταρτίσει γι' αυτούς ειδικά διαχειριστικά σχέδια τα οποία πρέπει να συνδυάζουν τη διατήρηση της άγριας χλωρίδας και πανίδας με οικονομικές και κοινωνικές δραστηριότητες και να είναι ενταγμένα σε μία σφραγιστική Αειφόρου Ανάπτυξης. Οι περιοχές αυτές, όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο παρουσίασης του νομικού πλαισίου για την

αποτελεσματική Διοίκηση-Μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών, σχηματίζουν το δίκτυο «Φύση 2000 (Natura 2000)» που αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της πολιτικής της ΕΕ για τη διατήρηση της Φύσης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2002).

Το δίκτυο Φύση 2000 περιλαμβάνει ήδη σχεδόν 15.000 τοποθεσίες που αντιστοιχούν στο 15% περίπου του εδάφους της ΕΕ και η ολοκλήρωσή του (θεσμική κατοχύρωση και εκπόνηση διαχειριστικών σχεδίων) βρίσκεται σε εξέλιξη. Για την ενίσχυση του δικτύου Φύση 2000 συγχρηματοδοτούνται από την ΕΕ και τα κράτη μέλη μία σειρά από δράσεις στις οποίες δοκιμάζονται πιλοτικά οι σύγχρονες αντιλήψεις για Αειφόρο Προστασία και Ανάπτυξη περιοχών με υψηλή οικολογική αξία. Η πλειονότητα των δράσεων εφαρμόζεται στο εσωτερικό των προτεινόμενων περιοχών για ένταξη στο Δίκτυο Φύση 2000 και χρηματοδοτείται από την Κοινοτική Πρωτοβουλία LIFE-Φύση. Η Κοινοτική Πρωτοβουλία LIFE-Φύση, χρηματοδοτεί την υλοποίηση ενεργειών και δράσεων, συνήθως με τη μορφή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος επίδειξης, για τη διατήρηση ή αποκατάσταση των φυσικών βιοτόπων, της χλωρίδας και της πανίδας περιοχών στο εσωτερικό της ΕΕ. Το αντικείμενο των δράσεων περιλαμβάνει από την αποκατάσταση φυσικών οικοτόπων (όπως η αναγέννηση δασών βελανιδιάς στις ακτές του Ατλαντικού), μέχρι την προστασία απειλούμενων ειδών (όπως η προστασία του Μαυρόγυπα στην Δαδιά) και μετά από την τελευταία αναπροσαρμογή του προγράμματος δράσεις επικοινωνίας για την ευαισθητοποίηση ειδικών κοινωνικών ομάδων. Η σχετικά πρόσφατη διεύρυνση της ΕΕ έχει αυξήσει σημαντικά τη γεωγραφική επικράτεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης (κατά 58%) ενώ, αντίστοιχα, έχει αυξηθεί η ποσότητα και ο πλούτος της φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς που τα κράτη μέλη θα πρέπει να διαχειριστούν με βάση τις αρχές της Αειφορίας. Η διεύρυνση της ΕΕ εκτός από τις κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές επέφερε επίσης την ένταξη νέων βιογεωγραφικών ζωνών της Ανατολικής Ευρώπης γεγονός που συνεπάγεται νέες δυνατότητες και νέες απαιτήσεις για τις πολιτικές διατήρησης της φύσης που επεξεργάζονται τα όργανα της ΕΕ και υλοποιούν τα κράτη-μέλη.

Στις ενότητες που ακολουθούν παρουσιάζεται μία προβληματική για την προώθηση Αειφόρων προγραμμάτων στο εσωτερικό και την περιφέρεια των Προστατευόμενων Περιοχών στους τομείς της διαχείρισης των υγροτόπων, του οικοτουρισμού, της αγροτικής ανάπτυξης και της λεγόμενης «πράσινης» επιχειρηματικότητας. Η προώθηση των προγραμμάτων αυτών γίνεται στο πλαίσιο εφαρμογής του ευρωπαϊκού, εθνικού, περιφερειακού και τοπικού σχεδιασμού που συνοψίζεται στο επόμενο Διάγραμμα 2.2. Η κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των διαφορετικών μορφών άσκησης διοίκησης και αρμοδιότητας για την αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών είναι αναγκαία προκειμένου να εξασφαλίζεται μία ρεαλιστική στρατηγική στη διεκδίκηση οικονομικών πόρων και στην προώθηση Αειφόρων προγραμμάτων για το μέλλον των Προστατευόμενων Περιοχών.



**Διάγραμμα 2.2**  
**Η εφαρμογή της αναπτυξιακής πολιτικής σε ευρωπαϊκό, εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο**



Με βάση την περιγραφή του προηγούμενου σχήματος, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι:

- Ε** Οι βασικές κατευθύνσεις και αρχές για την σύνδεση μεταξύ της Αναπτυξιακής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής, με στόχο την επίτευξη της Αειφορίας, καθορίζονται σε *κεντρικό επίπεδο* από τα αρμόδια Όργανα της ΕΕ και σε Εθνικό Επίπεδο από τα Υπουργεία.
- Ε** Οι Περιφερειακές αρχές (Περιφέρειες και Τοπική Αυτοδιοίκηση Α' και Β' βαθμού) αναλαμβάνουν την *υλοποίηση* των Αναπτυξιακών Προγραμμάτων τα οποία χρηματοδοτούνται από τις επιμέρους πολιτικές της ΕΕ αλλά και εθνικές χρηματοδοτήσεις. Τα Υπουργεία υλοποιούν επίσης τα Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα χωρίς ενδιάμεσους Φορείς.
- Ε** Τα Αναπτυξιακά Προγράμματα καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος τομέων παρέμβασης (Υποδομές, Περιβάλλον, Αγροτική Ανάπτυξη, Αστική Ανάπτυξη, Εκπαίδευση, Ανθρώπινο Δυναμικό, Πολιτισμός, Επιχειρηματικότητα, κλπ).
- Ε** Η αποτελεσματική προστασία του περιβάλλοντος και η διατήρηση της *φέρουσας ικανότητας* του τοπικού οικοσυστήματος διασφαλίζεται μέσα από την ορθολογική λήψη αποφάσεων, στο πλαίσιο του *δημοκρατικού προγραμματισμού* και την *εφαρμογή της περιβαλλοντικής νομοθεσίας*.

Στη συνέχεια θα δούμε μερικά ενδεικτικά παραδείγματα Αειφόρου ανάπτυξης σε τομείς που θεωρούμε ότι αποτελούν προτεραιότητα στο πλαίσιο μίας στρατηγικής περιφερειακής ανάπτυξης για τη χώρα μας.

### **Αειφόρος διαχείριση υγροτόπων**

Οι υγρότοποι αποτελούν περιοχές υψηλής οικολογικής και πολιτιστικής αξίας οι οποίες ταυτόχρονα είναι εξαιρετικά ευάλωτες σε ανθρωπογενείς πιέσεις που ασκούνται στο εσωτερικό τους ή στην άμεση περιφέρειά τους. Η προώθηση προγραμμάτων για την Προστασία και Ανάπτυξη των περιοχών αυτών θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τη δυναμική και τις ιδιαιτερότητες αυτών των υγροτοπικών συστημάτων, ώστε να επιτυγχάνονται με αποτελεσματικότητα οι στόχοι διατήρησης της βιολογικής και πολιτιστικής ποικιλότητας στο πλαίσιο της Αειφόρου Ανάπτυξης.

Μία στρατηγική για την επίτευξη των στόχων αυτών θα πρέπει να βασίζεται στις επόμενες προϋποθέσεις που δημιουργούν ένα υγιές πλαίσιο για την Αειφόρο Ανάπτυξη των υγροτοπικών Προστατευόμενων Περιοχών:

- Αναγνώριση, καταγραφή και αποτίμηση των οικολογικών και πολιτιστικών αξιών της υγροτοπικής περιοχής.
- Καθορισμός ξεκάθαρων αρχών, στόχων και κατευθύνσεων (στρατηγικών επιλογών) για το μέλλον της περιοχής, ώστε να αποφευχθεί η σύγκυση και η ανάπτυξη συγκρούσεων μεταξύ αντιφατικών, ανταγωνιστικών ή ασύμβατων δραστηριοτήτων που δυνητικά μπορούν να εγκατασταθούν στην περιοχή.
- Εξασφάλιση επικοινωνίας, συνεργασίας και συνοχής μεταξύ των διαφορετικών προγραμμάτων, δράσεων, δραστηριοτήτων, κλπ. που πρόκειται ν' αναπτυχθούν στην περιοχή.

- Αξιοποίηση και ένταξη των τοπικών επενδυτικών πρωτοβουλιών στο υφιστάμενο πλαίσιο ανάπτυξης και χρηματοδότησης των επενδύσεων.
- Κατάλληλη οργάνωση για την εφαρμογή των μέτρων διαχείρισης και αξιοποίηση και ανάπτυξη του (τοπικού) ανθρώπινου δυναμικού και όπως και των στελεχών που πλαισιώνουν το Φορέα Διαχείρισης της Προστατευόμενης Περιοχής.
- Εφαρμογή ενός προγράμματος παρακολούθησης και ελέγχου της αποτελεσματικότητας κατά την εφαρμογή της ακολουθούμενης στρατηγικής που εξασφαλίζει την αναπληροφόρηση και λήψη συμπληρωματικών μέτρων στην περίπτωση που οι στόχοι της Αειφορίας δεν επιτυγχάνονται σύμφωνα με το χρονοπρογραμματισμό.

Μία συνοπτική (ενδεικτική) καταγραφή των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών αξιών που εμπεριέχονται στις υγροτοπικές Προστατευόμενες Περιοχές παρουσιάζεται στη συνέχεια:

#### { Περιβαλλοντικές Αξίες Υγροτόπων

*Έλεγχος Πλημμύρων:* οι υγρότοποι δρουν ανασχετικά στη δημιουργία πλημμυρικών φαινομένων και, ακόμη, περιορίζουν την έκταση και την καταστροφική τους δράση.

*Βιολογική Ποικιλότητα:* Τα υγροτοπικά συστήματα περιλαμβάνουν μεγάλη ποικιλία φυσικών οικοτόπων (παραποτάμιες περιοχές, υγροτοπικά λιβάδια, καλαμιώνες, κλπ) στους οποίους αναπτύσσεται εξαιρετική ποικιλία φυτικών και ζωικών ειδών.

#### { Κοινωνικές Αξίες Υγροτόπων

*Διατήρηση παραδοσιακών δραστηριοτήτων:* Στο εσωτερικό των υγροτοπικών περιοχών αναπτύσσονται πολλές παραδοσιακές δραστηριότητες όπως η καλαθοπλεκτική, η κτηνοτροφία βουβαλιών, κλπ. Οι δραστηριότητες αυτές συμβάλλουν στη διατήρηση της οικολογικής ισορροπίας του τοπικού οικοσυστήματος και παράλληλα στη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής.

*Αναψυχή:* Οι άνθρωποι στο εσωτερικό των υγροτοπικών συστημάτων έχουν τη δυνατότητα ν' απολαύσουν μία μεγάλη σειρά από δραστηριότητες καλάρωσης και αναψυχής, όπως η περιήγηση στη φύση, η παρατήρηση της ορνιθοπανίδας, το ψάρεμα, το κυνήγι, η κολύμβηση, το καγιάκ, κλπ.

#### { Οικονομικές Αξίες Υγροτόπων

*Αλιεία:* Στο λιμναίο μέρος πολλών υγροτόπων ή σε παράκτια οικοσυστήματα διατηρούνται σημαντικοί ιχθυοπληθυσμοί οι οποίοι μέσα από την ορθολογική διαχείρισή τους μπορούν να εξασφαλίσουν ένα σημαντικό εισόδημα για τους κατοίκους της τοπικής κοινωνίας.

*Τουρισμός:* Σύγχρονες μορφές ήπιων τουριστικών δραστηριοτήτων μπορούν να αναπτυχθούν στο εσωτερικό των υγροτοπικών περιοχών, εξασφαλίζοντας κυρίως ένα συμπληρωματικό εισόδημα για τους κατοίκους της περιοχής. Η ποιότητα στην παροχή των συγκεκριμένων υπηρεσιών μπορεί να εξασφαλίσει, παραπέρα, την υψηλή προστιθέμενη αξία τους.

*Γεωργία:* Τα εδάφη στις υγροτοπικές περιοχές είναι ιδιαίτερα εύφορα και κατάλληλα για φυτικές ποικιλίες ή καλλιέργειες με υψηλή τιμή πώλησης στην αγορά. Ιδιαίτερα η ανάπτυξη

οικολογικών ή βιολογικών καλλιεργειών που μπορούν να αξιοποιηθούν, παράλληλα, τοπικά στον τομέα της μεταποίησης μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός βιώσιμου και με καλές προοπτικές εισοδήματος.

Ο κεντρικός στόχος για την Αειφόρο Ανάπτυξη των υγροτοπικών Προστατευόμενων περιοχών είναι η αρμονική συμβίωση του ανθρώπου και της φύσης, η ενσωμάτωση των ανθρώπινων δραστηριοτήτων στο εσωτερικό των φυσικών και ημιφυσικών οικοσυστημάτων, χωρίς να υπερβαίνεται η *φέρουσα ικανότητα* της περιοχής. Ο όρος *φέρουσα ικανότητα* χρησιμοποιείται ευρέως από τους επιστήμονες που ασχολούνται με την προώθηση της Αειφορίας στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών και, οπωσδήποτε, αποτελεί μία χρήσιμη έννοια στο πλαίσιο της διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών. Ένας λειτουργικός ορισμός για την έννοια της *φέρουσας ικανότητας*, που προτείνουμε στο πλαίσιο της συγκεκριμένης εργασίας, είναι:

**Ε** *Η Φέρουσα Ικανότητα μίας Προστατευόμενης Περιοχής αποτελεί τον ανώτατο αριθμό ενεργών προγραμμάτων, δραστηριοτήτων, δράσεων κλπ. που μπορούν να αναπτυχθούν στο εσωτερικό της, χωρίς να υποβαθμίζεται η περιβαλλοντική ποιότητα των χαρακτηριστικών της και χωρίς να μειώνεται η ικανοποίηση που απολαμβάνουν οι κάτοικοι, οι εργαζόμενοι ή οι επισκέπτες που παραμένουν σ' αυτήν.*

Ένα σημαντικό στοιχείο του συγκεκριμένου ορισμού είναι ο βαθμός της ικανοποίησης που απολαμβάνουν οι άνθρωποι που βρίσκονται στην περιοχή και μπορεί να αυξάνεται (με δράσεις βελτίωσης και βελτιστοποιημένη διαχείριση) δεν πρέπει όμως να μειώνεται. Ο ορισμός αυτός είναι κατά μία έννοια «πελατοκεντρικός», σύμφωνα με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που, όπως θα δούμε αναλυτικότερα στη συνέχεια, θα πρέπει να αποτελεί το «επιστέγασμα» της αποτελεσματικής διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών.

Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα για την Αειφόρο Ανάπτυξη μίας υγροτοπικής Προστατευόμενης Περιοχής περιλαμβάνει μία σειρά από δράσεις οι οποίες θα πρέπει να συντονιστούν από το Φορέα Διαχείρισης (ΦΔ) που έχει την ευθύνη για την προστασία και ανάπτυξη της περιοχής, σε συνεργασία με τους τοπικούς κοινωνικούς εταίρους στο εσωτερικό αλλά και στην περιφέρεια της περιοχής. Ο επόμενος Πίνακας 2.2 συνοψίζει τη δομή ενός αντίστοιχου ολοκληρωμένου προγράμματος και, όπως θα δούμε αναλυτικότερα στη συνέχεια, μπορεί να αποτελεί μέρος του επιχειρησιακού προγράμματος του Φορέα Διαχείρισης:

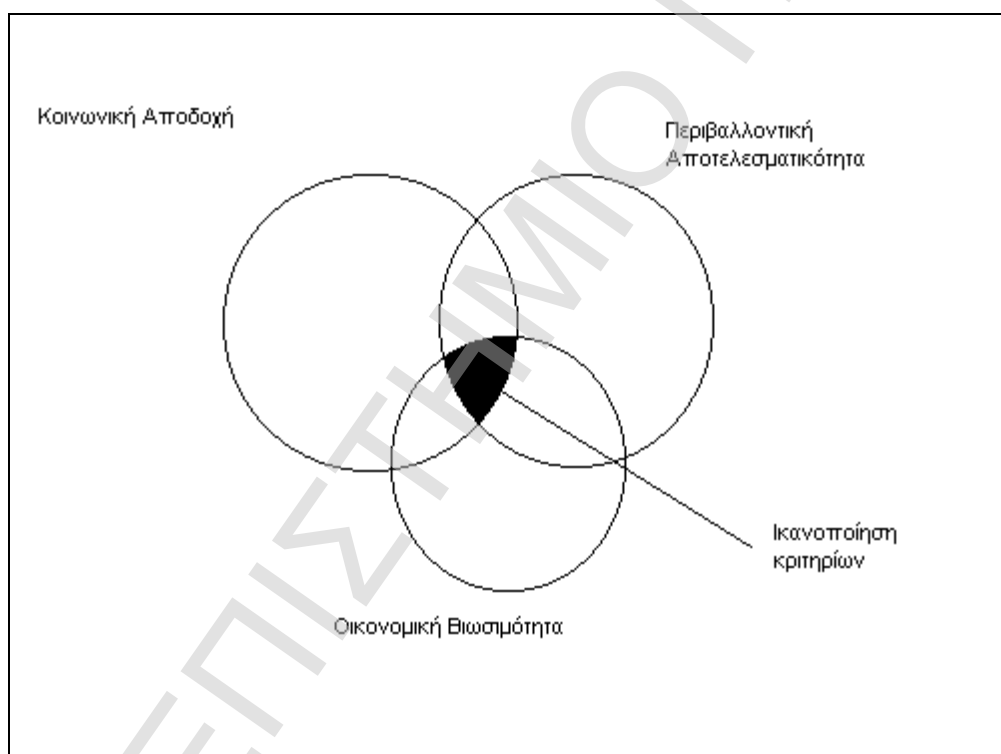
**Πίνακας 2.2**

**Ολοκληρωμένο Πρόγραμμα για την επίτευξη της Αειφορίας μίας υγροτοπικής ΠΠ**

<b>Τομείς Προγράμματος</b>	<b>Περιεχόμενα (επιχειρησιακές δράσεις)</b>	<b>Υπεύθυνος υλοποίησης</b>
<b>Χωροταξικός Σχεδιασμός &amp; Υποδομές</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκπόνηση Χωροταξικού Σχεδίου για την οριοθέτηση των ζωνών χρήσεων γης και τη δημιουργία ζωνών με διαφορετικό καθεστώς προστασίας στο εσωτερικό της ΠΠ</li> <li>• Δημιουργία υποδομών για την υποστήριξη της αειφόρου Ανάπτυξης (οδικό δίκτυο, Μονάδες επεξεργασίας αποβλήτων, κτιριακές εγκαταστάσεις για το ΦΔ)</li> <li>• Διαδικασίες θεσμοθέτησης της περιοχής και Ίδρυση του ΦΔ</li> </ul>	Εθνικές και Τοπικές Αρχές (λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας και τα οικολογικά χαρακτηριστικά της περιοχής) Υποβολή προτάσεων και σύμφωνη γνώμη από το ΦΔ.
<b>Προστασία Οικοτόπων, Διατήρηση Βιολογικής και Οικολογικής Ποικιλότητας</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Λήψη μέτρων αποκατάστασης, προστασίας και ανάδειξης περιοχών που αποτελούν οικοτόπους προτεραιότητας ή φιλοξενούν είδη προτεραιότητας</li> <li>• Πρόγραμμα Περιβαλλοντικής Παρακολούθησης (Monitoring)</li> <li>• Εκπόνηση Σχεδίων για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών και λήψη μέτρων προστασίας (αντιμετώπιση πλημμύρων, κινδύνων πυρκαγιάς, κλπ).</li> </ul>	Ο ΦΔ σε συνεργασία με τοπική κοινωνία και συνεργαζόμενες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ)
<b>Ανάπτυξη δραστηριοτήτων για την εξασφάλιση της οικονομικής και κοινωνικής ευημερίας</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αγροτικές δραστηριότητες, μεταποίηση και υπηρεσίες με κύρια τον τουρισμό, μέσα από τη διατήρηση, ανάδειξη και αξιοποίηση της φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς της περιοχής.</li> <li>• Αξιοποίηση χρηματοδοτικών ευκαιριών για την υποστήριξη των προηγούμενων δραστηριοτήτων</li> <li>• Δραστηριότητες στο πλαίσιο της οικολογικής διαχείρισης της ΠΠ (π.χ. δράσεις περιβαλλοντικής ερμηνείας για τους επισκέπτες της περιοχής)</li> </ul>	Τοπικοί αναπτυξιακοί, παραγωγικοί, κοινωνικοί φορείς και ιδιώτες
<b>Έρευνα &amp; Ανάπτυξη (Research &amp; Development)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αξιοποίηση ειδικών κονδυλίων και επιδοτήσεων για Έρευνα &amp; Ανάπτυξη</li> <li>• Ανάπτυξη Δικτύων Συνεργασίας για την προώθηση της Έρευνας &amp; Ανάπτυξης (με έμφαση στις υγροτοπικές περιοχές)</li> <li>• Εφαρμογή Προγραμμάτων Έρευνας &amp; Ανάπτυξης για την επίτευξη της Αειφορίας και την προώθηση καινοτόμων ενεργειών που θα δημιουργήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα για την περιοχή</li> </ul>	Ο ΦΔ σε συνεργασία με Πανεπιστήμια, Ινστιτούτα, κλπ. Επίσης, οι αναπτυξιακοί, παραγωγικοί, κοινωνικοί Φορείς και ιδιώτες
<b>Τεχνική Βοήθεια για την υλοποίηση του Προγράμματος</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκπαίδευση για την ανάπτυξη του τοπικού ανθρώπινου δυναμικού και των στελεχών του ΦΔ</li> </ul>	Ο ΦΔ σε συνεργασία με άλλους φορείς εκπαίδευσης και κατάρτισης

Για την αποτελεσματική εφαρμογή των δράσεων που προωθούν την Αειφόρο Ανάπτυξη και των μέτρων διατήρησης της βιολογικής ποικιλότητας ενός υγροτόπου απαιτείται λοιπόν η δημιουργία ενός συνεκτικού πλαισίου συνεργασίας μεταξύ των πολλών διαφορετικών κοινωνικών εταίρων. Το εγχείρημα αυτό απαιτεί την ανάπτυξη ξεχωριστών στρατηγικών και πολιτικών οι οποίες όπως θα δούμε στη συνέχεια αναλυτικότερα αναπτύσσονται στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού και του επιχειρησιακού προγραμματισμού του Φορέα Διαχείρισης. Το παραπάνω παράδειγμα αναφέρθηκε ενδεικτικά και ίσως λίγο εσπευσμένα και πρόωρα, προκειμένου να έχουμε μία περισσότερο ολοκληρωμένη «εικόνα» για την επίτευξη της Αειφορίας σε μία υγροτοπική περιοχή.

Ένα σημαντικό ερώτημα που αφορά το μέλλον των υγροτοπικών περιοχών είναι η *επιλογή* δράσεων που έχουν ως στόχο την ανάπτυξη και προστασία τους. Η επιλογή δράσεων ή δραστηριοτήτων που να είναι συμβατές με τους στόχους της Αειφορίας δεν είναι καθόλου εύκολη. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε μία συγκεκριμένη μέθοδο η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά τη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων προκειμένου να αποφευχθεί η επίκληση της «κοινής λογικής». Η μέθοδος αυτή ανάλογα με την ανάπτυξή της επιτρέπει την πραγματοποίηση περισσότερο ευαίσθητων αναλύσεων. Προκειμένου να αποφασίσουμε για τη *συμβατότητα* ή μη που μπορεί να έχει η εγκατάσταση ενός έργου, μίας δράσης, μίας ενέργειας ή μίας δραστηριότητας με τους στόχους της Αειφορίας για μία υγροτοπική περιοχή ή άλλη Προστατευόμενη Περιοχή, εξετάζουμε αν η υλοποίησή της εκπληρώνει τις επόμενες τρεις σημαντικές προϋποθέσεις τη Αειφορίας, όπως τις είδαμε και προηγούμενα: *Οικονομική βιωσιμότητα, Κοινωνική αποδοχή και Περιβαλλοντική αποτελεσματικότητα* (βλέπε Διάγραμμα 2.3). Οι προϋποθέσεις αυτές εξειδικεύονται, στη συνέχεια, σε αντίστοιχες ομάδες κριτηρίων.

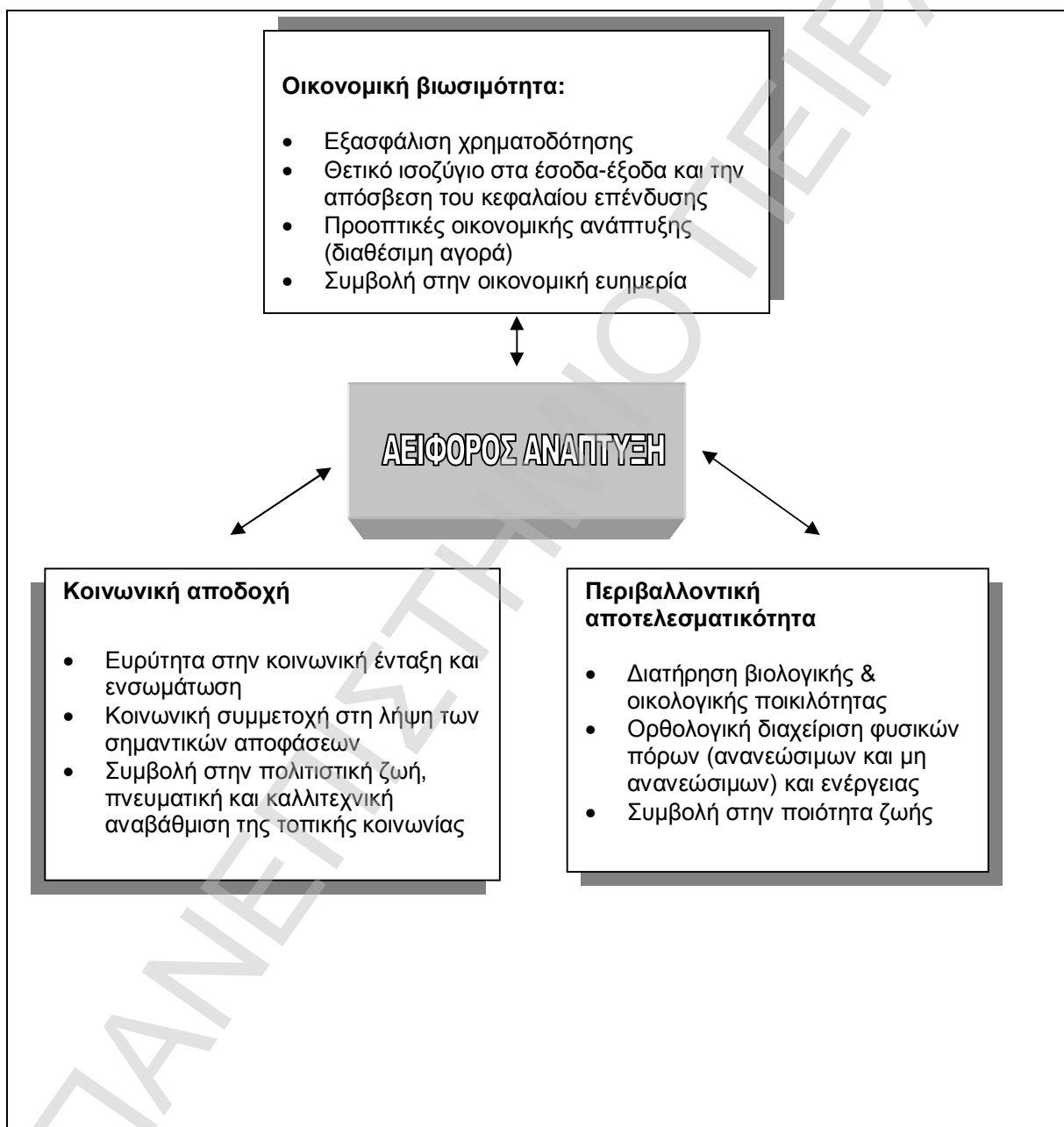


**Διάγραμμα 2.3**

***Η ολιστική προσέγγιση για την επίτευξη της Αειφορίας σε μία Προστατευόμενη περιοχή. Σύμφωνα με το μοντέλο, το σύνολο των προτεινόμενων δράσεων για μία Προστατευόμενη Περιοχή θα πρέπει να ικανοποιεί ταυτόχρονα τις απαιτήσεις για οικονομική βιωσιμότητα, κοινωνική αποδοχή και περιβαλλοντική αποτελεσματικότητα.***

Η ικανοποίηση των τριών αυτών προϋποθέσεων σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα, εισάγοντας δηλαδή την έννοια της μέριμνας για της επόμενες γενιές, δημιουργεί το αναγκαίο πλαίσιο προώθησης της ανάπτυξης σύμφωνα με την αρχή της «Αειφορίας».

Στο επόμενο Διάγραμμα 2.4 συνοψίζονται τα κριτήρια η ικανοποίηση των οποίων μπορεί να εξασφαλίσει την Οικονομική βιωσιμότητα, Κοινωνική αποδοχή και Περιβαλλοντική αποτελεσματικότητα κατά την αξιολόγηση δράσεων, ενεργειών ή δραστηριοτήτων που προτείνονται για την ανάπτυξη μίας (υγροτοπικής ή άλλου είδους) Προστατευόμενης Περιοχής. Τα κριτήρια που αναφέρονται είναι οπωσδήποτε ενδεικτικά και όχι εξαντλητικά. Κατά την πλήρη ανάπτυξη της μεθόδου μπορούμε να συμπληρώσουμε τα κριτήρια αυτά, καθώς επίσης να χρησιμοποιήσουμε και δείκτες προερχόμενους από τη βιβλιογραφία για την ποσοτική τους απόδοση.



**Διάγραμμα 2.4:**

**Εξειδίκευση κριτηρίων για τον έλεγχο της συμβατότητας δράσεων, ενεργειών ή δραστηριοτήτων με την Αειφόρο Ανάπτυξη μίας ΠΠ σύμφωνα με την ολιστική προσέγγιση (σημ.: ο κατάλογος δεν είναι πλήρης)**



**Όλοι μαζί, δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης:®  
Επιτροπή αξιολόγησης επενδυτικών σχεδίων**

Η τάξη χωρίζεται σε Ομάδες που συγκροτούν Επιτροπές αξιολόγησης επενδυτικών σχεδίων. Στη συνέχεια παραλαμβάνουν τις συνοπτικές περιγραφές τεσσάρων, εναλλακτικών επενδυτικών σχεδίων που προτείνονται για επιδότηση και αφορούν μία υγροτοπική περιοχή που βρίσκεται σε μία ημιορεινή ελληνική περιφέρεια. Η κάθε Επιτροπή, αφού εξετάσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε πρότασης σε σχέση με τη συμβολή της στην Αειφόρο Ανάπτυξη της υγροτοπικής περιοχής, αποφασίζει για την έγκριση ενός μόνο επενδυτικού Σχεδίου. Στη συνέχεια η κάθε Ομάδα παρουσιάζει τα αποτελέσματα της «συνεδρίας» της, τεκμηριώνοντας την απόφασή της για την επιδότηση που ενέκρινε στο σύνολο της τάξης.

*1<sup>ο</sup> Επενδυτικό Σχέδιο:*

*Κάθετη Μονάδα Παραγωγής Γαλακτοκομικών*

Ένας επιχειρηματίας της περιοχής σκοπεύει να αναπτύξει μία πρότυπη κάθετη Μονάδα Παραγωγής Γαλακτοκομικών προϊόντων. Η Μονάδα θα περιλαμβάνει τη διατήρηση ενός σημαντικού αριθμού βουβαλιών που αποτελούν ένα *ενδημικό είδος* της περιοχής το οποίο απειλείται με εξαφάνιση και την παραγωγή, σε βιοτεχνική κλίμακα, γαλακτοκομικών προϊόντων μεταποίησης του γάλακτος των βουβαλιών (κρέμα κι άλλα παραδοσιακά γαλακτοκομικά προϊόντα). Για την προώθηση των προϊόντων έχει ήδη κλείσει συμφωνίες με ενδιαφερόμενες αλυσίδες ζαχαροπλασטיών και καταστήματα πώλησης παραδοσιακών προϊόντων. Στην Μονάδα θα απασχοληθούν τουλάχιστον **15 άτομα μέσης εξειδίκευσης**.

*2<sup>ο</sup> Επενδυτικό Σχέδιο:*

*Βιοτεχνία Παραδοσιακών Γλυκών και Εδεσμάτων*

Ο γυναικείος συνεταιρισμός της περιοχής προτείνει την επιδότηση μίας βιοτεχνίας για την παραγωγή παραδοσιακών γλυκών και εδεσμάτων. Η βιοτεχνία θα μεταποιεί φρούτα και λαχανικά προερχόμενα από τοπικά αγροκτήματα για την παραγωγή παραδοσιακών γλυκών κουταλιού, μαρμελάδων και άλλων εδεσμάτων, όπως τραχανάς, κυλοπίτες και τουρσί. Επίσης, στον τόπο πώλησης των προϊόντων που θα είναι ένα μικρό εκθετήριο στον τόπο συγκέντρωσης του γυναικείου συνεταιρισμού, θα διατίθενται και χωριάτικες πίτες κι άλλα γλυκά που θα παρασκευάζονται αυθημερόν. Ακόμη, η πρόταση περιλαμβάνει τη χρηματοδότηση της δημιουργίας μίας ηλεκτρονικής σελίδας στο διαδίκτυο για την ηλεκτρονική προώθηση και πώληση των προϊόντων και τη γνωστοποίηση της δραστηριότητας στο πλαίσιο της τουριστικής προβολής της περιοχής. Στην επιχειρηματική δραστηριότητα θα απασχοληθούν τα τριάντα μέλη του γυναικείου συνεταιρισμού, σε καθεστώς ημι-απασχόλησης αλλά και ελεύθερης συνεργασίας.

### *3ο Επενδυτικό Σχέδιο:*

#### *Γραφείο Οικοτουριστικών Ξεναγήσεων για νέους*

Μία ομάδα νέων από την περιοχή προτείνει για χρηματοδότηση τη δημιουργία ενός γραφείου οικοτουριστικών ξεναγήσεων για νέους. Νέοι σε ηλικία και διάθεση επισκέπτες της περιοχής θα έχουν τη δυνατότητα να περιηγούνται σε θέσεις με οικολογικό ή και πολιτιστικό ενδιαφέρον και να συμμετέχουν σε δραστηριότητες καλάρωσης, αναψυχής και διασκέδασης με τη συνοδεία ειδικευμένων και ξενόγλωσσων ξεναγών του Γραφείου Οικοξεναγήσεων. Η επιχειρηματική ιδέα περιλαμβάνει τη χρηματοδότηση της ενοικίασης ενός μικρού γραφείου, τη δημιουργία μίας ηλεκτρονικής σελίδας στο διαδίκτυο για τη γνωστοποίηση της λειτουργίας της επιχείρησης και την ηλεκτρονική κράτηση θέσεων για συμμετοχή στα προγράμματα των οικοξεναγήσεων. Επίσης, ζητείται η χρηματοδότηση ενός μικρού λεωφορείου για την πραγματοποίηση των οικοξεναγήσεων και εξοπλισμού υπαίθριων δραστηριοτήτων (ποδήλατα και κανό). Η επιχείρηση θα απασχολήσει αρχικά τα τέσσερα άτομα που προτείνουν τη δραστηριότητα και είναι ένας Περιβαλλοντολόγος, ένας Γυμναστής και δύο νέα παιδιά από την περιοχή με εμπειρία στην ορειβάσια και την οργάνωση **happenings**.

### *4ο Επενδυτικό Σχέδιο:*

#### *Κέντρο Αναψυχής και Εκπαίδευση για άτομα με ειδικές ανάγκες (ΑΜΕΑ)*

Ένας σύλλογος γονέων με παιδιά με ειδικές ανάγκες προτείνει τη χρηματοδότηση ενός Κέντρου Αναψυχής και Εκπαίδευσης για Άτομα με Ειδικές Ανάγκες. Στις εγκαταστάσεις του Κέντρου θα διαμένουν, με συμβολική τιμή συμμετοχής που όμως θα καθιστά βιώσιμη την επιχείρηση, άτομα με ειδικές ανάγκες τα οποία θα απολαμβάνουν τη φυσική και πολιτιστική ποικιλότητα της περιοχής, μέσα από ειδικά σχεδιασμένα προγράμματα αναψυχής και εκπαίδευσης. Οι περιοχές υψηλής οικολογικής αξίας έχει αποδειχθεί ότι είναι ιδιαίτερα ευεργετικές για την προσωπική και ψυχική ανάπτυξη και θεραπεία των ατόμων με ειδικές ανάγκες (και ειδικές δεξιότητες). Στο Κέντρο θα απασχοληθούν εξειδικευμένα άτομα που μπορεί να προέρχονται και από άλλες (γειτονικές ως επί το πλείστον) περιοχές ενώ το προσωπικό για βοηθητικές εργασίες που απαιτείται θα προέρχεται από την τοπική κοινωνία.

### **Αειφόρος τουριστική ανάπτυξη στις Προστατευόμενες Περιοχές**

Η τουριστική «βιομηχανία» αποτελεί πλέον μία από τις σημαντικότερες οικονομικές δραστηριότητες στον τομέα της παροχής υπηρεσιών. Από το τέλος του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου και μετά, ο τομέας του τουρισμού παρουσιάζει μία κατακόρυφη άνοδο που σχετίζεται με τη βελτίωση του οικονομικού επιπέδου των κοινωνιών, την αύξηση του ελεύθερου χρόνου και την απαίτηση για καλύτερη ποιότητα ζωής και αναψυχή. Σύμφωνα με δημοσιευμένα στοιχεία του ΕΟΤ (παρουσιάζονται συνοπτικά στο **blog: <http://sotirsvarelas.blogspot.com>**), το **2008** ο αριθμός των επισκεπτών που ήρθαν στη χώρα μας για τουρισμό ανέρχονταν σε **15,7** εκατομμύρια αλλοδαπών τουριστών, αναδεικνύοντας τον τουρισμό ως το σημαντικότερο τομέα εισροής συναλλάγματος και δημιουργίας εισοδήματος για την ελληνική περιφέρεια. Ο αριθμός αυτός θα πρέπει να σημειώσουμε ότι διατηρήθηκε στα ίδια επίπεδα και το **2009**, χρονιά που η διεθνής οικονομία εισήλθε σε περίοδο ύφεσης.



Ένα μεγάλο μέρος των τουριστικών δραστηριοτήτων παρέχεται στο εσωτερικό ευαίσθητων φυσικών οικοσυστημάτων, ενώ τα τελευταία χρόνια η τουριστική δραστηριότητα παρουσιάζεται σαν μία λύση για την εξασφάλιση της κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας των τοπικών κοινωνιών οι οποίες καλούνται να διατηρήσουν και να αξιοποιήσουν πολύτιμους φυσικούς και πολιτιστικούς πόρους που διαθέτουν στην περιοχή τους. Εκτός από τις παραδοσιακές τουριστικές δραστηριότητες στο εσωτερικό περιοχών με υψηλή οικολογική αξία όπως οι περηγήσεις, το κυνήγι, το ψάρεμα, η ορειβασία, τελευταία γνωρίζουν ραγδαία αύξηση στις προτιμήσεις των τουριστών δραστηριότητες εναλλακτικές δραστηριότητες όπως το καγιάκ, το παραπέντε, η αναρρίχηση σε απότομους βράχους, η παρατήρηση της άγριας ορνιθοπανίδας, κλπ. που συχνά καλύπτονται από τον όρο «οικοτουρισμός». Ένας ιδιαίτερα χρηστικός ορισμός του οικοτουρισμού που προτείνεται στη Μελέτη «Σχεδιασμός Δράσεων πιλοτικού χαρακτήρα για την Ανάπτυξη του Οικολογικού Τουρισμού» (Υπ. Ανάπτυξης και Ε.Ο.Τ., 2000, με συντάκτη το WWF-Ελλάς) αναφέρει ότι:

*«Οικοτουρισμός είναι ο τουρισμός στη φύση ο οποίος, αντίθετα με τον μαζικό τουρισμό, δεν υπερβαίνει την φέρουσα ικανότητα της περιοχής όπου εφαρμόζεται, ενώ ταυτόχρονα προωθεί την προστασία του φυσικού, καταρχήν, αλλά και του πολιτιστικού περιβάλλοντος και τη διατήρηση της συνοχής του κοινωνικού ιστού».*

Ο ορισμός αυτός, στην ουσία, θέτει κάποιες προϋποθέσεις οι οποίες εφόσον ισχύουν, διασφαλίζεται η συμβατότητα των τουριστικών δραστηριοτήτων με τη διατήρηση της βιολογικής και πολιτιστικής ποικιλότητας και συμβάλλει στην επίτευξη της Αειφορίας τοπικά. Ο επόμενος Πίνακας 2.3 ο οποίος δημιουργήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, παρουσιάζει την εξέλιξη των πολιτικών και των κυρίαρχων χαρακτηριστικών στην τουριστική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Ο βιωματικός-πολιτιστικός τουρισμός, όπως αναφέρεται στον πίνακα, φαίνεται ότι αποτελεί την τελευταία τάση τουριστικής ανάπτυξης που πρόκειται να αναπτυχθεί στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών και αφορά ένα τουριστικό κοινό με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Το κοινό αυτό αποτελείται από «σκεπτόμενους» τουρίστες οι οποίοι διαφέρουν πάρα πολύ από τα οργανωμένα τουριστικά γκρουπ των προηγούμενων δεκαετιών και ο βασικός στόχος τους είναι να βιώσουν, μέσω του τουρισμού, την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και μοναδικές βιωματικές εμπειρίες.

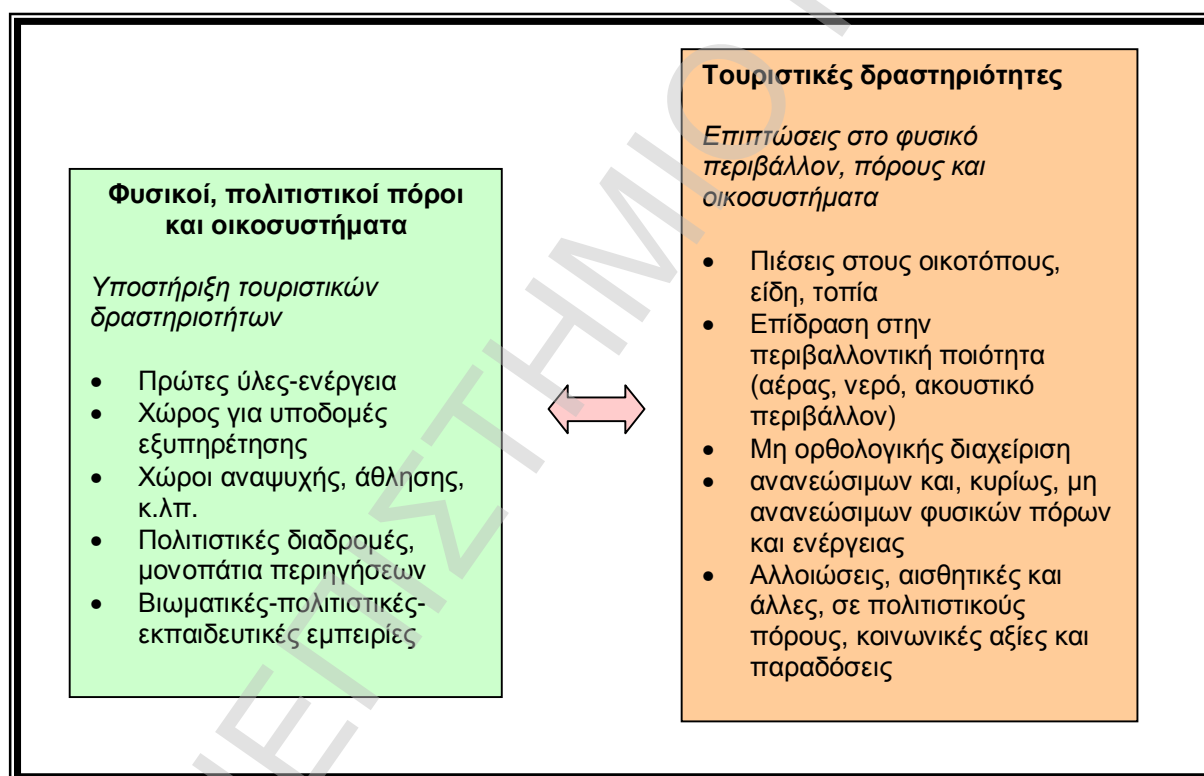
### Πίνακας 2.3

#### **Η εξέλιξη της τουριστικής ανάπτυξης τα τελευταία 30 χρόνια και το μέλλον**

	<b>Μαζικός τουρισμός (1950-1980)</b>	<b>Εναλλακτικός-ήπιος τουρισμός (1981-2004)</b>	<b>Βιωματικός-Πολιτιστικός τουρισμός (2005-)</b>
<b>Τουριστική Πολιτική</b>	Κρατικές παρεμβάσεις	Αύξηση ιδιωτικής πρωτοβουλία	Συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας στην ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
<b>Επιχειρηματικό πνεύμα</b>	Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας (τουριστικά πακέτα)	Διαφοροποίηση-εξειδίκευση (ορεινές περιοχές, λίμνες, πολιτιστικές διαδρομές)	Καινοτομία-ποιότητα-ικανοποίηση περισσότερων αναγκών και προσωπική, ενεργητική συμμετοχή

<b>Τουριστικό προϊόν</b>	Ήλιος, θάλασσα, κατανάλωση (χαμηλή ποιότητα)	Προϊόντα Υψηλής Προστιθέμενης Αξίας (έμφαση στην Ποιότητα)	Βιώματα-εμπειρίες-προσωπική ανάπτυξη
<b>Συμβολή στην κοινωνική &amp; οικονομική ευημερία, τοπικά</b>	Μικρή (τα κέρδη απολαμβάνουν οι μεγάλες Εταιρίες)	Μεσαία (κέρδη σε Συνεταιρισμούς γυναικών, οικογενειακές επιχειρήσεις, τοπικές εταιρίες)	Μεγάλη (αύξηση χρόνου παραμονής των επισκεπτών, εποχικότητα, απόκτηση προσωπικής διαχρονικής σχέσης)
<b>Τεχνικές Μάρκετινγκ</b>	Μαζική διαφήμιση, συμφωνίες «πακέτο»	Χρήση νέας τεχνολογίας, διαδίκτυο, ειδικά περιοδικά	Με αναφορά σ' έναν «σκεπτόμενο» τουρίστα, καλλιεργώντας τη φήμη και καλή μαρτυρία

Το επόμενο Διάγραμμα 2.5 εμφανίζει εποπτικά τη σχέση μεταξύ φυσικού περιβάλλοντος και πόρων και της τουριστικής δραστηριότητας. Όπως φαίνεται, η σχέση είναι αμφίδρομη με ισχυρή αλληλεξάρτηση και μεγάλο εύρος δυνατικών επιπτώσεων (θετικών και αρνητικών).



**Διάγραμμα 2.5**

**Η αλληλεπίδραση μεταξύ φυσικού περιβάλλοντος και τουριστικής δραστηριότητας**

Επεκτείνοντας και κωδικοποιώντας τον ορισμό για τον οικοτουρισμό, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι *Αειφόρος τουριστική ανάπτυξη* στο εσωτερικό μιας Προστατευόμενης Περιοχής είναι:

- P** Η τουριστική ανάπτυξη η οποία βασίζεται αμοιβαία στη φύση και τον πολιτισμό, αναγνωρίζοντας τις ιδιαίτερες αξίες και οικολογικές ανάγκες του τοπικού οικοσυστήματος.
- P** Η τουριστική ανάπτυξη που οδηγεί στην ικανοποίηση των κοινωνικών και οικονομικών αναγκών της τοπικής κοινωνίας, δημιουργώντας ισχυρούς δεσμούς επικοινωνίας και συνεργασίας στο εσωτερικό της αλλά και με τους επισκέπτες της περιοχής, ενεργοποιώντας το τοπικό ανθρώπινο δυναμικό και επιτυγχάνοντας τη σύνδεση μεταξύ των τριών τομέων της παραγωγής (αγροτικός τομέας, μεταποίηση και παροχή υπηρεσιών)
- P** Η τουριστική ανάπτυξη που έχει μία μακροπρόθεσμη προοπτική διάχυσης των ωφελειών τοπικά, στηριζόμενη σε γερά «θεμέλια» σχεδιασμού και στρατηγικών επιλογών και όχι σε «ευκαιριακές» πολιτικές που σχεδιάζονται από «κέντρα» που δεν έχουν τη βάση τους στην τουριστική περιοχή.

Η Αειφόρος τουριστική ανάπτυξη, αναφέρεται σ' ένα ειδικό κοινό που αφορά:

- E** *Επισκέπτες*, με ενδιαφέρον για τον πολιτισμό, την παράδοση και μοναδικές βιωματικές εμπειρίες
- E** *Επιχειρηματίες*, που δραστηριοποιούνται στην τουριστική βιομηχανία, που μπορούν να επιτύχουν υψηλά επίπεδα ποιότητας στην παροχή των τουριστικών υπηρεσιών (ακόμη κι αν διαθέτουν μικρό κεφάλαιο, κερδίζοντας μέσα από τη διαφοροποίηση και την καινοτομία)
- E** *Τοπικές Κοινωνίες*, που επιθυμούν να αναλάβουν με υπευθυνότητα το μέλλον της περιοχής τους στα χέρια τους.

Με τον όρο *φέρουσα τουριστική ικανότητα* εννοούμε για μία περιοχή την οριακή εκείνη κατάσταση κατά την οποία παρέχεται υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση στους επισκέπτες της, χωρίς να επηρεάζεται αρνητικά η τοπική οικολογική και κοινωνικο-οικονομική ισορροπία. Ο ορισμός αυτός δίνει μία δυναμική στην φέρουσα τουριστική ικανότητα που σημαίνει ότι αύξηση των διαθέσιμων υποδομών ή βελτιστοποιημένη διαχείριση των επισκεπτών επιτρέπει την εξυπηρέτηση περισσότερων ατόμων.

Συνέπεια του παραπάνω ορισμού είναι ότι σε μία περιοχή η οποία αναπτύσσεται τουριστικά θα πρέπει να ληφθούν ειδικά μέτρα σε επίπεδο σχεδιασμού και λειτουργίας των τουριστικών δραστηριοτήτων καθώς, επίσης, και να επιβληθούν κάποιοι περιορισμοί που μπορούν να αφορούν την τοπική κοινωνία, τις παραγωγικές δραστηριότητες και τις παρεχόμενες υπηρεσίες, ώστε να μην υπάρξει υπέρβαση της φέρουσας τουριστικής ικανότητας.

Επίσης, η διατήρηση της φέρουσας τουριστικής ικανότητας σε μία περιοχή μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη συνεργασία των τοπικών πολιτικών, αναπτυξιακών, παραγωγικών, κοινωνικών, κλπ φορέων σε νέες δομές της *κοινωνικής οικονομίας*. Οι δομές της κοινωνικής οικονομίας, όπως είναι και οι Φορείς Διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών, οι Αναπτυξιακές Εταιρίες των Δήμων και Νομαρχιών, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, κ.λπ. δραστηριοποιούνται στη διεπαφή μεταξύ των επιχειρήσεων και των Νομικών Προσώπων

Δημοσίου Δικαίου, έχοντας ως στόχο την επίτευξη κοινωνικών οραμάτων παράλληλα με την επιχειρηματική τους βιωσιμότητα. Οι οργανισμοί αυτοί λοιπόν προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιβίωση και επιχειρηματική τους ανάπτυξη, χωρίς να έχουν ως πρωταρχικό σκοπό το κέρδος, χρησιμοποιούν και αναπτύσσουν όλες τις σύγχρονες τεχνικές διοίκησης και μάρκετινγκ των υπηρεσιών τους. Ειδικότερα, όπως αναφέρουν οι **Kotler and Andreasen (1996: 21)**, οι οργανισμοί της κοινωνικής οικονομίας θα πρέπει να χρησιμοποιούν με αποτελεσματικότητα όλες τις τεχνικές του σύγχρονου μάρκετινγκ προκειμένου να μπορέσουν να αντλήσουν πόρους από το εξωτερικό περιβάλλον τους, αλλά και να κατανέμουν τους δικούς τους πόρους εσωτερικά. Στην κατεύθυνση αυτή, ο τομέας του τουρισμού μπορεί να αποτελέσει ένα εξαιρετικά προσοδοφόρο πλαίσιο για την ανάπτυξη οργανισμών και επιχειρήσεων της κοινωνικής οικονομίας σε τοπικό επίπεδο οι οποίες θα έχουν την επιχειρησιακή ικανότητα να αναπτυχθούν στρατηγικά, διασφαλίζοντας την τήρηση των αρχών της Αειφορίας και τη διάχυση των ωφελειών στην τοπική οικονομία-κοινωνία.

Η επίτευξη της Αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης σε μία Προστατευόμενη Περιοχή μπορεί να επιτευχθεί με μία σειρά πρωτοβουλιών που μπορεί να αναλάβει ο Φορέας Διαχείρισης της περιοχής σε συνεργασία με την τοπική κοινωνία, όπως:

- Ε** Διαμόρφωση μίας νέας κουλτούρας στην οποία συμμετέχουν όλοι οι εμπλεκόμενοι στην αλυσίδα της παροχής τουριστικών υπηρεσιών. Η κουλτούρα αυτή περιλαμβάνει κώδικες συμπεριφοράς με μέτρο τον άνθρωπο και την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών του (σύμφωνα με την πυραμίδα του **Maslow**) και, επίσης, υψηλά πρότυπα ποιότητας στην παροχή των υπηρεσιών που παρέχονται τοπικά.
- Ε** Δημιουργία νέων φορέων κοινωνικής οικονομίας, με την ευρύτερη δυνατή συμμετοχή, για την υλοποίηση ολοκληρωμένων και συνεκτικών στρατηγικών. Στην κατεύθυνση αυτή θα πρέπει να εκπαιδευτεί και να αξιοποιηθεί κατάλληλα προσωπικό με γνώσεις και εμπειρία σε θέματα τουριστικού μάρκετινγκ και μάρκετινγκ.
- Ε** Οργάνωση ανοικτών «κοινοτήτων» συνεργασίας και επικοινωνίας (**forum**) για την Αειφόρο τουριστική ανάπτυξη μέσω των οποίων θα προωθείται η κατάλληλη εκπαίδευση, η ανταλλαγή εμπειριών και η έρευνα για την καινοτομία στην παροχή τουριστικών υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας. Η δημιουργία νέων τουριστικών προϊόντων και η βελτίωση των τεχνικών προώθησής τους θα πρέπει να συντελείται μέσα από ένα δίκτυο φορέων και ανθρώπων οι οποίοι επικοινωνούν σε τακτά χρονικά διαστήματα, ανταλλάσσοντας ιδέες, εμπειρίες και τεχνογνωσία.
- Ε** Ανάπτυξη των διαδικασιών για πιστοποίηση των παρεχομένων υπηρεσιών, των υποδομών και της λειτουργίας των διαφόρων τουριστικών επιχειρήσεων. Στην κατεύθυνση αυτή υπάρχουν πολλά νέα πρότυπα ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης που αφορούν την τουριστική βιομηχανία.
- Ε** Ενίσχυση της κάθετης διασύνδεσης μεταξύ των παραγωγικών τομέων, με τρόπο ώστε να δημιουργούνται προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας. Για παράδειγμα, σε ένα οικολογικό αγρόκτημα παράγονται αγροτικά προϊόντα άριστης ποιότητας και προδιαγραφών, τα οποία μεταποιούνται με πιστοποιημένες διαδικασίες σε τυποποιημένα προϊόντα με ονομασία προέλευσης και τα οποία τροφοδοτούν

επιχειρήσεις που απευθύνονται σε ειδικό κοινό που προτιμά και αναγνωρίζει την υψηλή ποιότητα.



### **Φωτογραφία 2.1:**

*Καταρράκτες και ιαματικές πηγές στο Λουτράκι του Νομού Πέλλας. Η αξιοποίηση στοιχείων του φυσικού περιβάλλοντος μπορεί να συμβάλει στην τοπική οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη εφόσον εξασφαλιστούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις και δημιουργηθούν οι αναγκαίες υποδομές. Απαιτείται δηλαδή μία συγκεκριμένη στρατηγική αποτελεσματικής οργάνωσης-διοίκησης για την αξιοποίηση των φυσικών πόρων και την προσέλκυση επενδυτών.  
(φωτογραφία: Ιωάννα Αμπατζή)*

### **Άσκηση ενεργητικής μάθησης**

#### **Αξιοποίηση δημοτικής περιουσίας**

Ένας παραθαλάσσιος Δήμος έχει στην κατοχή του μία έκταση 300 στρεμμάτων δίπλα στη θάλασσα, με εξαιρετική θέα και πολύ καλό μικροκλίμα (περιβάλλεται από συστάδα πεύκων). Συμμετέχετε με την ομάδα σας (σύμβουλοι οργανισμών και επιχειρήσεων σε θέματα στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης) σε ανοικτή συνεδρίαση του Δημοτικού Συμβουλίου προκειμένου να παρουσιάσετε στους αιρετούς τοπικούς άρχοντες τα εκτιμώμενα αποτελέσματα για την τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη τριών (3) επενδυτικών σχεδίων στην Αειφόρο ανάπτυξη της περιοχής τα οποία μπορούν να υλοποιηθούν εναλλακτικά στην έκταση του Δήμου. Στο τέλος της παρουσίασης θα πρέπει να προτείνετε *ένα μόνο* επενδυτικό σχέδιο, ως το πλέον κατάλληλο, το οποίο θα χρηματοδοτηθεί από τον τοπικό Δήμο για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της παραθαλάσσιας δημοτικής έκτασης.

Προκειμένου να βοηθηθείτε στην παρουσίασή σας και για την υποστήριξη της επιχειρηματολογίας σας, έχετε αναπτύξει μία μεθοδολογία που αξιολογεί τα τρία εναλλακτικά επενδυτικά σχέδια, με βάση μία σειρά από κριτήρια (κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά). Το κάθε επενδυτικό σχέδιο βαθμολογείται με βάση τα κριτήρια αυτά. Ο επόμενος πίνακας αποτελεί ένα γενικό σκελετό της μεθοδολογίας, την οποία θα πρέπει να εμπλουτίσετε, αναπτύξετε και ολοκληρώσετε εργαζόμενοι σε ομάδες.

Το κάθε επενδυτικό σχέδιο θα λάβει μία συνολική βαθμολογία αθροίζοντας τη βαθμολογία που έλαβε στα επιμέρους κριτήρια. Στη συνέχεια επιχειρήστε μία αναβαθμολόγηση των τριών επενδυτικών σχεδίων, λαμβάνοντας υπόψη την επιθυμία του Δημάρχου τα οικονομικά κριτήρια να έχουν διπλάσια βαρύτητα από το κοινωνικά και τα κοινωνικά διπλάσια από τα περιβαλλοντικά. Σχολιάστε το αποτέλεσμα.

	1 <sup>ο</sup> επενδυτικό σχέδιο	2 <sup>ο</sup> επενδυτικό σχέδιο	3 <sup>ο</sup> επενδυτικό σχέδιο
<b>Ομάδες Κριτηρίων</b>	<b>Οικολογικό πάρκο</b> (Ιπποφορβείο, αθλητικές εγκαταστάσεις, χώροι αναψυχής)	<b>Οικολογικό αγρόκτημα</b> (Οικολογικές καλλιέργειες, αγροτικό μουσείο, αγροτουριστικές δραστηριότητες, τυποποίηση οικολογικών προϊόντων)	<b>Ζώνη εξοχικής κατοικίας και τουριστικής ανάπτυξης</b> (μοίρασμα οικοπέδων για εξοχική κατοικία στους δημότες και παραχώρηση έκτασης σε ιδιώτη για ξενοδοχειακή Μονάδα)
<b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ</b>			
Αξιοποίηση τοπικών παραδόσεων			
Βελτίωση ποιότητας ζωής -πολιτιστική αναβάθμιση			
Δημιουργία θέσεων απασχόλησης			
<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ</b>			
Διαθέσιμη χρηματοδότηση & απαιτούμενος προϋπολογισμός			
Βελτίωση τοπικού εισοδήματος			
Ορθολογική αξιοποίηση τοπικών φυσικών πόρων			
Μακροπρόθεσμη βελτίωση του τοπικού εισοδήματος			
<b>ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ</b>			
Αποτελεσματική διατήρηση βιολογικής και οικολογικής ποικιλότητας			
Λήψη μέτρων για μείωση περιβαλλοντικών επιπτώσεων (νερά, οικοσυστήματα, ατμόσφαιρα)			
<b>Άθροισμα βαθμολογίας</b>			
<b>Σταθμισμένη βαθμολογία χρησιμοποιώντας συντελεστές βαρύτητας</b>			

**Η αγροτική ανάπτυξη στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών**

Θα ήταν φυσικά ουτοπία να πιστέψει κανείς ότι είναι δυνατόν να εκποτίσουμε κάθε μορφή ανθρώπινης δραστηριότητας από το εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών, πολύ δε περισσότερο να περιορίσουμε την αγροτική δραστηριότητα (γεωργία και κτηνοτροφία) η οποία αποτελεί τη βάση της τοπικής οικονομίας και κοινωνικής ευημερίας για το σύνολο σχεδόν της ελληνικής περιφέρειας. Βεβαίως, η αγροτική δραστηριότητα αποτελεί μία εν δυνάμει απειλή για τη διατήρηση της βιολογικής και οικολογικής ποικιλότητας, ιδίως όταν αυτή συνεπάγεται τη χρήση καλλιεργητικών μεθόδων που χρησιμοποιούν πολλές εισροές. Γενικά, οι επιπτώσεις της αγροτικής δραστηριότητας στη δομή και ποικιλότητα των φυσικών οικοσυστημάτων μπορεί να περιλαμβάνουν τα επόμενα:

- Σοβαρή διαταραχή στο εσωτερικό των φυσικών οικοτόπων, κατακερματισμός του τοπίου και διακοπή της οικολογικής συνέχειας, μέσω εκχερσώσεων για τη δημιουργία ή επέκταση της γεωργικής γης, καθώς επίσης και την ανάπτυξη υποδομών αγροτικής ανάπτυξης (δρόμοι, κτήρια, σταβλικές εγκαταστάσεις, κλπ).
- Μεταφορά τοξικών ή μη βιοαποδομήσιμων ουσιών στο τοπικό οικοσύστημα, εξαιτίας της χρήσης αγροχημικών (λιπάσματα, φυτοφάρμακα).
- Δημιουργία τεχνητών εμποδίων για τη μετακίνηση ή την ανταλλαγή γενετικού υλικού μεταξύ φυσικών πληθυσμών που βρίσκονται σε διαφορετικές περιοχές.
- Εξάντληση των υδατικών αποθεμάτων εξαιτίας της μη ορθολογικής χρήσης του νερού.
- Επιβάρυνση της ποιότητας των επιφανειακών υδάτινων αποδεκτών (κυρίως) και των υπόγειων υδροφορέων, κατά την απορροή και έκπληση υπολειμμάτων από τα χρησιμοποιούμενα αγροχημικά.

Παρόλα αυτά, η διατήρηση των γεωργικών δραστηριοτήτων συντελεί στην αναζωογόνηση της υπαίθρου, όπως και στη διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις εκείνες που ακολουθούνται κάποιες παραδοσιακές αγροτικές πρακτικές και η χρήση λιπασμάτων και φυτοφαρμάκων είναι περιορισμένη. Η γεωργία και η κτηνοτροφία αποτελούν ανθρώπινες δραστηριότητες που ασκούνται εδώ και χιλιάδες χρόνια από τον άνθρωπο και, σε μεγάλο βαθμό, έχουν συμβάλλει στο σημερινό πλούτο της βιοποικιλότητας και ιδιαίτερα του τοπίου.

Ο επόμενος Πίνακας 2.4 παρουσιάζει μία σύγκριση μεταξύ εντατικών και εκτατικών αγροτικών (αροτριάων) καλλιεργειών που μας δίνει μία ιδέα για το πώς μπορεί να διαφοροποιούνται οι επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον και τη διατήρηση της φύσης εφαρμόζοντας τη μία ή την άλλη μέθοδο καλλιέργειας.

## Πίνακας 2.4

### **Σύγκριση των επιπτώσεων των εντατικών**

### **και εκτατικών καλλιεργειών στη φύση και τα οικοσυστήματα**

Χαρακτηριστικά αγροτικής πρακτικής	Εντατική καλλιέργεια		Εκτατική καλλιέργεια	
	Ένταση ακολουθούμενης πρακτικής	Επιπτώσεις στη διατήρηση της φύσης	Ένταση ακολουθούμενης πρακτικής	Επιπτώσεις στη διατήρηση της φύσης
Είσοδος θρεπτικών	Υψηλή	Σύντομη και γρήγορη ανάπτυξη των καλλιεργειών. Ανάγκη για χρησιμοποίηση αγροχημικών (ρυθμιστές ανάπτυξης, παρασιτοκτόνων). Υποστήριξη ελάχιστων και κυρίως, κοινών άγριων ειδών.	Χαμηλή	Μεγαλύτερη ποικιλία υποστηριζόμενων άγριων ειδών και περιλαμβάνοντας λιγότερο κοινά είδη. Μικρότερη ανάγκη για χρήση αγροχημικών.
Χρήση Αγροχημικών	Υψηλή	Ευνοείται η ανάπτυξη περιορισμένης μικροχλωρίδας και εντόμων.	Χαμηλή	Ευνοείται μεγαλύτερη ποικιλία μικροχλωρίδας και εντόμων τα οποία αποτελούν τροφή για την ορνοθοπανίδα.
Πότισμα	Συνήθως συχνό στη Νότια Ευρώπη και σπανιότερα στη Βόρεια.	Επιτρέπει τον εντατικό θερισμό με επιπτώσεις στο έδαφος από τη χρήση μηχανημάτων.	Γενικά όχι, αλλά στη Νότια Ευρώπη μπορεί να πραγματοποιηθεί ή πότισμα περιστασιακά, π.χ. στις ξηρές χρονιές.	Το θέρισμα γίνεται με λιγότερο εντατικό ρυθμό. Επιτρέπεται το φώλιασμα και η διατροφή μικροπανίδας, ιδιαίτερα της περιόδου της αγρανάπαυσης.
Γεωργικές Ποικιλίες	Μοντέρνες	Απαιτήση για χρήση μεγάλων ποσοτήτων θρεπτικών και αγροχημικών.	Παραδοσιακές	Καλύτερη προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες, περιορισμένες ανάγκες σε θρεπτικά και νερό (αντοχή στη ξηρασία).
Εφαρμογή αμειψισποράς	Συνεχής σπορά και συνήθως με ένα είδος (μονοκαλλιέργεια)	Περιορισμένη δυνατότητα για εποίκισμο φυτικών και ζωικών ειδών	Εφαρμόζεται συνδυαστικά με την αγρανάπαυση, περιλαμβάνοντας αρκετά διαφορετικά είδη (πολυκαλλιέργεια)	Δημιουργούνται περισσότερες «ευκαιρίες» φώλεασμού και διατροφής άγριων ειδών. Δημιουργούνται κατά διαστήματα συνθήκες σχεδόν αδιάτακτων οικοτόπων.
Απόδοση αγροκτήματος	Υψηλή (6-10 τόνους/εκτάριο/έτος)		Χαμηλή (0.5-3 τόνους/εκτάριο/έτος)	
Διαμόρφωση τοπίου και περιφράξεις	Οι παραδοσιακές κατασκευές απομακρύνονται	Εξαφάνιση μεταβατικών ζωνών και αλλοίωση του αγροτικού τοπίου	Διατήρηση των παραδοσιακών κατασκευών, φρακτών και φυσικών διαδρόμων επικοινωνίας	Διατήρηση του αγροτικού ημιφυσικού τοπίου και εξασφάλιση επικοινωνίας μεταξύ των φυσικών (μετα)πληθυσμών

(πηγή: προσαρμογή από **ΙΕΕΡ, 1993**)

Γενικά τα αγροτικά ημι-φυσικά οικοσυστήματα στο πλαίσιο της διοίκησης-μάντζιμεντ των προστατευόμενων περιοχών παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον λόγω:

- Της ποικιλίας των άγριων ειδών που βρίσκουν καταφύγιο ή χρησιμοποιούν κατά τις μετακινήσεις τους υπολείμματα φυσικής βλάστησης στο εσωτερικό ή την περιφέρεια των αγρο-οικοσυστημάτων (θάμνοι, πεζούλες, καλντερίμια, συστάδες, κ.ά.).



- Της ποικιλότητας των ίδιων των ειδών που καλλιεργούνται και μπορεί να αποτελούν μοναδικά είδη και υπο-είδη, ιδιαίτερες ράτσες, κλπ. που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη διατήρηση της φύσης αλλά και την κοινωνική ευημερία γενικότερα.
- Της ποικιλότητας του φυσικού τοπίου και στοιχείων της αγροτικής πολιτιστικής κληρονομιάς που συνδέεται με παραδοσιακές κυρίως μορφές καλλιέργειας.
- Στο πλαίσιο της διοίκησης-μάντζιμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών η διατήρηση της παραπάνω ποικιλότητας είναι σημαντική και εξασφαλίζεται μέσα από την εφαρμογή ειδικών δράσεων ή και τη λήψη μέτρων διαχείρισης.



**Φωτογραφία 2.2:**

*Αγελάδες στα υγροτοπικά λιβάδια του Αγίου Αχιλλείου (Πρέσπες). Σε πολλές περιοχές της χώρας μας η παραδοσιακή κτηνοτροφία περιλαμβάνει την εκτροφή υπο-ειδών η γενετική ποικιλομορφία των οποίων μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την αντιμετώπιση προβλημάτων όπως αυτό των «αρελών» αγελάδων. Ακόμη, η παραδοσιακή κτηνοτροφία συμβάλλει στη διατήρηση της φύσης, καθώς αποτελεί σημαντικό στοιχείο διαμόρφωσης και προσαρμογής των τοπικών ενδιαιτημάτων.  
(φωτογραφία: Ιωάννα Αμπατζή)*

#### • **Η σημερινή πραγματικότητα στον τομέα της Αγροτικής Ανάπτυξης**

Η αγροτική επανάσταση έδωσε στην σύγχρονη κοινωνία τη δυνατότητα να καλύψει τις διατροφικές της ανάγκες με επάρκεια και σε προσιτές τιμές, ενώ ταυτόχρονα οι άνθρωποι της γης, οι καλλιεργητές αλλά και οι κτηνοτρόφοι, μπόρεσαν να απολαύσουν έναν περισσότερο άνετο τρόπο εργασίας, καλύτερες συνθήκες παραμονής στην ύπαιθρο και, ίσως, λίγο περισσότερο ελεύθερο χρόνο. Η αγροτική δραστηριότητα είναι έντονα δυναμική. Οι μέθοδοι της αγροτικής παραγωγής υφίστανται, τα τελευταία χρόνια, μία σειρά από θεμελιώδεις αλλαγές οι οποίες οφείλονται σε διαφοροποιήσεις όπως στην τιμή διάθεσης των προϊόντων, στη ζήτηση των προϊόντων στην αγορά, στις νέες αγροτικές τεχνολογίες αλλά και γενετικές βελτιώσεις κ.λπ. Στις κρίσιμες αυτές οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις, που οδηγούν σε σημαντικές αλλαγές στην αγροτική δραστηριότητα και γενικότερα την ζωή του αγρότη, θα πρέπει να προστεθούν και οι διαρθρωτικές αλλαγές από τις εφαρμοζόμενες πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς επίσης και η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση και ισχυροποίηση της θέσης του καταναλωτή έναντι των προσφερόμενων αγροτικών προϊόντων. Στο πλαίσιο των νέων αυτών τάσεων της αγροτικής οικονομίας, του καθεστώτος παρεμβάσεων, ενισχύσεων και έντονου ανταγωνισμού βρίσκεται και η ανάγκη για μία περισσότερο φιλοπεριβαλλοντική αγροτική πολιτική. Η αγροτική δραστηριοποίηση είναι αναγκαίο και επιβάλλεται μέσα από μία σειρά νομοθετήσεων, ειδικών προγραμμάτων και Ευρωπαϊκών Κανονισμών να διεξάγεται με σεβασμό στην οικολογική ισορροπία, αξιοποιώντας και ενσωματώνοντας τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος.

Οι περισσότερες από τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ειδικότερα η Κοινή Αγροτική Πολιτική επηρεάζουν το παρόν και το μέλλον του αγροτικού τομέα, προωθώντας καινοτομίες

στην αγροτική παραγωγή, την προώθηση και διακίνηση των προϊόντων και, τελευταία, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη την προστασία του περιβάλλοντος. Έτσι, αγροτικά προϊόντα των οποίων η παραγωγή συνδυάζεται με την προστασία της φύσης λαμβάνουν ειδικές επιδοτήσεις, ενώ αντίστοιχα ενθαρρύνονται αγροτικές πρακτικές με θετική επίδραση στη διατήρηση και αναζωογόνηση του φυσικού περιβάλλοντος, όπως η αγρανάπαυση, η διατήρηση εκτατικών καλλιεργειών, η ανάπτυξη δασικών οικοσυστημάτων κ.λπ., στο πλαίσιο του *αγροπεριβαλλοντικού και δασοπεριβαλλοντικού κανονισμού*.<sup>23</sup> Συμπληρωματικά με το καθεστώς αυτό των ειδικών ενισχύσεων, εφαρμόζεται μία σειρά από νομοθετικές διατάξεις για την ποιότητα των νερών, την συγκέντρωση των αγροχημικών, την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων που συμβάλλουν στην ολοκληρωμένη περιβαλλοντική προστασία και βελτίωση της ποιότητας σ' όλο τον κύκλο της αγροτικής παραγωγής και κατανάλωσης.

Η Ευρωπαϊκή Περιβαλλοντική Πολιτική απέκτησε ουσιαστική υπόσταση με την Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη, το **1987** και την υπογραφή της Συνθήκης για την Ευρωπαϊκή Ένωση το **1992**. Η μεταρρύθμιση της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής την ίδια χρονιά έθεσε και τις βάσεις για μία περισσότερο ολοκληρωμένη Αγροτική και Περιβαλλοντική Πολιτική, μετατοπίζοντας ουσιαστικά το ενδιαφέρον προστασίας από τα *είδη* στους *οικοτόπους*, από την λήψη μεμονωμένων μέτρων στην εφαρμογή ολοκληρωμένων και συνεκτικών προγραμμάτων. Παραπέρα, η οριοθέτηση των περιοχών του Δικτύου «Φύση **2000**» και η ολοκλήρωση των ειδικών Σχεδίων Διαχείρισης για την προστασία, ανάδειξη και αξιοποίησή τους θα έχει σαν αποτέλεσμα τη διαφοροποίηση της γεωργικής δραστηριότητας στο εσωτερικό και τα όρια των περιοχών αυτών. Στην κατεύθυνση αυτή θα πρέπει να διατεθούν σημαντικοί οικονομικοί πόροι και να υπάρξουν ειδικές ενισχύσεις ώστε η προστασία της φύσης να μην αποτελέσει «τροχοπέδη» για την αγροτική ανάπτυξη, αλλά να της προσφέρει νέες δυνατότητες και ένα βιώσιμο μέλλον. Η αγροτική οικονομία αποτελεί το πλέον ζωντανό κομμάτι της ελληνικής υπαίθρου και η ευημερία της σχετίζεται άμεσα με την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη των περιφερειών στην πορεία προς την ευρωπαϊκή σύγκλιση.

Οι επιπτώσεις της αγροτικής δραστηριότητας στο φυσικό περιβάλλον απαιτούν επίσης την λήψη ειδικών μέτρων καθώς, επίσης, και την παγίωση ενός μηχανισμού συνεχούς παρακολούθησης, μετρήσεων και ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης. Η λογική της παρακολούθησης και λήψης αναγκαίων μέτρων και σε αυτήν την περίπτωση θα πρέπει να έχει τη λογική του δικτύου, ενώ ειδικές συμφωνίες και προγράμματα συνεργασίας είναι αναγκαίο να εφαρμόζονται σε διασυνοριακό επίπεδο, αφού είναι γνωστό ότι η ρύπανση δεν γνωρίζει σύνορα. Η εντατική χρήση αγροχημικών (φυτοφάρμακα, λιπάσματα, βελτιωτικά εδάφους κ.λπ.) έχει οδηγήσει σε σημαντική επιβάρυνση των υδάτινων αποδεκτών, των επιφανειακών και υπόγειων νερών εγκυμονώντας σοβαρούς κινδύνους τόσο για την ισορροπία ευαίσθητων φυσικών οικοσυστημάτων όσο και για την δημόσια υγεία.

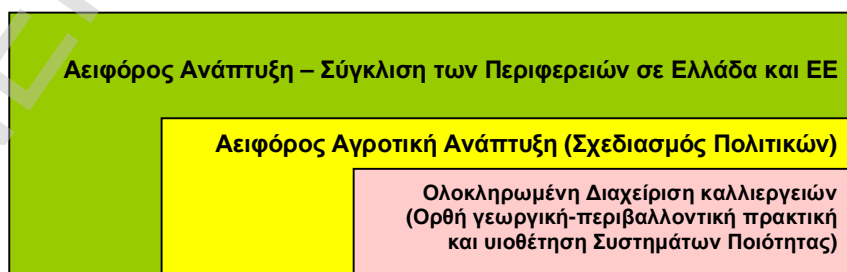
Την περίοδο που διανύουμε, με τη συνεχή συρρίκνωση του ελληνικού αγροτικού εισοδήματος, ο αγροτικός τομέας φαίνεται να πλήττεται από μία σοβαρή κρίση. Εντούτοις, οι διορθωτικές

---

<sup>23</sup> Οι δύο κανονισμοί αφορούν σε προγράμματα του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης που χρηματοδοτούν αγροτικές πρακτικές που συμβάλλουν στη διατήρηση και βελτίωση της βιοποικιλότητας σε τοπικό επίπεδο.

αλλαγές στην Ευρωπαϊκή Αγροτική Πολιτική, οι αναμενόμενες χρηματοδοτήσεις από το Δ' Κοινοτικό Πλαίσιο στήριξης και τα ελληνικά χρηματοδοτικά μέσο για την αγροτική ανάπτυξη, σε συνδυασμό με τις νέες τάσεις στην αγορά και τα καταναλωτικά πρότυπα, διαμορφώνουν μία νέα προοπτική για την αγροτική ανάπτυξη στη χώρα μας. Η αγροτική οικονομία αποτελεί την «καρδιά» του τοπικού κοινωνικού-οικονομικού συστήματος ενώ ένα βιώσιμο μέλλον και μία ελπιδοφόρα προοπτική ανάπτυξής της είναι ουσιαστική για την επίτευξη της Αειφορίας στην ελληνική Περιφέρεια.

Το καθεστώς των επιδοτήσεων που αλλάζει και τα νέα δεδομένα στο κύκλωμα διανομής και προώθησης των προϊόντων, εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης και των νέων πολιτικοοικονομικών αλλαγών (διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης), καθιστά αναγκαία μία νέα αντίληψη στο σχεδιασμό και την υλοποίηση πολιτικών για μία βιώσιμη γεωργία σε τοπικό επίπεδο. Η τελευταία πρόταση για το μέλλον των γεωργικών καλλιεργειών αφορά την Ολοκληρωμένη Διαχείριση των Καλλιεργειών. Η *Ολοκληρωμένη Διαχείριση Καλλιεργειών* περιλαμβάνει συστήματα διαχείρισης των καλλιεργειών τα οποία αναζητούν τη βελτιστοποίηση των εισροών και εκροών, με στόχο την παραγωγή ποιοτικών και οικονομικά αποδεκτών προϊόντων, για το γεωργό και τον καταναλωτή, ενώ παράλληλα διατηρούν και αναβαθμίζουν το περιβάλλον. Σύμφωνα με τη **NOVACERT** (διαδίκτυο) η Ολοκληρωμένη Διαχείριση Καλλιεργειών αποτελεί μία λογική προσέγγιση διαχείρισης ολόκληρης της γεωργικής εκμετάλλευσης, η οποία συνδυάζει την οικολογική φροντίδα ενός ποικιλόμορφου και υγιούς περιβάλλοντος με τις οικονομικές απαιτήσεις της γεωργίας. Η εφαρμογή των συστημάτων ολοκληρωμένης διαχείρισης βασίζεται στην διατήρηση λεπτομερούς και σχολαστικότατου αρχείου καταγραφής όλων των διαδικασιών παραγωγής κι αποτελεί ένα *πολυδιάστατο δυναμικό σύστημα* σύγχρονης γεωργικής πρακτικής που στοχεύει, μέσα από την σχολαστική καταγραφή και τον έλεγχο όλων των εισροών και εκροών στη αγροτική εκμετάλλευση, στην ισόρροπη ανάπτυξη μιας οικονομικής και κερδοφόρας παραγωγής με σεβασμό ως προς το περιβάλλον και την ασφάλεια τόσο του παραγωγού όσο και του τελικού χρήστη. Το επόμενο Διάγραμμα 2.6 παρουσιάζει τα διαφορετικά επίπεδα σχεδιασμού και υλοποίησης της αγροτικής πολιτικής, με πιο σημαντικό για τις Προστατευόμενες Περιοχές το επίπεδο της υλοποίησης καθώς κατά την εφαρμογή των αγροτικών πρακτικών προκύπτει η επίδραση στα φυσικά οικοσυστήματα και τις λειτουργίες τους.



**Διάγραμμα 2.6**

**Το πλαίσιο Αειφόρου αγροτικής ανάπτυξης στο εσωτερικό της ΕΕ**

- **Η γεωργία του μέλλοντος**

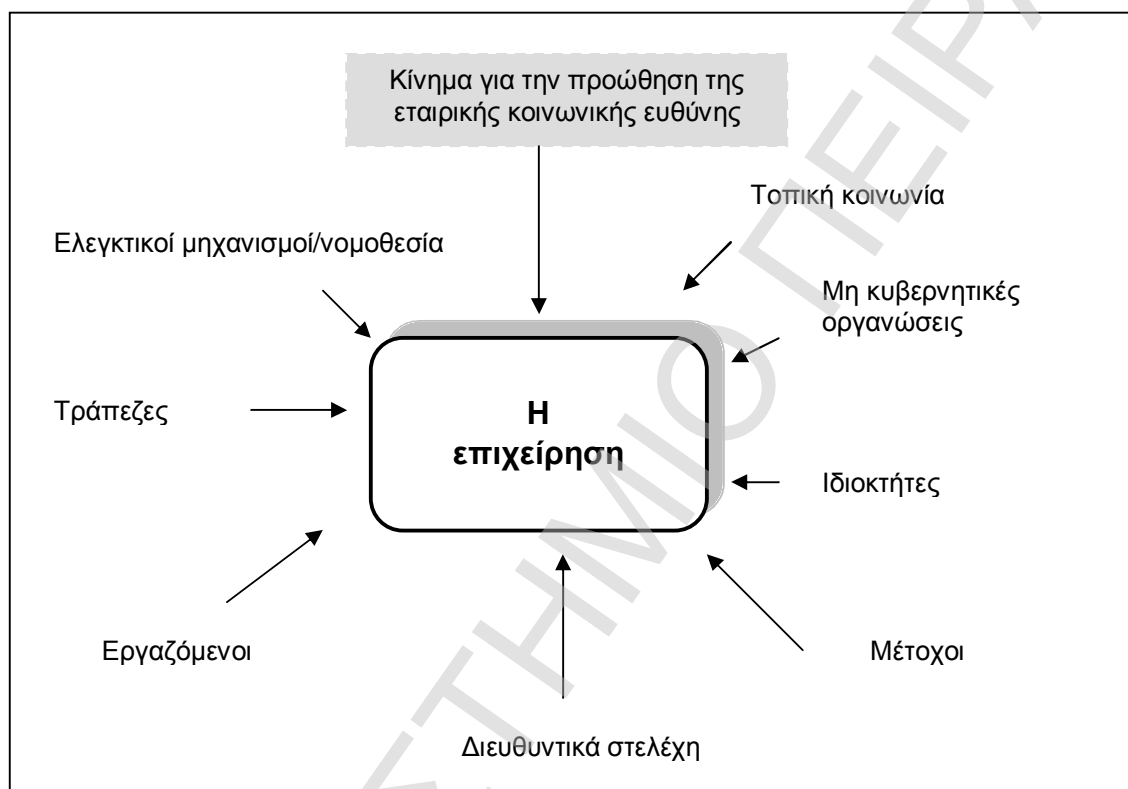
Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της γεωργίας του μέλλοντος είναι: ευελιξία στα νέα δεδομένα αγοράς και καταναλωτικά πρότυπα, διατήρηση υψηλής παραγωγικότητας χωρίς εκπτώσεις στην ποιότητα, περιορισμός της αγροτικής έκτασης και αύξηση της ποικιλότητας του γεωργικού τοπίου, σεβασμός στο περιβάλλον και στη διατήρηση της οικολογικής ισορροπίας τοπικά και πλανητικά, εφαρμογή επιστημονικής γνώσης, υιοθέτηση συστημάτων ελέγχου και πιστοποίησης της ποιότητας. Η σημερινή εικόνα αγροτικής ανάπτυξης στη χώρα μας διαφέρει αρκετά από το παραπάνω μοντέλο βιώσιμης γεωργίας. Η αντιμετώπιση των διαρθρωτικών προβλημάτων και η υιοθέτηση μέτρων ενίσχυσης και εκσυγχρονισμού είναι αναγκαία για την αντιμετώπιση συμπτωμάτων που αρχίζουν να λαμβάνουν τη μορφή κρίσης στην αγροτική οικονομία σε πολλές περιοχές της ελληνικής περιφέρειας. Η σύνδεση της ιδέας της διατήρησης της φύσης, παράλληλα με την αγροτική δραστηριότητα μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά για ένα καλύτερο μέλλον του αγροτικού τομέα.

### **Αειφορία και «πράσινη» επιχειρηματικότητα**

Θα κλείσουμε τη συγκεκριμένη ενότητα με μία συνοπτική αναφορά στο ρόλο και στη συνεισφορά των επιχειρήσεων στην επίτευξη της Αειφορίας. Είδαμε στις προηγούμενες ενότητες ότι η επίτευξη της Αειφορίας απαιτεί τη συνεργασία και ενεργό συμμετοχή των πολιτών και όλων των πολιτικών, παραγωγικών, αναπτυξιακών, κλπ. φορέων της κοινωνίας. Παρόλα αυτά, μπορούμε να καταγράψουμε μία σειρά από περισσότερο «πειστικούς» λόγους, εκτός από τον βασικό ισχυρισμό ότι η σωτηρία του πλανήτη εξαρτάται από το βαθμό εφαρμογής της Αειφόρου Ανάπτυξης, στην καθημερινή και επαγγελματική μας ζωή. Ο **P. Medley (1997: 597-599)**, αναφέρει ότι, εκτός από την υφιστάμενη νομοθεσία και τους κρατικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς, οι δυνάμεις της αγοράς ωθούν τις σύγχρονες επιχειρήσεις να εντάξουν την περιβαλλοντική «λογική», στο σχεδιασμό τους. Αυτό είναι αναγκαίο καθώς ολοένα και περισσότεροι καταναλωτές αναζητούν προϊόντα και υπηρεσίες από επιχειρήσεις οι οποίες είναι περιβαλλοντικά ευαίσθητες και είναι σε θέση να το αποδείξουν αυτό στην πράξη, μέσω των επιχειρηματικών τους επιλογών και των προδιαγραφών των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Ακόμη, οι τράπεζες και οι επενδυτές<sup>24</sup> ασκούν πιέσεις στις επιχειρήσεις να κατανοήσουν καλύτερα τους περιβαλλοντικούς κινδύνους τους οποίους αναλαμβάνουν, καθώς τους δανείζουν χρήματα με το ενδεχόμενο ενός περιβαλλοντικού ατυχήματος το οποίο είναι πολύ πιθανό να επηρεάσει δυσμενώς τη ρευστότητά τους. Οι διευθυντές των επιχειρήσεων επίσης, λόγω της υπεύθυνης θέσης τους θέλουν να έχουν αντικειμενική πληροφόρηση για τις περιβαλλοντικές επιδόσεις της επιχείρησης που διευθύνουν, ενώ οι μέτοχοι θέλουν να γνωρίζουν επίσης τι μπορεί να σημαίνουν οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις μίας επιχείρησης στην οποία έχουν επενδύσει τα χρήματά τους. Οι εργαζόμενοι έχουν άμεσο ενδιαφέρον για αντίστοιχη πληροφόρηση, καθώς κατά την εργασία τους κατά κάποιο τρόπο «ρισκάρουν» τη ζωή τους εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση η οποία ενέχει υψηλούς περιβαλλοντικούς κινδύνους (π.χ. κατά τη διαχείριση τοξικών ή

<sup>24</sup> Τα τελευταία χρόνια γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη διεθνείς οργανισμοί οι οποίοι χρηματοδοτούν περιβαλλοντικά υπεύθυνους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Είναι τα λεγόμενα Περιβαλλοντικά Επενδυτικά Σχήματα (Environmental Funds). Οι οργανισμοί αυτοί διαχειρίζονται μεγάλα ποσά τα οποία διατίθενται συνήθως από κορηγία άλλων διεθνών αναπτυξιακών κι άλλων οργανισμών, σε διεθνές επίπεδο. Βεβαίως μπορεί να διαχειρίζονται και ποσά ιδιωτών επενδυτών. Ένα παράδειγμα τέτοιου οργανισμού αποτελεί ο "GEF (Global Environmental Fund)" ο οποίος επενδύει σε επιχειρήσεις ανά τον κόσμο οι οποίες εξειδικεύονται σε οικονομικά αποτελεσματικές λύσεις στον τομέα της περιβαλλοντικής διαχείρισης και ενέργειας (για περισσότερες πληροφορίες βλ. [www.globalenvironmentfund.com](http://www.globalenvironmentfund.com)).

ραδιενεργών ουσιών). Για παρόμοιους αλλά και άλλους λόγους, όπως η διατήρηση της κοινωνικής συνοχής, η τοπική κοινωνία και οι πιέσεις που ασκούνται από μη κυβερνητικές οργανώσεις είναι σημαντικό για τους σύγχρονους εργαζόμενους να έχουν πρόσβαση σε αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με την περιβαλλοντική διαχείριση και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει μία επιχείρηση. Το επόμενο Διάγραμμα 2.7 παρουσιάζει την συνολική εικόνα των φορέων για τους οποίους μία επιχείρηση οφείλει να διατηρεί μία ολοκληρωμένη περιβαλλοντική πολιτική στο πλαίσιο της οποίας θα πρέπει να τηρεί ενημερωμένα και αξιόπιστα περιβαλλοντικά στοιχεία.



**Διάγραμμα 2.7**

**Δυνάμεις «πίεσης» για ένταξη της περιβαλλοντικής «διάστασης» στις πολιτικές και τα συστήματα διοίκησης που εφαρμόζει (πηγή: προσαρμογή από P. Medley, 1997: 597)**

Παραπέρα, όπως αναφέρει η Herath (2005: 1038), εφόσον οι επιχειρήσεις συμμετέχουν στην προσπάθεια για την επίτευξη της Αειφορίας, θα πρέπει να δημιουργήσουν μία γέφυρα μεταξύ της περιβαλλοντικής και χρηματοοικονομικής τους διαχείρισης. Εφόσον μία επιχείρηση υιοθετεί την αντίληψη της Αειφόρου Ανάπτυξης, έχει ανάγκη από εργαλεία και μέσα που θα της επιτρέψουν την αποτίμηση των αξιών των πόρων που χρησιμοποιεί, ανεξάρτητα από το αν αυτό συνεπάγεται την εξάντληση ή τη μείωση της ποιότητας φυσικών πόρων και την εγγραφή αυτών των αξιών στο λογιστικό της σύστημα.<sup>25</sup> Ο περιβαλλοντικός λογισμός δηλαδή αποτελεί

<sup>25</sup> Όπως αναφέρουν οι Καρβούνης και Γεωργακέλλος (2003: 505), η περιβαλλοντική λογιστική μπορεί να εφαρμόζεται από επιχειρήσεις μεγάλες και μικρές, σε περίπου κάθε βιομηχανικό κλάδο, τόσο στον τομέα της παραγωγής όσο και των υπηρεσιών. Μπορεί να εφαρμόζεται σε μεγάλη ή μικρή κλίμακα (επίπεδα διεργασίας, συστήματος, προϊόντος, εργοστασίου, ολόκληρης της επιχείρησης), συστηματικά ή ανάλογα με τις ανάγκες. Όπως αναφέρουν οι ίδιοι συγγραφείς (ό.π.: 505), οι εταιρίες με πιστοποιημένα συστήματα διαχείρισης του περιβάλλοντος μπορεί να θελήσουν να θεσμοθετήσουν την περιβαλλοντική λογιστική επειδή αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο υποστήριξης αυτών των συστημάτων.

σημαντικό στοιχείο των περισσότερων μοντέρνων συστημάτων διοίκησης, συμβάλλοντας στην βελτίωση της απόδοσης και αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους.<sup>26</sup>

Σύμφωνα με τα ευρήματα μίας έρευνας του **Gege (1997, στο P. Letmathe & R. Doost, 2000: 424)**, οι επιχειρήσεις εφαρμόζοντας ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης που παρέχει στοιχεία για την ορθολογική λήψη αποφάσεων, μπορούν να εξοικονομήσουν μέχρι και 5% από το συνολικό κόστος τους. Ένα τέτοιο σύστημα θα πρέπει να περιλαμβάνει αξιόπιστα στοιχεία σχετικά με τα είδη κόστους που αναφέρονται στην διαχείριση υλικών και ενέργειας. Στην έρευνα αυτή παρουσιάζονται περί τα **1000** παραδείγματα σχετικά με το πώς επιχειρήσεις έχουν επιτύχει να μειώσουν το κόστος διαφόρων κατηγοριών δαπανών μέσω της προστασίας του περιβάλλοντος. Βεβαίως οι επιχειρήσεις, εκτός από την εξοικονόμηση χρημάτων, μέσω της εφαρμογής ολοκληρωμένων συστημάτων προστασίας του περιβάλλοντος και καταγραφής και ελέγχου των περιβαλλοντικών δαπανών τους, συνήθως επιτυγχάνουν και μία σημαντική αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά, μέσα από την δημιουργία περισσότερο «φιλικών» προς το περιβάλλον προϊόντων ή υπηρεσιών.

Η «πράσινη» επιχειρηματικότητα φυσικά περιλαμβάνει κάτι «παραπάνω» από την ένταξη του περιβαλλοντικού κόστους στα λογιστικά συστήματα της εταιρίας ή τη λήψη αποσπασματικών μέτρων περιβαλλοντικής προστασίας. Αφορά την ανάπτυξη μίας στρατηγικής της επιχείρησης για την απόκτηση ή διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της αποδοτικής περιβαλλοντικής διαχείρισης ή άλλων στοιχείων που αφορούν τη φύση, τα οικοσυστήματα και την ενέργεια στο πλαίσιο της επιχειρηματικής λειτουργίας και ανάπτυξης. Η ρύπανση ενός θαλάσσιου κόλπου συνεπάγεται την κάθετη μείωση των κρατήσεων στα ξενοδοχεία που βρίσκονται χωροθετημένα στην περιοχή, η ανάπτυξη μίας Προστατευόμενης Περιοχής επιτρέπει σε πολλές μικρές τοπικές επιχειρήσεις να αναπτύξουν δράσεις στον τομέα της αναψυχής, των οικοπεριηγήσεων ή της διασκέδασης των επισκεπτών, ενώ η περιβαλλοντικά και κοινωνικά υπεύθυνη στάση σε όλους τους τομείς ανάπτυξης της εταιρίας **Bodyshop**<sup>27</sup> είχε σαν αποτέλεσμα την απογείωση των πωλήσεών της.

Σαν γενική αρχή οι επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στο εσωτερικό ή στην ευρύτερη περιφέρεια των Προστατευόμενων Περιοχών θα πρέπει να διαθέτουν μία *στρατηγική για την διατήρηση της βιοποικιλότητας* της περιοχής σε σχέση με τις δραστηριότητές τους. Ο κεντρικός στόχος μίας τέτοιας στρατηγικής είναι η ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων από τη λειτουργία της επιχείρησης στη φύση και τα οικοσυστήματα και η, κατά το δυνατόν, δημιουργία συγκριτικών

<sup>26</sup> Σύμφωνα με τους καθηγητές διοικητικής λογιστικής **C. Horngren, et al. (2006: 236)**, ο όρος αποτελεσματικότητα (*effectiveness*) αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένας προκαθορισμένος στόχος επιτυγχάνεται (π.χ. αριθμός πωλήσεων, ικανοποίηση καταναλωτών, κλπ.), ενώ απόδοση (*efficiency*) είναι η σχετική ποσότητα των εισροών που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου επιπέδου εκροών. Όσο μικρότερη είναι αυτή η ποσότητα των εισροών ή όσο μεγαλύτερη είναι η ποσότητα της εκροής με μία δεδομένη ποσότητα εισροών, τόσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση.

<sup>27</sup> Στην ιστοσελίδα της εταιρίας, στο τμήμα παρουσίασης των αξιών της επιχείρησης, διαβάζουμε:

«Ο τρόπος που επιχειρούμε, οι μέθοδοι που κάνουμε τα προϊόντα μας, η προμήθεια των βασικών συστατικών και ο τρόπος που εκφραζόμαστε. Είμαστε διαφορετικοί λόγω των αξιών μας. ...Πιστεύουμε ότι υπάρχει μόνο ένας δρόμος για την ομορφιά, ο δρόμος της φύσης. Το πιστεύαμε αυτό για χρόνια και εξακολουθούμε να το πιστεύουμε. ...Κατά τη διάρκεια του έργου μας προσπαθούμε συνεχώς να προστατεύουμε αυτόν τον όμορφο πλανήτη και τους ανθρώπους που εξαρτώνται απ' αυτόν. Και αυτό δεν το κάνουμε επειδή είναι της «μόδας». Το πράττουμε επειδή για μας είναι ο μόνος τρόπος ([http://www.thebodyshop-usa.com/beauty/values?cm\\_re=Tyra\\_TeaTree- -Navigation- -values](http://www.thebodyshop-usa.com/beauty/values?cm_re=Tyra_TeaTree- -Navigation- -values))».



πλεονεκτημάτων από την προστασία και αξιοποίηση της βιοποικιλότητας. Μία τέτοια στρατηγική θα πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένους στόχους αναφορικά με τη βιοποικιλότητα, ποσοτικούς δείκτες και μηχανισμούς για την υλοποίηση δράσεων που συμβάλλουν στη διατήρηση και αξιοποίηση της βιοποικιλότητας και, το κυριότερο, προσδιορισμό του δυνητικού ρόλου των κοινωνικών εταιρών, καθώς η δράση της επιχείρησης στο συγκεκριμένο τομέα αναμένεται να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό το εξωτερικό περιβάλλον της. Σύμφωνα με τον Οδηγό για τη βιοποικιλότητα στο πλαίσιο της επιχειρηματικής ανάπτυξης των **Earthwatch Europe, IUCN-The World Conservation Union and World Business Council for sustainable Development (2002: 41)**, η συγκεκριμένη στρατηγική θα πρέπει να καθιστά τη βιοποικιλότητα σημαντικό μέρος των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, να αναγνωρίζει ότι η στρατηγική για τη βιοποικιλότητα αποτελεί μέρος της ευρύτερης κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης και, ακόμη, της παγκόσμιας προσπάθειας για την επίτευξη της Αειφορίας. Στο πλαίσιο της επιχειρησιακής στρατηγικής για τη βιοποικιλότητα είναι προτιμότερο η διατήρηση της βιοποικιλότητας να ενσωματώνεται στις υφιστάμενες δραστηριότητες της επιχείρησης, παρά να δημιουργούνται ανεξάρτητα προγράμματα. Δεν είναι δηλαδή νοητό να υπάρχουν δράσεις της επιχείρησης οι οποίες να καταστρέφουν στοιχεία της βιοποικιλότητας και από την άλλη μεριά η επιχείρηση να υλοποιεί δράσεις προστασίας και ανάδειξης της (π.χ. με τη χρηματοδότηση ενός μουσείου φυσικής ιστορίας για την περιοχή). Η στρατηγική για τη βιοποικιλότητα είναι σημαντικό επίσης να εξασφαλίζει την ενεργητική συμμετοχή των κοινωνικών εταιρών και ιδίως αυτών που επηρεάζονται άμεσα από τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε σχέση με την τοπική βιοποικιλότητα. Στην κατεύθυνση αυτή η επιχείρηση μπορεί να ενδυναμώσει τη δημόσια εικόνα της αναπτύσσοντας σχέσεις, συνεργασίες και κοινά προγράμματα με κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη με τοπικούς φορείς και οργανισμούς.

### ***Άσκηση ενεργητικής μάθησης***

#### ***Διευθυντής Περιβάλλοντος σε πολυεθνική εταιρία***

Συγχαρητήρια, αναλάβετε Διευθυντής Περιβάλλοντος της πολυεθνικής εταιρίας στην οποία εργάζεστε και η οποία είναι ένα δίκτυο ταχυεστιατορίων (αλυσίδα καταστημάτων «γρήγορου» φαγητού). Ένα μήνα μετά από την ανάληψη των καθηκόντων σας πρόκειται να συναντήσετε το Διευθύνοντα Σύμβουλο και να του παρουσιάσετε τους βασικούς άξονες της νέας στρατηγικής της επιχείρησης για την προστασία του περιβάλλοντος και τη βιοποικιλότητα. Προετοιμάστε την παρουσίασή σας λαμβάνοντας υπόψη ότι θα πρέπει να αναφερθείτε σε συγκεκριμένους στόχους που θα πρέπει να συμπεριληφθούν στην επιχειρησιακή στρατηγική, σε δράσεις περιβαλλοντικής διαχείρισης σε σχέση με τη δραστηριότητα της επιχείρησης, ένα σύστημα παρακολούθησης και ελέγχου των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται και, ενδεχομένως, κάποια στοιχεία καινοτομίας που θα συμβάλλουν στην απόκτηση συγκριτικών πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση. Για να βοηθηθείτε στην παρουσίασή σας, ξεκινήστε από μία ανάλυση του κύκλου ζωής των προϊόντων και παροχής υπηρεσιών της πολυεθνικής επιχείρησης.

## ΜΕΡΟΣ ΙΙ

---

### ΑΝΑΛΥΣΗ





# 3.

## Η Λειτουργία του Σχεδιασμού

*“A strategy is a pattern or plan that integrates an organization’s major goals, policies, and action sequences into a cohesive whole”.*  
(James Quinn)

### Εννοιολόγιο 3<sup>ου</sup> κεφαλαίου

- Οι λειτουργίες της διοίκησης-μάντζιμεντ (σχεδιασμός, οργάνωση, ηγεσία και έλεγχος)
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός (όραμα, αποστολή και στρατηγικοί στόχοι)
- Η διαδικασία του προγραμματισμού, επιχειρησιακά (λειτουργικά) σχέδια/προγράμματα
- Η διαδικασία λήψης των αποφάσεων (συμμετοχική διοίκηση, δημοκρατικός προγραμματισμός)
- Διαχείριση γνώσης, οργανωσιακή μάθηση, οργανισμός μάθησης
- Εταιρική διακυβέρνηση, εταιρική ηθική, εταιρική κοινωνική ευθύνη

### 3.1 Εισαγωγή στη διοίκηση-μάντζιμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών

**Π**ΡΙΝ ΠΡΟΧΩΡΗΣΕΤΕ ΣΤΗΝ ΑΝΑΓΝΩΣΗ αυτού του κεφαλαίου θεωρούμε σημαντικό να προσπαθήσετε να δώσετε μία ειλικρινή απάντηση στις επόμενες ερωτήσεις. Η διαδικασία αυτή θα σας βοηθήσει να παρακολουθήσετε τη λογική των επόμενων εννοιών με μεγαλύτερη ευχέρεια και να ωφεληθείτε περισσότερο (στην περίπτωση που ασχολείστε επαγγελματικά με τη διοίκηση-μάντζιμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών):

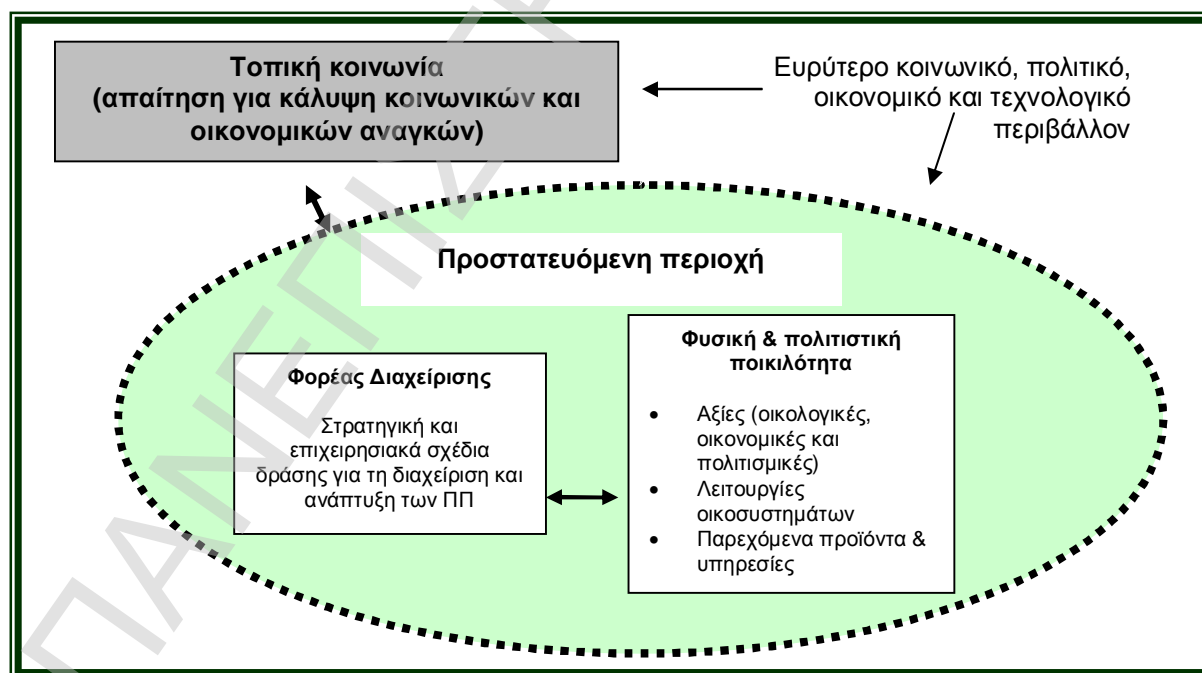
- Ε Γιατί ενδιαφέρομαι για την αποτελεσματική διοίκηση-μάντζιμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών;
- Ε Τι περισσότερα απ’ αυτά που ξέρω προσδοκώ να μάθω, διαβάζοντας για την εφαρμογή των αρχών της επιστημονικής διοίκησης στην προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών;
- Ε Πώς πρόκειται να χρησιμοποιήσω τις γνώσεις αυτές;
- Ε Με ποιους τρόπους μπορώ να τις εμπλουτίσω παραπέρα;

Για την αποτελεσματική διοίκηση-μάντζιμεντ των προστατευόμενων περιοχών, όπως θα δούμε αναλυτικότερα και στη συνέχεια, απαιτούνται εκτός από γνώσεις και μία σειρά από προσωπικές δεξιότητες η ανάπτυξη των οποίων είναι σημαντική για την επίτευξη των στόχων της προστασίας και της Αειφόρου Ανάπτυξης. Επομένως, πριν συνεχίσετε στην ανάγνωση των επόμενων εννοιών και για ν’ αναγνωρίσετε τη χρησιμότητα των ασκήσεων της ενεργητικής

μάθησης που έχουν συμπεριληφθεί, επιχειρήστε να δώσετε «προσωπικές» απαντήσεις και στα επόμενα ερωτήματα:

- Ε** Τι είδους δεξιότητες απαιτούνται για το προσωπικό που εμπλέκεται στη διαχείριση μίας προστατευόμενης περιοχής (σε επίπεδο οργάνωσης, επικοινωνίας, συνεργασίας, χρήσης των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας);
- Ε** Πως αλλάζουν οι δεξιότητες αυτές ανάλογα με τον ειδικότερο ρόλο (προσωπική «αποστολή») που αναλαμβάνει ένα στέλεχος στο πλαίσιο της διαχείρισης και ανάπτυξης μίας Προστατευόμενης Περιοχής (π.χ. ένας εργαζόμενος στη διοίκηση κι ένας εργαζόμενος στις ξεναγήσεις των επισκεπτών);
- Ε** Τι κίνητρα έχει ένα στέλεχος που εργάζεται στον τομέα της διατήρησης και ανάπτυξης μίας Προστατευόμενης Περιοχής για προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση των επαγγελματικών δεξιοτήτων του (την απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση μπορείτε να τη σκεφτείτε κάνοντας μία σύγκριση μεταξύ του επαγγελματικού προφίλ των δημοσίων υπαλλήλων, αυτών που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα και είναι υπάλληλοι, των επιχειρηματιών που απασχολούν άλλα άτομα στο πλαίσιο της επιχείρησής τους και των στελεχών σε οργανισμούς της λεγόμενης κοινωνικής οικονομίας, όπως οι περιβαλλοντικές οργανώσεις, π.χ. **WWF, Greenpeace**, κ.ά.);
- Ε** Με ποιους τρόπους μπορούν να αναπτυχθούν οι δεξιότητες αυτές (κάντε πάλι τη σύγκριση μεταξύ δράσεων εκπαίδευσης που αναπτύσσει ο οργανισμός για την ανάπτυξη των στελεχών του και πρωτοβουλιών που αναλαμβάνει το ίδιο το στέλεχος);

Το επόμενο Διάγραμμα 3.1 μας δίνει μία συνοπτική εικόνα του ευρύτερου και εγγύτερου περιβάλλοντος που επηρεάζει το καθεστώς διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών και των διαφανιόμενων σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.



**Διάγραμμα 3.1**

**Το ευρύτερο και εγγύτερο περιβάλλον διαχείρισης και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών**

### **Άσκηση ενεργητική μάθησης**

#### **Η επίδραση του περιβάλλοντος στην προστασία και ανάπτυξη των ΠΠ**

Προκειμένου η εικόνα του παραπάνω σχήματος να γίνει «ομιλούσα», εργαζόμενοι ατομικά ή σε μικρές ομάδες, επιχειρήστε να δώσετε απαντήσεις στα επόμενα ερωτήματα, έχοντας ως βάση για την επεξεργασία του θέματος μία συγκεκριμένη Προστατευόμενη Περιοχή (κατά προτίμηση μία που να τη γνωρίζετε επαρκώς):

- Ε** Πως η τρέχουσα κοινωνική, οικονομική και πολιτική συγκυρία μπορεί να επηρεάσει το καθεστώς διαχείρισης της συγκεκριμένης προστατευόμενης περιοχής (σκεφτείτε την κατάσταση πριν και μετά από την εμφάνιση της οικονομικής ύφεσης);
- Ε** Ποιες κοινωνικές ομάδες μπορεί να εμπλέκονται στη διαχείριση της προστατευόμενης περιοχής, για ποιο λόγο και με ποιο τρόπο (π.χ. ομάδες συμφερόντων, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, επιχειρηματίες, επενδυτές, πολίτες);
- Ε** Ποιος είναι ο ειδικότερος ρόλος των Τοπικών Αρχών (Δήμοι, Νομαρχία) στη διαχείριση της Προστατευόμενης Περιοχής (σκεφτείτε το εύρος των διαφορετικών κριτηρίων με βάση τα οποία λαμβάνουν τις κρίσιμες αποφάσεις τους, π.χ. επανεκλογή αιρετών αρχόντων, πολιτικό κόστος, σχέσεις με την κεντρική εξουσία, με τα μέσα ενημέρωσης, με τοπικούς φορείς και «παράγοντες»);
- Ε** Ποιοι κοινωνικοί εταίροι θα ήταν χρήσιμο να συμμετέχουν στο Διοικητικό Συμβούλιο του Φορέα Διαχείρισης της Προστατευόμενης Περιοχής (αναπτυξιακοί, παραγωγικοί, κοινωνικοί κ.λπ. τοπικοί Φορείς);
- Ε** Τι είδους αξίες μπορεί να αφορά η προστασία της περιοχής οι οποίες παρουσιάζουν ενδιαφέρον για την τοπική κοινωνία (περιβαλλοντικές, οικολογικές, οικονομικές, κοινωνικές, πολιτιστικές);
- Ε** Τι είδους προϊόντα ή υπηρεσίες μπορούν να συμβάλλουν στην τοπική οικονομική και κοινωνική ευημερία, μέσα από τη διαχείριση της προστατευόμενης περιοχής;
- Ε** Τι είδους διαχειριστικές δράσεις απαιτούνται στο εσωτερικό της Προστατευόμενης Περιοχής και κυρίως στις ζώνες οικοανάπτυξης, ώστε η συμβολή στην οικονομική και κοινωνική ευημερία της τοπικής κοινωνίας να είναι ουσιαστική και να λαμβάνει χώρα σε μία μακροπρόθεσμη βάση;

Περισσότερο συστηματικές απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα πρόκειται να δοθούν στις ενότητες που ακολουθούν. Πάντως, ο προβληματισμός που προηγήθηκε μπορεί να μας βοηθήσει στη διατύπωση των επόμενων γενικών διαπιστώσεων σχετικά με τη διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών:

- Η διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών, σε τοπικό επίπεδο και στα όρια της Προστατευόμενης Περιοχής, συνήθως πραγματοποιείται από περιορισμένο αριθμό ατόμων που συμμετέχουν στο Διοικητικό Συμβούλιο και στελεχώνουν το Φορέα Διαχείρισης, επηρεάζεται όμως απ' ένα μεγάλο αριθμό *εσωτερικών* και *εξωτερικών* παραγόντων.
- Η διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών αποτελεί μία *δυναμική διαδικασία* η οποία επηρεάζεται από τις τρέχουσες κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές συγκυρίες. Η τοπική κοινωνία και ιδιαίτερα οι τοπικές αρχές (Τοπική

Αυτοδιοίκηση και Περιφέρεια), έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από το μέλλον και το υφιστάμενο καθεστώς διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών. Όσο αυξάνεται η συνειδητοποίηση του σημαντικού ρόλου τους και συστηματοποιείται η παρέμβασή τους στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών, αυξάνεται η δυνατότητα για πρόβλεψη και έλεγχο των αναμενόμενων αποτελεσμάτων από τις διαχειριστικές παρεμβάσεις στο εσωτερικό τους.

- Η συστηματική προσέγγιση στη διοίκηση-μánaτζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών είναι αναγκαία προκειμένου να υπάρξει αποτελεσματική οργάνωση, διαμόρφωση κατάλληλων στόχων και επίλυση πιθανών προβλημάτων, μέσω της έγκαιρης πρόβλεψης και προετοιμασίας στη διαχείριση και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών.

Ακόμη, όπως επισημαίνουν οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρής (1998: 66), η επιστημονική διοίκηση-μánaτζμεντ:

- Αποτελεί απαραίτητη λειτουργία για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας σε όλες τις κοινωνικές οργανώσεις, οικονομικές και μη οικονομικές, ιδιωτικές και δημόσιες, μικρές και μεγάλες.
- Υπάρχουν βασικά στοιχεία, θεμελιώδεις αρχές του μánaτζμεντ που έχουν καθολική ισχύ, ανεξάρτητα από τον τύπο της κοινωνικής οργάνωσης και του οικονομικού, πολιτικού, κοινωνικού κ.λπ. περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αυτή υπάρχει και λειτουργεί. Και,
- Οι μορφές, οι τρόποι, οι διαδικασίες και οι τεχνικές εφαρμογής των λειτουργιών του μánaτζμεντ στην πράξη χρειάζεται να προσαρμόζονται στην εκάστοτε περίπτωση (δηλαδή δεν υπάρχει μια καλύτερη συνταγή για όλες τις περιπτώσεις, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν κάποιες θεμελιώδεις αρχές στις οποίες βασίζονται όλες οι συνταγές).

Τα παραπάνω είναι σημαντικά ώστε να γνωρίζουν τα διοικητικά στελέχη των Φορέων Διαχείρισης τις δυνατότητες και το πλαίσιο εφαρμογής της επιστημονικής διοίκησης-μánaτζμεντ που αποτελεί την κύρια και, ίσως, μοναδική προσέγγιση προκειμένου να επιτύχουν βέλτιστα αποτελέσματα (από άποψη αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας).

### ***Μánaτζμεντ ή διαχείριση των***

#### ***Προστατευόμενων Περιοχών: Μία σημαντική διευκρίνιση***

Απ' αυτά που είδαμε μέχρι τώρα υπάρχει ίσως μία «θολή» εικόνα για το ακριβέστερο περιεχόμενο του όρου «διοίκηση-μánaτζμεντ» των Προστατευόμενων Περιοχών. Για τους επαγγελματίες του χώρου που προέρχονται από τις λεγόμενες φυσικές επιστήμες ίσως τους ξενίζει η χρήση του όρου «διοίκηση-μánaτζμεντ» καθώς έχουν συνηθίσει να χρησιμοποιούν τον όρο «διαχείριση», αναφερόμενοι σε δράσεις στο εσωτερικό φυσικών οικοσυστημάτων όπως οι Προστατευόμενες Περιοχές. Και στο συγκεκριμένο σύγγραμμα εξάλλου έχει γίνει εκτενής χρήση του όρου «διαχείριση» των Προστατευόμενων Περιοχών, μαζί με άλλους όρους όπως η «αποκατάσταση», «ανάπτυξη», «αξιοποίηση», «ανάδειξη», κ.τ.ό. ίσως σε βαθμό που να προκαλείται ακόμη και σύγχυση για το ακριβές περιεχόμενο των όρων.

Ο όρος «διοίκηση-μάνατζμεντ» ή απλούστερα «μάνατζμεντ», προέρχεται από την επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης, ενώ ο όρος «διαχείριση» χρησιμοποιείται ευρέως από τους επιστήμονες που έχουν ασχοληθεί επισταμένα με τη μελέτη, έρευνα και προστασία των Προστατευόμενων Περιοχών στη χώρα μας και τον έχουν καθιερώσει με την πάροδο του χρόνου. Οι περισσότεροι από τους επιστήμονες αυτούς έχουν εκτεταμένες σπουδές στη βιολογία, την οικολογία, τη δασολογία ή την επιστήμη του περιβάλλοντος κι έχουν καθιερώσει κι άλλους όρους με «στενότερο» περιεχόμενο, όπως η δασική ή δασοπονική διαχείριση, η διαχείριση υγροτοπικών, κερσαίων ή θαλάσσιων οικοσυστημάτων, κ.λπ. Όλοι οι όροι αυτοί έχουν σαφώς «στενότερο» περιεχόμενο από το «περιβαλλοντικό μάνατζμεντ (**environmental management**)» που τελευταία χρησιμοποιείται στο πλαίσιο της διοίκησης οργανισμών και επιχειρήσεων, όπως και από το «μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών». Σήμερα που η διεθνής κοινότητα αναγνωρίζει την ανάγκη σύνδεσης της προστασίας του περιβάλλοντος με την Αειφόρο Ανάπτυξη και τα χρηματοδοτούμενα από την ΕΕ και εθνικούς πόρους επιχειρησιακά προγράμματα ανάπτυξης και σύγκλισης των περιφερειών, η διάδοση του όρου «περιβαλλοντικό μάνατζμεντ»<sup>28</sup> προβάλλει αιτιολογημένη στο βαθμό που παραπέμπει με μεγαλύτερη αμεσότητα στις λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου για το παρόν και το μέλλον των Προστατευόμενων Περιοχών. Οι συγκεκριμένες λειτουργίες, όπως θα δούμε και στη συνέχεια, αποτελούν «μονόδρομο» για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη στόχων που αφορούν την προστασία και την ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών. Ακόμη, ο όρος «διοίκηση-μάνατζμεντ» των Προστατευόμενων περιοχών παραπέμπει άμεσα στα εργαλεία και στις τεχνικές της επιστήμης της διοίκησης και οργάνωσης, οπότε η υιοθέτησή του είναι αναγκαία προκειμένου να υπάρχει πρόσβαση στην αντίστοιχη «εργαλειοθήκη» της διοικητικής επιστήμης.

Αντίστοιχα, με τον όρο «διαχείριση» εννοείται η υλοποίηση των επιμέρους διαδικασιών της διοίκησης-μάνατζμεντ που αφορά την κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών μέσων για την επίτευξη των στόχων που τίθενται. Ο κλασικός ορισμός της διοίκησης εξάλλου, αναφέρει ότι αυτή αφορά στην «επίτευξη στόχων σε συνεργασία και μέσω άλλων»,<sup>29</sup> οπότε οι δύο όροι «μάνατζμεντ» και «διαχείριση» θα πρέπει να θεωρούνται αλληλένδετοι και συμπληρωματικοί: ο πρώτος ευρύτερος, παρέχοντας τη στοχοθεσία και την κατεύθυνση και ο δεύτερος πιο ειδικός, αναφερόμενος στις δράσεις που θα πρέπει να υλοποιηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει μία σημαντική παρατήρηση: Η «διαχείριση» σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί μία υποδεέστερη ή δευτερεύουσας σημασίας λειτουργία σε σχέση με τη «διοίκηση-μάνατζμεντ». Στους ορισμούς που προτείνουμε η «διαχείριση» αποκτά ένα περισσότερο ειδικό περιεχόμενο κι εξακολουθεί να αποτελεί έναν απολύτως χρήσιμο όρο στο πλαίσιο εφαρμογής της διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών.

<sup>28</sup> Για αυτούς που θα προτιμούσαν τη χρήση ενός δόκιμου όρου ελληνικής προέλευσης αντί για το ξενικό «μάνατζμεντ», θα είχα να παρατηρήσω πως η ελληνοποίηση μίας ξενικής λέξης που χρησιμοποιείται ευρύτατα ως ειδικός όρος στη διεθνή βιβλιογραφία είναι αναγκαία για λόγους καλύτερης επικοινωνίας, όπως ακριβώς χιλιάδες ελληνικές λέξεις έχουν περάσει στο λεξιλόγιο πολλών ξένων γλωσσών.

<sup>29</sup> Οι Στειακάκης και Καϊζός (2002: 13) αναφέρουν ότι «μάνατζμεντ είναι ο τρόπος εργασίας με άλλους και μέσω άλλων ανθρώπων, για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο».

## **Άσκηση ενεργητικής μάθησης**

### **Διοίκηση-μάνατζμεντ ή διαχείριση των Προστατευόμενων Περιοχών**

Συσχετίστε τις επόμενες διαδικασίες με τους δύο όρους: «διοίκηση-μάνατζμεντ» και «διαχείριση» των Προστατευόμενων Περιοχών. Κάθε διαδικασία αντιστοιχήστε την με ένα μόνο από τους δύο όρους αν και, προφανέστατα, σε κάποιες περιπτώσεις θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και οι δύο:

- Ε** Κατάρτιση ετήσιου προϋπολογισμού
- Ε** Καταμέτρηση ατόμων μεταναστευτικών πληθυσμών ορνιθοπανίδας που διαχειρίσασαν στην προστατευόμενη περιοχή
- Ε** Πρόσληψη δύο νέων οικοξεναγών
- Ε** Κατάρτιση προγράμματος προβολής και διαφήμισης
- Ε** Διαπραγμάτευση των τιμών καταχώρησης διαφημίσεων της προστατευόμενης περιοχής σε διεθνή οικονομικό οδηγό
- Ε** Σχεδιασμός νέων μονοπατιών στις ζώνες προστασίας που επιτρέπεται η είσοδος στο κοινό
- Ε** Εργασίες συντήρησης υφιστάμενων μονοπατιών
- Ε** Συνεργασία με τις τοπικές αρχές για τη λήψη μέτρων περιορισμού της λαθροθηρίας
- Ε** Καθοδήγηση (**mentoring**) των δύο νέων περιβαλλοντολόγων, από τον άμεσο προϊστάμενό τους, που θα αναλάβουν την υλοποίηση του προγράμματος περιβαλλοντικής παρακολούθησης

Όπως θα γίνει φανερό και στη συνέχεια, είναι δυνατό να χρησιμοποιούνται εναλλακτικά οι όροι «μάνατζμεντ» και «διαχείριση», στο βαθμό που ο πρώτος εμπεριέχει το δεύτερο ή ο δεύτερος εμπεριέχεται στον πρώτο. Το περιεχόμενο και των δύο όρων όμως αποσαφηνίζεται ουσιαστικά στην πράξη, μέσα από τη χρήση άλλων όρων που αναφέρονται στις αρμοδιότητες, τα καθήκοντα και το είδος της εξουσίας που ασκούν τα στελέχη που δραστηριοποιούνται στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών και αποτελούν τη κινητήρια δύναμη του έργου της προστασίας και ανάπτυξής τους.

### **Το τετράπτυχο της διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών**

Εμβαθύνοντας περισσότερο στο περιεχόμενο της διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων περιοχών, θα συνεχίσουμε με την παρουσίαση των τεσσάρων βασικών διαδικασιών ή λειτουργιών που περιλαμβάνει και είναι: ο σχεδιασμός-προγραμματισμός (**planning**), η οργάνωση (**organization**), η ηγεσία (**leadership**) και ο έλεγχος (**control**). Στις ενότητες που ακολουθούν επιχειρούμε μία εποπτική παρουσίαση των τεσσάρων αυτών λειτουργιών.

## **3.2 Ο στρατηγικός σχεδιασμός (όραμα, αποστολή και στόχοι)**



**ΤΟ ΣΗΜΕΙΟ ΑΥΤΟ ΚΑΛΕΙΣΤΕ ΝΑ ΣΚΕΦΤΕΙΤΕ** τα επόμενα ερωτήματα τα οποία αφορούν το παρόν και το μέλλον των Προστατευόμενων Περιοχών μέσα από τη λειτουργία των

Φορέων Διαχείρισης που είναι επιφορτισμένοι με το έργο της στρατηγικής διοίκησης-μánaτζμεντ:

- Ε Πώς φαντάζεστε το καθημερινό πρόγραμμα εργασίας των στελεχών σ' ένα Φορέα Διαχείρισης (τι θα έδειχνε η κάμερα ενός ρεπόρτερ που εισέβαλε ξαφνικά στην περιοχή ευθύνης και τις εγκαταστάσεις ενός Φορέα Διαχείρισης);
- Ε Τι είδους περιορισμοί ή προβλήματα μπορεί να εμποδίζουν τη λειτουργία του συγκεκριμένου Φορέα Διαχείρισης (εσωτερικοί και εξωτερικοί);
- Ε Με τι είδους μέσα (οικονομικά, υλικά και ανθρώπινο δυναμικό) ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις οργάνωσης και επίτευξης των στόχων του;

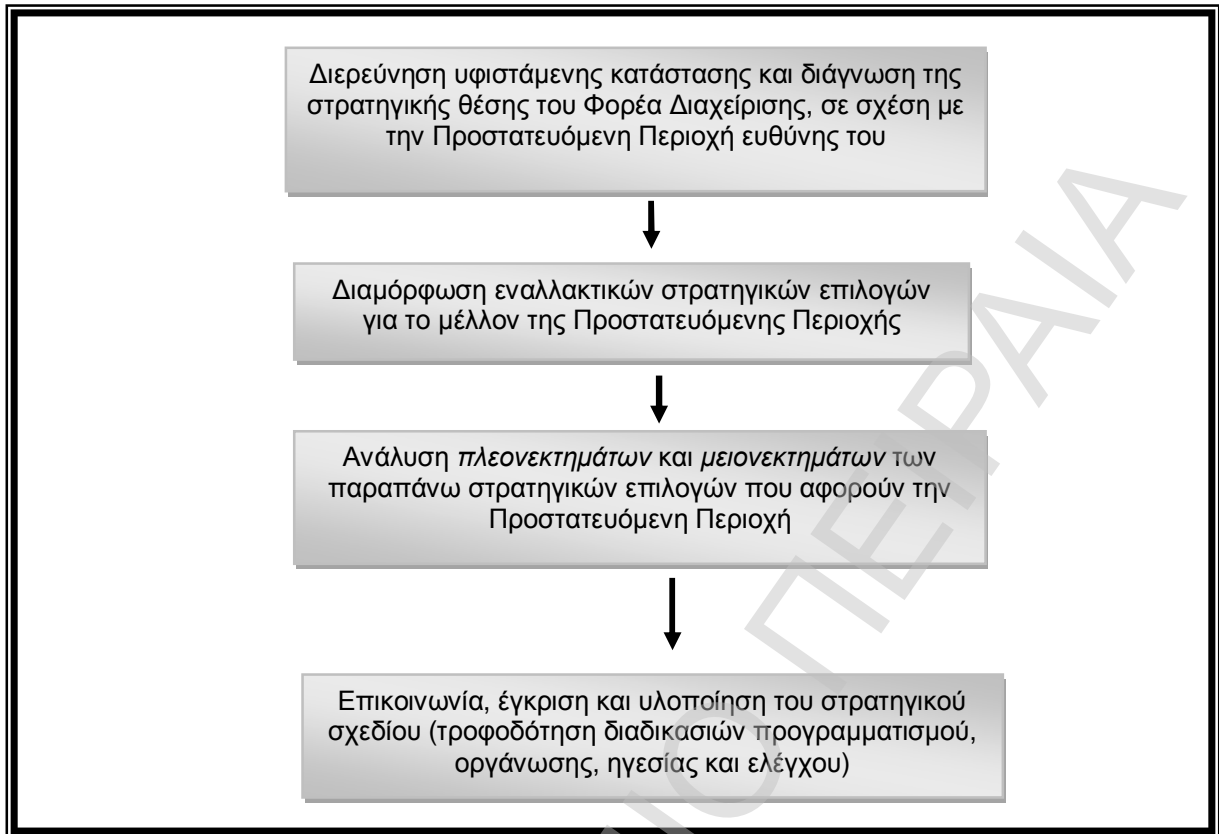
Οι Φορείς Διαχείρισης αποτελούν πρότυπα επιχειρηματικών οργανισμών οι οποίοι θα πρέπει να μεριμνήσουν για την κατάλληλη οργάνωση και διοίκηση των στελεχών τους προκειμένου να επιτύχουν στον στόχο τους. Στο σημείο αυτό ανακύπτουν δύο ακόμη ερωτήματα σχετικά με την (στρατηγική) επιχειρηματική ανάπτυξη ενός Φορέα Διαχείρισης:

- Ε Ποια είναι η «αγορά» στην οποία απευθύνεται ο συγκεκριμένος Φορέας Διαχείρισης;
- Ε Ποιοι είναι οι «ανταγωνιστές» του Φορέα Διαχείρισης μίας συγκεκριμένης Προστατευόμενης Περιοχής;

Στη συνέχεια αναφερόμαστε με μεγαλύτερη λεπτομέρεια στον στρατηγικό σχεδιασμό, την αποστολή, τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη του επιχειρησιακού σχεδίου ενός Φορέα Διαχείρισης που αποτελούν το πρώτο και σημαντικότερο ίσως βήμα για τη διάκριση του Φορέα έναντι των «ανταγωνιστών» του και την κατάκτηση του μεγαλύτερου δυνατού μεριδίου της «αγοράς» στην οποία απευθύνεται.

Ο *στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning)*, όπως είναι προτιμότερο να αναφέρεται, αποτελεί τον πυρήνα της διοίκησης-μánaτζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών. Με τον όρο αυτό εννοούμε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για το μέλλον μίας Προστατευόμενης Περιοχής και επιλέγουμε τις στρατηγικές εκείνες κατευθύνσεις που θα πρέπει να υιοθετηθούν προκειμένου στο μέλλον να έχουμε τα αποτελέσματα που θέλουμε. Ο στρατηγικός σχεδιασμός δηλαδή, αποτελεί το σύνολο των επιλογών που κάνουμε και συνεπάγονται ειδικότερες δράσεις και ενέργειές μας οι οποίες θα πρέπει να λάβουν χώρα ώστε μακροπρόθεσμα να επιτύχουμε τους στόχους που θέλουμε για το μέλλον της Προστατευόμενης Περιοχής που μας ενδιαφέρει.

Η τυπική διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού που αφορά μία Προστατευόμενη Περιοχή εμφανίζεται στο επόμενο Διάγραμμα 3.2:



**Διάγραμμα 3.2**

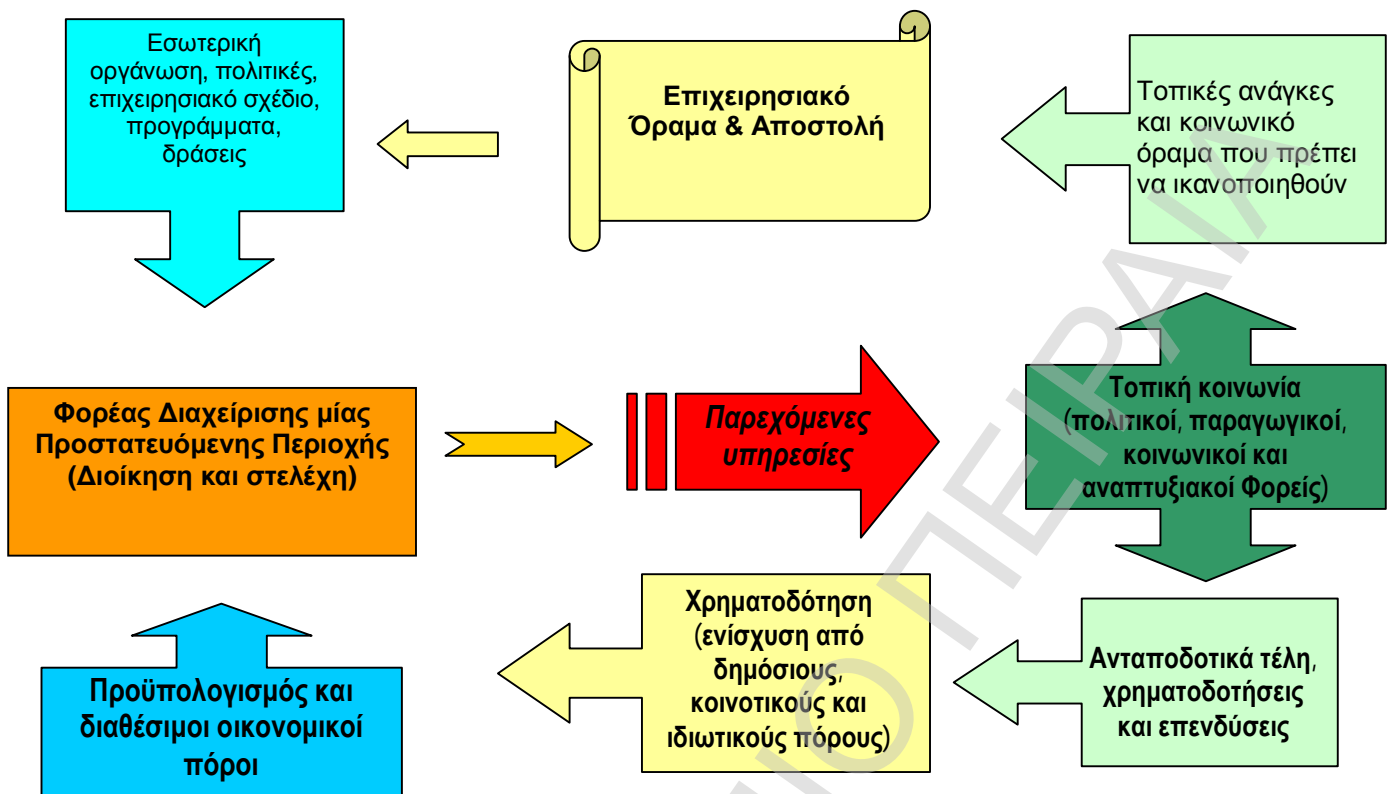
**Στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού για μία Προστατευόμενη Περιοχή**

*(πηγή: προσαρμογή από Smith, 1994: 8)*

*Σημαντική σημείωση:* Όταν αναφερόμαστε μόνο στον όρο «σχεδιασμός», χωρίς να υπάρχει το πρόθεμα «στρατηγικός», εννοούμε προφανώς στρατηγικός σχεδιασμός. Κάθε άλλου είδους σχεδιασμός είναι απίθανο να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα στο πλαίσιο της (στρατηγικής) διοίκησης-μάνατζμεντ μίας Προστατευόμενης Περιοχής.

Το επόμενο Διάγραμμα 3.3 συνοψίζει την επιχειρησιακή λειτουργία ενός Φορέα Διαχείρισης που λειτουργεί με στόχο την αποτελεσματική προστασία και ανάπτυξη μίας Προστατευόμενης Περιοχής.





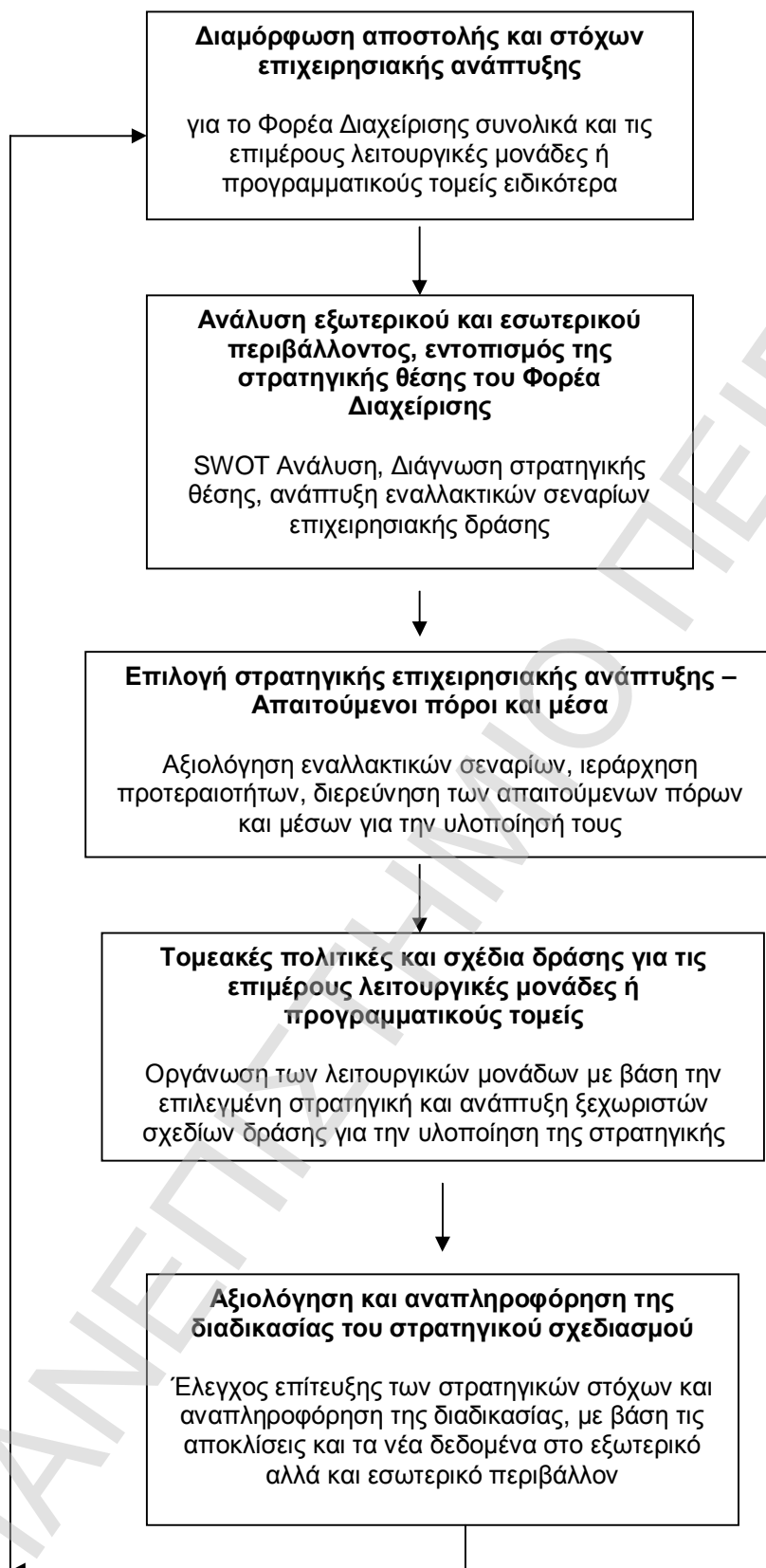
**Διάγραμμα 3.3**

**Η επιχειρησιακή λειτουργία ενός ΦΔ μίας Προστατευόμενης Περιοχής στο πλαίσιο της αποτελεσματικής διοίκησης-μάντζμεντ**

Το παραπάνω σχήμα εξηγεί τον κοινωνικό ρόλο που διαδραματίζει ο Φορέας Διαχείρισης ως οργανισμός της κοινωνικής οικονομίας, μέσα από τον οποίο προκύπτει η αποστολή του, το όραμα και το στρατηγικό επιχειρησιακό σχέδιο που θα πρέπει να υλοποιήσει ώστε να ανταποκριθεί στο ρόλο του.

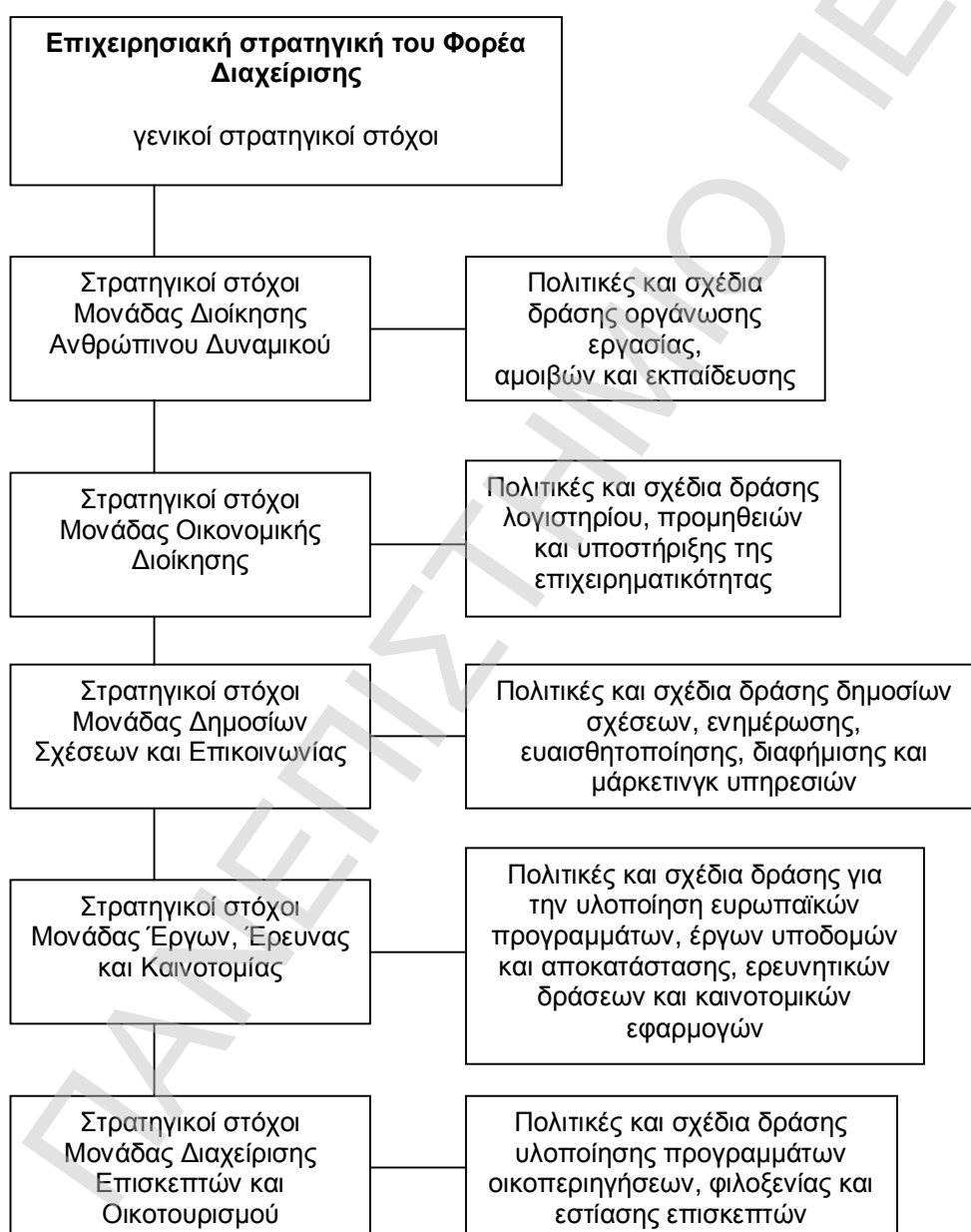
Ας δούμε όμως τι είναι και πώς πραγματοποιείται ο *στρατηγικός σχεδιασμός* ενός τυπικού Φορέα Διαχείρισης.

Καταρχήν, κεντρικό ρόλο στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού διαδραματίζουν τα στελέχη διοίκησης του Φορέα Διαχείρισης, με πρωτεύοντα αυτόν του Διοικητικού Συμβουλίου και του Διευθύνοντα Συμβούλου και, στη συνέχεια, των Διευθυντών ή/και Προϊσταμένων των οργανωτικών ή λειτουργικών μονάδων που προβλέπονται. Το επόμενο Διάγραμμα 3.4 παρουσιάζει τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού ενός Φορέα Διαχείρισης σε μία απλοποιημένη σχετικά μορφή:



**Διάγραμμα 3.4**  
**Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού στο πλαίσιο της αποτελεσματικής διοίκησης-μάντζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών**

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού αφορά την επίτευξη σκοπών ή γενικών (στρατηγικών) στόχων οι οποίοι αφορούν το Φορέα Διαχείρισης και, άμεσα ή έμμεσα, την Προστατευόμενη Περιοχή και τις επιμέρους λειτουργικές της μονάδες, όπως αναλύεται στο παρακάτω Διάγραμμα 3.5. Οι επιμέρους στόχοι των λειτουργικών μονάδων ή των προγραμματικών τομέων στην περίπτωση που ο Φορέας Διαχείρισης επιλέξει να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένους τομείς δράσης, θα πρέπει να συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικών (στρατηγικών) στόχων. Αυτό γίνεται, σύμφωνα με τη διεθνή πρακτική στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων, μέσω της δημιουργίας και αξιοποίησης των *στρατηγικών πλεονεκτημάτων* που διαθέτει ο Φορέας Διαχείρισης και η Προστατευόμενη Περιοχή και απαιτεί την κατάλληλη οργάνωση όλων των λειτουργικών μονάδων (βλ. και λειτουργία οργάνωσης η οποία παρουσιάζεται στη συνέχεια).



**Διάγραμμα 3.5**  
**Υλοποίηση διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού για έναν τυπικό Φορέα Διαχείρισης**

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως φαίνεται στα προηγούμενα διαγράμματα, περιλαμβάνει τη λήψη (στρατηγικών) αποφάσεων για τη διαμόρφωση στόχων οι οποίοι στη συνέχεια μεταφράζονται σε πολιτικές και σχέδια δράσης για όλες τις λειτουργικές μονάδες ή τα τομεακά προγράμματα του Φορέα Διαχείρισης. Τόσο οι γενικοί στρατηγικοί στόχοι, όσο και οι εξειδικευμένοι στόχοι θα πρέπει να διαμορφώνονται με βάση τα επόμενα τέσσερα κριτήρια. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι:

- ü *Ξεκάθαρα διατυπωμένοι.* Όστε να αποφεύγεται η αμφιλεγόμενη ερμηνεία τους.
- ü *Εφικτοί.* Όστε να μην προκαλείται απογοήτευση στους συμμετέχοντες κατά την υλοποίησή τους.
- ü *Μετρήσιμοι.* Οτιδήποτε δεν είναι μετρήσιμο, δεν «υπάρχει», όπως αναφέρεται και στη φιλοσοφία. Οι στόχοι συνεπώς, πρέπει να δίνονται με αναφορά σε κάποια μετρήσιμα μεγέθη, ώστε να διευκολύνεται το έργο του ελέγχου και της *αναπληροφόρησης (feedback)*.
- ü *Χρονικά Προσδιορισμένοι.* Όστε να υπάρχει ένας γνωστός χρονικός ορίζοντας κατά τον προγραμματισμό της υλοποίησής τους.

Η εκτέλεση της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού προϋποθέτει την καλή γνώση του ευρύτερου και εγγύτερου περιβάλλοντος, των ιδιαίτερων οικολογικών, κοινωνικών και οικονομικών χαρακτηριστικών της Προστατευόμενης Περιοχής, των δυνατοτήτων του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού, όπως και των διαθέσιμων οικονομικών κι άλλων πόρων (χρηματοδοτήσεις, χορηγίες, εγκαταστάσεις, υποδομές). Επίσης, ο σχεδιασμός απαιτεί καλή γνώση των συνθηκών της «αγοράς» της διατήρησης των Προστατευόμενων Περιοχών που αφορά στις καλές πρακτικές που εφαρμόζονται διεθνώς, στις συνθήκες του «ανταγωνισμού» και στις διαφαινόμενες τάσεις-προοπτικές για το μέλλον.

Η εμπειρία στη διοίκηση και οργάνωση των επιχειρήσεων δείχνει ότι τα περισσότερα στελέχη, κατά το καθημερινό πρόγραμμα της εργασίας τους, προτιμούν να «κάνουν» πράγματα, παρά να σκέφτονται και να σχεδιάζουν για το μέλλον. Ο στρατηγικός σχεδιασμός όμως είναι μία απαιτητική διαδικασία η οποία είναι σημαντικό να προγραμματίζεται έγκαιρα και, σε τακτά χρονικά διαστήματα, να ελέγχονται τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της και να γίνονται οι απαραίτητες διορθώσεις.

Σαν τελευταία παρατήρηση θα πρέπει να σημειώσουμε ότι, όπως αναφέρει ο **Perelman (1989: 2)**, η επιχειρηματική αριστεία προϋποθέτει ο οργανισμός να ξεπεράσει την τυπολατρική υλοποίηση ενός ιδανικού ετήσιου «σχεδίου» και να αναπτύξει μία προληπτική, ευέλικτη διεργασία για την καθημερινή αντιμετώπιση των στρατηγικών θεμάτων. Στην κατεύθυνση αυτή το αποτέλεσμα του στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα πλαίσιο προγραμματισμού δράσεων κι ένα εργαλείο αξιολόγησης της πορείας ανάπτυξης του οργανισμού που ανά πάσα στιγμή μπορεί να αναθεωρηθεί και να προσαρμοστεί με βάση τις τρέχουσες εξελίξεις. Παρόλα αυτά, καλό είναι να χρησιμοποιείται μία συστηματική προσέγγιση στο όλο εγχείρημα του σχεδιασμού-προγραμματισμού την οποία παρουσιάζουμε στη συνέχεια περισσότερο αναλυτικά.

### ***Η αποστολή και το όραμα των Φορέων Διαχείρισης***

Στον κόσμο των επιχειρήσεων, πολύ συχνά αναφέρεται ότι επιτυχημένος ηγέτης είναι αυτός ο οποίος δημιουργεί ένα *όραμα (vision)* για την επιχείρησή του και καταφέρνει να παρακινήσει όλα τα στελέχη ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξή του. Στην πράξη, το όραμα ενός Φορέα Διαχείρισης μπορεί να είναι οι γενικοί στόχοι του στρατηγικού σχεδίου το οποίο συντάσσεται συνήθως, όπως προαναφέραμε, στην αρχή του κάθε νέου ημερολογιακού έτους και περιλαμβάνει τα επιμέρους επιχειρησιακά σχέδια ή προγράμματα των λειτουργικών μονάδων. Παράδειγμα διατύπωσης του οράματος ενός τυπικού Φορέα Διαχείρισης μπορεί να είναι το εξής: «να διατηρηθεί η υφιστάμενη βιοποικιλότητα της Προστατευόμενης Περιοχής και να γίνει ευρύτερα γνωστή για τις οικολογικές και πολιτιστικές αξίες της». Αν και δεν θεωρείται σκόπιμο, στη διατύπωση του οράματος μπορεί να εμφανίζεται και ένας ποσοτικός στόχος, ώστε να υπάρχει ένα επίπεδο αναφοράς για την αξιολόγηση της επιτυχίας στην επίτευξη του οράματος. Για παράδειγμα, στην προηγούμενη διατύπωση μπορεί να προστεθεί η έκφραση «σημειώνοντας μία αύξηση στους επισκέπτες της τάξης του 5% ετησίως».

Προκειμένου οι εργαζόμενοι να έχουν μία αντίληψη για το είδος του οργανισμού στον οποίο ανήκουν και τον «τρόπο» με τον οποίο απασχολούνται στο καθημερινό τους πρόγραμμα, είναι σημαντικό να υπάρχει μία γραπτή δήλωση, μία «αποστολή (*mission*)». Η γραπτή αυτή δήλωση θα πρέπει να είναι όχι μόνο σαφής, αλλά να αποτελεί κι έναν οδηγό καθημερινής αναφοράς για το «πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα στο εσωτερικό του οργανισμού». Αυτό είναι σχετικό με την «κουλτούρα» του οργανισμού η οποία αναφέρεται στις αξίες, τις πεποιθήσεις, τις αντιλήψεις, τα σύμβολα, κ.ά. που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο δραστηριοποίησης των στελεχών και αντανακλούν τη φιλοσοφία του οργανισμού.

Η αποστολή ενός οργανισμού, όπως αναφέρει ο **Asher (1996: 35)**, δεν αποτελεί μία συλλογή των ατομικών περιγραφών εργασίας των στελεχών του οργανισμού. Προσδιορίζει τα όρια της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης του οργανισμού και των πελατών του και αναφέρει στο πως εφαρμόζεται στην πράξη μαζί με μία κατεύθυνση για το μέλλον. Η επίτευξη της αποστολής εξαρτάται και επηρεάζεται από μία σειρά από παράγοντες τους οποίους ο **Asher (1996: 36)** αναφέρει ως «*κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (critical success factors)*». Η επίτευξη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων σε σχέση με τους συγκεκριμένους παράγοντες οδηγεί σε διακεκριμένη επίδοση στα επίπεδα των οργανωτικών μονάδων (Διευθύνσεις/Τμήματα) και του οργανισμού συνολικά. Μερικοί ενδεικτικοί κρίσιμοι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την επίδοση των Φορέων Διαχείρισης, όπως θα δούμε αναλυτικά στις εμπειρικές έρευνες που ακολουθούν, συνδέονται με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, όπως η προώθηση και η εφαρμογή της περιβαλλοντικής νομοθεσίας, η απρόσκοπτη χρηματοδότηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων, η στάση των κοινωνικών εταίρων, η δικτύωση με άλλους φορείς για τη δημιουργία συνεργιών, κ.λπ.

Ακολουθεί ένα παράδειγμα «αποστολής» ενός Φορέα Διαχείρισης ο οποίος βρίσκεται σε μία ορεινή, δασική περιοχή με σημαντική ορνιθοπανίδα. Χωρίς να αποτελεί ένα «λογοτεχνικό» χωρίο, δίνει το «στίγμα» του εύρους δραστηριοποίησης του Φορέα:

*«Έργο μας είναι η αποτελεσματική διατήρηση του οικολογικού και πολιτιστικού πλούτου της Προστατευόμενης Περιοχής, με έμφαση στην ορνοθοπανίδα της και η συμβολή στην Αειφόρο τοπική Ανάπτυξη, μέσω της ανάληψης ήπιων επιχειρηματικών και συμβουλευτικών δράσεων».*

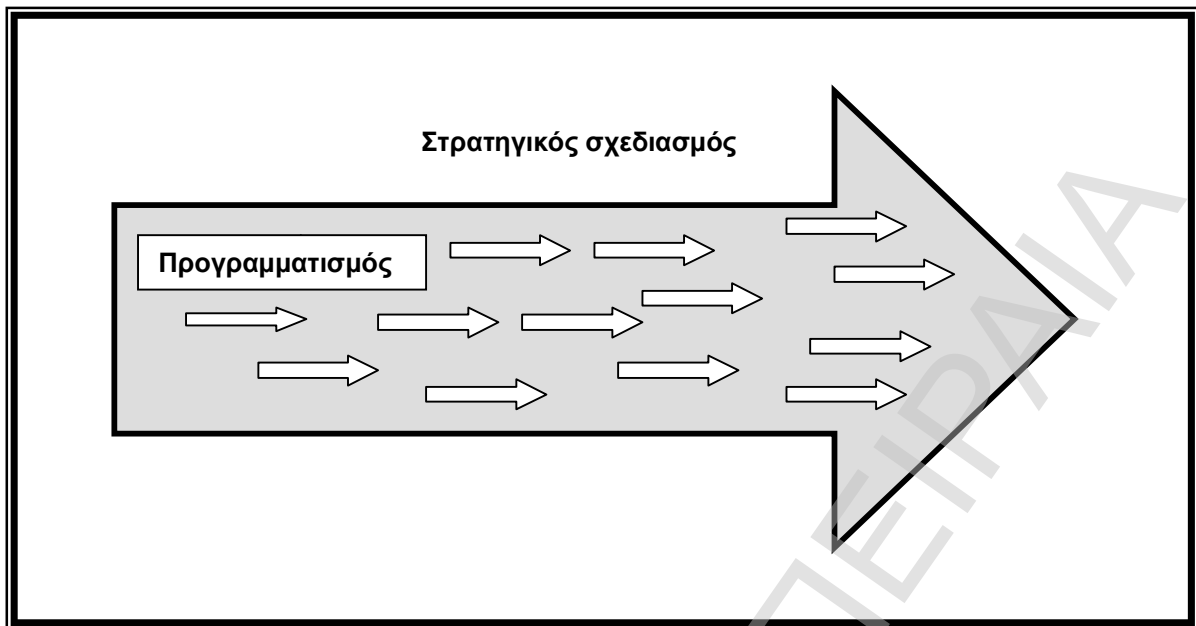
Η διατύπωση της αποστολής βέβαια μπορεί να είναι και εξαιρετικά συνοπτική, αρκεί να εμπνέει και δίνει την κατεύθυνση για την καθημερινή δραστηριοποίηση των στελεχών. Ένα παράδειγμα για έναν Φορέα Διαχείρισης μίας Προστατευόμενης Περιοχής που είναι γνωστή για τη φυσική ομορφιά της θα μπορούσε να είναι:

*«Αποστολή μας είναι να διατηρήσουμε την ομορφιά της φύσης και, μαζί, την ευτυχία των ανθρώπων στην περιοχή ευθύνης μας».*

Για πολλούς οργανισμούς η αποστολή θεωρείται σημαντικό να υπάρχει διατυπωμένη σ' ένα συνοπτικό κείμενο το οποίο συνήθως μοιράζεται σε όλα τα στελέχη σε μία τυπωμένη κάρτα ή αναρτάται σε εμφανή σημεία στο εσωτερικό των εγκαταστάσεων. Σε κάθε περίπτωση, η αποστολή με τη μορφή μίας γραπτής δήλωσης είναι σημαντικό να υπάρχει γιατί αποτελεί έναν υπέρτατο κοινό στόχο για την επίτευξη του οποίου οφείλουν να συντονίσουν τις προσπάθειες και το καθημερινό τους έργο όλοι οι εργαζόμενοι.

### **3.3 Η διαδικασία του προγραμματισμού**

**Σ**ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ για τη διοίκηση-μνάτζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών λαμβάνει χώρα η διαδικασία του προγραμματισμού (*planning*). Ο προγραμματισμός αποτελεί ένα δεύτερο επίπεδο του στρατηγικού σχεδιασμού. Ενώ ο στρατηγικός σχεδιασμός θέτει τους γενικούς (στρατηγικούς) στόχους του Φορέα Διαχείρισης, ο προγραμματισμός αναφέρεται στους ειδικότερους, επιμέρους στόχους οι οποίοι θα πρέπει να επιτευχθούν. Το επόμενο Διάγραμμα 3.6 αποδίδει γραφικά αυτή τη σχέση: Η επίτευξη των στόχων του προγραμματισμού θα πρέπει να συγκλίνει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του Φορέα Διαχείρισης (σκεφτείτε το αποτέλεσμα στην περίπτωση του διαφορετικού προσανατολισμού των μικρών βελών).



**Διάγραμμα 3.6**

**Οι επιμέρους στόχοι του προγραμματισμού θα πρέπει να συμβάλλουν στην επίτευξη του κεντρικού στρατηγικό στόχου**

Στο πλαίσιο του προγραμματισμού ορίζονται οι *αντικειμενικοί στόχοι* που θα πρέπει να φέρουν σε πέρας οι επιμέρους οργανωτικές μονάδες του Φορέα Διαχείρισης, μέσα σε συγκεκριμένα *χρονικά και οικονομικά όρια*. Μία σημαντική παρατήρηση είναι ότι, ενώ ο χρονικός ορίζοντας που καλύπτει ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μακροπρόθεσμος (5ετία, 10ετία), ο χρονικός ορίζοντας του προγραμματισμού είναι βραχυχρόνιος ή μεσοπρόθεσμος και, συνήθως, είναι ετήσιος ή και εξαμηνιαίος, επιτρέποντας έτσι την αναπροσαρμογή του μέσω της διαδικασίας του ελέγχου, όπως θα δούμε στη συνέχεια.

Η διαδικασία του προγραμματισμού για το Φορέα Διαχείρισης μίας Προστατευόμενης Περιοχής αφορά τη συγκρότηση των λειτουργικών προγραμμάτων των επιμέρους διευθύνσεων και τμημάτων που περιλαμβάνονται στην οργάνωσή του. Τυπικά προγράμματα για τα οποία θα πρέπει να καταρτιστεί ο ετήσιος, για παράδειγμα, επιχειρησιακός προγραμματισμός ενός Φορέα Διαχείρισης μίας Προστατευόμενης Περιοχής είναι:

- Το Πρόγραμμα οικονομικής διαχείρισης
- Το Πρόγραμμα Οικοτουρισμού
- Το Πρόγραμμα μάρκετινγκ, επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων (συμπεριλαμβανομένων των δράσεων περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης καθώς, επίσης, και δικτύωσης και συνεργασίας με άλλους φορείς)
- Το Πρόγραμμα περιβαλλοντικής παρακολούθησης
- Το πρόγραμμα ερευνών και μελετών
- Το πρόγραμμα έργων διαχείρισης και ανάπτυξης των ενδιατημάτων
- Το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Προκειμένου να μπορέσουμε να ελέγξουμε την αρτιότητα του προγραμματισμού για κάθε ένα από τα παραπάνω λειτουργικά προγράμματα του Φορέα Διαχείρισης, θα πρέπει να διερευνήσουμε τα επόμενα ερωτήματα (προσαρμογή από **Elbein and Thomas, 1998**):

- Ε** Οι στόχοι του προγραμματισμού που έχουν τεθεί είναι ξεκάθαροι, ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι (τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των τελικών προϊόντων του προγραμματισμού αποδίδονται με μετρήσιμα μεγέθη);
- Ε** Η περιγραφή των εργασιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν, σε δεδομένο χρονικό διάστημα και με δεδομένο προϋπολογισμό, είναι πλήρης;
- Ε** Το διαθέσιμο προσωπικό που θα αναλάβει την ολοκλήρωση των εργασιών, ενδεχομένως και σε συνεργασία με κάποιους εξωτερικούς συνεργάτες ή συμβούλους α) επαρκεί για την υλοποίηση του προβλεπόμενου έργου και β) διαθέτει τις αναγκαίες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία;
- Ε** Υπάρχει δυνατότητα το σύνολο ή μέρος των προβλεπόμενων εργασιών να χρηματοδοτηθεί από κάποιο εξωτερικό χορηγό (π.χ. πολλές μεγάλες εταιρίες είναι πρόθυμες να χρηματοδοτήσουν ειδικά προγράμματα που αφορούν στην προστασία απειλούμενων ειδών που υλοποιούνται από οργανώσεις της κοινωνικής οικονομίας);
- Ε** Υπάρχει σαφής χρονικός προγραμματισμός για το πότε ξεκινάει και το πότε τελειώνει η κάθε δράση/έργο που προβλέπεται;
- Ε** Υπάρχει σαφής και τεκμηριωμένη αντιστοίχιση μεταξύ των ποσών που αναφέρονται στον προϋπολογισμό και των τιμών που επικρατούν στην αγορά (με διασταυρωμένα και επίκαιρα στοιχεία από την αγορά);
- Ε** Υπάρχουν επαρκείς εγγυήσεις για τη διαθεσιμότητα των χρημάτων που πρόκειται να καλύψουν τις οικονομικές απαιτήσεις του προγραμματισμού;
- Ε** Έχει γίνει κάποια πρόβλεψη για την περίπτωση που παρουσιαστούν υπερβάσεις στον καταρτισμένο προϋπολογισμό (συνήθως της τάξης του 5%);
- Ε** Έχουν εντοπιστεί σημεία τα οποία μπορεί να προκαλέσουν δυσχέρεια στην υλοποίηση επιμέρους εργασιών που περιλαμβάνονται στον προγραμματισμό (π.χ. κοινωνική αντίδραση από μερίδα της τοπικής κοινωνίας σε μία δράση περιφραξης ενός τμήματος ζώνης απολύτου προστασίας η οποία απειλείται από υπερβόσκηση).
- Ε** Ο προγραμματισμός έχει πάρει τη μορφή μίας συνοπτικής και εμπεριστατωμένης έκθεσης η οποία έχει τεθεί υπόψη όλων των ενδιαφερομένων που εμπλέκονται στην υλοποίησή του;
- Ε** Υπάρχει σύμφωνη γνώμη και ομοψυχία από μέρους των στελεχών του Φορέα και των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου για το περιεχόμενο του προγραμματισμού;

Εφόσον σ' όλα τα προηγούμενα ερωτήματα η απάντηση είναι θετική, ο προγραμματισμός έχει αυξημένη πιθανότητα να υλοποιηθεί με επιτυχία, ειδικά στην περίπτωση που εξασφαλιστούν οι προϋποθέσεις που αφορούν στην παρακολούθηση και στον έλεγχο της πορείας υλοποίησης. Ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για την *ποιότητα* του προγραμματισμού είναι η σύνταξη των ποιοτικών χαρακτηριστικών (προδιαγραφών) των τελικών εκροών που περιλαμβάνονται. Όσον αφορά τη διοίκηση-μάντζεμντ των Προστατευόμενων Περιοχών, δύο είναι οι σημαντικές πηγές που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για τη σύνταξη των προδιαγραφών εργασιών που περιλαμβάνονται στον προγραμματισμό:



- Ύ Η περιβαλλοντική νομοθεσία (Εθνική, Κοινοτική και Διεθνείς Συμβάσεις) και τα όρια που αναφέρονται σχετικά την ποιότητα περιβαλλοντικών παραμέτρων, τα οικολογικά χαρακτηριστικά των προστατευόμενων περιοχών, κλπ.
- Ύ Πρότυπες μέθοδοι που πρέπει να ακολουθούνται για την πραγματοποίηση μετρήσεων πεδίου και εργαστηριακών αναλύσεων (π.χ. ποιοτικός προσδιορισμός των νερών υδάτινων αποδεκτών) ή την πραγματοποίηση οικολογικών καταγραφών (π.χ. μέτρηση πληθυσμών ορνιθοπανίδας που διαχειμάζει στην περιοχή).

Επίσης, στην υλοποίηση του προγραμματισμού σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ευελιξία στη λήψη των αποφάσεων για την οριστικοποίηση και εφαρμογή των δράσεων, ενεργειών, κ.λπ. που περιλαμβάνονται. Από την τρέχουσα εμπειρία η οποία επιβεβαιώνεται και με τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας που παρουσιάζεται στη συνέχεια, προκύπτει ότι οι Φορείς Διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αντιμετωπίσουν δυσχέρειες και εμπόδια στη λήψη των αποφάσεων που απαιτούν έγκριση από το Διοικητικό τους Συμβούλιο. Αυτό είναι πιθανό λόγω της συμμετοχής στο Διοικητικό Συμβούλιο πολιτικών προσώπων που έχουν μεν την πολιτική ευθύνη για τα παραγόμενα αποτελέσματα του προγραμματισμού, αποφασίζουν όμως, πολλές φορές, με αρκετά διαφορετικά κριτήρια απ' αυτά που περιλαμβάνονται στο στρατηγικό σχεδιασμό του ίδιου του Φορέα Διαχείρισης (π.χ. υπέρ της εξυπηρέτησης τοπικών συμφερόντων διακεκριμένων κοινωνικών ομάδων).

### **Άσκηση ενεργητικής μάθησης**

#### **Ο προγραμματισμός στην πράξη**

Προσπαθήστε να συμπληρώσετε τον επόμενο Πίνακα 3.1 που αφορά τον προγραμματισμό της λειτουργίας του Κέντρου Υποδοχής Επισκεπτών που θα μπορούσε να λειτουργήσει σε μία Προστατευόμενη Περιοχή:

**Πίνακας 3.1**

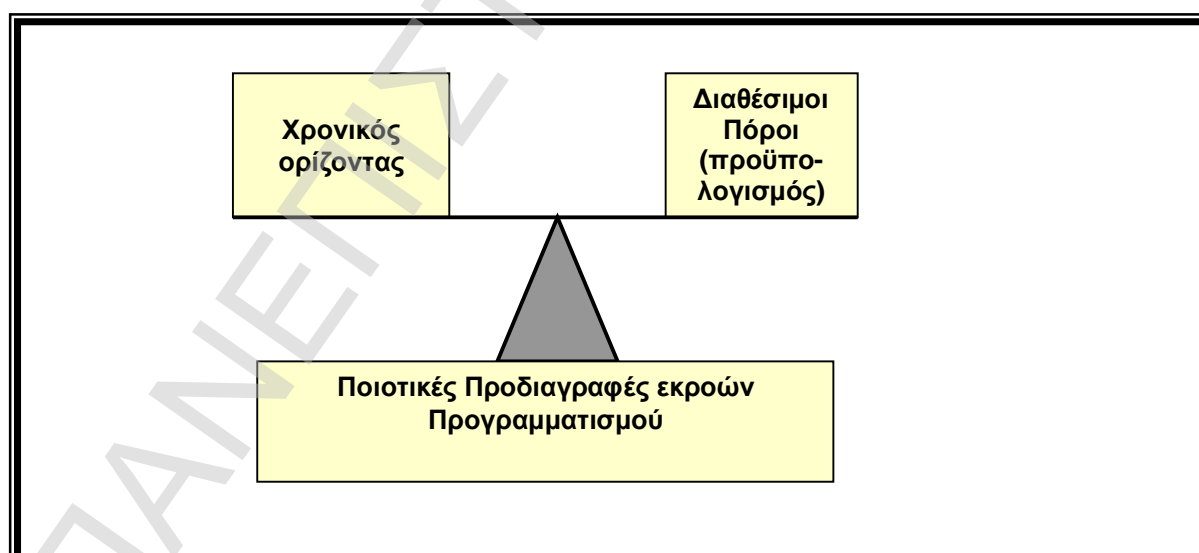
#### **Ο προγραμματισμός λειτουργίας του**

#### **Κέντρου Υποδοχής Επισκεπτών σε μία Προστατευόμενη Περιοχή**

Α/Α	Εργασίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν	Χρονικός Ορίζοντας (τετράμηνα)				Ανθρώπινο δυναμικό (ανθρωπομήνες απασχόλησης και ειδικότητες)	Προϋπολογισμός δαπάνης (ευρώ)	Ποιοτικές Προδιαγραφές
		1	2	3	4			
1	Σύνταξη προδιαγραφών για ανάθεση μελέτης οργάνωσης του Κέντρου Υποδοχής Επισκεπτών							
2	Εκπόνηση της μελέτης από ομάδα στελεχών του ΦΔ. και σύνταξη προδιαγραφών της εφαρμογής της							
3	Ανάθεση εφαρμογής της μελέτης σε							

	εξωτερικό εργολάβο							
4	Επίβλεψη της εφαρμογής της μελέτης και παραλαβή του έτοιμου κέντρου							
5	Κατασκευή και εξοπλισμός του κέντρου (από τον εργολάβο)							
6	Πρόσληψη ατόμων για τη λειτουργία του Κέντρου							
7	Εκπαίδευση των ατόμων							
8	Λειτουργία του Κέντρου σε 2 βάρδιες							
9	Εργασίες συντήρησης-καθαριότητας							
10	Άλλο (προσθέστε) .....							

Το επόμενο Διάγραμμα 3.7 αποδίδει εποπτικά την ισορροπία που πρέπει να υπάρχει μεταξύ της ποιότητας των αποτελεσμάτων του προγραμματισμού, των διαθέσιμων χρημάτων και του χρονικού οριζοντα ολοκλήρωσης των προβλεπόμενων εργασιών. Θα πρέπει να θυμάστε ότι κάθε αλλαγή σε μία από τις τρεις αυτές σημαντικές διαστάσεις του προγραμματισμού επηρεάζει τις άλλες. Δηλαδή δεν είναι δυνατό να έχουμε μία βελτίωση των ποιοτικών προδιαγραφών μίας δράσης του προγραμματισμού, χωρίς αυτό να επηρεάζει το κόστος ή/και το χρονικό διάστημα ολοκλήρωσής της.



**Διάγραμμα 3.7**

**Η επιδιωκόμενη ισορροπία μεταξύ χρονικού οριζοντα, προδιαγραφών και προϋπολογισμού στη διαδικασία του Προγραμματισμού**

### 3.4 Η λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο της λειτουργίας των Φορέων Διαχείρισης

**Ο**Ι ΦΟΡΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΟΠΩΣ ΕΧΟΥΜΕ ΤΟΝΙΣΕΙ αποτελούν οργανισμούς της λεγόμενης κοινωνικής οικονομίας οι οποίοι διοικούνται από ένα Διοικητικό Συμβούλιο με τη συμμετοχή εκπροσώπων τοπικών φορέων και συνήθως έναν διοικητικό διευθυντή ή διευθύνοντα σύμβουλο. Στο εσωτερικό των Φορέων Διαχείρισης λοιπόν, λαμβάνονται αποφάσεις σε πολλά διαφορετικά *επίπεδα*. Μπορούμε να ξεχωρίσουμε τουλάχιστον τρία διαφορετικά επίπεδα λήψης σημαντικών αποφάσεων: το επίπεδο του Διοικητικού Συμβουλίου, το επίπεδο του Διευθύνοντα Συμβούλου –συνήθως σε συνεργασία με άλλα επιτελικά διοικητικά στελέχη του Φορέα- και το επίπεδο των επιμέρους Τμημάτων που μπορεί να περιλαμβάνονται σε ένα Φορέα Διαχείρισης. Μεμονωμένες αποφάσεις μπορούν να λαμβάνουν φυσικά και όλα τα στελέχη του Φορέα Διαχείρισης κατά την καθημερινή άσκηση των καθηκόντων τους με μεγάλη σημασία μάλιστα για την αποτελεσματική και εύρυθμη λειτουργία του Φορέα. Για παράδειγμα, τα μέσα που θα επιλέξει ο υπεύθυνος επικοινωνίας για την ανεύρεση χορηγών για τη διοργάνωση ενός θερινού σχολείου περιβαλλοντικής εκπαίδευσης είναι μία επιλογή που μπορεί να οδηγήσει στην υπερκρηματοδότηση ή υποκρηματοδότηση της προσπάθειας. Τα άτομα που συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων στα διαφορετικά επίπεδα που παρουσιάσαμε παραπάνω χρησιμοποιούν κάθε φορά διαφορετικά κριτήρια για τη λήψη των αποφάσεών τους ενώ, επιπλέον, τα κριτήρια αυτά ανάλογα με την περίπτωση έχουν διαφορετική βαρύτητα. Για παράδειγμα, το Διοικητικό Συμβούλιο του Φορέα μπορεί να αποδίδει μεγάλη βαρύτητα στην κοινωνική διάσταση ενός θέματος, ενώ ο Διευθύνων Σύμβουλος στην οικονομική. Καθώς είναι δύσκολο να προβλέψουμε το μέλλον, είναι δύσκολο τα άτομα που συμμετέχουν σε μία απόφαση να είναι βέβαια για τα αποτελέσματα των λύσεων ή των εναλλακτικών προτάσεων που προκρίνουν. Επιπλέον, μετά από τη λήψη μίας απόφασης και ενώ έχουμε διαπιστώσει ότι τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα πάλι μπορεί να υπάρχει υψηλός βαθμός αβεβαιότητας για το κατά πόσο ήταν «σωστή» ή «λανθασμένη» η συγκεκριμένη επιλογή, στο βαθμό που το κοινωνικο-οικονομικό και πολιτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο εντάσσεται η λειτουργία ενός οργανισμού αλλάζει συνεχώς.

Όπως επισημαίνουν οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρής (1998: 202-203), η σπουδαιότητα μίας απόφασης μετράται συνήθως με τρεις μεταβλητές: το ύψος των πόρων που απαιτεί η υλοποίησή της, η σημασία της για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, ο αριθμός των ανθρώπων που εμπλέκονται σ' αυτή ή οι παρενέργειές της. Τα κριτήρια αυτά μπορούν να χρησιμοποιούνται από τα στελέχη της διοίκησης των Φορέων Διαχείρισης μίας Προστατευόμενης Περιοχής προκειμένου να σταθμίσουν το χρόνο και την προσπάθεια που θα διαθέσουν κατά τη λήψη μίας απόφασης. Επίσης, με βάση τα παραπάνω κριτήρια, γίνεται φανερό ότι για τη λήψη μίας σημαντικής απόφασης, τα αρμόδια στελέχη θα πρέπει να βασιστούν σε αντικειμενικές πληροφορίες που θα τεκμηριώσουν την επιλογή τους.

Κάποιες φορές τα στελέχη ενός Φορέα Διαχείρισης θα πρέπει να λάβουν μία απόφαση η οποία απαιτεί τη στάθμιση αντιδιαμετρικά αντίθετων επιλογών. Για παράδειγμα, μπορεί να κληθούν να αποφασίσουν για το αν είναι προτιμότερο να προσλάβουν ένα στέλεχος το οποίο να διενεργεί καθημερινά μία σειρά από μετρήσεις για το πρόγραμμα της περιβαλλοντικής παρακολούθησης ή να προμηθευτούν ένα σύστημα αυτόματων μετρήσεων. Η λήψη αποφάσεων σε αντίστοιχες περιπτώσεις δεν είναι πάντοτε εύκολη. Μία κατεύθυνση που μπορούν να λαμβάνουν υπόψη τους τα στελέχη είναι η λήψη της απόφασης να ακολουθεί την στρατηγική του οργανισμού. Δηλαδή στη συγκεκριμένη περίπτωση, αν η στρατηγική του οργανισμού περιλαμβάνει την ενδυνάμωση των σχέσεων του Φορέα Διαχείρισης με την τοπική κοινωνία και την απαίτηση για συμβολή στην οικονομική και κοινωνική της ανάπτυξη, είναι μάλλον προτιμότερο να προτιμηθεί η πρόσληψη ενός στελέχους από την περιοχή, παρά η προμήθεια ενός συστήματος αυτόματης λήψης μετρήσεων. Βεβαίως, μία περισσότερο τεχνοκρατική προσέγγιση θα μπορούσε να βασιστεί σε μία ανάλυση της επίδρασης των δύο επιλογών στα οικονομικά του Φορέα σε μακροπρόθεσμη περίοδο που μάλλον θα κατέληγε υπέρ της επιλογής προμήθειας του αυτόματου εξοπλισμού (ειδικά στην περίπτωση που θα μπορούσε να εξασφαλιστεί επιδότηση για την αγορά και υπήρχαν στελέχη του οργανισμού που, στο πλαίσιο των άλλων καθηκόντων τους, θα μπορούσαν να αναλάβουν και τη χρήση του νέου εξοπλισμού).

Ο τρόπος και οι διαδικασίες λήψης των αποφάσεων σε έναν οργανισμό συνδέονται με το επίπεδο και την ποιότητα της δημοκρατίας στο εσωτερικό του. Το θέμα αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τους οργανισμούς της κοινωνικής οικονομίας καθώς από τη φύση τους οφείλουν να προωθούν την κοινωνική ολοκλήρωση και ενσωμάτωση η οποία προϋποθέτει ενεργητική συμμετοχή και δημοκρατικές διαδικασίες. Ο καλύτερος τρόπος για την ενδυνάμωση της δημοκρατίας στο εσωτερικό των Φορέων Διαχείρισης είναι η αυξημένη συμμετοχή όλων των στελεχών στη λήψη των αποφάσεων και ιδιαίτερα στα θέματα που αφορούν τη στρατηγική του οργανισμού. Όπως επισημαίνουν οι **Pekka-Economou and Lykogianni (2005: 7)**, ο ρόλος των στελεχών στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, στην υλοποίηση της στρατηγικής, στην εφαρμογή των πολιτικών και τελικά στην συνολική επίδοση του οργανισμού είναι ζωτικής σημασίας. Τα στελέχη των Φορέων Διαχείρισης θα έχουν διακεκριμένη επίδοση όταν οι στρατηγικοί στόχοι που επιδιώκουν μέσα από την καθημερινή εργασία τους αντανakλούν και τις δικές τους θέσεις και απόψεις και, οπωσδήποτε, έχουν γίνει κατανοητοί και αποδεκτοί από αυτούς στο πλαίσιο διευρυμένων συμμετοχικών διαδικασιών παρουσίασης και ανάλυσης της στρατηγικής του οργανισμού.

# 4.

## Η λειτουργία της Οργάνωσης

*«Κι αν είναι τρέλα, έχει τη μέθοδό της».*

*(Ουίλιαμ Σέξπιρ, Αμλετ)*

### Εννοιολόγιο 4<sup>ου</sup> κεφαλαίου

- Οργανωτική δομή και μορφές οργάνωσης οργανισμών και επιχειρήσεων
- Αρμοδιότητες στελεχών, καθήκοντα και μορφές εξουσίας
- Οργανισμός μάθησης και συστήματα συλλογικής μάθησης
- Εταιρική διακυβέρνηση, επιχειρησιακή ηθική και εταιρική κοινωνική ευθύνη

#### 4.1 Αρχές για την αποτελεσματική οργάνωση των Φορέων Διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών

**Η** ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΑΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ δομή της ομάδας των στελεχών του Φορέα Διαχείρισης, των σχέσεων και του τρόπου με τον οποίο επιτυγχάνεται η συνεργασία τους κατά τη συμμετοχή τους στη διοίκηση-μάνατζμεντ της Προστατευόμενης Περιοχής. Η οργανωτική δομή εξασφαλίζει την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και καθορίζει, σε σημαντικό βαθμό, την ευελιξία και την ανταγωνιστικότητα του Φορέα Διαχείρισης. Επίσης, προσδιορίζει τη διανομή της εξουσίας, τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις και τα κανάλια επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης. Η οργανωτική δομή περιλαμβάνει τις προβλεπόμενες διαδικασίες μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η συνεργασία και η υλοποίηση του έργου της διοίκησης-μάνατζμεντ για την επίτευξη των στόχων που προβλέπονται στο στρατηγικό σχέδιο της Προστατευόμενης Περιοχής.

Η οργανωτική δομή την οποία επιλέγουν οι οργανισμοί και επιχειρήσεις, όπως αναφέρει ο **Hall (1992: 49)**, εξυπηρετεί τρεις βασικές λειτουργίες:

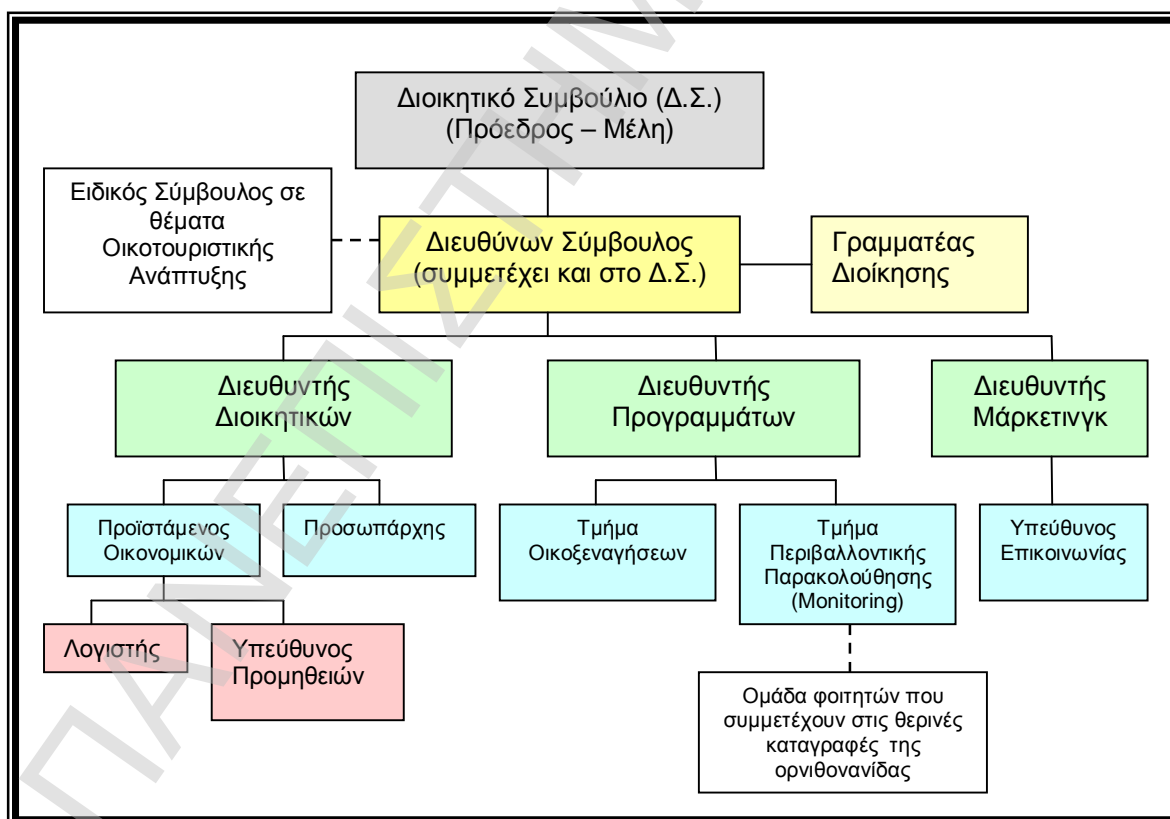
1. Είναι σημαντική για την παραγωγή των εκροών της οργάνωσης και την επίτευξη των (στρατηγικών) της στόχων.
2. Εξασφαλίζει τη μείωση ή και ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων που μπορεί να προέλθουν από την ατομική συμπεριφορά (όπως και την είσοδο ή έξοδο στελεχών από τον οργανισμό).
3. Διασφαλίζει ότι τα άτομα που επιλέγονται για τη στελέχωση των θέσεων του οργανισμού πληρούν τις προδιαγραφές που καθορίζονται στο οργανόγραμμα της οργάνωσης και όχι το αντίθετο.

Η τελευταία παρατήρηση είναι πολύ σημαντική καθώς, κατά τον καθορισμό του οργανογράμματος του οργανισμού και την αντιστοίχιση τυπικών και ουσιαστικών προσόντων που θα πρέπει να έχουν τα στελέχη για τις θέσεις που προβλέπονται, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη μόνο οι στρατηγικές επιλογές του οργανισμού και επιστημονικά και ορθολογικά κριτήρια. Η τυπική δομή της οργάνωσης ενός οργανισμού, όπως και ενός Φορέα Διαχείρισης, αναπαρίσταται συνήθως μέσω οργανογραμμάτων τα οποία μπορεί να έχουν ποικίλη μορφή. Στη βιβλιογραφία και στην πράξη υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι οργανογραμμάτων που αφορούν έναν οργανισμό. Κάποια είναι περισσότερο συγκεντρωτικά ενώ άλλα περισσότερο αποκεντρωμένα.

### **Άσκηση ενεργητικής μάθησης**

#### **Ευέλικτη δημιουργία του οργανογράμματος ενός ΦΔ**

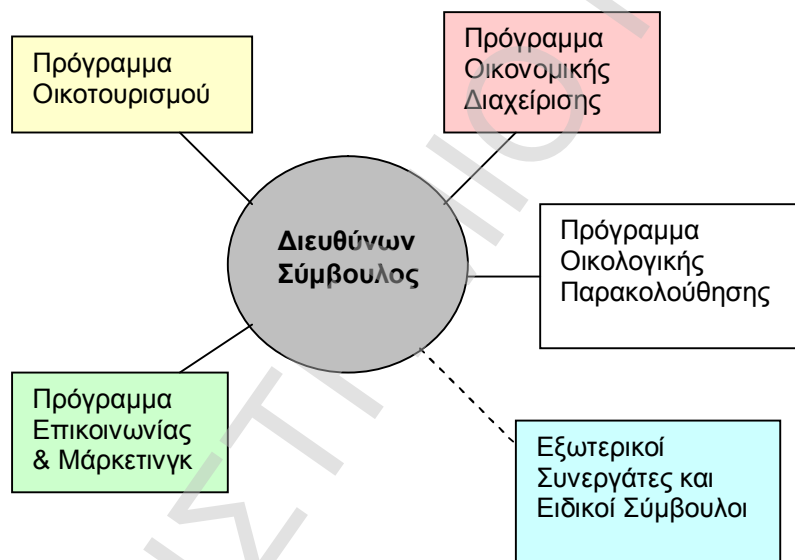
Στο επόμενο Διάγραμμα 4.1 εμφανίζεται το οργανόγραμμα ενός Φορέα Διαχείρισης για την Προστατευόμενη Περιοχή ενός μικρού εσωτερικού υγροτόπου. Σκεφτείτε τι άλλα Τμήματα θα μπορούσε να περιλαμβάνει και, ακόμη, αν θα μπορούσε να υπάρχει μία διαφορετική δομή, μέσω της συγχώνευσης ή της διάσπασης Τμημάτων. Ποια πλεονεκτήματα και ποια μειονεκτήματα έχει η συγχώνευση Τμημάτων; Ο Διευθυντής Μάρκετινγκ μήπως αισθάνεται «μειονεκτικά» στο βαθμό που έχει έναν μόνο υφιστάμενο, συνεργάτη; Γιατί μπορεί να συμβαίνει αυτό;



**Διάγραμμα 4.1**

**Οργανόγραμμα ενός Φορέα Διαχείρισης μίας μικρής Προστατευόμενης Περιοχής**

Το οργανόγραμμα του προηγούμενου Διαγράμματος 4.1 είναι «ιεραρχικού τύπου (**functional**)», αλλά στην επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης οργανισμών και επιχειρήσεων απαντώνται και άλλου είδους οργανογράμματα όπως αυτά τα οποία λαμβάνουν υπόψη τους τα επιμέρους προγράμματα τα οποία υλοποιούνται από έναν οργανισμό ή επιχείρηση (**projectized**). Το επόμενο Διάγραμμα 4.2 αποδίδει τη μορφή ενός τέτοιου οργανογράμματος. Φυσικά υπάρχουν και οργανογράμματα «μεικτού» τύπου (**matrix**). Παραπέρα, η σύγχρονη τεχνολογία και ειδικότερα η δυνατότητα της πραγματοποίησης τηλεδιασκέψεων επιτρέπει πλέον την εικονική οργάνωση (**virtual organization**) η οποία μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα λειτουργική στη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών Φορέων Διαχείρισης, στο πλαίσιο ενός προγράμματος δικτύωσης. Σ' ένα τέτοιο δίκτυο αναμένεται να προκύπτουν σημαντικά πλεονεκτήματα για όλους τους Φορείς που συμμετέχουν, ενώ η διατήρηση της φυσικής και πολιτιστικής ποικιλότητας γίνεται με αποτελεσματικότερο τρόπο, μέσα από τη σημαντική εξοικονόμηση χρόνου και οικονομικών πόρων.



**Διάγραμμα 4.2**

***Οργάνωση με βάση τα προγράμματα (έργα) που υλοποιεί ένας Φορέας Διαχείρισης***

Για την αποτελεσματική οργάνωση ενός Φορέα Διαχείρισης μίας Προστατευόμενης Περιοχής, προτείνεται η υιοθέτηση των επόμενων βημάτων (προσαρμογή από Ε. Πετρίδου, 2001):

1. Προσδιορίζεται το συνολικό έργο που εκτελείται ή θα έπρεπε να εκτελείται από το Φορέα Διαχείρισης και αναλύεται στα στοιχειώδη αυτοτελή έργα που το αποτελούν (δηλαδή έργο -πακέτο εργασιών- που μπορεί να ανατεθεί σ' ένα μεμονωμένο στέλεχος ή ομάδα στελεχών, π.χ. η καταχώρηση των τιμολογίων και η μισθοδοσία, η φύλαξη των περιοχών απολύτου προστασίας, κ.λπ.).
2. Σε όλα τα έργα αντιστοιχίζουμε το προσωπικό και το χρόνο που απαιτούνται για την ικανοποιητική εκτέλεσή τους (ανθρωπομήνες). Το σύνολο του χρόνου αντιστοιχεί στο φόρτο εργασίας που πρέπει να διεκπεραιώσει ο Φορέας Διαχείρισης (π.χ. για την φύλαξη των ζωνών απολύτου προστασίας απαιτούνται 48 ανθρωπομήνες ή τέσσερα

ανθρωπότητα, για το χρονικό διάστημα ενός έτους το οποίο αντιστοιχεί σε πλήρη απασχόληση τεσσάρων στελεχών).

3. Χρησιμοποιώντας πρότυπα και τεχνικές από την επιστήμη της σύγχρονης διοίκησης τμηματοποιούμε (ομαδοποιούμε) τα αυτοτελή έργα σε οργανωτικές μονάδες που συγκροτούν το οργανόγραμμα του Φορέα Διαχείρισης (Διευθύνσεις, Τμήματα, Γραφεία, θέσεις εργασίας).
4. Προσδιορίζεται το είδος της εργασίας και καθορίζονται οι μεταξύ τους σχέσεις για όλες τις θέσεις εργασίας που προβλέπονται.

Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων που καλύπτουν τις διάφορες θέσεις στο οργανόγραμμα αφορούν τη μορφή της *εξουσίας* που τους έχει απονεμηθεί. Γενικά, διακρίνουμε τρεις μορφές εξουσίας (Πετρίδου, 2001):

*Γραμμική εξουσία:* Είναι δεσμευτικού χαρακτήρα κι αποκλείει τη δυνατότητα άρνησης εκτέλεσης της εντολής απ' αυτόν που τη δέχεται. Ο υπεύθυνος επικοινωνίας που παίρνει εντολή από τον προϊστάμενο του να συνεργαστεί με μία διαφημιστική εταιρία για τη δημιουργία του διαφημιστικού **spot** για την προβολή της Προστατευόμενης Περιοχής από το ραδιόφωνο, είναι υποχρεωμένος να προχωρήσει στη συνεργασία με τη διαφημιστική εταιρία. Η σχέση αυτή φυσικά δεν απαγορεύει από τον υφιστάμενο να εκφράσει τις αντιρρήσεις του (π.χ. να αναφέρει στον Προϊστάμενο του ότι έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει ο ίδιος του το διαφημιστικό μήνυμα που απαιτείται και να συνεργαστεί με τη διαφημιστική εταιρία μόνο για την τελική επιμέλεια και διανομή του) οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε άρση ή προσαρμογή της εντολής.

*Επιτελική εξουσία:* Είναι συμβουλευτικού χαρακτήρα και γι' αυτόν που τη δέχεται δεν είναι υποχρεωτικό να την εκτελέσει. Για παράδειγμα, ο σύμβουλος οικοανάπτυξης που μπορεί να περιλαμβάνεται στο οργανόγραμμα ενός Φορέα Διαχείρισης και η μορφή της σχέσης του στην ιεραρχία αποτυπώνεται με στικτή γραμμή δίπλα στο Διευθύνοντα Σύμβουλο κατέχει επιτελική εξουσία. Οι προτάσεις και οι απόψεις του δε δεσμεύουν τη διοίκηση του Φορέα Διαχείρισης.

Η *λειτουργική εξουσία*, αφορά την επιλογή άσκησης γραμμικής ή επιτελικής εξουσίας εναλλακτικά και για καθορισμένες από πριν αρμοδιότητες. Η συγκεκριμένη εξουσία είναι πολύ σημαντική στο πλαίσιο λειτουργίας των Φορέων Διαχείρισης που απασχολούν σε μεγάλο ποσοστό στελέχη υψηλής εξειδίκευσης. Οι επιστημονικοί υπεύθυνοι για το πρόγραμμα περιβαλλοντικής παρακολούθησης είναι ευνόητο ότι θα πρέπει να έχουν μεγάλη ευχέρεια σχεδιασμού των δράσεων του προγράμματος, σύμφωνα με τις αρχές της επιστήμης που έχουν σπουδάσει και τη συσσωρευμένη εμπειρία τους για τις ειδικότερες συνθήκες της περιοχής. Επίσης, οι φύλακες που εργάζονται σε έναν Φορέα Διαχείρισης, αντιμετωπίζοντας μία περίπτωση λαθροθηρίας ή ένα έκτακτο περιστατικό όπως μία πυρκαγιά, θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα της αυτενέργειας, ακολουθώντας φυσικά τις γενικές αρχές και πολιτικές του Φορέα Διαχείρισης (δεν είναι επιτρεπτό δηλαδή ο συγκεκριμένος φύλακας να χειροδικήσει έναντι των λαθροκυνηγών ή να θέσει τον εαυτό του σε εξαιρετικό κίνδυνο στην προσπάθειά του να περιορίσει την πυρκαγιά).



Προκειμένου να μη δημιουργείται σύγχυση ορίζουμε ως *αρμοδιότητα* τον τομέα ευθύνης και το πεδίο δραστηριοποίησης ενός εργαζόμενου, ενώ με τον όρο *καθήκοντα* αναφερόμαστε στο σύνολο των υποχρεώσεων για ενέργεια που έχει ο αντίστοιχος εργαζόμενος στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων που του έχουν ανατεθεί. Η φύλαξη δηλαδή αποτελεί την κύρια αρμοδιότητα των φυλάκων που στελεκώνουν έναν φορέα διαχείρισης ενώ στα καθήκοντά τους μπορεί να περιλαμβάνεται η συμπλήρωση ενός ημερήσιου ημερολογίου αναφορικά με τις καθημερινές διαδρομές παρακολούθησης που πραγματοποιούν και τυχών περιστατικά που συνέβησαν κατά τη διάρκεια της βάρδιάς τους.

*Σημαντική παρατήρηση:* Προκειμένου να μπορέσει να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του ένας εργαζόμενος θα πρέπει να διαθέτει μία ή περισσότερες από τις προηγούμενες μορφές εξουσίας!!!

### **Άσκηση ενεργητικής μάθησης**

#### **Ασκήσεις «εξουσίας»**

Προσπαθήστε να εντοπίσετε το είδος της εξουσίας που ασκούν τα επόμενα στελέχη ενός τυπικού Φορέα Διαχείρισης ενός Εθνικού Δρυμού για την εκτέλεση των αντίστοιχων καθηκόντων τους (εργαστείτε ατομικά ή ομαδικά):

- Ε** Ο *Διευθυντής Προσωπικού*, κατά την ανάθεση των αρμοδιοτήτων στους Διευθυντές που στελεκώνουν το Φορέα Διαχείρισης.
- Ε** Ένας *ερευνητής στο Τμήμα Παρακολούθησης (Monitoring)*, στις εισηγήσεις του προς το Διευθυντή Προγραμμάτων, προκειμένου να ληφθούν μέτρα περιορισμού των επισκεπτών σε κάποια μονοπάτια πλησίον των πυρήνων αυστηρής προστασίας στους οποίους απαγορεύεται η πρόσβαση στο κοινό.
- Ε** Ο *προσωπάρχης*, στο πλαίσιο ενός εσωτερικού προγράμματος επιμόρφωσης για τα στελέχη του Φορέα Διαχείρισης.
- Ε** Ο *διαφημιστής*, στο πλαίσιο της μόνιμης συνεργασίας που έχει με τον υπεύθυνο επικοινωνίας του Φορέα Διαχείρισης για το σχεδιασμό μίας διαφημιστικής καμπάνιας για την προσέλκυση επισκεπτών από το εξωτερικό.

Στη συνέχεια προσπαθήστε να προσδιορίσετε τις *αρμοδιότητες* και τα *καθήκοντα* του Γραμματέα Διοίκησης που υποστηρίζει το έργο του Διευθύνοντα Συμβούλου στο Οργανόγραμμα του Διαγράμματος 4.1. Γιατί είναι σημαντικό ο Γραμματέας Διοίκησης να ασκεί με μεγάλη αποτελεσματικότητα τα καθήκοντά του; Είναι προτιμότερο να είναι γυναίκα;

## **4.2 Η διαχείριση της γνώσης στο πλαίσιο ενός οργανισμού που μαθαίνει**



**ΠΩΣ ΑΝΑΦΕΡΟΥΝ ΟΙ** Noss et al. (1997: 76), τα φυσικά οικοσυστήματα δεν είναι μόνο περισσότερο πολύπλοκα απ' όσο σκεφτόμαστε, αλλά περισσότερο σύνθετα απ' όσο

μπορούμε να φανταστούμε. Οι λειτουργίες της φύσης είναι εξαιρετικά δύσκολο να μετρηθούν, να αποδοθούν με τη χρήση μοντέλων που χρησιμοποιούνται συνήθως στη θεωρητική οικολογία και να κατανοηθούν σε όλο το εύρος τους. Η διαχείριση της φύσης επομένως, λαμβάνοντας υπόψη και τις τρεις ουσιώδεις διαστάσεις της Αειφορίας (περιβάλλον, κοινωνία, οικονομία), απαιτεί μία συστηματική προσέγγιση στην έρευνα και τη διατήρηση των γνώσεων και της τεχνογνωσίας (ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού) που αναπτύσσονται στο εσωτερικό των Φορέων Διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών.

Η εποχή μας, κατά τη μετάβασή της από την βιομηχανοποίηση στη διόγκωση του τομέα των υπηρεσιών και την κυριαρχία και παντοδυναμία της πληροφορίας και των τεχνολογιών για τη διαχείρισή της, χαρακτηρίζεται ως η «εποχή της πληροφορίας». Η αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση της πληροφορίας αποτελεί αναγκαιότητα όχι μόνο για τον μεμονωμένο πολίτη, αλλά και για τις επιχειρήσεις, ως οργανισμούς που βασιζούν την επιβίωση και την ανάπτυξή τους στην αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών. Ο **Senge (1990)** στο βιβλίο του **“The Fifth Discipline”** πρότεινε ένα νέο πρότυπο οργάνωσης και ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις, προκειμένου η διαχείριση των πληροφοριών να ενσωματωθεί στο στρατηγικό σχεδιασμό τους: τον «οργανισμό που μαθαίνει (*the learning organisation*)». Στις επιχειρήσεις που λειτουργούν με βάση αυτό το πρότυπο διαμορφώνεται στο εσωτερικό τους ένα «κλίμα» εργασίας και συνεργασίας που ευνοεί τη μάθηση, την επικοινωνία, τη συγκέντρωση, ταξινόμηση και διαρκή αξιοποίηση της πληροφορίας που προέρχεται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Με τον τρόπο αυτό οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων, η δημιουργικότητα και τα επιτεύγματά τους ενσωματώνονται στο κεφάλαιο και το παραγωγικό δυναμικό των επιχειρήσεων. Η επιχείρηση λειτουργεί δηλαδή σαν ένας οργανισμός που μαθαίνει, που εξειδικεύει και εμπλουτίζει συνεχώς τις γνώσεις του κι έτσι μπορεί να αντιμετωπίσει καλύτερα τις αλλαγές και «προκλήσεις» στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του.



**Παράθυρο στη ζωή:®**  
**Η συμβολή του P. Senge στην ανάπτυξη των αντιλήψεων**  
**για τους οργανισμούς που μαθαίνουν**

Ο **Senge** αποτελεί έναν από τους πλέον γνωστούς συγγραφείς για τη συμβολή του στον τομέα της διαχείρισης της γνώσης και το έργο του αναγνωρίζεται όχι μόνο από τους ειδικούς στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων, αλλά και ευρύτερα, στο πλαίσιο της δια βίου εκπαίδευσης.

Στο βιβλίο του **“The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization”**, ο **Senge (1990)**, παρουσιάζει δύο διαφορετικά επίπεδα μάθησης: την *προσαρμοστική (adaptive)* και την *παραγωγική (generative)*. Η προσαρμοστική μάθηση αναφέρεται στην τροποποίηση (προσαρμογή) της μελλοντικής δράσης του ατόμου, μέσα από την αναγνώριση των λαθών του παρελθόντος. Η παραγωγική μάθηση έχει έναν χαρακτήρα δημιουργικό και αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί τη νέα γνώση και να αλλάζει τους τρόπους δράσης του. Ο **Senge (1990)** αναφέρεται επίσης σε 5 σημαντικές «Αρχές (**Disciplines**)» ή συνθήκες εφαρμογής με βάση τις οποίες οι οικονομικοί οργανισμοί είναι απαραίτητο να

δραστηριοποιηθούν προκειμένου να καταστούν *παραγωγικοί οργανισμοί μάθησης*.

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε συνοπτικά αυτές τις αρχές:

1. *Προσωπική αριστεία (mastery)*. Με αυτόν τον όρο ο συγγραφέας αναφέρεται στην εισαγωγή ειδικών συνθηκών που να προωθούν την προσωπική μάθηση των στελεχών σε μία επιχείρηση. Συνδέεται με θέματα ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και ανάπτυξης των δυνατοτήτων του.

2. *Νοητικά μοντέλα*. Σε έναν οργανισμό, τα ίδια τα άτομα συνήθως έχουν διαφορετική αντίληψη για τον κόσμο και τον τρόπο που η επιχείρηση στην οποία εργάζονται θα έπρεπε να λειτουργεί. Ο **Senge** κάνει τον διαχωρισμό μεταξύ της μη συστηματοποιημένης, «άρρητης» ή «σιωπηρής (**tacit**)» και «ρητής (**explicit**)» γνώσης και ισχυρίζεται ότι είναι σημαντικό τα άτομα να καθιστούν τα νοητικά τους μοντέλα ρητά ώστε αυτά να μπορούν να τεθούν υπό διάλογο και συζήτηση και, εφόσον είναι αναγκαίο, να τροποποιηθούν. Ένας χαρακτηριστικός τίτλος κεφαλαίου του βιβλίου του που αποδίδει ακριβώς αυτή του την άποψη είναι: «φυλακισμένοι του συστήματος, ή φυλακισμένοι της δικιάς μας σκέψης;» (**P. Senge, 1992: 27**).

3. *Κοινό όραμα*. Η συνθήκη αυτή αναφέρεται στην ανάγκη να υπάρχει ομοφωνία, μία κοινή γραμμή σύγκλισης εντός της επιχείρησης και, ταυτόχρονα, στην ανάγκη για έμπνευση και παρακίνηση των εργαζομένων για την ανάπτυξη και επίτευξη ενός κοινού οράματος.

4. *Ομαδική μάθηση*. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις οι ομάδες καθίστανται ολοένα και πιο σημαντικές. Οι ομάδες των στελεχών μίας επιχείρησης αποτελούν τις μονάδες που μαθαίνουν, καθώς οι οργανισμοί δεν είναι δυνατόν να αναπτυχθούν μαθησιακά, αν δεν προχωρήσουν προς αυτήν την κατεύθυνση οι ομάδες των στελεχών τους. Αυτό απαιτεί προωθημένη διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ των μελών που συγκροτούν μία ομάδα, την αντιμετώπιση της αμυντικής συμπεριφοράς όταν αναπτύσσεται και την ανοικτή διάθεση για δημιουργική σκέψη.

5. *Συστημική σκέψη*. Η συνθήκη αυτή αποτελεί το «κλειδί» του μοντέλου του **Senge** για την μάθηση στο επίπεδο του οργανισμού. Εκφράζει την άποψη ότι είναι ευκολότερο να διερευνήσουμε τις σχέσεις μεταξύ των επιμέρους τμημάτων ενός οργανισμού, παρά τα ίδια τα τμήματα. Ενώ η εστίαση στα επιμέρους τμήματα θα μπορούσε να αναδείξει την ανάγκη για μία ευρύτερη αλλαγή, η εστίαση στο όλο σύστημα καθιστά δυνατό τον προσδιορισμό του πως η οργανωτική αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί.

Η «αλλαγή» μίας επιχείρησης από μία «συμβατικής» μορφής οικονομική οργάνωση σ' έναν «οργανισμό μάθησης» προϋποθέτει την υιοθέτηση διαδικασιών που μπορούμε να ισχυριστούμε ότι είναι γνώριμες σ' όλα τα στελέχη της διοίκησης με εμπειρία στο σύγχρονο μανάτζμεντ. Πληροφοριακά συστήματα, συστήματα διοικητικής λογιστικής και ελέγχου, εσωτερικά δίκτυα πρόσβασης σε πληροφορίες και οργανωμένες βάσεις δεδομένων, όλα συμβάλλουν στη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος για μάθηση από τους εργαζομένους της επιχείρησης. Η ανάπτυξη των συστημάτων αυτών είναι σημαντικό βέβαια να συνδυάζεται με αντίστοιχες πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που, μέσω της δημιουργίας ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη, συμβάλλουν στη διατήρηση του ευνοϊκού κλίματος για μάθηση. Τέτοια συστήματα είναι οι ανταμοιβές για διακεκριμένη επίδοση, η παρακίνηση για ανάπτυξη

πρωτοβουλιών και καινοτομιών, η ευέλικτη εργασία, η μετακίνηση των στελεχών μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης και, φυσικά, η εκπαίδευση και επιμόρφωση στο πλαίσιο της δια βίου εκπαίδευσης.

### **Τα δομικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός «οργανισμού μάθησης»**

Οι Φορείς Διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών μπορούν να ωφεληθούν σημαντικά και ειδικά στην περίπτωση που εξασφαλίσουν τις προϋποθέσεις της μετεξέλιξής τους σε οργανισμούς μάθησης για δύο κυρίως λόγους:

1. Διαχειρίζονται τεράστιο όγκο δεδομένων και πληροφοριών που θα πρέπει να διατηρούνται, να εμπλουτίζονται συνεχώς και να αναλύονται με συστηματικό και επιστημονικό τρόπο. Και
2. Τα επιτελικά στελέχη τους διαθέτουν υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης, ενώ κατά την εργασία τους αποκτούν επιπλέον γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που θα πρέπει να τις μοιράζονται με τους συναδέλφους τους (συλλογική μάθηση) για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του Φορέα. Επιπλέον, είναι σημαντικό να εντάσσονται, μέσω ενός κατάλληλου συστήματος, στο γνωστικό κεφάλαιο του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό οι επενδύσεις του Φορέα Διαχείρισης στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών του δεν «εξανεμίζονται» κατά την αποχώρησή τους από τον οργανισμό.

Στη συνέχεια παρέχονται μερικές γενικές οδηγίες που μπορεί να φανούν χρήσιμες στους Φορείς Διαχείρισης για την εξασφάλιση του κατάλληλου οργανωτικού πλαισίου ώστε να εξελιχθούν σε οργανισμούς μάθησης.

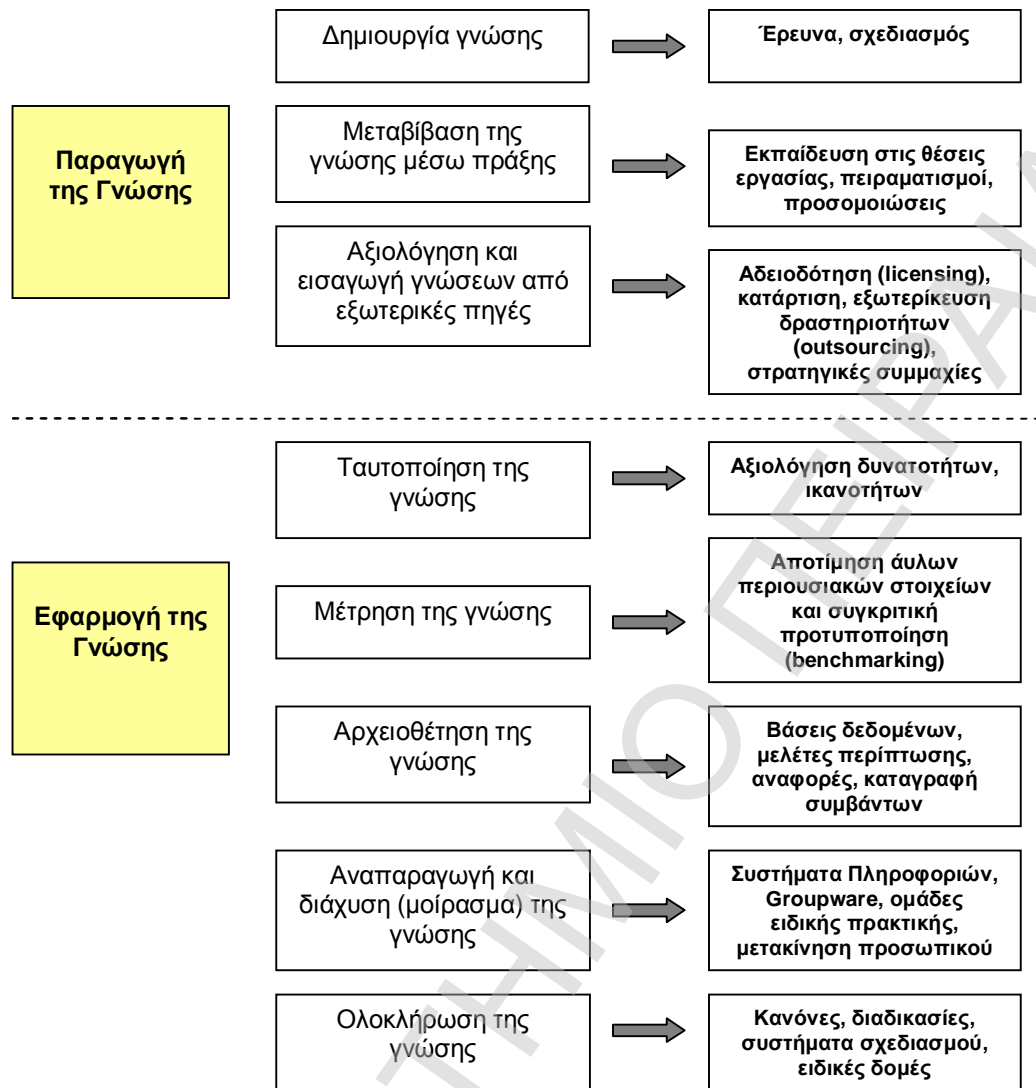
Ο πιο δημοφιλής ορισμός του «οργανισμού μάθησης» είναι αυτός των **Pedler, et al. (1991, στο R. Harrison, 2003: 386)**, σύμφωνα με τον οποίο «αποτελεί έναν οργανισμό ο οποίος διευκολύνει την μάθηση για όλα τα μέλη του και ο ίδιος του μετασχηματίζεται συνεχώς». Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η ανάπτυξη ενός «οργανισμού μάθησης» δεν είναι το ίδιο με την οργανωτική μάθηση (**organizational learning**) (**R. Harrison, ό.π. 386**). Το πρώτο είναι ένας (στρατηγικός) στόχος, ενώ το δεύτερο είναι μία διαδικασία. Οι **Fiol & Lyles (1985: 803)** ορίζουν την οργανωτική μάθηση σαν μία διαδικασία βελτίωσης των ενεργειών των στελεχών και της επιχείρησης συνολικά, μέσω καλύτερης γνώσης και κατανόησης του εσωτερικού και εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η έμφαση στον οργανισμό μάθησης είναι στη δημιουργία ενός κατάλληλου «κλίματος» στο εσωτερικό του οργανισμού που ενισχύει την μάθηση, ενώ στη διαδικασία της οργανωτικής μάθησης είναι η σύνδεση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού μ' ένα σύστημα ανάπτυξης και διαχείρισης της γνώσης. Και οι δύο αυτές διαστάσεις είναι σημαντικές για την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης από έναν σύγχρονο οργανισμό, στο βαθμό που η πρώτη εξασφαλίζει τη δέσμευση για την ανάπτυξη των απαραίτητων ικανοτήτων μάθησης από τους εργαζόμενους, ενώ η δεύτερη προσδιορίζει τους *μαθησιακούς στόχους, τις διαδικασίες και το πλαίσιο εφαρμογής και ανάπτυξης των γνώσεων* που θεωρούνται σημαντικές.

Η μετεξέλιξη μίας επιχείρησης σ' έναν οργανισμό μάθησης συνήθως γίνεται παράλληλα με την ανάπτυξη ενός συστήματος αποτελεσματικής *διαχείρισης της γνώσης (knowledge management)*. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει αρκετές εσωτερικές ανακατατάξεις και, κατά συνέπεια, απαιτεί χρόνο. Αποτελεί μία σημαντική αλλαγή η οποία θα πρέπει να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί κατάλληλα. Το πρώτο βήμα σ' αυτήν την αέναη διαδικασία μάθησης είναι η ανάπτυξη από την επιχείρηση μίας «*κουλτούρας μάθησης (learning culture)*», η οποία ενισχύει αυτήν την απαίτηση για συνεχή μάθηση από τα στελέχη της και τον στρατηγικό μετασχηματισμό της ίδιας της επιχείρησης σύμφωνα με τις αλλαγές που συμβαίνουν στο ευρύτερο κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον της. Η ανάπτυξη της «*οργανωτικής κουλτούρας (organisational culture)*»<sup>30</sup> είναι δυναμική, απαιτεί την πάροδο μεγάλου χρονικού διαστήματος για την ανάπτυξή της σε μία «ιοχυρή» μορφή και συνεπώς δεν αλλάζει εύκολα.

Το επόμενο Διάγραμμα 4.3 παρουσιάζει τα δομικά στοιχεία ενός Συστήματος Διαχείρισης της Γνώσης και των τυπικών διαδικασιών και τεχνολογιών τα οποία χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς για την ανάπτυξη και εφαρμογή του (**R. Grant, 2000: 48**):

---

<sup>30</sup> Ένας ορισμός για την οργανωτική κουλτούρα είναι: «το μόρφωμα (*pattern*) των αντιλήψεων, αξιών και εκμαθημένων τρόπων για την αντιμετώπιση των καθημερινών εμπειριών που αναπτύσσεται στη διαδρομή της ιστορίας ενός οργανισμού και που τείνει να εκφράζεται στην υλική του δομή και στη συμπεριφορά των μελών του (A. Brown, 1988:9)». Ο G. Hofstede (1991: 4-5) την ονομάζει προγραμματισμό της νόησης ("*mental programming*").



**Διάγραμμα 4.3**

**Τα δομικά στοιχεία ενός Συστήματος Διαχείρισης της Γνώσης από έναν οργανισμό ή επιχείρηση (πηγή: R. Grant, 2000: 48)**

Η «καρδιά» ενός οργανισμού που μαθαίνει και η πεμπουσία της οργανωτικής μάθησης είναι το Σύστημα Διαχείρισης της Γνώσης που υιοθετεί κι εφαρμόζει ένας σύγχρονος οργανισμός ή επιχείρηση. Παραπέρα, η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης συμβάλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μία επιχείρηση μέσω των αλυσίδων αξιών της.<sup>31</sup> Αυτό

<sup>31</sup> Η προσέγγιση της «αλυσίδας αξίας (value chain)» αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, M. Porter και εξετάζει την διασύνδεση που υφίσταται μεταξύ των εσωτερικών διαδικασιών μίας επιχείρησης με στόχο την βέλτιστη οργάνωσή τους και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση (βλ. M. Porter, 1985). Το τμήμα αξίας μίας επιχείρησης αποτελεί τμήμα ενός ευρύτερου πλέγματος δραστηριοτήτων, του λεγόμενου συστήματος αξίας (value system) το οποίο περιλαμβάνει την αλυσίδα αξίας μίας επιχείρησης κι όλες τις άλλες αλυσίδες αξίας των συνεργατών της που μεσολαβούν, από την σχεδίαση ενός προϊόντος μέχρι την παράδοσή του στον τελικό καταναλωτή. Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (1999: 110), η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί συνάρτηση του τρόπου με τον οποίο μία επιχείρηση διαχειρίζεται το σύστημα αξίας και συντονίζει τις δικές της δραστηριότητες μ' εκείνες των προμηθευτών, των καναλιών διανομής και των αγοραστών.

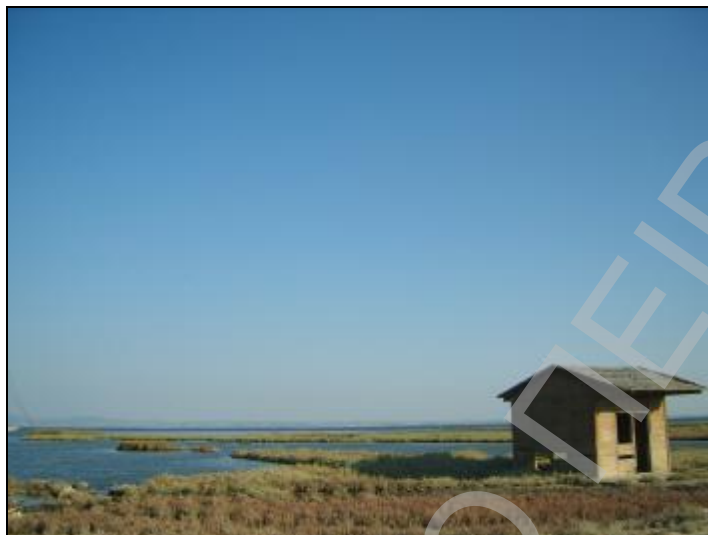
επιτυγχάνεται καθώς η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης εξασφαλίζει (Wissensmanagement Forum, 2003: 1, 24):

- § Αναγνώριση της δυναμικής και του ελλείμματος γνώσης για την επιχείρηση.
- § Διαδικασίες που δημιουργούν προστιθέμενη αξία, μέσω της αξιοποίησης της γνώσης από την επιχείρηση.
- § Αυξημένα κίνητρα για τους εργαζόμενους, μέσω της ενεργούς συμμετοχής τους (στη διατήρηση και ανάπτυξη του Συστήματος Διαχείρισης της Γνώσης της επιχείρησης).
- § Αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.
- § Μακροπρόθεσμη επιβίωση και ασφάλεια για την επιχείρηση και τους εργαζόμενους.
- § Ανάπτυξη καινοτομιών, καθώς η ανάπτυξη και η εφαρμογή της νέας γνώσης αποτελεί τη βάση για καινοτομίες.

Η γνώση «κυκλοφορεί» στο εσωτερικό μίας επιχείρησης μέσω *δικτύων πληροφοριών και επικοινωνιών (information and communication networks)*. Βέβαια, η εύκολη πρόσβαση από τα στελέχη μίας επιχείρησης σε πληροφορίες που υπάρχουν στο αντίστοιχο δίκτυο, δε συνεπάγεται αυτόματα τη μετατροπή αυτών των πληροφοριών σε γνώσεις για τους εργαζόμενους (όπως τονίσαμε, οι πληροφορίες δεν ταυτίζονται με τις γνώσεις). Οι εργαζόμενοι θα πρέπει συνεπώς να είναι σε θέση να επιλέξουν τις πληροφορίες εκείνες που είναι απαραίτητες και κατάλληλες για την εργασία τους, σύμφωνα με τους ατομικούς και εταιρικούς στόχους. Το Σύστημα Διαχείρισης της Γνώσης ενός οργανισμού για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να εξασφαλίζει, μέσω των κατάλληλων υποδομών (Συστήματα Διαχείρισης των Πληροφοριών) και του κλίματος (οργανωτική κουλτούρα), ότι οι εργαζόμενοι κατά την εργασία τους δε θα χρειάζεται να «ξαναανακαλύπτουν τον τροχό» ή να «υποπίπτουν για δεύτερη φορά στο ίδιο λάθος». Όπως αναφέρουν οι **Gamble & Blacwell (2001: 140)**, ο κύριος σκοπός διαχείρισης της γνώσης από έναν οργανισμό είναι η προσαρμογή, ο συντονισμός και η οργάνωση ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν συγκεκριμένες υπευθυνότητες και υποστηρίζονται για την ανάπτυξη, το μοίρασμα, το συνδυασμό και την παγίωση της γνώσης. Η διαδικασία αυτή πρέπει να εστιάζεται στη δημιουργία ενός οράματος σχετικού με τη γνώση και τις σχετικές μ' αυτήν διαδικασίες στην επιχείρηση, μέσα από τη διαμόρφωση του κατάλληλου περιβάλλοντος. Η εστίαση αυτή είναι σημαντικό να περιλαμβάνει τόσο τους στόχους του οργανισμού, καθώς επίσης και τους στόχους των στελεχών του. Καθώς ένα όραμα για τη διαχείριση της γνώσης από έναν οργανισμό διαμορφώνεται με βάση την φύση των δραστηριοτήτων του, των στρατηγικών του επιδιώξεων και στόχων, δεν υπάρχουν «εγχειρίδια για τέλεια αποτελέσματα (blueprints)» ενώ τα συστήματα διαχείρισης της γνώσης είναι σημαντικό να ενσωματώνουν όσο γίνεται περισσότερο τις τοπικές, ειδικές συνθήκες της επιχείρησης (**P. Gamble & J. Blacwell, ό.π.: 141**).

Για τον **Senge (1990: 139-143)** τα στελέχη ενός οργανισμού μάθησης επιδιώκουν να βελτιώνουν συνεχώς τις δεξιότητές τους ενώ, παράλληλα, αναβαθμίζουν τις ικανότητές τους για συνεργασία με τους συναδέλφους τους στο πλαίσιο λειτουργικών ομάδων εργασίας. Η αποτελεσματική εισαγωγή των τεχνολογιών διαχείρισης πληροφοριών και επικοινωνιών από τους Φορείς Διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών αποτελεί προϋπόθεση για την αποδοτική και αποτελεσματική αξιοποίηση των στελεχών τους και της γνώσης που παράγουν

κατά την εργασίας τους ενώ, σε μεγάλο βαθμό, εξαρτάται και από τις επενδύσεις που κάνουν στην κατάλληλη οργάνωση στο εσωτερικό τους (π.χ. προμήθεια Γεωγραφικών Συστημάτων Πληροφοριών), όπως και στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.



**Φωτογραφία 4.1**

*Παρατηρητήριο στο Δέλτα του ποταμού Γαλλικού. Η συγκεκριμένη εγκατάσταση προσφέρει τη δυνατότητα για παρατήρηση και μελέτη της ορνιθοπανίδας της περιοχής, χωρίς να δημιουργείται όχληση στους αντίστοιχους πληθυσμούς. Οι συγκεκριμένες υποδομές χρησιμοποιούνται από εξειδικευμένους ορνιθολόγους, αλλά και ερασιτέχνες φυσιολάτρες στους οποίους αρέσει να φωτογραφίζουν τη φύση. Ο σχεδιασμός των έργων αυτών απαιτεί ιδιαίτερη τεχνογνωσία και προσεκτικό σχεδιασμό τόσο στο επίπεδο της χωροθέτησης, όσο και για τη διαμόρφωση της κατασκευής. Η συγκεκριμένη τεχνογνωσία είναι σημαντικό να διατηρείται και να αναπτύσσεται.  
(φωτογραφία: Ιωάννα Αμπατζή)*

#### **4.3 Εταιρική διακυβέρνηση, επιχειρησιακή ηθική και εταιρική κοινωνική ευθύνη**

**T**Α ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΧΡΟΝΙΑ ΕΧΕΙ ΑΡΧΙΣΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ κατανοητό από τις κυβερνήσεις, τους πολίτες αλλά και τις επιχειρήσεις ότι η διαταραχή σημαντικών οικοσυστημάτων, όπως τα τροπικά δάση και η ανταρκτική, προκαλεί αλυσιδωτές επιδράσεις με δραματικές επιπτώσεις στην κοινωνία και την οικονομία. Η αύξηση της μέσης θερμοκρασίας σε παγκόσμια κλίμακα, η άνοδος της στάθμης της θάλασσας και τα έντονα καιρικά φαινόμενα που προκαλούνται εξαιτίας της κλιματικής αλλαγής (ξηρασία, πλημμύρες, τυφώνες), θέτουν σε απειλή τις οικονομίες ακόμη και ολόκληρων κρατών. Αποτελεί κοινή συνείδηση σήμερα ότι τα περιβαλλοντικά προβλήματα δεν είναι ξεκομμένα από την κοινωνία, στο βαθμό που επηρεάζουν (και απειλούν) άμεσα το μέλλον της. Την ίδια στιγμή σε πολλές περιοχές του πλανήτη, εκατομμύρια ανθρώπων στερούνται τροφής και βασικών συνθηκών υγιεινής και διαβίωσης. Δίπλα στον πλούτο και στην καλοπέραση, περισεύει η δυστυχία ενώ παράλληλα προσβάλλεται βάνουσα η ανθρώπινη αξιοπρέπεια στην αυγή του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Η αντιμετώπιση των παγκόσμιων περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών προβλημάτων, όπως έχουμε τονίσει ήδη, απαιτεί συντονισμένες πολιτικές και δράσεις σ' όλα τα επίπεδα. Οι



οργανισμοί και οι επιχειρήσεις, στο πλαίσιο των στρατηγικών τους, καλούνται να διαχειριστούν με υπευθυνότητα τα θέματα προστασίας του περιβάλλοντος, της τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης και να παρακολουθούν με προσοχή τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές τους επιδόσεις.<sup>32</sup> Η έννοια της *εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (corporate social responsibility)*<sup>33</sup> και της *Αειφορίας* που εξετάσαμε προηγούμενα είναι αλληλένδετες, καθώς επηρεάζουν τη βιωσιμότητα των οργανισμών και επιχειρήσεων. Οι οργανισμοί ενδιαφέρονται για μεγάλες ευημερούσες αγορές στις οποίες μπορούν να προωθούν απρόσκοπτα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Ομοίως, οι οργανισμοί της κοινωνικής οικονομίας για να μπορέσουν να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους έχουν ανάγκη από μία υγιή κοινωνική βάση, ευαισθητοποιημένους και ενεργούς πολίτες που έχουν κατακτήσει ένα σχετικά υψηλό επίπεδο ποιότητας ζωής και διεκδικούν ένα ακόμη καλύτερο μέλλον για τους ίδιους και τα παιδιά τους.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη, σύμφωνα με τον ορισμό του Παγκόσμιου Συμβουλίου Επιχειρήσεων για την Αειφόρο Ανάπτυξη στο οποίο συμμετέχουν περισσότερες από **200** κορυφαίες επιχειρήσεις, είναι η «συνεχής δέσμευση των οργανισμών για ηθική συμπεριφορά και συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη, παράλληλα με τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων σ' αυτούς και των οικογενειών τους, καθώς επίσης και της τοπικής κοινωνίας και της κοινωνίας στο σύνολό της (**World Business Council for Sustainable Development, 2000: 3**)». Όπως αναφέρει ο **Wilcox (2006: 187)**, από μία ηθική άποψη το δικαίωμα των επιχειρήσεων να συμμετέχουν στο διεθνές και τοπικό οικονομικό σύστημα, συνεπάγεται μία αυξημένη ευθύνη απέναντι σε όλους όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους, ακόμη και στην περίπτωση που υπάρχουν επιπτώσεις οι οποίες δεν έχουν προκληθεί σκόπιμα. Η συνολική αξία των σύγχρονων οργανισμών δεν προκύπτει μόνο από τα οικονομικά τους αποτελέσματα, αλλά επίσης και από τις επιδόσεις τους στους τομείς του περιβάλλοντος και της κοινωνίας. Σύμφωνα με τους **Stubbs & Cocklin (2008: 113)**, ένας οργανισμός που υιοθετεί τις αρχές της Αειφόρου Ανάπτυξης εκφράζει τους στρατηγικούς του στόχους, το όραμα και την εταιρική αποστολή του με οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς όρους. Τα κέρδη είναι σημαντικά για την επιβίωση των οργανισμών, αλλά οι οργανισμοί δεν υπάρχουν μόνο για το κέρδος. Οι σύγχρονοι οργανισμοί επιδιώκουν την Αειφορία όχι μόνο γιατί αυτό είναι το «σωστό» αλλά, κυρίως, γιατί είναι επιχειρηματικά αποδοτικό (συμβάλει στη δημιουργία στρατηγικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων).

---

<sup>32</sup> Η επίδοση (*performance*), αποτελεί μία μάλλον δύσκολο να οριστεί έννοια. Στη σύγχρονη κοινωνία συχνά ζητούνται υψηλότερες (ποσοτική έκφραση) ή καλύτερες (ποιοτική έκφραση) επιδόσεις, χωρίς να είναι εύκολο πάντοτε να προσδιοριστεί ποιο είναι το ζητούμενο. Στο πλαίσιο της σύγχρονης διοίκησης των επιχειρήσεων έχουν αναπτυχθεί πολλές μεθοδολογίες για την εκτίμηση της συνολικής επίδοσης ενός οργανισμού, όπως η Σταθμισμένη Κάρτα Στοιχοζυγίου (*Balanced Scorecard*) που αναπτύχθηκε από τους **Kaplan & Norton (1992)**. Στο πλαίσιο της ανάλυσης μας, οι άριστες επιδόσεις ή η επιχειρηματική αριστεία, χρησιμοποιώντας έναν όρο από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, συνδέεται με τα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει ένας οργανισμός κατά την υλοποίηση της επιχειρησιακής του στρατηγικής.

<sup>33</sup> Όπως αναφέρει η **Καρασαββίδου-Χαϊζηρηγορίου (2002: 55)**, «ποστηρίζεται ότι η σύγχρονη αντίληψη της κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης οφείλεται στην τάση συγκέντρωσης ή μεγέθυνσης των επιχειρήσεων και της δημιουργίας γιγαντιαίων εταιρικών επιχειρήσεων. Όπως το κράτος, που εκπροσωπεί τους πολίτες, είναι υπεύθυνο για την ικανοποίηση των αναγκών, των επιθυμιών και της βούλησής τους, έτσι και οι μεγάλες εταιρικές επιχειρήσεις, που αποτελούν κέντρα πλούτου και δύναμης, είναι υπεύθυνες απέναντι στην κοινωνία. Σαν ένας διογκούμενος πυρήνας δύναμης, η εταιρική επιχείρηση πιέζεται από όλες τις πλευρές να χρησιμοποιήσει δίκαια τη δύναμή της. Εξάλλου, οι επιχειρηματίες διαισθάνονται ότι αν απαρνηθούν οποιαδήποτε ευθύνη, ειδικότερα την ευθύνη για την μόλυνση του περιβάλλοντος, κινδυνεύουν να αντιμετωπίσουν την εκθρόνιση της κοινωνίας και να τεθούν στο περιθώριο από τις δημόσιες επιχειρήσεις που θα τείνουν να τις υποκαταστήσουν».

Οι **Wheelen & Hunger (2006: 60)**, στο πλαίσιο της ανάλυσης για τον εντοπισμό των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των κοινωνικών εταίρων (*stakeholder analysis*), κάνουν το διαχωρισμό μεταξύ *κύριων (primary)* και *δευτερευόντων (secondary) κοινωνικών εταίρων*. Κύριοι, είναι αυτοί που επηρεάζονται και επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση, όπως οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι *μέτοχοι (shareholders)* και, φυσικά, οι ιδιοκτήτες. Στους δευτερευόντες κοινωνικούς εταίρους περιλαμβάνονται όλοι όσοι δεν έχουν άμεσες συναλλαγές με την επιχείρηση, όμως παρόλα αυτά επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τη λειτουργία της. Σ' αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι μη κυβερνητικές και ακτιβιστικές οργανώσεις, η τοπική κοινωνία και οι δημοτικές αρχές, ελεγκτικοί μηχανισμοί, πολιτικά πρόσωπα, επιχειρηματικές ενώσεις και φορείς που σχετίζονται με την εφαρμογή του υφιστάμενου νομικού πλαισίου και πολιτικών που αφορούν την επιχειρηματική ανάπτυξη και, ιδίως, οι ανταγωνιστές. Οι σχέσεις μεταξύ των ποικίλων κοινωνικών εταίρων και ο βαθμός της αλληλεπίδρασης και της επιρροής που ασκούν στη λειτουργία και ανάπτυξη ενός οργανισμού διαφέρουν κατά περίπτωση, ενώ είναι σημαντικό να αναπτύσσεται από τον οργανισμό μία συνεκτική στρατηγική για τη διαχείριση των σχέσεων αυτών. Σύμφωνα με τον Ηρακλέους **(2004: 51)**, «μία εταιρία μπορεί να θεωρηθεί κοινωνικά υπεύθυνη αν ενσωματώνει στο όραμα και στο σύστημα αξιών της ζητήματα που αφορούν της εταιρική κοινωνική ευθύνη». Δηλαδή, όταν ενσωματώνει τέτοια ζητήματα στη στρατηγική της και στις καθημερινές της πρακτικές και όταν αναπτύσσει τρόπους για να μετρά, να αξιολογεί και να μαθαίνει από τις πρωτοβουλίες της αυτές. Η κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση επομένως είναι αυτή η οποία εντάσσει την κοινωνική διάσταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της μεταξύ των κύριων στρατηγικών της στόχων και με βάση αυτούς αναπτύσσει τα επιχειρησιακά της προγράμματα και δράσεις. Η αντίληψη και οι αρχές της Αειφορίας προσφέρουν μία στέρεα βάση κριτηρίων για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την περιβαλλοντική και κοινωνική στρατηγική των σύγχρονων οργανισμών και επιχειρήσεων. Στο βαθμό που οι Φορείς Διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών αναπτύσσουν τη στρατηγική τους με βάση τις αρχές της Αειφορίας είναι σημαντικό να διαμορφώνουν ένα ξεχωριστό πρόγραμμα δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης το οποίο μάλιστα μπορεί να έχει και μία καταλυτική επίδραση για την εμβάθυνση των σχέσεων τους με την τοπική κοινωνία. Ένα τέτοιο πρόγραμμα μπορεί να περιλαμβάνει χορηγίες από τον ίδιο το Φορέα Διαχείρισης προς ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες, εκπαιδευτικά ή άλλα κοινωνικά ιδρύματα, δράσεις εθελοντισμού για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής τοπικά, συνδιοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων, ειδικές εκδόσεις ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος αλλά και κοινωνικής επαγρύπνησης, κ.ά.

Σύμφωνα με το Θανόπουλο **(2003: 97)**, η *εταιρική διακυβέρνηση (corporate governance)* αναφέρεται στην άσκηση εξουσίας στο ανώτατο επίπεδο ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, δηλαδή στο διοικητικό της συμβούλιο. Το Διοικητικό Συμβούλιο, όπως είναι γνωστό, απαρτίζεται από τους μετόχους της επιχείρησης. Στο επίπεδο αυτό συνήθως γίνεται η επικύρωση και έγκριση των στρατηγικών αποφάσεων του οργανισμού που σχεδιάζονται με τη συμμετοχή των ανώτερων στελεχών του (Διευθύνων Σύμβουλος και ομάδα διευθυντικών στελεχών). Για τους Φορείς Διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών, η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία καθώς τα μέλη του Διοικητικού

Συμβουλίου δεν αποτελούν μετόχους οι οποίοι έχουν καταβάλλει χρήματα, επενδύοντας σε μία μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και κερδοφορία του οργανισμού. Μπορούμε να σκεφτούμε όμως ότι τα άτομα αυτά θεωρούν τους εαυτούς τους υπεύθυνους για το φυσικό και πολιτισμικό κεφάλαιο της περιοχής τους την «τύχη» του οποίου, σε μεγάλο βαθμό, διαχειρίζεται ο αντίστοιχος Φορέας Διαχείρισης. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου του Φορέα Διαχείρισης φυσικά δε θα δουν την αυξομείωση των μετοχών τους σε κάποιο χρηματιστήριο, αλλά θα δοκιμάσουν την επιδοκιμασία ή αποδοκιμασία των συντοπιτών τους στην περίπτωση που τα επιχειρησιακά πλάνα του Φορέα Διαχείρισης αποτύχουν στο να έχουν μία θετική συμβολή στην τοπική κοινωνική και οικονομική ευημερία. Η εταιρική διακυβέρνηση των Φορέων Διαχείρισης συνεπώς, θα πρέπει να παρουσιάζει μία ολότητα και συνέπεια ενώ, παράλληλα, θεωρείται σημαντικό να προωθεί την εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα όπως την ορίσαμε προηγούμενα.

Η υλοποίηση του επιχειρησιακού προγραμματισμού ενός Φορέα Διαχείρισης πραγματοποιείται από τα στελέχη του τα οποία προέρχονται από διαφορετικούς επαγγελματικούς κλάδους (περιβαλλοντολόγοι, οικονομολόγοι, επικοινωνιολόγοι, κ.λπ.). Σύμφωνα με τη διεθνή πρακτική, οι περισσότερες επαγγελματικές ενώσεις διαθέτουν τους δικούς τους κώδικες ηθικής δεοντολογίας οι οποίοι εφαρμόζονται κατά την επαγγελματική δραστηριοποίηση των μελών τους. Οι κώδικες αυτοί θεωρούμε ότι σε μεγάλο βαθμό δεσμεύουν και συμβάλλουν στην κατάλληλη ηθική συμπεριφορά των στελεχών των Φορέων Διαχείρισης στο βαθμό που ανήκουν σε αντίστοιχες επαγγελματικές ενώσεις. Παρόλα αυτά, είναι σημαντικό ο κάθε Φορέας Διαχείρισης να διαμορφώνει, με τη συμμετοχή όλων των στελεχών, το δικό του κώδικα ηθικής, κατάλληλα προσαρμοσμένο στο ειδικότερο περιεχόμενο δραστηριοποίησής του. Ένας τέτοιος κώδικας ηθικής μπορεί να περιλαμβάνει βασικές αρχές (πρότυπα συμπεριφοράς) και παραδείγματα για την κατάλληλη αντιμετώπιση διαφορετικών περιστάσεων που μπορεί να δημιουργήσουν ηθικά διλήμματα ή προβλήματα στα στελέχη. Ένας ενδεικτικός κατάλογος εννοιών ενός κώδικα ηθικής για έναν Φορέα Διαχείρισης μπορεί να περιλαμβάνει:

- Αρχές διεξαγωγής επιστημονικής έρευνας και προαγωγής της επιστήμης.
- Αρχές επαγγελματικής συνεργασίας στο πλαίσιο ομάδων συνεργασίας στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του φορέα.
- Αρχές επικοινωνίας και αντιμετώπισης προβλημάτων συμπεριφοράς κατά την εξυπηρέτηση και παροχή υπηρεσιών σε πελάτες του φορέα.
- Αρχές διασφάλισης της διαφάνειας στις οικονομικές συναλλαγές, στις προμήθειες και στο δημόσιο απολογισμό του φορέα.

Ο παραπάνω κατάλογος είναι φυσικά ενδεικτικός και μπορεί να εμπλουτίζεται και να εξειδικεύεται ανάλογα με το εύρος της δραστηριοποίησης ενός Φορέα Διαχείρισης. Ο κώδικας ηθικής του Φορέα είναι σημαντικό να έχει την έγκριση και να υιοθετείται και από τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, στο βαθμό που διαδραματίζουν έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

## 5. Η λειτουργία της Ηγεσίας

### Εννοιολόγιο 5<sup>ου</sup> κεφαλαίου

- Η Νέα Οικονομία
- Ηγεσία και ηγέτες
- Αποτελεσματική/αποδοτική διοίκηση-μάνατζμεντ
- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (παρακίνηση, ανάθεση, εργασία σε ομάδες, εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού)
- Αποτελεσματική επικοινωνία («εσωτερική» και «εξωτερική»)

#### 5.1 Η διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών στη Νέα Οικονομία

**A**ΠΟ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ 19<sup>ου</sup> ΑΙΩΝΑ ΠΟΥ ξεκίνησε η «βιομηχανική επανάσταση», μέχρι σήμερα στην «εποχή της πληροφορίας (*the information age*)», η φιλοσοφία και ο τρόπος διοίκησης των οργανισμών και επιχειρήσεων έχουν αλλάξει σημαντικά. Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον διαμορφώνεται μέσα από σαρωτικές κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις που έχουν προκαλέσει ριζικές αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία. Κατά την ανάπτυξη της οικονομίας σε διεθνές επίπεδο, παρατηρείται η μεταφορά της «δύναμης» από τους ιδιοκτήτες των μέσων παραγωγής στους μεσάζοντες και στους διακινητές των προϊόντων στα παγκόσμια δίκτυα των αγορών, για να καταλήξει σήμερα στον ευαίσθητοποιημένο καταναλωτή ο οποίος, έχοντας καλύτερη πληροφόρηση και πρόσβαση σε μία διευρυμένη και διεθνοποιημένη αγορά, αποφασίζει πλέον όχι μόνο με μοναδικό κριτήριο τη χαμηλότερη τιμή, αλλά την συνολική αξία και ποιότητα που του προσφέρεται.<sup>34</sup> Η άκαμπτη, ιεραρχική δομή των επιχειρήσεων που παρήγαγαν στις αρχές του προηγούμενου αιώνα με βασικότερο κριτήριο την ελαχιστοποίηση του κόστους και την αυξημένη παραγωγικότητα, από τις αρχές της δεκαετίας του 1970 και πιο έντονα από το 1990 και μετέπειτα, διαφοροποιείται μέσα από ευέλικτα σχήματα εργασίας, επικοινωνίας και συνεργασίας. Η αλλαγή είναι τόσο ριζική ώστε σήμερα να γίνεται λόγος για *συν-ανταγωνισμό (co-opetition)*<sup>35</sup> μεταξύ των επιχειρήσεων.

<sup>34</sup> Όπως αναφέρει ο Kotler (2001: 141), στο σύγχρονο μάρκετινγκ οι επιχειρήσεις δεν πωλούν προϊόντα αλλά «πακέτα οφέλειας (*benefit packages*)». Δεν παρέχουν στους πελάτες τους μόνο αγοραστική αξία (*purchase value*), αλλά κυρίως αξία χρήσης (*use value*).

<sup>35</sup> Ο συν-ανταγωνισμός αποτελεί μία σύγχρονη μορφή επιχειρηματικών συνεργασιών με θετικά αποτελέσματα για την παγκόσμια οικονομία και τις επιχειρήσεις (ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, βελτιωμένες αλυσίδες εφοδιασμού και χαμηλότερες τιμές), αλλά ενίοτε και με αρνητικές επιδράσεις για τους καταναλωτές (δημιουργία συμπράξεων -*cartel*- για έλεγχο των τιμών, καταμερισμό των αγορών, κλπ.). Για μία εκτενή αναφορά στην έννοια και τα αποτελέσματα του συν-ανταγωνισμού βλ. το βιβλίο που καθιέρωσε τον όρο διεθνώς των *Brandemburger & Nalebuff* (1996) με τίτλο "*Co-opetition: a revolution mindset that combines competition and cooperation*", καθώς επίσης και το βιβλίο της Μαλέρου (2007), με τίτλο «Ανταγωνιστές, Συνεργαστείτε!».

Ο Καζαντζής (2004: 115) τονίζει ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις για να μπορέσουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν επιδιώκουν τη διαρκή μείωση του κόστους, τη βελτίωση της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητάς τους και συνοψίζει τα κύρια χαρακτηριστικά των στρατηγικών τους ως εξής:

- § Παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.
- § Αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογικών εξελίξεων.
- § Μικρό κύκλο ζωής των προϊόντων.
- § Αυξημένη ευελιξία, χαμηλά αποθέματα και αυτοματισμοί της παραγωγικής διαδικασίας.

Το ζήτημα είναι πως οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν όλα τα παραπάνω, στο πλαίσιο μίας ευέλικτης και αποτελεσματικής οργάνωσης, ενώ είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η επίτευξή τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες και τη διάθεση για ενεργητική συμμετοχή και ανάληψη ενός διακριτού ρόλου από τα στελέχη τους.

Ο όρος «παγκοσμιοποίηση (*globalization*)»<sup>36</sup> είναι μία νέα λέξη η οποία προστέθηκε τα τελευταία χρόνια στο καθημερινό μας λεξιλόγιο και, πρακτικά, εκφράζει το γεγονός ότι ολοένα και περισσότερες χώρες εισέρχονται στο χώρο της διεθνούς αγοράς, προσπαθώντας να προωθήσουν τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες τους. Χώρες οι οποίες μέχρι πρότινος ήταν γνωστές για τα μεγάλα οικονομικά και διαρθρωτικά τους προβλήματα, εισέρχονται σήμερα δυναμικά στη διεθνή αγορά και ανταγωνίζονται χώρες οι οποίες παραδοσιακά κυριαρχούσαν στη διεθνή σκηνή του εμπορίου και των συναλλαγών.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της Νέας Οικονομίας, όπως τα συνοψίζει ο διακεκριμένος οικονομολόγος και καθηγητής Kotler (2000: 2κ.ε.) στο βιβλίο του “*Marketing Management, a Millennium Edition*”, είναι:

1. *Η διεθνοποίηση των αγορών.* Η παγκοσμιοποίηση εξακολουθεί να επηρεάζει τόσο τις επιχειρήσεις, όσο και την προσωπική ζωή του καθένα μας. Οι μεταποιητικές βιομηχανίες μετακομίζουν σε περιοχές που ευνοούν την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών με χαμηλό κόστος.
2. *Η αλματώδης εξέλιξη της τεχνολογίας.* Η τεχνολογία εξακολουθεί να αναπτύσσεται εντυπωσιάζοντάς μας σ’ όλους τους τομείς.
3. *Η απελευθέρωση των αγορών.* Η αποκρατικοποίηση αποτελεί κυρίαρχη πολιτική των περισσότερων κρατών, οι παρεμβάσεις του κράτους προς τις επιχειρήσεις περιορίζονται συνεχώς ενώ τα αγαθά και οι υπηρεσίες διακινούνται απολύτως ελεύθερα μεταξύ των διεθνών αγορών μέσω διακρατικών συμφωνιών.

<sup>36</sup>Πολλοί αποδίδουν τον όρο “*globalization*” στα ελληνικά ως «διεθνοποίηση». Ο Ε. Αλμπάνης (2006: 1) ορίζει την παγκοσμιοποίηση ως την αντίληψη και οργάνωση του κόσμου ως ενιαίου και την προσδιορίζει ως μία σύνθετη αντικειμενική εξέλιξη με πνευματική βάση και ταυτοχρόνως ως επιδίωξη, η οποία συναρτάται με την πραγμάτωση συγκεκριμένων συμφερόντων ή την εξυπηρέτηση συγκεκριμένων αναγκών, ενώ η προώθησή της μεθοδεύεται σημειολογικά και υλικά. Βλέπε, για παράδειγμα, το άρθρο του Α. Brian (2000), αλλά και την έκθεση του Οργανισμού για την Οικονομική Συνεργασία και την Ανάπτυξη (OECD 2000) με τίτλο “*Is there a New Economy?*” και ιδίως την έκθεση του ίδιου Οργανισμού με τίτλο “*The New Economy: Beyond the Hype*” (OECD, 2001).

4. *Η ψηφιακή επανάσταση.* Νέα μικροσιτίπ δημιουργούνται για «έξυπνα» σπίτια, «έξυπνα» αυτοκίνητα, μέχρι και «έξυπνα» ρούχα. Ρομπότ πρόκειται να αναλάβουν την υλοποίηση μεγάλου μέρους από τη δική μας καθημερινή εργασία.

Θα πρέπει να αναφέρουμε πάντως ότι η κοινωνία και η οικονομία εξελίσσονται συνεχώς και, όπως υποστηρίζουν αρκετοί, είναι ίσως υπερβολή να γίνεται τόσο έντονα σήμερα λόγος για «Νέα Οικονομία».<sup>37</sup> Σε κάθε περίπτωση πάντως, είναι σημαντικό να δεχτούμε ότι στις μέρες μας υπάρχουν μία σειρά από τεχνολογικά επιτεύγματα κι αλλαγές σε διεθνές επίπεδο που επηρεάζουν όχι μόνο την *ταχύτητα* ή το *είδος* των ανθρώπινων συναλλαγών, αλλά πολύ περισσότερο τον *τρόπο* με τον οποίο παράγονται τα προϊόντα, δημιουργούνται οι καινοτομίες κι οργανώνονται οι επιχειρήσεις. Η μετάβαση στη Νέα Οικονομία, όπως σημειώνει ο Μασμανίδης (2000: 15) συνοδεύεται από ραγδαίες, ανατρεπτικές, συνεχείς αλλαγές σε κάθε τομέα της ανθρώπινης δραστηριότητας. Τίποτα δε μένει σταθερό για πολύ, η μόνη βεβαιότητα που διατηρείται είναι αυτή της αλλαγής. Παραπέρα, το περιβάλλον της Νέας Οικονομίας είναι πολυσύνθετο, πολύπλοκο και αβέβαιο. Προσφέρει ευκαιρίες, «προκλήσεις» αλλά, ταυτόχρονα, και κινδύνους, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν τις απόψεις και τις πρακτικές τους σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης, διοίκησης, εκπαίδευσης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Σ' ένα τέτοιο περιβάλλον η γνώση καθίσταται «δύναμη» και η αποτελεσματική διαχείρισή της καθίσταται η σημαντικότερη προϋπόθεση για την απόκτηση και τη διατήρηση *ανταγωνιστικών ή στρατηγικών πλεονεκτημάτων* από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις που, σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2004: 126), αποτελούν τη βάση για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για το μέλλον. Το γεγονός αυτό έχει μία σημαντική επίδραση στις ανάγκες για επιμόρφωση για τα άτομα, ως πολίτες της σύγχρονης κοινωνίας, αλλά και ως στελέχη επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σ' αυτές τις συνθήκες. Όπως αναφέρει ο Γρόλλιος (2001), στα σημαντικότερα κείμενα όπου υιοθετείται η έννοια της παγκοσμιοποίησης, υπογραμμίζεται η μεγέθυνση της σημασίας της γνώσης και της εκπαίδευσης. Η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα κάθε οικονομικής μονάδας εξαρτώνται πλέον από την ικανότητά της να αξιοποιεί τις διαθέσιμες (και καθημερινά αυξανόμενες) πληροφορίες. Το γεγονός αυτό, όπως θα δούμε αναλυτικότερα στην ενότητα για τους «οργανισμούς μάθησης», έχει τροφοδοτήσει μία έκρηξη της έρευνας στον τομέα της διαχείρισης της γνώσης από τους σύγχρονους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Η Νέα Οικονομία δηλαδή ουσιαστικά αποτελεί τη σημερινή κοινωνία της γνώσης η οποία, μέσω του διαδικτύου κι άλλων τεχνολογικών καινοτομιών, διαχέεται και είναι πλέον εύκολα προσιτή στο μεγαλύτερο μέρος του ανθρώπινου πληθυσμού.

Έχουμε αναφερθεί ήδη στις *ικανότητες* των ατόμων που συνδέονται με την επίδοσή τους στο εργασιακό περιβάλλον. Μπορούμε να ορίσουμε αντίστοιχες ικανότητες και για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις ως συνολικές οντότητες που ανταγωνίζονται για την οικονομική επιβίωση κι αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά. Ο Παπαδάκης (1999: 99κ.ε.),

---

<sup>37</sup> Βλέπε, για παράδειγμα, το άρθρο του A. Brian (2000), αλλά και την έκθεση του Οργανισμού για την Οικονομική Συνεργασία και την Ανάπτυξη με τίτλο "Is there a New Economy?", (OECD, 2000) και ιδίως την έκθεση του ίδιου Οργανισμού με τίτλο "The New Economy: Beyond the Hype" (OECD, 2001b).

αναφέρει ότι η κατοχή ανθρώπινων, τεχνολογικών κ.λπ. πόρων από έναν οργανισμό δεν είναι από μόνη της ικανή συνθήκη για τη δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος (έναντι των ανταγωνιστών της). Είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να εντοπίζουν τις ικανότητες εκείνες που θα υποστυλώσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα,<sup>38</sup> τις αποκαλούμενες *θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες (core competences)* ή, κατ' άλλους, τα «σημεία» υπεροχής μίας επιχείρησης. Οι ικανότητες αυτές είναι εκείνες που διαφοροποιούν στρατηγικά μία επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της.<sup>39</sup> Στην κατεύθυνση αυτή, οι Φορείς Διαχείρισης θα πρέπει να πραγματοποιούν ειδικές έρευνες στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον τους, προκειμένου να εντοπίσουν τις ικανότητες εκείνες που θα πρέπει να αποκτήσουν τα στελέχη τους ώστε να ηγηθούν των «ανταγωνιστών» τους. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ο όρος «ανταγωνιστές» για τους οργανισμούς της κοινωνικής οικονομίας αποκτά ένα διαφορετικό νόημα. Παραπέμπει περισσότερο στην ευγενή άμιλλα των αθλητικών εκδηλώσεων της αρχαίας Ελλάδας, παρά στο να διαγκωνιστούν με άλλους φορείς για τη διεκδίκηση χρηματοδοτήσεων, την προσέλκυση επενδυτών ή άλλες επιδιώξεις.

Όπως τονίσαμε το κυριότερο χαρακτηριστικό της Νέας Οικονομίας είναι ότι η σύγχρονη οικονομία μετακινείται από ένα μοντέλο βασισμένο στην *παραγωγή* σ' ένα μοντέλο βασισμένο στη *γνώση*. Η γνώση και η πληροφορία καθίστανται οι πλέον σημαντικοί παράγοντες για την παραγωγή, τη διακίνηση και προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους **Kim & Mauborgne (1999: 116)**, η *προστιθέμενη αξία (added value)*, η οποία παρέχει μεγαλύτερα περιθώρια κερδοφορίας για τις επιχειρήσεις ενώ παράλληλα συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης των καταναλωτών, εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από ιδέες και καινοτομίες οι οποίες αναπτύσσονται σε περιβάλλοντα που ευνοούν την ομαδική συνεργασία, τις ξεκάθαρες σχέσεις, την αμοιβαιότητα και εμπιστοσύνη μεταξύ της εργοδοσίας και των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται μέσα από την πλήρη αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των στελεχών τους, σε μία περισσότερο ισότιμη και δημοκρατική βάση, καθώς οι εργαζόμενοι συνεργάζονται σε ομάδες με συγκεκριμένους στόχους. Οι στόχοι αυτοί προσδιορίζονται σε σχέση με τον ανταγωνισμό, αλλά και την στρατηγική της επιχείρησης προκειμένου να ηγηθεί των ανταγωνιστών της στο σύγχρονο περιβάλλον επιχειρηματικής ανάπτυξης, όπως διαμορφώνεται τοπικά και υπερτοπικά, πλανητικά.

---

<sup>38</sup> Όπως αναφέρουν οι *Evans & Lindsay (2005: 25)*, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσδιορίζει την ικανότητα μίας επιχείρησης να επιτύχει ηγετική θέση στην αγορά. Σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα, ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρέχει για την επιχείρηση επίδοση η οποία είναι πάνω από το μέσο όρο. Ο *Wheelwright (1989, στο J. Evans & W. Lindsay, ό.π.: 25)*, αναφέρει τα επόμενα 6 χαρακτηριστικά ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

1. προσδιορίζεται από τις επιθυμίες και ανάγκες των πελατών
2. συμβάλλει καθοριστικά στην επιχειρηματική επιτυχία
3. συνδυάζει τα μοναδικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης με ευκαιρίες του περιβάλλοντος
4. έχει αντοχή και διάρκεια και είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της επιχείρησης
5. παρέχει την βάση για παραπέρα βελτίωση και
6. παρέχει κατεύθυνση και κίνητρα σε όλο τον οργανισμό.

<sup>39</sup> Ο *Barney (2003)*, ανέπτυξε το πλαίσιο "VRIO: Value, Rareness, Imitability, Organisation", για την αξιολόγηση των θεμελιωδών ικανοτήτων των επιχειρήσεων. Η αξία (value) συνδέεται με την αξία που προσφέρει το προϊόν ή η υπηρεσία στον αποδέκτη-χρήστη του και μέσω αυτής προκύπτει το συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Η σπανιότητα (rareness), αναφέρεται στο αν διαθέτουν αντίστοιχες ικανότητες οι ανταγωνιστές της επιχείρησης. Η αντιγραφιμότητα (imitability) αναφέρεται στο κατά πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να «αντιγραφούν» από τους ανταγωνιστές οι θεμελιώδεις ικανότητες ενώ η οργάνωση (organization) αναφέρεται στην ανάπτυξη των κατάλληλων δομών και συστημάτων ώστε η επιχείρηση να αξιοποιήσει σε μέγιστο βαθμό τις θεμελιώδεις ικανότητες που κατέχει. Καθώς η τεχνολογία σήμερα «αντιγράφεται» σχετικά εύκολα στο πλαίσιο του διεθνούς ανταγωνισμού, θεμελιώδεις ικανότητες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό καθίστανται ολοένα και σημαντικότερες στο πλαίσιο της ανάλυσης των στρατηγικών πλεονεκτημάτων μίας επιχείρησης.

Οι αλλαγές που παρατηρούνται στις διεθνείς αγορές επηρεάζουν άμεσα τις πολιτικές διαχείρισης της γνώσης και εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών, στο βαθμό που προκύπτουν νέες ανάγκες για γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των στελεχών τους προκειμένου να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να διακριθούν στον τομέα ή κλάδο δραστηριοποίησής τους. Οι εργαζόμενοι υλοποιούν την καθημερινή εργασία τους σ' ένα δυναμικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, αναλαμβάνοντας συχνά διαφορετικούς ρόλους. Ο τρόπος της εξέλιξής τους αλλάζει ενώ, πολύ συχνά, αναγκάζονται να εγκαταλείψουν την εργασία τους ή επιλέγουν οι ίδιοι ένα νέο εργοδότη, προσβλέποντας σε μία καλύτερη εξέλιξη. Οι γνώσεις και οι ικανότητές τους αποτελούν σημαντικό κριτήριο για την καριέρα τους, ενώ οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν άμεσα το «κενό» γνώσης και εμπειρίας που αφήνει πίσω του ένας εργαζόμενος κατά την αποχώρησή του. Από όλα αυτά συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι Φορείς Διαχείρισης θα πρέπει να εντάσσουν στην στρατηγική τους στόχους αναφορικά με την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού τους και αντίστοιχα επιχειρησιακά προγράμματα. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να αξιολογούνται περιοδικά και να προσαρμόζονται ανάλογα, σύμφωνα με την ανάπτυξη του οργανισμού και τις αλλαγές στο ευρύτερο περιβάλλον του.

Συνοψίζοντας, συμπεραίνουμε ότι η «Νέα Οικονομία» δημιουργεί νέα δεδομένα για την εκπαίδευση και κατάρτιση/επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού, τοποθετώντας την στο πλαίσιο εξελίξεων που λαμβάνουν χώρα σε διεθνές επίπεδο κι αναγκάζοντας τα άτομα να αναλάβουν έναν περισσότερο ενεργητικό ρόλο για την προσωπική τους ανάπτυξη, εφόσον επιθυμούν να παραμείνουν στη θέση τους και, μακροπρόθεσμα, να διακριθούν στο νέο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον. Η νέα αυτή αντίληψη ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού αφορά και τους Φορείς Διαχείρισης στο βαθμό που ανταγωνίζονται με άλλους οργανισμούς της λεγόμενης κοινωνικής οικονομίας ενώ παράλληλα δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο για την αναζήτηση επενδυτών ή τη χρηματοδότηση διεθνών ερευνητικών προγραμμάτων προκειμένου να εξασφαλίσουν οικονομική ευρωστία και βιωσιμότητα και να υλοποιήσουν τους στρατηγικούς τους στόχους σε σχέση με τη συμβολή τους στην παγκόσμια Αειφορία.

## **5.2 Ηγέτης και ηγεσία στο πλαίσιο της αποτελεσματικής διοίκησης-μάντζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών**

**Κ**ΑΝΕΝΑΣ ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΤΑ ΚΑΤΑΦΕΡΕΙ ΜΟΝΟΣ ΤΟΥ, όπως αναφέρει ο συγγραφέας J. Maxwell (1998) στο βιβλίο του «Αναπτύξτε τους ηγέτες γύρω σας». Η αξιολόγηση και διεύρυνση των ικανοτήτων των ατόμων για να κάνουν τη δουλειά τους αποτελεί μία συμπεριφορά η οποία αποτελεί γνώρισμα των επιτυχημένων μάντζερ που στη συγκεκριμένη περίπτωση τους αποκαλούμε «ηγέτες (*leaders*)». Πράγματι, σύμφωνα με τους χρησιμοποιούμενους ορισμούς και όπως είδαμε και προηγούμενα, οι μάντζερ διακρίνονται για την ικανότητά τους να επιτυγχάνουν αποτελέσματα μέσω των άλλων (J. Greenberg, 1996).



Με τον όρο «ηγεσία (**leadership**)» ορίζεται η λειτουργία της διοίκησης-μνάτζμεντ μέσω της οποίας ένα άτομο επηρεάζει άλλα άτομα με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της ομάδας ή της επιχείρησης (**J. Greenberg, 1996**). Στην περίπτωση μας, μέσω της αποτελεσματικής ηγεσίας επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι του Φορέα Διαχείρισης της Προστατευόμενης Περιοχής.

### **Άσκηση ενεργητικής μάθησης**

#### **Η ηγεσία στην ιστορική της διάσταση**

Σκεφτείτε ατομικά ή ομαδικά ένα πρόσωπο από την ιστορία, την πολιτική, τη θρησκεία, τον αθλητισμό ή κάποιον άλλο τομέα το οποίο, κατά τη γνώμη σας, συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Καταγράψτε τα χαρακτηριστικά αυτά και προσπαθήστε να τα ομαδοποιήσετε. Συζητώντας τα συμπεράσματά σας με τους συναδέλφους σας, μπορείτε να δημιουργήσετε το προφίλ του (επιτυχημένου) ηγέτη. Από τα χαρακτηριστικά που καταγράψατε ποια πιστεύετε ότι είναι σημαντικότερα για την ηγεσία στο πλαίσιο της διοίκησης-μνάτζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών; Γιατί καταλήγετε σ' αυτό (προσπαθήστε να τεκμηριώσετε την απάντησή σας);

Στην συνέχεια θα εξετάσουμε διάφορες θεωρητικές απόψεις σχετικές με την ηγεσία που οπωσδήποτε εφαρμόζονται και στο πλαίσιο της διοίκησης-μνάτζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών.

#### **Μάνατζερ και Ηγέτης**

Πριν προχωρήσουμε στην θεωρητική μας ανάλυση είναι σκόπιμο να αναφθούμε σ' έναν ακόμη σημαντικό διαχωρισμό που γίνεται συνήθως μεταξύ του «μνάτζερ» και του «ηγέτη». Αυτός ο διαχωρισμός είναι σημαντικός για να κατανοήσουμε τη διαφορετική λειτουργία των ανώτατων διοικητικών στελεχών που η επιτυχία τους ορίζεται και περιορίζεται από το πόσο «μνάτζερ» και πόσο «ηγέτες» είναι στον ρόλο τους καθημερινά. Ο μνάτζερ ως ιδιότητα είναι πολύ διαφορετικός από τον ηγέτη. Οι στόχοι των μνάτζερ, σύμφωνα με τον **Zaleznik (1998)**, ξεκινούν περισσότερο από κάποιες ανάγκες, παρά επιθυμίες. Οι μνάτζερ υπερέχουν στην επίλυση συγκρούσεων μεταξύ ατόμων ή τμημάτων ενός οργανισμού ή επιχείρησης, επιτυγχάνοντας μία ισορροπία προς όλες τις πλευρές και διασφαλίζοντας ταυτόχρονα την καθημερινή οικονομική και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Από την άλλη μεριά, οι ηγέτες υιοθετούν περισσότερο προσωπική, ενεργητική συμπεριφορά απέναντι στους στόχους. Αναζητούν τις δυνητικές ευκαιρίες και επιβραβεύσεις που συνήθως υπάρχουν τριγύρω, εμπνέοντας τους υφιστάμενους τους και «πυροδοτώντας» τη δημιουργικότητά τους μέσα από την προσωπική τους ενέργεια και παράδειγμα. Οι σχέσεις των ηγετών με τους εργαζόμενους είναι έντονες και, μοιραία, πολλές φορές το εργασιακό τους περιβάλλον είναι «χαοτικό».

Η έκφραση και των δύο ιδιοτήτων, του μνάτζερ και του ηγέτη, είναι σημαντικό να απαντάται στα πρόσωπα που βρίσκονται στην κορυφή της διοίκησης οργανισμών που ασχολούνται με το μνάτζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών. Οι δύο αυτές ιδιότητες είναι σημαντικό να εκφράζονται μέσα από την καθημερινή λειτουργία των ανώτερων και ανώτατων στελεχών στο μνάτζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών.

### **Ηγεσία και καθοδήγηση**

Υπάρχει γενικά η άποψη ότι κάποιοι άνθρωποι είναι «γεννημένοι ηγέτες», διαθέτουν δηλαδή το χάρισμα της καθοδήγησης άλλων. Σχετική με αυτήν την κοινή πίστη είναι η ανάπτυξη της «Θεωρίας του Μεγάλου Προσώπου (**The Great Person Theory**)» η οποία υποστηρίζει ότι οι μεγάλοι ηγέτες διαθέτουν κάποιες *συνήθειες (traits/habits)* οι οποίες τους κάνουν να ξεχωρίζουν από τους άλλους. Η θεωρία αυτή ισχυρίζεται ότι αυτές οι συνήθειες παραμένουν σταθερές με την πάροδο του χρόνου και μεταξύ διαφορετικών ομάδων και καταλήγει στο ότι όλοι οι μεγάλοι ηγέτες διαθέτουν αυτό το χαρακτηριστικό, ανεξάρτητα από τον ρόλο τους στην ιστορία (**J. Greenberg, 1996**). Σήμερα γενικά επικρατεί η άποψη ότι κάποιες ξεχωριστές συνήθειες συνεισφέρουν στην επιτυχία των ηγετών στην λειτουργία των οργανισμών. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται η ικανότητα της καθοδήγησης, η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα, η εμπιστοσύνη, η δημιουργικότητα, κ.ά.π. Η *καθοδήγηση* η οποία αφορά την κινητοποίηση άλλων ατόμων για την επίτευξη των κοινών στόχων, συγκαταλέγεται μεταξύ των κυριότερων χαρακτηριστικών των ηγετών. Ο ηγέτης στο πλαίσιο της διοίκησης-μánaτζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών θα πρέπει να καθοδηγήσει τους συνεργάτες του, με μικρά ίσως αλλά σταθερά βήματα, στην επίτευξη των γενικών και ειδικών στόχων του Φορέα Διαχείρισης της περιοχής.

Η καθοδήγηση μπορεί να εκφράζεται μέσω δύο εντελώς διαφορετικών λειτουργιών. Στην μία περίπτωση ο ηγέτης αντιλαμβάνεται την «εξουσία» που κατέχει σαν έναν αυτοσκοπό. Ηγέτες που ανήκουν σ' αυτήν την κατηγορία έχουν την τάση να επιβάλλονται στους άλλους, εμφανίζοντας ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την θέση τους ως πηγή εξουσίας. Αντίθετα, άλλοι ηγέτες αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους με μεγαλύτερη ευρύτητα, συνεργαζόμενοι στενότερα με τους συναδέλφους τους, αναπτύσσοντας δίκτυα επικοινωνίας και γενικά συμπεριφερόμενοι προς τους υφισταμένους τους με σεβασμό και αλληλοϋποστήριξη. Η προσέγγιση που υιοθετεί ο κάθε ηγέτης στην καθημερινή άσκηση των καθηκόντων του αναφέρεται ως «*στιλ (style)*» της ηγεσίας. Από τα δύο παραπάνω στιλ ηγεσίας το δεύτερο θεωρείται προτιμότερο στο πλαίσιο της διοίκησης-μánaτζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών γιατί ο ηγέτης σε μία Προστατευόμενη Περιοχή, κατά τεκμήριο:

- Ε** Συνεργάζεται με άτομα που διαθέτουν υψηλό επίπεδο σπουδών, μόρφωσης και προηγούμενης εμπειρίας στο αντικείμενο που θεραπεύουν (δασολόγοι, βιολόγοι, περιβαλλοντολόγοι, γεωλόγοι, οικονομολόγοι, νομικοί, περιφερειολόγοι, κ.λπ., με μεταπτυχιακές σπουδές και, πιθανότατα, διδακτορικό).
- Ε** Επιδιώκει την ευρύτερη δυνατή συναίνεση για τον υλοποιούμενο προγραμματισμό, με βάση τους γενικούς και ειδικούς στρατηγικούς στόχους. Ακόμη, σε κάποιες περιπτώσεις απαιτείται και η αποδοχή και εξασφάλιση της συνεργασίας της τοπικής κοινωνίας.
- Ε** Χρειάζεται ακριβείς και αξιόπιστες πληροφορίες από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του Φορέα Διαχείρισης και της Προστατευόμενης Περιοχής, οι οποίες θα τροφοδοτήσουν ρεαλιστικές, εφικτές και αποτελεσματικές λύσεις στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού για το μέλλον της Προστατευόμενης Περιοχής.

**Ε** Απαιτείται η ανάπτυξη ενός κλίματος συνεχούς συνεργασίας, στο πλαίσιο λειτουργίας μίας διεπιστημονικής ομάδας έργου που θα αναλάβει το συνολικό έργο της διαχείρισης και ανάπτυξης της Προστατευόμενης Περιοχής.

Η καθοδήγηση ως μέρος της ηγεσίας, αφορά οπωσδήποτε σε μία πολύπλοκη διαδικασία. Συνεπάγεται σύνθετες κοινωνικές σχέσεις και επηρεάζεται από μία ευρεία σειρά μεταβλητών. Γενικά η ηγεσία επηρεάζεται από δύο κυρίαρχους παράγοντες: *τα χαρακτηριστικά των εμπλεκόμενων ατόμων και τα ειδικότερα χαρακτηριστικά των συνθηκών τις οποίες αντιμετωπίζουν (Jerald Greenberg, 1996)*. Το γεγονός αυτό αντικατοπτρίζεται σε μία σειρά από προσεγγίσεις σχετικές με την ηγεσία γνωστές ως «θεωρίες ενδεχομένου (contingency theories)» της αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι θεωρίες αυτές καταλήγουν ότι δεν υπάρχει μία «καλύτερη πρακτική» για την αποτελεσματική ηγεσία. Εντούτοις, διαφορετικά στιλ ηγεσίας μπορούν να είναι αποτελεσματικά κάτω από διαφορετικές συνθήκες.

### **5.3 Η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα (παρακίνηση, ανάθεση και συνεργασία σε ομάδες)**



**ΠΩΣ ΑΝΑΦΕΡΕΙ** ο Χυτήρης (2006: 33), στον πραγματικό κόσμο των επιχειρήσεων κάθε επιχείρηση είναι σε κάποιο βαθμό μη αποτελεσματική και μη αποδοτική. Κύρια ευθύνη λοιπόν των διοικητικών στελεχών είναι να συμβάλλουν στην κατάλληλη οργάνωση της επιχείρησης και στην ενδυνάμωση και παρακίνηση των στελεχών της ώστε να επιτύχουν υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

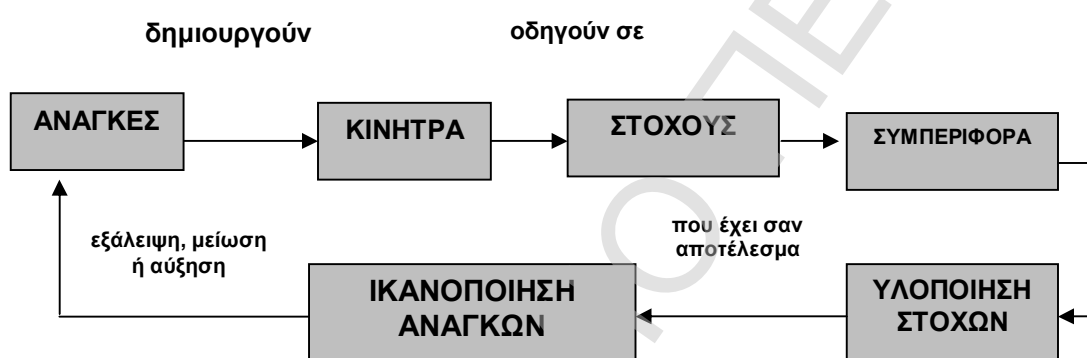
Οι άνθρωποι αποτελούν τις πλέον πολυσύνθετες οντότητες στη γη και, επομένως, τον πλέον κρίσιμο παράγοντα που επηρεάζει τα αποτελέσματα και την επίδοση ενός οργανισμού ή επιχείρησης (Labovitz et al., 1993: 23).

#### **Τεχνικές αποτελεσματικής ηγεσίας και καθοδήγησης**

Στην παράγραφο αυτή θα αναφερθούμε σε μία σειρά από τεχνικές που καθιστούν την καθοδήγηση και ανάπτυξη των στελεχών αποτελεσματική. Πριν από την χρησιμοποίηση αυτών των τεχνικών όμως, στον εργασιακό χώρο, είναι αναγκαία η δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος. Των συνθηκών δηλαδή εκείνων που θα επιτρέψουν την ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Η δημιουργία του κατάλληλου «κλίματος» είναι το κλειδί της επιτυχίας και, κατά τη γνώμη μας, βρίσκεται στη βάση της αποτελεσματικής ηγεσίας και καθοδήγησης. Η δημιουργία του κατάλληλου κλίματος ανάπτυξης ενός εργαζόμενου συνίσταται στην καλλιέργεια αμοιβαιότητας και εμπιστοσύνης, στην οργάνωση της παραγωγικής δραστηριότητας, στην ενθάρρυνση για δημιουργία και αλλαγή, όπως και στην ενίσχυση της καινοτομίας.

Σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματική καθοδήγηση είναι επίσης η γνώση των αναγκών και των πραγματικών επιθυμιών των στελεχών του οργανισμού. Αν ο ηγέτης φροντίσει

πραγματικά να είναι ευχαριστημένοι οι γύρω του, η αφοσίωση και το κίνητρο των ανθρώπων μεγαλώνουν σε σημαντικό βαθμό. Όπως σημειώνει ο **Maxwell (1998)**, η αφετηρία για να φτάσουμε στην επιτυχία είναι το κίνητρο, η αφοσίωση και η επιθυμία. Η εφαρμογή της αρχής αυτής βασίζεται στην διαδικασία της παρακίνησης. Η *παρακίνηση (motivation)* είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή των αναγκών, των κινήτρων και των στόχων (Δ. Μπουραντάς, 1992). Η αρχή της εν λόγω διαδικασίας είναι η συνειδητή ή υποσυνείδητη ύπαρξη αναγκών. Η ανάγκη παράγει το κίνητρο (ώθηση) και το κίνητρο οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων και πράξεων για την υλοποίησή τους. Η υλοποίηση των στόχων έχει σαν συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών και την μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου. Στο επόμενο Σχήμα 5.1 παρουσιάζεται απλοποιημένα η διαδικασία της παρακίνησης:



**Διάγραμμα 5.1:**

Απλοποιημένη διαδικασία παρακίνησης (πηγή: Δ. Μπουραντάς, 1992)

Ο εντοπισμός των πραγματικών επιθυμιών και αναγκών των εργαζομένων είναι σημαντικός και για έναν ακόμη λόγο: τη δημιουργία *ευκαιριών εξέλιξης* που θα εγγυηθούν με την σειρά τους την προσωπική ανάπτυξη του ατόμου. Αν δε δώσουμε την κατάλληλη ευκαιρία για ανάπτυξη, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, ανάγκες και επιθυμίες ενός εργαζόμενου, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να προσφέρουμε ευκαιρίες που οι άνθρωποι αυτοί δεν τις χρειάζονται ή δεν τις αξιολογούν ως θετικές, οπότε και δεν αποδίδουν.

Όλοι οι άνθρωποι έχουν *προσόντα* τα οποία συνήθως αξιοποιούνται στην εργασιακή τους απασχόληση. Η αξιολόγηση και αποτίμηση αυτών των ικανοτήτων αποτελεί μία ιδιαίτερη ικανότητα που έχουν οι χαρισματικοί ηγέτες. Ένας κίνδυνος που υπάρχει πάντοτε σχετικά με την αξιολόγηση των ικανοτήτων των εργαζομένων είναι ο ονομαζόμενος «νόμος των μειούμενων ικανοτήτων» του **Jacknis** (παρατίθεται από τον **J. Maxwell, 1998**). Ο νόμος αυτός αναφέρεται στην τάση που έχουν τα διευθυντικά στελέχη να προσλαμβάνουν άτομα με ικανότητες και δεξιότητες πιο περιορισμένες από τις δικές τους. Η συνήθεια αυτή, καθώς οι οργανισμοί μεγαλώνουν και προσλαμβάνουν περισσότερους ανθρώπους, έχει σαν αποτέλεσμα τη δραματική μείωση της αναλογίας των ικανών εργαζομένων. Το φαινόμενο αυτό είναι μία «παγίδα» που είναι σημαντικό να αποφεύγεται στη διαδικασία αξιολόγησης των ικανοτήτων που έχουν οι δυνητικοί συνεργάτες της διοίκησης κατά την επιλογή τους. Ένας κίνδυνος που αφορά τη διοίκηση-μάντζιμεντ των Προστατευμένων Περιοχών σχετικός με την επιλογή των

συνεργατών είναι και η τάση που παρουσιάζεται για εξοβελισμό από το Φορέα Διαχείρισης στελεχών με «οχυρή πολιτική προσωπικότητα». Τα άτομα αυτά, που μπορεί να παρουσιάζουν με ευχέρεια τις απόψεις τους, να δίνουν συνεντεύξεις και να αρθρογραφούν στον τοπικό τύπο, είναι πολύ πιθανό να καταστούν σύντομα «κόκκινο πανί» για τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Το φαινόμενο αυτό βέβαια μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια ή αδρανοποίηση πολύτιμων στελεχών τα οποία, ούτως ή άλλως, δεν περισσεύουν στην ελληνική περιφέρεια και πρέπει να αντιμετωπίζεται έγκαιρα. Εξάλλου, ένας ηγέτης μέσα από τη διαδικασία της αξιοποίησης των δυνατοτήτων των υφισταμένων του είναι αποδοτικότερος, παράγει σημαντικότερο έργο και ταυτόχρονα ο οργανισμός στον οποίο ανήκει εκπληρώνει την αποστολή του καλύτερα.

Οι άνθρωποι για να πετύχουν στην εργασία τους χρειάζονται σαφείς και αντικειμενικούς στόχους. Μία σειρά στόχων αποτελεί τον «χάρτη» που μπορεί να ακολουθήσει ένας εργαζόμενος για να επιτύχει εργασιακά και να εξελιχθεί επαγγελματικά. Στην διαδικασία της καθοδήγησης είναι σημαντικό οι άνθρωποι να μπορούν να αναγνωρίζουν ξεκάθαρους στόχους και τα μέσα (τρόπους) μέσα από τα οποία θα τους επιτύχουν.

### ***Η διαδικασία της ανάθεσης στο πλαίσιο της αποτελεσματικής ηγεσίας***

Στο πλαίσιο λειτουργίας ενός Φορέα Διαχείρισης υπάρχουν πολλές εργασίες οι οποίες αναθέτονται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη στους υφισταμένους τους ή, άλλοτε, οι εργασίες κατανέμονται (μοιράζονται) μέσω μίας δίκαιης και ορθολογικής διαδικασίας μεταξύ των εργαζομένων ενός τμήματος (π.χ. μεταξύ των στελεχών στο Κέντρο Υποδοχής των επισκεπτών).

Η ανάθεση, ως διαδικασία, είναι κάτι περισσότερο από την απλή μεταβίβαση εργασίας. *Ανάθεση (delegation)* σημαίνει να εμπιστευθείς τις δυνάμεις ή τις αρμοδιότητές σου σ' ένα άλλο πρόσωπο, να επιστρατεύεις το πρόσωπο αυτό ώστε να εκτελεί κάποια καθήκοντα που σε διαφορετική περίπτωση θα είχες αναλάβει ο ίδιος. Αυτά πρακτικά και ουσιαστικά σημαίνει ότι καθιστάς τον υφιστάμενό σου υπόλογο για τα αποτελέσματα χωρίς όμως να σε απαλλάσσει από την ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα. Σημαίνει, επίσης, ότι δίνεις στο πρόσωπο αυτό το περιθώριο της αυτενέργειας. Να αποφασίσει δηλαδή, σύμφωνα με την εμπειρία και την κρίση του, σχετικά με τους καλύτερους τρόπους με τους οποίους μπορεί να επιτύχει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Η ανάθεση αποτελεί μία από τις βασικότερες διαδικασίες στο πλαίσιο της αποτελεσματικής διοίκησης. Είναι ίσως το σημαντικότερο εργαλείο των στελεχών της διοίκησης και τα στελέχη αυτά κρίνονται από την ικανότητά τους να αναθέτουν εργασίες ή αρμοδιότητες στους υφισταμένους τους με αποτελεσματικό τρόπο. Η αποτελεσματική ανάθεση δεν προσθέτει απλώς κάτι «περισσότερο» στα επιτεύγματα των στελεχών αλλά, μπορούμε να πούμε ότι τα πολλαπλασιάζει. Ταυτόχρονα παρέχει, στα υψηλόβαθμα στελέχη που καλλιεργούν συστηματικά την «τέχνη της ανάθεσης», τη δυνατότητα να ασχοληθούν με μεγαλύτερη ευχέρεια με τα διοικητικά τους καθήκοντα, δηλαδή το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και την στρατηγική ανάπτυξης των οργανισμών στους οποίους εργάζονται (στο βαθμό που μέσα από την ανάθεση εξοικονομούν πολύτιμο χρόνο).

Η ανάθεση σε καμία περίπτωση δεν υπονοεί και τη μεταβίβαση της ευθύνης που έχει ένα στελέχος στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του. Έτσι, για παράδειγμα, αν ο υπεύθυνος επικοινωνίας ενός Φορέα Διαχείρισης συνεργαστεί μ' έναν εξωτερικό σύμβουλο για τη συγγραφή μίας σειράς από δελτία τύπου σημαντικά για την εξασφάλιση της κοινωνικής αποδοχής σε ένα πρόγραμμα που πραγματοποιεί, αυτό δε σημαίνει ότι ο υπεύθυνος επικοινωνίας απαλλάσσεται από την ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα της συνεργασίας.

Η ανάθεση είναι μία δεξιότητα που μαθαίνεται, δεν είναι ταλέντο με το οποίο «γεννιέται» κάποιος. Στην κατεύθυνση αυτή υπάρχουν κάποιες γενικές αρχές οι οποίες βοηθούν τα στελέχη πως να επιλέγουν τον υφιστάμενο στον οποίο θα αναθέσουν κάποιες αρμοδιότητες, πως να επιλέγουν τις σωστές εργασίες για ανάθεση, πως να προχωρούν στην ανάθεση και τέλος πως να παρακολουθούν την εξέλιξή της.

Στην διεθνή οικονομία ο νόμος του *συγκριτικού πλεονεκτήματος* αναφέρει ότι όλα τα έθνη επωφελούνται εάν το καθένα παράγει τα αγαθά εκείνα που μπορεί να παράγει πιο αποδοτικά και εισάγει τα αγαθά που άλλες χώρες μπορούν να παράγουν σε χαμηλότερο κόστος. Ο κανόνας αυτός εφαρμόζεται επίσης στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Η επιχείρηση επωφελείται εάν κάθε μέλος της επικεντρώνει το ενδιαφέρον του στην περιοχή εκείνη στην οποία έχει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων (Jenks and Kelly, 1998). Αυτό είναι σημαντικό για να συνειδητοποιήσουμε ένα συχνό λάθος που συμβαίνει πολλές φορές στον εργασιακό χώρο και έχει σαν αποτέλεσμα τη μη αποτελεσματική αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων. Μπορεί για παράδειγμα ο Διευθύνων Σύμβουλος ενός Φορέα Διαχείρισης να έχει εξαιρετικές γνώσεις και εμπειρία στην αναγνώριση της μικροκλωρίδας, μπορεί μάλιστα να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα διαφορετικά είδη των τοπικών οικοσυστημάτων πολύ καλύτερα από τους νέους βοτανολόγους οι έχουν προσληφθεί από το Φορέα για την εφαρμογή του προγράμματος της περιβαλλοντικής παρακολούθησης. Σύμφωνα με τον κανόνα του συγκριτικού πλεονεκτήματος, η απόδοση του διευθυντικού στελέχους είναι μέγιστη όταν περιορίζεται στην άσκηση των διευθυντικών του καθηκόντων και αναθέτει όλες τις εργασίες αναγνώρισης και καταγραφής της μικροκλωρίδας στα στελέχη που προσλήφθηκαν για αυτό το λόγο, δεδομένου ότι αναμένεται οι διευθυντικές ικανότητες των παραπάνω βοτανολόγων να είναι περιορισμένες. Παρόλα αυτά, συχνά στους οργανισμούς και ειδικότερα στους Φορείς Διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών είναι συχνό φαινόμενο στελέχη να απασχολούνται σε θέσεις στις οποίες έχουν μία μέτρια επίδοση, χωρίς να επιδιώκεται η συμβολή τους στον τομέα εκείνο που εμφανίζουν συγκριτικό πλεονέκτημα. Ακόμη, κάποιες φορές τα στελέχη παρασύρονται από την αγάπη που έχουν και τη δεξιότητα σ' ένα αντικείμενο και αναλαμβάνουν την υλοποίηση έργων άσχετων με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους στον οργανισμό. Και οι δύο αυτές περιπτώσεις επηρεάζουν αρνητικά την συνολική επίδοση του οργανισμού και μακροπρόθεσμα μπορεί να έχουν οδυνηρές συνέπειες για τη βιωσιμότητά του.

Η διαδικασία της ανάθεσης παρέχει καλύτερα αποτελέσματα όταν ανατίθεται το σωστό καθήκον στο κατάλληλο άτομο. Η επιλογή του κατάλληλου ατόμου σημαίνει ότι γνωρίζουμε κάτι περισσότερο για το πρόσωπο αυτό, πέρα από την ύπαρξή του και την θέση που κατέχει

στον εργασιακό χώρο. Συνήθη ερωτήματα αυτής της διαδικασίας είναι (**Jenks and Kelly, 1998**):

- Τί είδους ικανότητες και πείρα έχει ο εργαζόμενος;
- Πόση ευρύτητα γνώσεων διαθέτει;
- Ποιες είναι οι προσωπικές του ικανότητες σε θέματα συνεργασίας (ως μέλος ομάδας) και επικοινωνίας;
- Ποια είναι τα ενδιαφέροντα και οι προδιαθέσεις του (πόσο ενδιαφέρον δείχνει το ίδιο το άτομο για την προσωπική του ανάπτυξη και επαγγελματική του εξέλιξη);
- Διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες ή γνώσεις ώστε να μπορέσει να αναλάβει το συγκεκριμένο καθήκον;
- Κατά πόσο συνδυάζεται η συγκεκριμένη ανάθεση με τις τρέχουσες υποχρεώσεις του ατόμου;
- Ποια η πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός στο πλαίσιο μίας διαδικασίας ανάθεσης (κοινωνικοί παράγοντες παίζουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των επιχειρήσεων, ενώ αν μία ανάθεση δεν γίνει προσεκτικά μπορεί να ξεσηκώσει ακόμη και μαζικές αντιδράσεις από τη μεριά των εργαζομένων);

Η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα μπορεί να φανεί καθοριστική για την επιλογή του κατάλληλου ατόμου στη διαδικασία της ανάθεσης.

Το επόμενο βήμα μετά την επιλογή του κατάλληλου προσώπου για μία ανάθεση είναι ο τρόπος της ανάθεσης. Η χρησιμοποίηση ενός αποτελεσματικού μοντέλου και στιλ ανάθεσης αρμοδιοτήτων δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση. Οποσδήποτε υπάρχουν πολλοί τρόποι που μπορεί να ακολουθήσει κανείς για μία ανάθεση, όμως κανένας δεν είναι τέλειος. Πάντοτε θα υπάρχει περιθώριο για βελτίωση, όπως αναφέρουν στο βιβλίο τους οι **Jenks & Kelly (1998)**. Κάποιες πρακτικές τεχνικές που αναφέρουν οι ίδιοι συγγραφείς για την αποτελεσματική ανάθεση είναι:

- Ε Αποτελέσματα.** Τα αποτελέσματα είναι το «κλειδί» για την αποτελεσματική ανάθεση. Βεβαιωθείτε ότι ο αντικειμενικός σκοπός της ανάθεσης στον οποίο έχετε συμφωνήσει είναι αντικειμενικός, σαφής και συγκεκριμένος.
- Ε Χρόνος.** Είναι ουσιαστικό να συμφωνήσετε για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα εντός του οποίου θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί το έργο που ανατίθεται.
- Ε Πόροι.** Οι αναθέσεις θα πρέπει να είναι ολοκληρωμένες. Όταν γίνονται «μισές» αναθέσεις είναι σαν να έχουμε μεταβιβάσει μία δουλειά χωρίς να παρέχουμε τα μέσα για να γίνει. Επίσης, μερικές φορές, προκειμένου να διεκπεραιωθεί το έργο μίας ανάθεσης μπορεί να χρειαστεί να ληφθεί κάποιο είδος εξουσιοδότησης για ενέργειες που θα αναλάβει ο υφιστάμενος. Ακόμη, μία ανάθεση μπορεί να συνδέεται με έναν συγκεκριμένο προϋπολογισμό (δαπάνη) που προσδιορίζει ένα μέγιστο ποσό το οποίο δε θα πρέπει να υπερβεί.
- Ε Ενθουσιασμός.** Όταν δίνετε στους υφισταμένους σας νέες ή ευρύτερες υπευθυνότητες, είναι πιθανόν να νιώσουν κάποια ταραχή, ακόμη και φόβο. Η εμπιστοσύνη είναι «κολλητική». Με τα λόγια και τις ενέργειές σας αποδείξτε την πίστη σας στις ικανότητες των υφισταμένων σας ώστε να ξεπερνούν εμπόδια και να επιτυγχάνουν αποτελέσματα.

Η διαδικασία της ανάθεσης όμως δεν τερματίζεται με την παρουσίαση των καθηκόντων. Η παρακολούθηση της διαδικασίας της υλοποίησης αποτελεί αναπόσπαστο μέρος μίας ανάθεσης. Η πιο σημαντική πλευρά της παρακολούθησης ενός ανατιθέμενου έργου είναι ο έλεγχος. Είναι δύσκολο για ένα στέλεχος να είναι αποτελεσματικό στη διαδικασία του ελέγχου αν δεν έχει εκπαιδευτεί προηγούμενα και δεν έχει ανάλογες εμπειρίες. Να καθοδηγεί δηλαδή χωρίς να παρεμβαίνει, να προλαμβάνει ενδεχόμενες αποκλίσεις από το σκοπευόμενο έργο και, παράλληλα, να μη δημιουργείται η αίσθηση ότι μειώνεται η σημασία του ρόλου του ατόμου που έχει αναλάβει την υλοποίηση. Για να επιτύχουμε τα καλύτερα αποτελέσματα κατά την ανάθεση ενός έργου χρειαζόμαστε τεχνικές που να ασκούν τον έλεγχο πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από την εκτέλεση του έργου που ανατίθεται. Προς αυτήν την κατεύθυνση συμβάλει ο κατάλληλος προγραμματισμός ο οποίος εξασφαλίζει ότι όλες οι δραστηριότητες που περιλαμβάνει το συγκεκριμένο έργο («πακέτα» εργασίας), συνδέονται μεταξύ τους και, παράλληλα, υπάρχει και λειτουργεί ένας μηχανισμός (πρότυπες διαδικασίες) που διατηρεί αυτήν τη σύνδεση.

Κάποια συνηθισμένα εμπόδια στην αποτελεσματική ανάθεση είναι η έλλειψη προσωπικού, η έλλειψη ειδικευμένων στελεχών, η οργανωτική ανεπάρκεια (έλλειψη οργανογράμματος ή περιγραφών θέσεων εργασίας) κ.λπ. Γενικά, η επίλυση των παραπάνω κι άλλων σχετικών εμποδίων μπορεί να αντιμετωπιστεί με θετική διάθεση από τα συνεργαζόμενα στελέχη, προετοιμασία η οποία περιλαμβάνει κατάλληλο χρονοπρογραμματισμό, εμπιστοσύνη, ειλικρίνεια, ενθουσιασμό και, το κυριότερο, συνεχή επικοινωνία.

Όσο πιο συχνά χρησιμοποιείται η διαδικασία της ανάθεσης από ένα στέλεχος τόσο μεγαλύτερη εμπειρία και γνώση αποκτάει σχετικά με τις τεχνικές μίας αποτελεσματικής ανάθεσης. Η ανάθεση αρμοδιοτήτων από την κορυφή της ιεραρχίας στη διοίκηση ενός Φορέα Διαχείρισης προς τα κάτω επιτρέπει στα διοικητικά στελέχη να απελευθερώνουν πολύτιμο χρόνο τον οποίο μπορούν να χρησιμοποιούν για καλύτερο σχεδιασμό και έλεγχο, ενώ η ανάληψη αρμοδιοτήτων από τα στελέχη γραμμής διευρύνει και αναπτύσσει τις ικανότητές τους στο πλαίσιο της διοίκησης-μάντζιμεντ μίας Προστατευόμενης Περιοχής.

### **Άσκηση ενεργητικής μάθησης**


#### **Η κριτική ανάθεση ενός έργου**

Προσπαθήστε να θυμηθείτε ένα περιστατικό όπου κάποιος ανέθεσε μία εργασία σε εσάς και τελικά η εργασία αυτή δεν πραγματοποιήθηκε με αποτελεσματικό τρόπο. Καταγράψτε τα κρίσιμα σημεία στην αποτυχημένη αυτή διαδικασία ανάθεσης και συζητήστε τα συμπεράσματα που απορρέουν από την εμπειρία σας με τις αντίστοιχες εμπειρίες άλλων ατόμων στην ομάδα σας. Χρησιμοποιήστε το πλαίσιο του επόμενου πίνακα:

<b>Ποιο ήταν το περιστατικό (χρόνος, πρόσωπα, κατάσταση)</b>	
--	--



<p><b>Τι λάθη έγιναν στη διαδικασία της ανάθεσης (με αναφορά στη ζητούμενη γνώση ή εμπειρία, τον τρόπο επικοινωνίας, τα διαθέσιμα μέσα)</b></p>	
<p><b>Ποιο ήταν το αποτέλεσμα (απόκλιση από τον επιδιωκόμενο στόχο και τα επιθυμητά πρότυπα ποιότητας)</b></p>	
<p><b>Τι θα έπρεπε να έχει γίνει (η δική σας πρόταση για μία αποτελεσματική διαδικασία ανάθεσης)</b></p>	



**Όλοι μαζί, δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης:®  
Εμβαθύνοντας στις προτιμήσεις και  
τα ενδιαφέροντα των άλλων**

Ένα σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματική συνεργασία στο πλαίσιο λειτουργίας ενός Φορέα Διαχείρισης μίας Προστατευόμενης Περιοχής είναι η αλληλογνωριμία μεταξύ των στελεχών του. Όσο καλύτερα γνωρίζουμε τους συνεργάτες μας, τόσο καλύτερα συνεργαζόμαστε μαζί τους και τόσο πιο εύκολα πετυχαίνουμε τους στόχους μας αν συμμετέχουμε μαζί σε μία ομάδα. Στη συνέχεια παρατίθεται ένας κατάλογος με ερωτήσεις οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να εμβαθύνουμε στις προτιμήσεις, στους προσωπικούς στόχους και στις αντιλήψεις των ανθρώπων με τους οποίους συνεργαζόμαστε.

Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης δραστηριότητας, όλη η τάξη δημιουργεί μία ενιαία ομάδα. Στη συνέχεια, το κάθε μέλος επιλέγει μία από τις επόμενες ερωτήσεις και την απευθύνει σε όποιο από τα μέλη της ομάδας θέλει. Τα πρόσωπα εναλλάσσονται υποχρεωτικά μέχρι να μιλήσουν όλοι, ενώ οι ερωτήσεις μπορούν να επαναλαμβάνονται. Η απάντηση όλων πρέπει να είναι ειλικρινής αν και δεν υπάρχει η πρόθεση τα μέλη της ομάδας να μιλήσουν για πράγματα που δεν αισθάνονται έτοιμα να συζητήσουν με άλλους (σε μία τέτοια περίπτωση επιλέξτε μία άλλη ερώτηση ή συνεχίστε σαν να έχει δοθεί η απάντηση).

1. Σε τί πράγμα έχεις ταλέντο;
2. Τι σημαίνει για σένα η «ελευθερία»;
3. Τί κάνεις για να πετύχεις τους στόχους σου;
4. Έχεις κάποια πρότυπα ανθρώπων που θαυμάζεις ή σε καθοδηγούν στη ζωή σου;
5. Τα'ί σου αρέσει περισσότερο στην πόλη σου;

6. Τι σημαίνει για σένα «δάσκαλος»;
7. Τι σε εξοργίζει πραγματικά στις σχέσεις σου με τους άλλους;
8. Πώς σου αρέσει να ξοδεύεις τα χρήματά σου;
9. Έχεις κάποιο πρότυπο ανθρώπου στο χώρο της δουλειάς σου;
10. Τι θα ήθελες να βελτιώσεις στον εαυτό σου;
11. Πώς θα ήθελες να σου φέρονται οι άλλοι;
12. Πώς αντιμετωπίζεις τις αποτυχίες;
13. Τι θα ήθελες να υπάρχει στην πόλη σου που δεν υπάρχει;
14. Πού νομίζεις ότι θα βρίσκεσαι επαγγελματικά μετά από **10** χρόνια;
15. Πώς αντιδράς όταν αισθάνεσαι ότι προσβλήθηκες από κάποιον;
16. Πώς αντιδράς όταν νιώθεις αδικημένος;
17. Τι σου προκαλεί θλίψη;
18. Για ποιο πράγμα που σε χαρακτηρίζει νιώθεις υπερήφανος;

Συζητήστε το «κρυφό νόημα» των παραπάνω ερωτήσεων και τη χρησιμότητά τους στο πλαίσιο της λειτουργίας ενός υποθετικού Φορέα Διαχείρισης μίας Προστατευόμενης Περιοχής. Για παράδειγμα, η ερώτηση **7** μας δίνει μία ιδέα για το πώς θα πρέπει να συμπεριφερόμαστε σ' ένα συνεργάτη μας, με βάση την απάντηση που έδωσε, προκειμένου να μη δημιουργούμε αφορμές και να εξοργίζεται. Η απάντηση ενός στελέχους στην ερώτηση **12** παρέχει κάποια ένδειξη για τους επαγγελματικούς του στόχους και τις φιλοδοξίες του.

#### 5.4 Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

**Ε**ΙΔΑΜΕ ΣΤΙΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ τη σημασία που έχει η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματική διοίκηση-μνάτζμεντ των Φορέων Διαχείρισης. Στην ενότητα αυτή θα δούμε πώς οι Φορείς Διαχείρισης μπορούν να προχωρήσουν στο σχεδιασμό την υλοποίηση και την αξιολόγηση της επιμόρφωσης των στελεχών τους.

Όπως είδαμε αναλυτικά και προηγούμενα, το σύγχρονο περιβάλλον δραστηριοποίησης των οργανισμών και επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αβεβαιότητας, έλλειψη σταθερότητας και σαρωτικές αλλαγές που δημιουργούν συνεχώς νέες «προκλήσεις» για τα στελέχη. Σύμφωνα με το κείμενο της διακήρυξης των επιστημονικών αρχών της Ελληνικής Εταιρίας Συστημικών Μελετών (διαδίκτυο), πολλά από τα σύγχρονα προβλήματα που εμφανίζονται στους οργανισμούς, σε ευρεία ή σε περιορισμένη κλίμακα, σε ομαδικό ή ακόμη και σε ατομικό επίπεδο:

- Είναι πολύπλοκα και, πολλές φορές, δύσκολο να οριστούν με ακρίβεια.
- Αφορούν πολυάριθμους και, πολλές φορές, αντιπαραιθέμενους συμμετέχοντες οι οποίοι έχουν διαφορετικές ερμηνείες και μη ταυτιζόμενη οπτική θεώρηση.

- Αφορούν συστήματα με σύνθετη δυναμική η οποία δύσκολα γίνεται αντιληπτή.
- Αντίστανται στις προφανείς διευθετήσεις προκαλώντας για πιο σύνθετες και ολιστικές ρυθμίσεις.

Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των παραπάνω καταστάσεων από τα σύγχρονα στελέχη απαιτείται η ανάπτυξη μίας σφαιρικής και ολιστικής αντίληψης, ώστε να μπορούν να διαπερνούν τα διαχωριστικά όρια μεταξύ διαφορετικών επιστημονικών θεωρήσεων και να μπορούν να συνυπολογίσουν μαζί με την τεχνική ή οικονομική διάσταση ενός θέματος και την ανθρώπινη και κοινωνική. Όπως αναφέρουν οι **Karakas and Kavas (2008: 8)**, οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναπτύσσουν δεξιότητες *ολιστικής σκέψης (integrative thinking skills)* και σκέφτονται πέρα από τα όρια μίας και μοναδικής επιστήμης, προκειμένου να είναι σε θέση να δουν την «πλήρη» εικόνα του ευρύτερου περιβάλλοντος δραστηριοποίησής τους. Η ανάπτυξη των παραπάνω ικανοτήτων από τα στελέχη οι οποίες είναι σημαντικές για την επιβίωση και ανάπτυξη των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στο περιβάλλον της *Νέας Οικονομίας (New Economy)*, απαιτεί επενδύσεις στον τομέα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και νέες εκπαιδευτικές προσεγγίσεις.

Η επιμόρφωση, αποτελεί ένα σημαντικό μέρος στην αλυσίδα αξίας του οργανισμού, εξασφαλίζοντας συμπληρωματικότητα (συνδυασμός της ανθρώπινης γνώσης με την αποδοτική χρήση της τεχνολογίας) και συνέργεια (π.χ. στους λεγόμενους «κύκλους ποιότητας» για τη διαρκή βελτίωση των επιχειρηματικών διεργασιών). Ειδικά για τα στελέχη των δημόσιων οργανισμών όπως θεωρούνται και οι Φορείς Διαχείρισης στο βαθμό που χρηματοδοτούνται από εθνικά προγράμματα, η επιμόρφωση έχει ιδιαίτερη σημασία. Σύμφωνα με τους **Petridou and Spathis (2001: 186)**, τα στελέχη του δημόσιου τομέα χρειάζονται την επιμόρφωση για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στον αναβαθμισμένο ρόλο τους, αλλά και για να υιοθετήσουν ένα περισσότερο ανθρωπιστικό (**humanistic**) στιλ διοίκησης. Συχνά οι δημόσιοι λειτουργοί αντιμετωπίζουν την κατηγορία ότι είναι απρόσωποι, διαιωνίζουν τη γραφειοκρατία και δεν προλαμβάνουν αλλά παρεμβαίνουν, εκ των υστέρων, κατασταλτικά στις αρνητικές καταστάσεις. Όμως, εκτός των άλλων παρενεργειών, η καθυστερημένη επέμβαση στην επίλυση προβλημάτων, όπως και η μειωμένη απόδοση και έλλειψη αποτελεσματικότητας αυξάνουν δυσθεώρητα τις δαπάνες ενός οργανισμού. Δεδομένης της συνεχιζόμενης οικονομικής ύφεσης, τα σύγχρονα στελέχη θα πρέπει να διαμορφώσουν μία νέα αντίληψη για το ρόλο τους σε σχέση με την στρατηγική ανάπτυξης του οργανισμού που απασχολούνται, στο πλαίσιο μίας ευρύτερης πολιτικής για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και συνεχή βελτίωση των αποτελεσμάτων που, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνει επενδύσεις στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

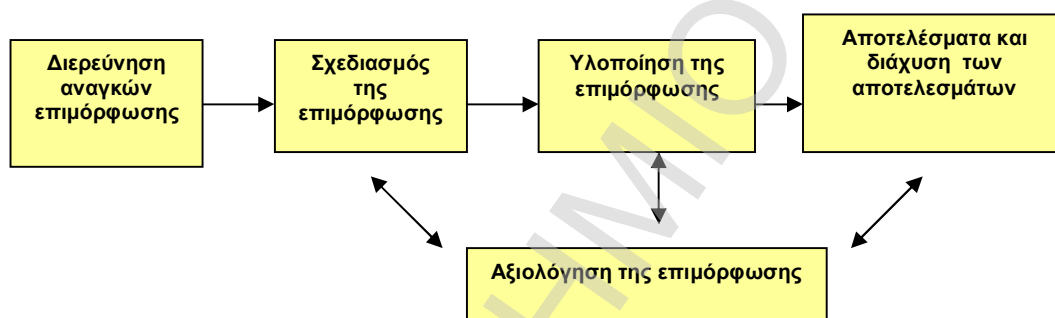
Στο πλαίσιο της εκπαίδευσης για την Αειφορία, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ανάπτυξη «κριτικής» σκέψης για την προσέγγιση και εξεύρεση λύσεων σχετικών με την αντιμετώπιση των πλανητικών προβλημάτων και την επίτευξη των στόχων της Αειφόρου Ανάπτυξης. Όπως αναφέρουν οι **Stubbs & Cocklin (2008: 207)**, η κατανόηση των αρχών της Αειφορίας προϋποθέτει την ενεργοποίηση διαφορετικών τρόπων σκέψης από τους εκπαιδευόμενους, προκειμένου να κατανοήσουν τις διαφορετικές κοσμοθεωρίες οι οποίες αποτελούν τη βάση των

διαφορετικών διαστάσεων της. Οι Φορείς Διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών συνεπώς, έχοντας ως βασική αποστολή τους την προώθηση της Αειφόρου Ανάπτυξης, θα πρέπει να εντάξουν στους στρατηγικούς τους στόχους, την ανάπτυξη των παραπάνω ικανοτήτων από τα στελέχη τους, μέσω κατάλληλων δράσεων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός τυπικού προγράμματος επιμόρφωσης περιλαμβάνει τα επόμενα τέσσερα στάδια:

1. Διερεύνηση αναγκών επιμόρφωσης
2. Σχεδιασμός του προγράμματος επιμόρφωσης
3. Υλοποίηση του προγράμματος και
4. Αξιολόγηση του προγράμματος

Τα πρώτα τρία στάδια υλοποιούνται διαδοχικά, τροφοδοτώντας με στοιχεία το κάθε ένα στάδιο το επόμενο, ενώ το τελευταίο πραγματοποιείται ακολουθώντας μία συγκεκριμένη μεθοδολογία κατά τη διάρκεια σχεδόν όλης της χρονικής περιόδου που διαρκεί η επιμόρφωση, όπως φαίνεται στο επόμενο Διάγραμμα 5.2:



Διάγραμμα 5.2

### **Τα στάδια ανάπτυξης ενός ολοκληρωμένου προγράμματος επιμόρφωσης**

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε αναλυτικότερα τα επιμέρους στάδια ενός προγράμματος επιμόρφωσης:

- **Ανίχνευση και ανάλυση αναγκών επιμόρφωσης**

Η ανίχνευση και ανάλυση των αναγκών επιμόρφωσης αποτελούν τη βάση ενός προγράμματος επιμόρφωσης. Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, σύμφωνα με τους **Bowman and Wilson (2008: 38)**, αποτελεί το πρώτο σημαντικό στάδιο ενός συστηματικού κύκλου επιμόρφωσης και, στην περίπτωση που δεν υλοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε παρερμηνείες σχετικά με τις προσδοκίες και το τι μπορεί τελικά να επιτευχθεί μέσω της επιμόρφωσης.

Για την ανίχνευση των αναγκών επιμόρφωσης των στελεχών ενός Φορέα Διαχείρισης μπορεί να υιοθετηθεί το εθνογραφικό μοντέλο της **Tocatlidou (1996)**, στο πλαίσιο μίας πολυεπίπεδης ερευνητικής μεθοδολογίας η οποία περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων και πληροφοριών από τρεις διαφορετικές πηγές: στοιχεία ερευνών και βιβλιογραφία αναφορικά με εκτιμήσεις

για γνώσεις και ικανότητες που θα πρέπει να αναπτύξουν τα σύγχρονα στελέχη, απόψεις ανώτερων διοικητικών στελεχών που έχοντας μία σφαιρική γνώση των αναγκών και προοπτικών εξέλιξης του οργανισμού μπορούν να εισηγηθούν περιοχές βελτίωσης των γνώσεων και ικανοτήτων των στελεχών και, τέλος, τα ίδια τα στελέχη του οργανισμού που μπορούν να προτείνουν με μεγαλύτερη ακρίβεια γνώσεις και ικανότητες που θα τους βοηθήσουν να βελτιώσουν την επίδοσή τους στη θέση εργασίας που κατέχουν. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται ότι η εκτίμηση για ανάγκες επιμόρφωσης των στελεχών του οργανισμού βασίζεται σε επαρκώς τεκμηριωμένες και αξιόπιστες απόψεις και επομένως αυξάνεται η πιθανότητα τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης να έχουν μία θετική συμβολή στη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού που είναι και το ζητούμενο.

#### • **Σχεδιασμός της επιμόρφωσης**

Ειδικότερα, ο σχεδιασμός ενός προγράμματος επιμόρφωσης μπορεί να βασιστεί στην εφαρμογή των τριών αρχών αποτελεσματικού σχεδιασμού προγραμμάτων επιμόρφωσης που προτείνει η Τοκατλίδου (2003: 193κ.ε.). Σύμφωνα με την πρώτη αρχή «ο καθορισμός των στόχων της επιμόρφωσης προηγείται πριν από οποιαδήποτε άλλη ενέργεια». Εδώ θα πρέπει να διακρίνουμε μεταξύ των *γενικών* και *εξειδικευμένων* στόχων. Ο γενικός σκοπός ενός προγράμματος κατάρτισης/επιμόρφωσης, σύμφωνα με τη Γιαννακοπούλου (2005: 58) είναι μία γενική δήλωση προθέσεων, η οποία μπορεί να μην αναφέρεται στα αναμενόμενα αποτελέσματα της επιμόρφωσης με σαφή και αναλυτικό τρόπο. Ένα παράδειγμα γενικού σκοπού επιμόρφωσης για τα στελέχη ενός Φορέα Διαχείρισης μπορεί να είναι η ανάπτυξη γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων για την αποτελεσματική αντιμετώπιση κρίσεων.

Η διατύπωση των εξειδικευμένων στόχων της επιμόρφωσης περιλαμβάνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα της επιμόρφωσης και παρουσιάζονται μ' έναν περισσότερο αναλυτικό τρόπο. Σύμφωνα με την Τοκατλίδου (2003: 209), «οι εξειδικευμένες ανάγκες των εκπαιδευόμενων αποτελούν τους εξειδικευμένους στόχους του προγράμματος, διατυπωμένους με όρους που περιγράφουν δεξιότητες». Ο κανόνας αυτός αποτελεί και τη δεύτερη βασική αρχή σχεδιασμού. Οι εξειδικευμένοι στόχοι εκφράζονται με όρους κοινωνικών δεξιοτήτων, αναλυμένους σε επικοινωνιακές ή άλλες τεχνικές δεξιότητες η ανάπτυξη των οποίων τίθεται στο επίκεντρο της επιμόρφωσης. Επίσης, δηλώνουν το αποτέλεσμα που αναμένεται να επιτύχει ο εκπαιδευόμενος μετά το τέλος της επιμόρφωσης (Χ. Γούλας, 2005: 25). Παραδείγματα εξειδικευμένων στόχων είναι τα επόμενα:

- Τα στελέχη να γνωρίζουν το νομικό πλαίσιο που αφορά την προστασία της βιοποικιλότητας (εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές).
- Τα στελέχη να μπορούν να συντάξουν μία πρόταση για υποβολή σε ένα συγκεκριμένο ευρωπαϊκό πρόγραμμα και να μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά, στο πλαίσιο μίας διεπιστημονικής ομάδας έργου, για την υλοποίησή του.
- Τα στελέχη να αποκτήσουν μία θετική στάση απέναντι στην υποδοχή και εξυπηρέτηση των επισκεπτών της Προστατευόμενης Περιοχής.

Μετά από τον προσδιορισμό των εξειδικευμένων στόχων του προγράμματος επιμόρφωσης, ακολουθεί η οργάνωση των περιεχομένων του. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την αναλυτική

επιλογή των περιεχομένων του προγράμματος, τη διαμόρφωση των επιμέρους *δομικών ενοτήτων (modules)*, την κατανομή των περιεχομένων των διδακτικών ενοτήτων σε επιμέρους θέματα (υποενότητες) και, τέλος, την αλληλουχία και χρονική κατανομή των ενοτήτων σε επίπεδο ωρολογίου προγράμματος. Η επιλογή των περιεχομένων του προγράμματος επιμόρφωσης γίνεται συνήθως με βάση τους εξειδικευμένους στόχους οι οποίοι, όπως προαναφέραμε, αποτελούν τα επιδιωκόμενα και αναμενόμενα αποτελέσματα της επιμόρφωσης.

Η μεθοδολογία υλοποίησης της επιμόρφωσης περιλαμβάνει τον αναλυτικό καθορισμό των περιεχομένων σε επίπεδο ενοτήτων και την εκπόνηση των σχεδίων διδασκαλίας των επιμέρους ενοτήτων του προγράμματος, με την επιλογή των κατάλληλων εκπαιδευτικών τεχνικών, εκπαιδευτικού υλικού (κατά το δυνατόν αυθεντικού) και μέσων. Στη γενική περίπτωση, προτείνεται τα σχέδια των διδακτικών ενοτήτων να γίνονται σε συνεργασία με τους εκπαιδευτές του προγράμματος καθώς αυτοί έχουν κατά τεκμήριο την ικανότητα να συσχετίσουν το περιεχόμενο της επιμόρφωσης με τους εκπαιδευτικούς στόχους που επιδιώκονται. Στο σημείο αυτό εφαρμόζεται η τρίτη βασική αρχή που προτείνει η Τοκατλίδου (2003: 226), σύμφωνα με την οποία «όλες οι επιλογές είναι συνάρτηση των εξειδικευμένων στόχων».

Για την εκπόνηση των σχεδίων διδασκαλίας των ενοτήτων της επιμόρφωσης θεωρείται σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη οι αρχές αποτελεσματικής εκπαίδευσης ενηλίκων.<sup>40</sup> Όπως αναφέρουν οι Νημά και Καψάλης (2002: 235), ο ρόλος του σχεδίου διδασκαλίας είναι διττός: Από τη μία μεριά, λειτουργεί ως πυξίδα της διδασκαλίας και βοηθάει τον εκπαιδευτή να προχωρεί σύμφωνα με το σχεδιασμό και από την άλλη λειτουργεί ως βάση, για να μπορεί να στοχάζεται, να αναλύει και να κριτικάρει τη διδασκαλία του ύστερα από την εκτέλεσή της. Με τον τρόπο αυτό προωθείται η συνεχής βελτίωση της διδασκαλίας και των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης. Ένα τυπικό σχέδιο για μία διδακτική ενότητα περιλαμβάνει τους εξειδικευμένους στόχους, τα αναλυτικά περιεχόμενα και θέματα της διδασκαλίας, μία ενδεικτική πορεία διδασκαλίας στην οποία συμπεριλαμβάνονται οι επιλεγόμενες εκπαιδευτικές τεχνικές, το εκπαιδευτικό υλικό και τα μέσα διδασκαλίας, καθώς επίσης και κάποιες σκέψεις για την αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων (κρίσεων) που είναι πιθανό να ανακύψουν.

Στις επιλογές για την πορεία διδασκαλίας που περιλαμβάνονταν στα σχέδια διδασκαλίας ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δίνεται στην ανάπτυξη ειδικών εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων οι οποίες ενθαρρύνουν την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων και ενισχύουν τη μάθηση. Η επιλογή και σχεδίαση των δραστηριοτήτων θα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τις αρχές εκπαίδευσης ενηλίκων, ενώ ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δίνεται στην ένταξη στις δραστηριότητες αυτές αυθεντικού υλικού και, κατά το δυνατό, προσομοίωση αυθεντικών

---

<sup>40</sup> Πέντε βασικές αρχές εκπαίδευσης ενηλίκων, όπως συνοψίζονται από τους Bryan et al. (2008: 1-3), είναι: (α) Οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι θέλουν να γνωρίζουν τη χρησιμότητα των περιεχομένων της μάθησης, (β) είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη και να αξιοποιείται η εμπειρία τους, (γ) παρακινούνται στη μάθηση όταν αυτή πηγάζει από την αντιμετώπιση πραγματικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν στην επαγγελματική ή προσωπική τους ζωή, (δ) καταλληλότερες προσεγγίσεις για τη μάθηση ενηλίκων είναι αυτές που λαμβάνουν υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και προτιμώμενους τρόπους μάθησης και, τέλος, (ε) η ενεργητική συμμετοχή των ενηλίκων στη διαδικασία της εκπαίδευσης συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη μάθηση.

καταστάσεων και αντιμετώπιση προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα στελέχη κατά την καθημερινή εργασία τους. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η πιθανότητα τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης να χρησιμοποιηθούν από τα στελέχη για την αντιμετώπιση πραγματικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους.

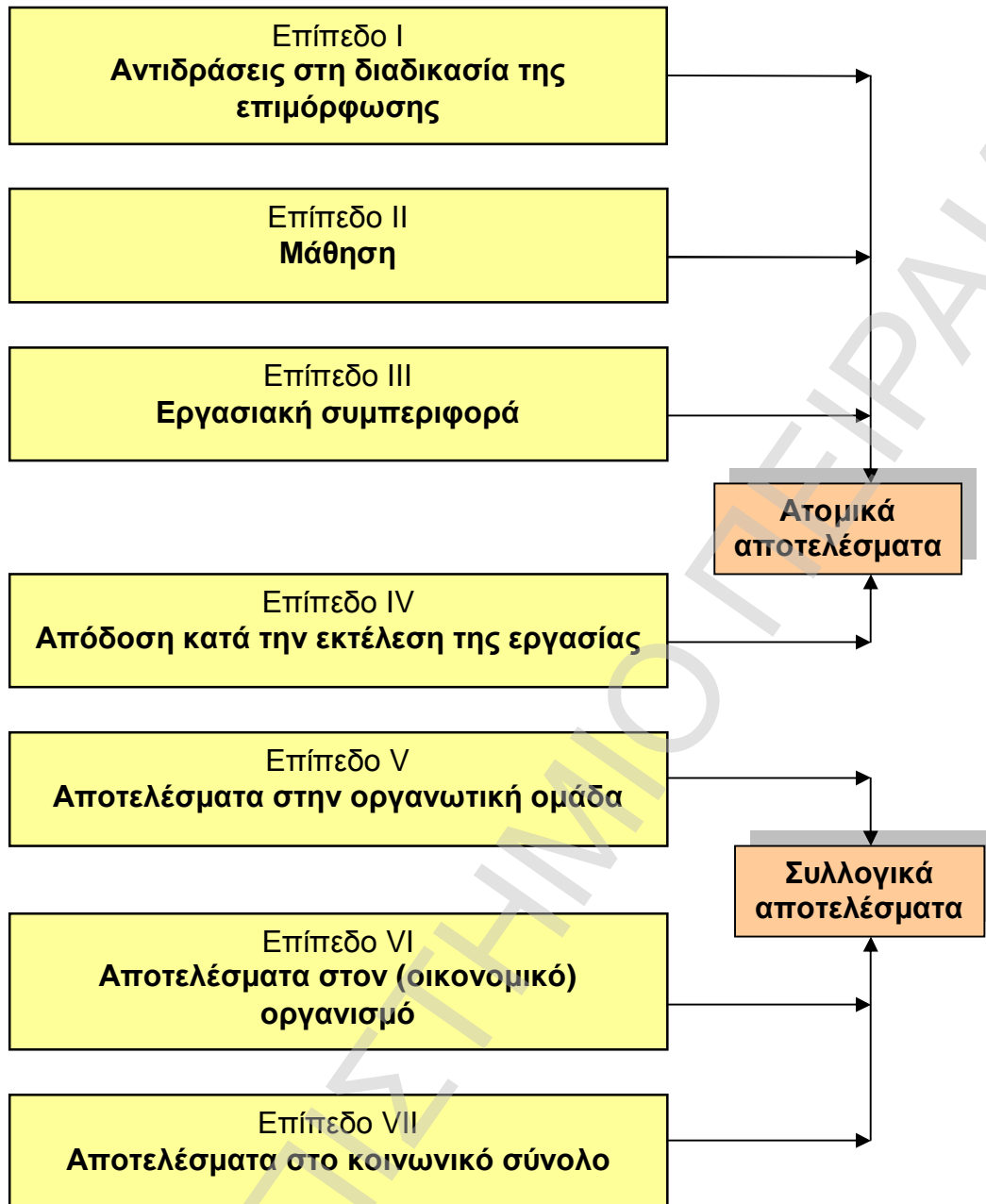
- **Αξιολόγηση της επιμόρφωσης**

Αναπόσπαστο κομμάτι της επιμόρφωσης, όπως ήδη τονίστηκε, είναι η αξιολόγηση. Σύμφωνα με τους **Bramley & Newby (1984: 10)**, τρία σημαντικά ερωτήματα στα οποία θα πρέπει να δίνεται απάντηση κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση της αξιολόγησης ενός επιμορφωτικού προγράμματος είναι:

1. Ποιος είναι ο σκοπός της αξιολόγησης;
2. Ποιες επιμέρους πλευρές της διαδικασίας της επιμόρφωσης παρουσιάζουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον και στις οποίες πρέπει να εστιάζεται η αξιολόγηση; Και
3. Ποιες είναι οι κατάλληλες τεχνικές για τη διερεύνηση των στοιχείων τα οποία έχουν τεθεί στο επίκεντρο της αξιολόγησης;

Για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης, προτείνεται η εφαρμογή του μοντέλου αξιολόγησης της επιμόρφωσης της Πετρίδου (**1992**), προσαρμοσμένο στις ειδικότερες συνθήκες δραστηριοποίησης των Φορέων Διαχείρισης. Τα στοιχεία και οι καταστάσεις που αξιολογεί το συγκεκριμένο μοντέλο αναφέρονται στις μεταβολές που επέρχονται εξαιτίας της επιμόρφωσης, στις γνώσεις, στις δεξιότητες και στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, στην απόδοσή τους κατά την εκτέλεση της εργασίας τους, στην αποτελεσματικότητα της ομάδας με την οποία συνεργάζονται, στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού στο σύνολό του και, ακόμη, στο κοινωνικό σύνολο, καθώς μέσω της επιμόρφωσης των στελεχών επηρεάζεται και η κοινωνική τους συμπεριφορά (Ε. Πετρίδου, **1992: 1-2**).

Το επόμενο Διάγραμμα **5.3**, παρουσιάζει τα επτά επίπεδα αξιολόγησης του μοντέλου της Πετρίδου (**1992**).



**Διάγραμμα 5.3**

**Τα επτά επίπεδα αξιολόγησης του μοντέλου της Πετρίδου (1992: 69)**

Κλείνοντας, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η ολοκληρωμένη προσέγγιση στην επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζει την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των στόχων του οργανισμού σε μία μακροπρόθεσμη βάση. Η εκπαίδευση του προσωπικού θα πρέπει επίσης να συνδυάζεται και με δράσεις που ενδυναμώνουν την προσωπική ανάπτυξη των στελεχών. Η προσωπική ανάπτυξη των στελεχών επιδιώκεται μέσω του συστήματος παρακίνησης και κινήτρων που είδαμε στις προηγούμενες ενότητες και επίσης την αξιοποίηση των στελεχών σε θέσεις ευθύνης στην εσωτερική δομή του οργανισμού.



## 5.5 Η αποτελεσματική επικοινωνία (εσωτερική και εξωτερική), στο πλαίσιο της διοίκησης των Προστατευόμενων Περιοχών)

**ΣΤΗΝ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΥΤΗ ΘΑ ΕΣΤΙΑΣΤΟΥΜΕ** στο φαινόμενο της επικοινωνίας για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων διατήρησης της βιοποικιλότητας και της Αειφορίας. Στις παραγράφους που ακολουθούν έχουμε συμπεριλάβει επίσης μία συνοπτική εισαγωγή στην έννοια της επικοινωνίας, προκειμένου να μπορέσουμε στη συνέχεια να εξετάσουμε την εφαρμογή των αντίστοιχων θεωριών και τεχνικών της επικοινωνίας από τους Φορείς Διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών. Ακόμη, η θέαση της επικοινωνίας για πρακτικούς λόγους συντελείται σε δύο διαφορετικά επίπεδα: *εσωτερική επικοινωνία* και *εξωτερική επικοινωνία*. Η διάκριση αυτή επιτρέπει τον καλύτερο προγραμματισμό της επικοινωνίας, με διακριτούς στόχους και αναμενόμενα αποτελέσματα τα οποία μπορούν σχετικά εύκολα να ποσοτικοποιηθούν και να αξιολογηθούν.

### **Προϋποθέσεις αποτελεσματικής επικοινωνίας**

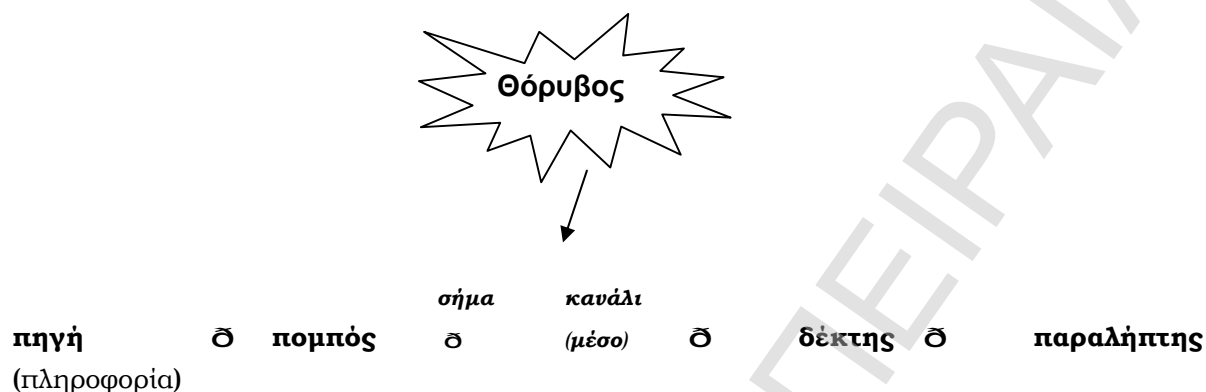
Η επικοινωνία μέσω του λόγου (γραπτού ή προφορικού) ξεχωρίζει τον άνθρωπο από τα υπόλοιπα είδη στον πλανήτη και του δίνει τη δυνατότητα να ενεργεί, να βλέπει τα αποτελέσματα των ενεργειών του, να σκέφτεται γι' αυτά και να προχωρεί σε συμπεράσματα σε σχέση μ' αυτά ή και τις ενέργειες άλλων ανθρώπων. Σύμφωνα με μία φιλοσοφική άποψη μάλιστα, αυτή των υπαρξιστών, ο άνθρωπος υπάρχει όχι μόνο εφόσον σκέπτεται, όπως διακήρυττε ο Ντεκάρτ (σκέφτομαι, άρα υπάρχω), αλλά εφόσον ενεργεί, συμμετέχει δηλαδή σε πράξεις που «αλλάζουν» τον κόσμο.<sup>41</sup>

Παρά το γεγονός ότι τις περισσότερες φορές αυτό δε γίνεται συνειδητά, ο ανθρώπινος λόγος είναι κωδικοποιημένος (σε λέξεις, φράσεις, κλπ.). Οι *κώδικες* αποτελούν ομάδες σημείων (π.χ. γράμματα και λέξεις) ή συμβόλων (π.χ. μία απαγορευτική πινακίδα για την στάθμευση αυτοκινήτων ή μία πινακίδα που δηλώνει ότι βρισκόμαστε στον πυρήνα απολύτου προστασίας μίας Προστατευόμενης Περιοχής) οι οποίες έχουν νόημα, σημασία για τα άτομα τα οποία αποτελούν μέρος ενός συγκεκριμένου κοινωνικού συνόλου. Η κωδικοποίηση αυτή καθιστά την ανθρώπινη επικοινωνία άμεση και γρήγορη, ενώ πολλές φορές αποκτά διεθνή διάσταση (στις περισσότερες χώρες του κόσμου γνωρίζουν ότι το σύμβολο της χειρονομίας ενός ανθρώπου με τεντωμένο τον αντίχειρα προς τα πάνω και τα υπόλοιπα δάκτυλα κλειστά, σημαίνει «όλα καλά» [*< à O.K.*]).

Στη θεωρία της επικοινωνίας υπάρχουν δύο κύριες σχολές που παρουσιάζουν η κάθε μία τους ένα διαφορετικό μοντέλο επικοινωνίας (για περισσότερες πληροφορίες βλέπε **Beck, et al., 2002: 23κ.ε.** και **J. Fiske, 1990: 1-23**).

<sup>41</sup> Ο γνωστός καθηγητής επικοινωνίας του Πανεπιστημίου Μακεδονίας Γιώργος Πιπερόπουλος έχει δώσει μάλιστα σ' ένα βιβλίο του τον τίτλο «Επικοινωνώ, άρα υπάρχω» (Γ. Πιπερόπουλος, 2004).

Η πρώτη προσέγγιση προέρχεται από τον **Claude E. Shannon**, ο οποίος εργάζονταν στην εταιρία τηλεπικοινωνιών **Bell** και στόχος του ήταν να ελαχιστοποιήσει το «θόρυβο» ο οποίος παρεμβάλλονταν σε μία επικοινωνιακή διαδικασία εκείνης της εποχής. Ο συγκεκριμένο ερευνητής παρουσίασε λοιπόν ένα πρώτο στοχαστικό μοντέλο σύμφωνα με το οποίο η διαδικασία της επικοινωνίας παίρνει τη μορφή της επόμενης διαδικασίας:



**Διάγραμμα 5.4**

**Η επικοινωνία ως διαδικασία, σύμφωνα με το μοντέλο διάδοσης της πληροφορίας του Shannon**

Σύμφωνα με το παραπάνω απλό μοντέλο επικοινωνίας, που παρουσιάστηκε στη συνέχεια στην επιστημονική κοινότητα από τον **Shannon** σε συνεργασία με τον **Weaver (1949)**, η επικοινωνία αποτελεί μία γραμμική διαδικασία κατά την οποία έχουμε μία *πηγή πληροφορίας* η οποία αποστέλλει ένα *μήνυμα*, μέσω του *πομπού*, το οποίο μετατρέπεται σε *σήμα* και διοχετεύεται μέσα από ένα *κανάλι (μέσο)* σ' έναν *δέκτη*, απ' όπου το παραλαμβάνει ο *παραλήπτης*. Το μήνυμα κωδικοποιείται στον πομπό, παίρνοντας τη μορφή ενός σήματος (ηλεκτρικό σήμα στις τηλεπικοινωνίες) και αποκωδικοποιείται στον δέκτη, κατά την επίδοση στον παραλήπτη. Κατά τη μεταφορά του μηνύματος παρεμβάλλεται θόρυβος ο οποίος μπορεί να αλλοιώσει το σήμα και τελικά το περιεχόμενο του μηνύματος. Η επικοινωνία, σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, παίρνει τη μορφή μίας *διαδικασίας*. Το πρόγραμμα με τις εβδομαδιαίες υπηρεσίες των φυλάκων της Προστατευόμενης Περιοχής που στέλνει ο Διευθυντής προσωπικού (πηγή), μέσω του υπολογιστή του (πομπός) με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (κανάλι) και φτάνει μέσω των ηλεκτρονικών υπολογιστών (δέκτες) στους εργαζόμενους (παραλήπτες), αποτελεί ένα παράδειγμα επικοινωνίας με τη μορφή της διαδικασίας που πρότεινε ο **Shannon**. Ο θόρυβος βέβαια, μπορεί να πάρει διάφορες μορφές και να «κτυπήσει» είτε στο στάδιο της μεταφοράς του μηνύματος π.χ. ατελής μεταφορά του ηλεκτρονικού μηνύματος στο παράδειγμά μας, ή κατά την κωδικοποίηση/ αποκωδικοποίηση του μηνύματος. Η σχολή αυτή δε μας λέει αρκετά πράγματα για το πώς ερμηνεύονται στο μυαλό ενός ατόμου τα πολυάριθμα μηνύματα που δέχεται καθημερινά και μπορεί να προέρχονται από πολλές διαφορετικές πηγές και, το κυριότερο, πως αυτά επηρεάζουν το άτομο στη λήψη των αποφάσεών του. Πάντως, όσο πιο απαλλαγμένο από «θόρυβο» είναι ένα μήνυμα που φτάνει σ' έναν αποδέκτη, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες το μήνυμα αυτό να εκληφθεί «ορθώς» και να έχει το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Σε κάθε περίπτωση ο επικοινωνιακός στόχος είναι το μήνυμα να φτάσει στον παραλήπτη και να προκαλέσει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Η δεύτερη σχολή επικοινωνίας παίρνει το όνομά της από την ελληνική λέξη «σημείο» και αναπτύχθηκε από τον Ελβετό γλωσσολόγο **Ferdinand de Saussure** και τον Αμερικανό φιλόσοφο **Charles Peirce**, οι οποίοι θεωρούνται οι πατέρες της σύγχρονης *Σημειολογίας (Semiology)* ή *Σημειωτικής (Semiotics)* και οι οποίοι εργάστηκαν ανεξάρτητα μεταξύ τους. Σύμφωνα μ' αυτήν τη σχολή, οι κώδικες και τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται στην επικοινωνία θεωρούνται αυθαίρετες συμβάσεις οι οποίες επιδέχονται πολλαπλές ερμηνείες (σημασίες) και η σημασία (το νόημα) που προκύπτει από την ερμηνεία τους προέρχεται εν μέρει από τον παραγωγό ενός συμβόλου, εν μέρει από την εμπειρία αυτών που το ερμηνεύουν και, τέλος, από τα ίδια τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται. Μία πινακίδα με την επιγραφή «Απαγορεύεται το κυνήγι» που μπορεί να έχει τοποθετηθεί στο εσωτερικό μίας Προστατευόμενης Περιοχής, σηματοδοτεί την ενημέρωση των επισκεπτών ότι δε θα πρέπει σε καμία περίπτωση να χρησιμοποιήσουν τα όπλα τους. Ακόμη, οι γνώστες της νομοθεσίας καταλαβαίνουν ότι στην περίπτωση που συλληφθούν από αρμόδια όργανα, θα υποστούν κυρώσεις σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις. Βεβαίως, η συγκεκριμένη πινακίδα για κάποιον που δε γνωρίζει ελληνικά είναι «χωρίς σημασία», ενώ για κάποιον φυσιολάτρη, αν η πινακίδα είναι κατασκευασμένη από μεταλλικές πλάκες και είναι γραμμένη με μεγάλα μαύρα γράμματα, μπορεί να «προσβάλλει» την αισθητική του.

Συνήθως διακρίνουμε δύο *είδη* επικοινωνίας: την *λεκτική* (προφορική ή γραπτή) και τη *μη λεκτική επικοινωνία* (γλώσσα του σώματος, εκφράσεις του προσώπου, στάση του σώματος, χειρονομίες, κλπ.). Για το κάθε είδος επικοινωνίας υπάρχουν διαφορετικές αρχές και τεχνικές που βοηθούν στην αποτελεσματική μετάδοση και ερμηνεία των μηνυμάτων. Επίσης, η επικοινωνία παίρνει πολλές διαφορετικές μορφές για τις οποίες ισχύουν αντίστοιχα διαφορετικοί κανόνες (τηλεφωνική επικοινωνία, τηλεδιάσκεψη, δυαδική, ομαδική, κ.ά.).

Η αποτελεσματική επικοινωνία λοιπόν, εξαρτάται από μία σειρά διαφορετικών *παραμέτρων* και *προϋποθέσεων* οι οποίες εξασφαλίζουν την ορθή μετάδοση, απαλλαγμένη από θόρυβο (σύμφωνα με την πρώτη προσέγγιση) και ικανοποιητική ερμηνεία (σύμφωνα με τη δεύτερη προσέγγιση) των κωδικοποιημένων συμβόλων που χρησιμοποιούνται για τη μετάδοση ενός μηνύματος. Κάθε περίπτωση επικοινωνίας λαμβάνει χώρα σ' ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, μία δεδομένη χρονική στιγμή. Ο *ωροχρόνος* που συνδέεται με μία επικοινωνιακή περίπτωση αποτελούν τις πρώτες παραμέτρους που καθορίζουν την αποτελεσματικότητά της (βασικές συνθήκες επικοινωνίας). Οι συνθήκες της επικοινωνίας, για παράδειγμα, κατά τη διαδικασία διαβούλευσης ενός σχεδίου ρυθμίσεων των χρήσεων γης σε μία Προστατευόμενη Περιοχή διαφοροποιούνται καθώς «ωριμάζουν» οι σχέσεις και οι απόψεις όλων των εμπλεκόμενων μερών. Στην αρχή οι ενδιαφερόμενοι μπορεί να είναι επιφυλακτικοί και δύσκαμπτοι στις θέσεις τους κατά την προάσπιση των στενών προσωπικών ή επαγγελματικών συμφερόντων τους, ενώ όταν διαπιστώσουν ότι μπορεί να υπάρξουν ευρύτερα κοινωνικά οφέλη και σημαντικές «ευκαιρίες» από την αξιοποίηση π.χ. ευρωπαϊκών χρηματοδοτήσεων, είναι πιθανό να γίνουν περισσότεροι διαλλακτικοί και πρόθυμοι στην εξεύρεση λύσεων.

***Η ολοκληρωμένη προσέγγιση στην επικοινωνία των Φορέων Διαχείρισης***

Ένα ερώτημα που θα έθεταν ίσως τα διευθυντικά στελέχη των Φορέων Διαχείρισης είναι: για πιο λόγο να εφαρμόζεται ένα πρόγραμμα επικοινωνίας, όταν όλα τα στελέχη του οργανισμού γνωρίζουν ότι στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους για τα τρέχοντα ζητήματα και, όταν χρειάζεται, μπορεί να συνεργαστούν για την υλοποίηση μίας δράσης προβολής ή δημοσιοποίησης (π.χ. για την δημιουργία ενός φυλλαδίου που προβάλλει τις αξίες της Προστατευόμενης Περιοχής). Όταν μάλιστα τίθεται το ζήτημα για διασφάλιση συγκεκριμένων πόρων που αφορούν το «πρόγραμμα επικοινωνίας», συχνά προβάλλονται αντιρρήσεις. Κατά συνέπεια, τα στελέχη των Φορέων Διαχείρισης που ενδεχομένως εργάζονται στον τομέα των δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας θα πρέπει να είναι επαρκώς προετοιμασμένα ώστε κάθε φορά να παρουσιάζουν με «πειστικά» επιχειρήματα τη συμβολή των δημοσίων σχέσεων και της επικοινωνίας στην στρατηγική ανάπτυξη του οργανισμού.

Η εταιρική επικοινωνία, συνδεδεμένη άμεσα με την στρατηγική ανάπτυξη του οργανισμού, είναι σημαντικό να αντιμετωπίζεται ολοκληρωμένα. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να περιλαμβάνει μία σειρά από ρεαλιστικούς, σαφείς και ποσοτικοποιημένους στόχους, για μία καθορισμένη χρονική περίοδο και να υλοποιείται μέσω ενός συνεκτικού, κατάλληλα διαμορφωμένου, προγράμματος: του προγράμματος δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό αυξάνονται οι πιθανότητες για:

- Τη δημιουργία *στρατηγικών πλεονεκτημάτων*, μέσω της υποστήριξης όλων των πολιτικών του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της προβολής και προώθησης των προϊόντων ή υπηρεσιών του, από ένα οργανωμένο πρόγραμμα επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων το οποίο βασίζεται σε υγιείς αρχές, επεξεργασμένους στόχους και διαδικασίες για την επίτευξή τους.
- Την *αποτελεσματική επικοινωνία στο εσωτερικό του οργανισμού*, μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, σ' ένα πλαίσιο δημοκρατικής και συνεργατικής-συμμετοχικής διοίκησης και επίτευξης των εταιρικών επιχειρησιακών στόχων. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων απαιτείται η συνεργασία των στελεχών της επιχείρησης σε επίπεδο ομάδων (π.χ. συντονισμένη εργασία για την οργάνωση και υλοποίηση ενός επιστημονικού ή άλλου συνεδρίου). Στην εσωτερική επικοινωνία, όπως συνηθίζεται, πρέπει να συμπεριλαμβάνουμε και το Διοικητικό Συμβούλιο του Φορέα, καθώς ο ρόλος του είναι σημαντικός για την πορεία και το μέλλον του οργανισμού. Αυτό γίνεται τόσο με τις απολογιστικές εκθέσεις, όσο και στο πλαίσιο ειδικών συνεδριάσεων για την οργάνωση των οποίων, εκτός από το Διευθύνοντα Σύμβουλο, είναι σκόπιμο να συμμετέχουν και τα στελέχη επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων του Φορέα Διαχείρισης.
- Την *αποτελεσματική επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον* του οργανισμού που περιλαμβάνει μία πλειάδα διαφορετικών προσώπων και φορέων που σχετίζονται με τη λειτουργία του οργανισμού και, κυρίως, τα μέσα ενημέρωσης που προβάλλουν τις δραστηριότητες του οργανισμού, την τοπική κοινωνία, επισκέπτες της περιοχής αλλά κι άλλους ενδιαφερόμενους που είναι πιθανό να επικοινωνήσουν με τον οργανισμό με διάφορους τρόπους.

Στο πλαίσιο της εταιρικής επικοινωνίας σχεδιάζονται και υλοποιούνται μία σειρά από προγράμματα και δράσεις επικοινωνίας όπως: η διαμόρφωση της εταιρικής ταυτότητας, η εταιρική διαφήμιση, οι σχέσεις με τα μέσα ενημέρωσης, οι εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίες, η διαχείριση κρίσεων, κ.ά. Τα μέσα που χρησιμοποιεί η εταιρική επικοινωνία μπορεί να παίρνουν διάφορες μορφές, ανάλογα με τους στόχους που εξυπηρετούν και την περίπτωση. Τα πιο συνηθισμένα είναι: επιστολές, ηλεκτρονικά μηνύματα, εσωτερικά σημειώματα, αναφορές, έντυπα, φυλλάδια, έντυπες και ηλεκτρονικές καταχωρήσεις (ραδιόφωνο, τηλεόραση, διαδίκτυο), προφορικές ομιλίες, κ.ά. Από όλα αυτά τα διαθέσιμα μέσα τα στελέχη δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας επιλέγουν κάθε φορά τα καταλληλότερα, σ' ένα δημιουργικό συνδυασμό και ανάλογα με την τρέχουσα περίπτωση και συγκυρία.

Η εταιρική επικοινωνία είναι σημαντικό να βασίζεται και να διέπεται από μερικούς *ηθικούς κανόνες*.<sup>42</sup> Όπως έχουμε τονίσει και σ' άλλα σημεία του συγγράμματος, η ειλικρίνεια αποτελεί την υπέρτατη αρχή πάνω στην οποία πρέπει να βασίζεται κάθε επικοινωνιακή προσπάθεια. Όλες οι εταιρίες και, πολύ περισσότερο, οι Φορείς Διαχείρισης, οι οποίοι έχουν έντονο κοινωνικό προσανατολισμό και οι δράσεις τους απευθύνονται σ' ένα ευρύ κοινό, «πασχίζουν» για τη διατήρηση και διάδοση της καλής εταιρικής τους *φήμης (reputation)*. Σχετικές με την εταιρική φήμη έννοιες είναι η *εταιρική ταυτότητα (identity)* και η *εταιρική εικόνα (image)*. Απλουστεύοντας κάπως, η εταιρική ταυτότητα περιλαμβάνει το σύνολο των στοιχείων που προσδιορίζουν την ύπαρξη, λειτουργία, το παρόν και το μέλλον μίας επιχείρησης. Μεταξύ των στοιχείων αυτών συμπεριλαμβάνονται το λογότυπο, η φίρμα, τα σύμβολα που χρησιμοποιεί, ενδεχομένως το όνομα του ομίλου στον οποίο ανήκει και, κυρίως, η αποστολή και το όραμά της. Η εικόνα μίας επιχείρησης αποτελεί την αντανάκλαση της ταυτότητάς της και συνδέεται με το πώς βλέπει την επιχείρηση το *κοινό* της: πελάτες, μέτοχοι, τοπική κοινωνία, εκπρόσωποι μέσων ενημέρωσης, κ.λπ. Βεβαίως, ο καθένας από το πολυπληθές αυτό κοινό είναι πιθανό να έχει μία διαφορετική «εικόνα» για την επιχείρηση και η εικόνα αυτή επηρεάζεται, επίσης, από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες. Η εικόνα που έχουμε για μία επιχείρηση προφανώς δεν είναι στατική. Επηρεάζεται και διαμορφώνεται συνεχώς από τα προσωπικά μας βιώματα, από πληροφορίες (μηνύματα) που λαμβάνουμε συνεχώς, αλλά και από τυχαία ή προγραμματισμένα περιστατικά τα οποία αφορούν τις επιχειρήσεις και μπορεί να βελτιώσουν ή να καταρρακώσουν την εικόνα και, κατ' επέκταση, τη φήμη τους. Η διατήρηση της καλής εταιρικής φήμης αποτελεί λοιπόν τον κυριότερο σκοπό όλων των δράσεων επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων ενός οργανισμού. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι το υπόβαθρο για τη δημιουργία και διατήρηση αυτής της φήμης είναι η *ποιότητα* και η *ασφαλής διάθεση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών*, καθώς επίσης και η *συνέπεια* και η *αξιοπιστία* στην εξυπηρέτηση των πελατών του οργανισμού.

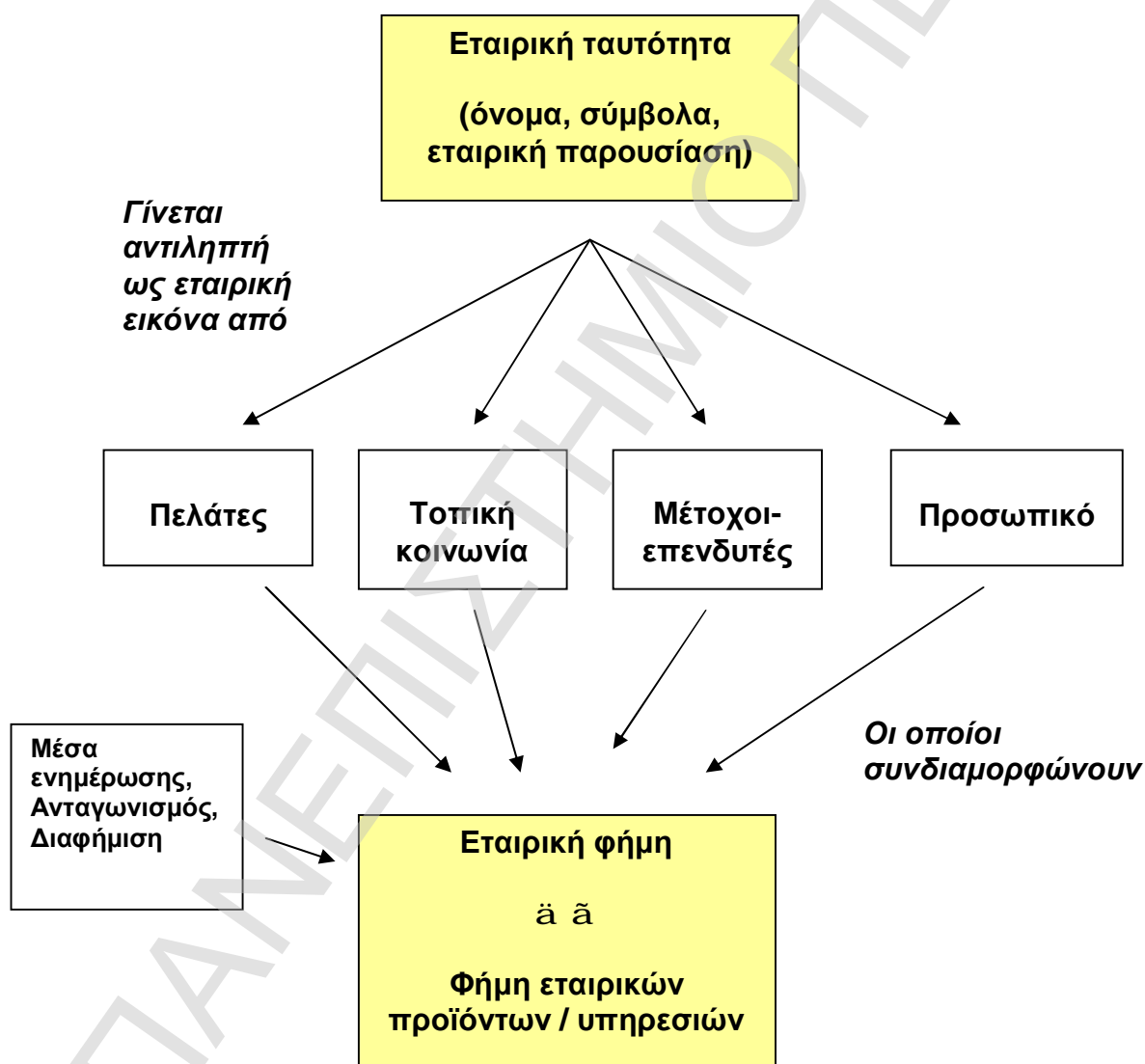
Σύμφωνα με τους **Argenti & Forman (2002: 68)** οι τρεις σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη φήμη μίας εταιρίας είναι:

---

<sup>42</sup> Να σημειώσουμε ότι οι μέθοδοι και οι τεχνικές των δημοσίων σχέσεων και της επικοινωνίας είναι ηθικά «ουδέτερες». Αυτό που προσδίδει στις δημόσιες σχέσεις και την επικοινωνία ηθικό περιεχόμενο είναι οι επιδιωκόμενοι στόχοι και ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι τεχνικές των δημοσίων σχέσεων και της επικοινωνίας. Για παράδειγμα, η διαφήμιση γενικά είναι ένα κατάλληλο μέσο προβολής, όταν όμως χρησιμοποιηθεί για την παραπλάνηση ενός αριθμού ατόμων ή για τη συκοφαντία ενός «ανταγωνιστή» του, τότε καθίσταται μία ανήθικη πράξη.

- Η διαμόρφωση της εταιρικής της ταυτότητας.
- Η συνεκτικότητα της εικόνας την οποία προσλαμβάνει το κοινό (το κοινό έχει μία σαφή αντίληψη για την επιχείρηση και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτή διαθέτει).
- Η σύνδεση και συνέπεια μεταξύ της εταιρικής ταυτότητας και την εικόνας η οποία διαμεσολαβείται στο κοινό.

Η ευθυγράμμιση μεταξύ της ταυτότητας της επιχείρησης και της εικόνας την οποία έχουν για αυτήν οι διάφοροι εκπρόσωποι του κοινού της δεν είναι εύκολη υπόθεση και επιτυγχάνεται μόνο μέσα από την καλή οργάνωση και τον προγραμματισμό των δράσεων επικοινωνίας της επιχείρησης. Το επόμενο Διάγραμμα 5.5 παρουσιάζει τη σύνδεση μεταξύ της εταιρικής ταυτότητας και της εταιρικής φήμης η οποία δημιουργείται μέσα από τη διαμεσολάβησή της στις διάφορες κατηγορίες του κοινού της επιχείρησης.



**Διάγραμμα 5.5**

**Η σύνδεση μεταξύ εταιρικής ταυτότητας, εικόνας και φήμης (πηγή: προσαρμογή από Argentini & Forman, 2002: 69)**

Γενικά ισχύει ότι η εταιρική ταυτότητα, η εικόνα και η προκύπτουσα φήμη καθορίζονται από το πόσο καλά διαμορφωμένο είναι το όραμα της επιχείρησης και πόσο καλά αυτό διατηρείται και επικοινωνείται με το κοινό της. Η φήμη που αποκτά ο Φορέας Διαχείρισης μίας Προστατευόμενης Περιοχής, με αναφορά στις διαφορετικές κατηγορίες του κοινού της, είναι σημαντική για την επικοινωνιακή του στρατηγική και το πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας που εφαρμόζει.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της επικοινωνίας στοχεύει στη διαμόρφωση και διατήρηση της «καλής» φήμης για έναν οργανισμό και του προσδίδει ένα στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του. Η δημιουργία της «καλής» φήμης, προφανώς, δεν προκύπτει τυχαία και οι παράμετροι που συντελούν στη δημιουργία της θα πρέπει να εξετάζονται κατά προτεραιότητα στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού. Η *οργανωμένη επικοινωνία*, παρά ο αυτοσχεδιασμός, έχει σημαντικά καλύτερα αποτελέσματα, αν και κατά την εφαρμογή ενός επικοινωνιακού προγράμματος, κάποιες φορές, είναι χρήσιμο να υπάρχουν και τα στοιχεία του δημιουργικού αυτοσχεδιασμού και της ευελιξίας. Οι δημοσιογράφοι οι οποίοι έχουν προσκληθεί για τη δημόσια παρουσίαση του ετήσιου απολογισμού πεπραγμένων ενός Φορέα Διαχείρισης, είναι σημαντικό να παρακολουθήσουν ένα άρτια οργανωμένο και καλά σχεδιασμένο από πριν πρόγραμμα. Τα ερωτήματα των δημοσιογράφων και η απαίτησή τους για αναφορά σε συγκεκριμένα στοιχεία μπορεί να αλλάξουν λίγο το χρονοδιάγραμμα της εκδήλωσης ή ακόμη και τα πρόσωπα που θα απαντήσουν στα ερωτήματα. Τέλος, πριν αποχωρήσουν οι δημοσιογράφοι από την παρουσίαση θα πρέπει να πάρουν μαζί τους ένα καλά οργανωμένο ντοσιέ πληροφοριών (**info package**) και πρότυπα δελτία τύπου που έχουν γραφεί έτσι ώστε να μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν άμεσα στη δουλειά τους.

Ο σκοπός του επικοινωνιακού σχεδιασμού είναι η καλύτερη δυνατή χρήση των διαθέσιμων μέσων (οικονομικών κι άλλων) για την επίτευξη των ποιοτικών και ποσοτικών στόχων που αφορούν ένα συγκεκριμένο κοινό, συνήθως στο πλαίσιο ενός προγράμματος επικοινωνίας. Μία *συστηματική προσέγγιση* του επικοινωνιακού σχεδιασμού, σύμφωνα με τους **Windahl et al. (1992: 20κ.ε.)**, περιλαμβάνει:

- A) Την εξασφάλιση της προσέγγισης, κατά το δυνατόν, όλων των μελών του στοχευόμενου κοινού.
- B) Την αποστολή των μηνυμάτων με κατάλληλη (λογική) σειρά.
- Γ) Την επανατροφοδότηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, σύμφωνα με τους αρχικούς και ενδιάμεσους στόχους.

Σχεδιάζοντας ένα πρόγραμμα επικοινωνίας είναι σημαντικό να διαμορφώνουμε ξεκάθαρα και με ποσοτικά, κατά το δυνατόν, στοιχεία τους επικοινωνιακούς στόχους. Πολλές φορές σε κάποια προγράμματα επικοινωνίας περιλαμβάνονται και στόχοι οι οποίοι είναι άσχετοι με την επικοινωνία, μπορεί όμως να συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με τα αποτελέσματά της. Για παράδειγμα, σε ένα πρόγραμμα ευαισθητοποίησης των κατοίκων κι επισκεπτών μίας παράκτιας Προστατευόμενης Περιοχής για την καθαριότητα και την προστασία του περιβάλλοντος, εκτός από τους επικοινωνιακούς στόχους για την επίτευξη των οποίων θα

χρησιμοποιηθούν μία σειρά από επικοινωνιακά μέσα, για να υπάρξουν ικανοποιητικά αποτελέσματα θα πρέπει να δημιουργηθεί και να λειτουργήσει ένα δίκτυο εγκαταστημένων κάδων καθαριότητας, συλλογής και ανακύκλωσης των απορριμμάτων. Ο υπεύθυνος για το επικοινωνιακό πρόγραμμα είναι απίθανο να μπορέσει να σχεδιάσει και να λειτουργήσει αυτό το υποστηρικτικό δίκτυο καθαριότητας και περισυλλογής των απορριμμάτων από μόνος του. Σε κάθε περίπτωση, είναι αναγκαίο να συνεργαστεί με τα κατάλληλα άτομα (πιθανότητα μεταξύ των αρμοδίων στελεχών του Δήμου της περιοχής, κινήσεων πολιτών, αναπτυξιακών-κοινωνικών φορέων κ.ά.), ώστε το δίκτυο αυτό να δημιουργηθεί και να λειτουργήσει αποτελεσματικά, εξασφαλίζοντας τη δυνατότητα των κατοίκων και επισκεπτών για συμμετοχή στο πρόγραμμα και την ενθάρρυνσή τους μέσα από τα θετικά αποτελέσματα που θα υπάρξουν.

### **Η «εσωτερική» επικοινωνία**

Όπως αναφέραμε ήδη, ο σχεδιασμός της εταιρικής επικοινωνίας είναι χρήσιμο να συντελείται ισόρροπα και με την ίδια έμφαση σε δύο επίπεδα: τις εσωτερικές και τις εξωτερικές επικοινωνίες. Η εσωτερική επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων μίας επιχείρησης, συμβάλλοντας στην ενδυνάμωση της *οργανωσιακής κουλτούρας (organizational culture)* των εργαζομένων. Λειτουργεί, θα λέγαμε, σαν μία πυξίδα για τον συνεχή προσανατολισμό των στελεχών της επιχείρησης προς τους στρατηγικούς της στόχους.

Η οργάνωση της εσωτερικής επικοινωνίας μίας επιχείρησης απαιτεί καταρχήν μία απάντηση στο δίλημμα: «ποιος είναι υπεύθυνος για τα θέματα της εσωτερικής επικοινωνίας; το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων ή το Τμήμα Επικοινωνίας της επιχείρησης;». Η απάντηση που συνήθως δίνεται έχει να κάνει με το ίδιο το *περιεχόμενο* και τους *σκοπούς* της επικοινωνίας. Έτσι, θέματα που αφορούν την πρόσληψη, την απασχόληση, την εξέλιξη, τη μισθοδοσία, ενδεχομένως, του ανθρώπινου δυναμικού, αντιμετωπίζονται στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων. Η οργάνωση και η υλοποίηση όμως προγραμμάτων ενημέρωσης, πληροφόρησης, σύμφιξης των σχέσεων, ψυχαγωγίας, κλπ. είναι σκόπιμο να αποτελούν αντικείμενο του Τμήματος Επικοινωνίας.

Τα σύγχρονα στελέχη που εργάζονται σε μία επιχείρηση ως «εργάτες» γνώσης δεν αποτελούν «αναλώσιμο υλικό» και, οπωσδήποτε, οι προσδοκίες τους δεν εξαντλούνται στην οικονομική ανταμοιβή που μπορεί να τους προσφέρει η επιχείρηση για τις υπηρεσίες τους (συνήθως η μη ικανοποιητική οικονομική ανταμοιβή αποτελεί δεύτερο ή και τρίτο λόγο αποχώρησης ενός στελέχους από μία επιχείρηση). Η εσωτερική επικοινωνία εξασφαλίζει την αντιμετώπιση των εργαζομένων από την επιχείρηση ως υπεύθυνων και ικανών εταίρων, οι οποίοι αναλαμβάνουν συγκεκριμένες ευθύνες και συμμετέχουν ενεργά στη διοίκηση και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της επιχείρησης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα επιδιώκουν την ενεργητική συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης απόφασης (συμμετοχική ή δημοκρατική διοίκηση) και, κατά συνέπεια, η αποτελεσματική οργάνωση της εσωτερικής επικοινωνίας καθίσταται σημαντική παράμετρος για τη γρήγορη και αποτελεσματική ολοκλήρωση αυτών των διαδικασιών.



Ακόμη και σε επιχειρήσεις που έχουν αυστηρή εσωτερική δομή και οργάνωση ιεραρχικού τύπου, είναι δύσκολο να διακρίνουμε τα «μονοπάτια» της επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών τους. Εκτός από τις τυπικές μορφές επικοινωνίας που γίνονται με επίσημο και σχετικά ελεγχόμενο τρόπο (καθιερωμένες συναντήσεις εργασίας, ανακοινώσεις στον πίνακα ανακοινώσεων, επιστολές, εκθέσεις, κλπ.), υπάρχουν πολυάριθμες επικοινωνιακές περιστάσεις που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό της επιχείρησης και επηρεάζουν, σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Για παράδειγμα, τα στελέχη ενός Φορέα Διαχείρισης που πραγματοποιούν δράσεις του προγράμματος περιβαλλοντικής παρακολούθησης της Προστατευόμενης Περιοχής, είναι πολύ πιθανό να συζητήσουν σημαντικά θέματα για την καλύτερη οργάνωση του προγράμματος σε μία άτυπη συζήτηση μέσα στο αυτοκίνητο, κατά τη μετάβασή τους στα σημεία δειγματοληψιών.

Ο στόχος βέβαια της εσωτερικής επικοινωνίας πρέπει να είναι η καλή οργάνωσή της και ο προγραμματισμός της γύρω από συγκεκριμένους στόχους. Ο υπεύθυνος για τις εσωτερικές επικοινωνίες συνήθως μπορεί να επιλέξει από μία σειρά από διαφορετικά μέσα για την εξυπηρέτηση επικοινωνιακών αναγκών που αφορούν μία μεγάλη ποικιλία θεμάτων. Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει ενδεικτικά θέματα εσωτερικής επικοινωνίας και μέσα που έχει στη διάθεσή του ο υπεύθυνος επικοινωνίας για την κατάλληλη διαχείρισή τους.

#### Πίνακας 5.1

#### ***Δράσεις και μέσα εσωτερικής επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της εσωτερικής επικοινωνίας οργανισμών και επιχειρήσεων***

<b>A/A</b>	<b>Τομείς επικοινωνίας</b>	<b>Κατάλληλες τεχνικές και μέσα</b>
1	Επιχειρησιακά νέα (αφίξεις νέων ομάδων πελατών, νέες προσλήψεις προσωπικού)	Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, επιστολές, πίνακες ανακοινώσεων, <b>Newsletters</b> , εσωτερικά σημειώματα
5	Συνεργασία για τη λήψη αποφάσεων, τον καθορισμό στόχων, τον προγραμματισμό	Τηλεφωνική επικοινωνία, τηλεδιάσκεψη, ανοικτές ή κλειστές συναντήσεις εργασίας, συνεδριάσεις, συγκεντρώσεις
2	Πολιτικές της επιχείρησης (υποχρεώσεις-δικαιώματα εργαζομένων, διαδικασίες προμηθειών, σχέσεις με δημόσιες υπηρεσίες, ειδικούς «πελάτες»)	Εγχειρίδια πολιτικών, προσωπικού, διαδικασιών επικοινωνίας, διαχείρισης ποιότητας
3	Προγράμματα εκπαίδευσης-ειδικές εκδηλώσεις (επιμόρφωση σε θέματα ποιότητας, επαγγελματικής ορολογίας)	Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, επιστολές, πίνακες ανακοινώσεων, <b>Newsletters</b> , εσωτερικά σημειώματα
4	Ανατροφοδότηση για βελτίωση της απόδοσης εργασίας	Κατ' ιδίαν (προσωπικές) συναντήσεις εργασίας, εκθέσεις αξιολόγησης, συμμετοχή σε ομάδες ποιότητας

6	Σύσφιξη σχέσεων, κοινωνικές εκδηλώσεις (βράβευση στελεχών με κοινωνική δράση, χριστουγεννιάτικη εκδήλωση)	Γεύματα εργασίας, πάρτι, χοροεσπερίδες
---	---	--

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, οι εσωτερικές επικοινωνίες μπορεί να έχουν πολλές διαφορετικές μορφές (γραπτή επικοινωνία, προφορική ή πολυμεσική). Σε κάθε περίπτωση οι εσωτερικές επικοινωνίες ενός οργανισμού οφείλουν να ακολουθούν έναν ευρέως αποδεκτό κώδικα ηθικής και δεοντολογίας και να συντελούν στην καλλιέργεια των αρχών και του κλίματος εργασίας που προσδιορίζονται από την ταυτότητα και την εταιρική κουλτούρα του οργανισμού. Οι Φορείς Διαχείρισης θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις εσωτερικές επικοινωνίες τους, αναγνωρίζοντας τη συμβολή τους στην αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των στόχων τους.

### **Η «εξωτερική» επικοινωνία**

Το πρώτο βήμα για το σχεδιασμό του προγράμματος δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον<sup>43</sup> ενός οργανισμού είναι ο καθορισμός του κοινού του. Με τον όρο «κοινό» αναφερόμαστε σ' όλα τα άτομα και τις κοινωνικές ομάδες ή υποομάδες με τις οποίες έρχονται σε επαφή τα στελέχη του οργανισμού κατά την καθημερινή τους δραστηριοποίηση ή ενδιαφέρονται να επικοινωνήσουν μαζί τους στο πλαίσιο των μακροπρόθεσμων σχεδίων του. Τυπικές ομάδες που συμπεριλαμβάνονται στο κοινό ενός Φορέα Διαχείρισης είναι οι λεγόμενοι κοινωνικοί εταίροι (αρχές, τοπική κοινωνία), οι εκπρόσωποι των μέσων ενημέρωσης και, φυσικά, οι επισκέπτες της Προστατευόμενης Περιοχής. Για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών (προφίλ) του κοινού ενός οργανισμού χρησιμοποιούνται κατάλληλες μέθοδοι και τεχνικές για τη συγκέντρωση στοιχείων όπως τα παρακάτω:

- α) *Δημογραφικά*: μέσω των οποίων το κοινό ταξινομείται σε ομάδες με βάση το φύλο, την ηλικία, το επάγγελμα, το οικονομικό επίπεδο (εισόδημα), την οικογενειακή κατάσταση, κ.ά.
- α) *Γεωγραφικά*: όπως η χώρα προέλευσης, ο τόπος διανομής, η περιοχή της επαγγελματικής δραστηριοποίησης, κ.λπ.
- α) *Ψυχογραφικά*: προσδιορίζουν μία συγκεκριμένη στάση και συμπεριφορά, π.χ. κάτοικοι της περιοχής οι οποίοι ενδιαφέρονται για συμμετοχή σε δράσεις εθελοντισμού, κ.ά.
- α) *Επαγγελματικά-Πολιτιστικά*: αναφέρονται σε εξειδικευμένες προτιμήσεις ή ενδιαφέροντα (π.χ. το ενδιαφέρον για την παρατήρηση της ορνιθοπανίδας από βιολόγους, οικολόγους κ.ά, στο οποίο βασίζεται μία ειδική κατηγορία παροχής υπηρεσιών για την παρατήρηση των πουλιών σε περιοχές με αντίστοιχο οικολογικό ενδιαφέρον –**bird watching**).

<sup>43</sup> Η χρησιμοποίηση του όρου «εξωτερικό περιβάλλον» ίσως δεν είναι απολύτως δόκιμη, στο βαθμό που κάποιες από τις δράσεις επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων που εμπίπτουν σ' αυτήν την κατηγορία είναι πολύ πιθανό να γίνονται στις εσωτερικές εγκαταστάσεις των τουριστικών οργανισμών και επιχειρήσεων. Έτσι, μία καμπάνια προβολής ενός Φορέα Διαχείρισης για τις οικολογικές αξίες και προοπτικές αξιοποίησης της βιοποικιλότητας μίας Προστατευόμενης Περιοχής, μπορεί να γίνεται με υπαίθριες διαφημίσεις ή καταχωρήσεις σε έντυπα, η εκδήλωση ενημέρωσης όμως δυνητικών επιχειρηματιών, επενδυτών και δημοσιογράφων μπορεί να ξεκινήσει από το εσωτερικό του οργανισμού (π.χ. συνέντευξη τύπου στην αίθουσα συνεδριάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου). Πάντως, το κριτήριο διαχωρισμού αυτών των δράσεων είναι το ότι, πρώτιστως, αφορούν στοχευόμενο κοινό που δεν ανήκει στο ανθρώπινο δυναμικό του εν λόγω οργανισμού.

- α *Πολιτισμικά-Ιδιογραφικά*: αναφέρονται σε ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ατόμων λόγω της καταγωγής, της θρησκείας ή της συμμετοχής τους σε κοινωνικές ομάδες που ξεχωρίζουν για τη στάση τους και την συμπεριφορά τους (π.χ. αλλοδαποί συνεργάτες του Φορέα Διαχείρισης, στελέχη διεθνών οργανισμών με τους οποίους συνεργάζεται ο φορέας, κλπ.).
- α *Προσωπικά*: εδώ μπορούμε να εντάξουμε προσωπικές ανάγκες ή ενδιαφέροντα όπως η ανάγκη για χρήση εγκαταστάσεων που είναι προσβάσιμες σε άτομα με κινητικές δυσκολίες, κλπ.

Τα παραπάνω στοιχεία συλλέγονται προκειμένου να προκύψει μία σαφής περιγραφή του προφίλ του κοινού στο οποίο αφορά συνολικά το πρόγραμμα επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων ενός οργανισμού. Όταν σχεδιάζουμε μία δράση επικοινωνίας η οποία στοχεύει σ' ένα συγκεκριμένο κοινό (π.χ. τοπική κοινωνία), αναφερόμαστε σε ένα κοινό-στόχο (στοχευόμενο κοινό). Τα μέσα επικοινωνίας που θα χρησιμοποιήσουμε για την προσέγγισή του εξαρτώνται τόσο από το περιεχόμενο του μηνύματος που θέλουμε να μεταδώσουμε σ' αυτό το κοινό, όσο και από τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του. Αφού στείλουμε το μήνυμα, θα πρέπει να έχουμε κι έναν τρόπο για να ελέγξουμε αν το μήνυμα πέτυχε τον επικοινωνιακό του στόχο (αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας). Ένας τέτοιος έλεγχος, πολλές φορές, γίνεται και σε προηγούμενα στάδια. Για την πραγματοποίηση του συγκεκριμένου ελέγχου χρησιμοποιούνται κατάλληλοι δείκτες και κριτήρια που, αν είναι δυνατό, παρέχουν ποσοτικά στοιχεία για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα υλοποίησης της επικοινωνίας. Για παράδειγμα, αριθμός ατόμων που συμμετείχαν σε εκδηλώσεις, βαθμός (ποσοστό) ανταπόκρισης του κοινού στο βασικό μήνυμα που επικοινωνήθηκε κ.λπ.

Συμπερασματικά, η έρευνα στις δημόσιες σχέσεις και την επικοινωνία χρησιμοποιείται για την καταγραφή των χαρακτηριστικών ενός στοχευόμενου κοινού και, ειδικότερα, για τη στάση του απέναντι στον ενδιαφερόμενο οργανισμό. Η έρευνα μπορεί να πραγματοποιείται σ' όλα τα στάδια σχεδιασμού, εφαρμογής και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων ενός προγράμματος επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων. Το κόστος της έρευνας μπορεί να είναι σημαντικό, στη γενική περίπτωση όμως δικαιολογεί την ανάληψη της δαπάνης αυτής από το κέρδος που προκύπτει μέσω της τεκμηρίωσης των επιλογών και της ανατροφοδότησης που προσφέρει.

Πολύ βασικές στην εξωτερική επικοινωνία των Φορέων Διαχείρισης είναι οι σχέσεις που αναπτύσσουν με τα Μέσα (Μαζικής) Ενημέρωσης και Επικοινωνίας, τοπικής εμβέλειας και φυσικά περιφερειακής και εθνικής. Οι οργανώσεις της κοινωνικής οικονομίας είναι σημαντικό να διατηρούν, σε μόνιμη βάση, ιδιαίτερες σχέσεις με τους επαγγελματίες του ραδιοφώνου, του τύπου, της τηλεόρασης και, πρόσφατα, δημοφιλών δικτυακών πυλών στο διαδίκτυο, στο βαθμό που οι υπηρεσίες τους απευθύνονται στο ευρύ ή εξειδικευμένο κοινό των Μέσων Ενημέρωσης. Οι σχέσεις αυτές χαρακτηρίζονται από πολλές ιδιαιτερότητες. Οι οργανώσεις μπορεί να αναθέτουν μέρος των διαφημιστικών τους προγραμμάτων στα Μέσα Ενημέρωσης, αλλά και τα Μέσα Ενημέρωσης έχουν ανάγκη από πρωτογενείς πληροφορίες για τις δράσεις τους με στόχο την πληρέστερη και αντικειμενική ενημέρωση του κοινού τους. Όπως είναι ευρέως γνωστό, οι επαγγελματίες της ενημέρωσης «κυνηγούν» αποκλειστικότητες και «καυτά» θέματα που θα εκτινάξουν την αναγνωσιμότητα, την τηλεθέαση ή τη ραδιο-ακρόασή τους στα ύψη.

### **Οι σχέσεις με τον «τύπο»**

Οι υπεύθυνοι επικοινωνίας των οργανισμών της κοινωνικής οικονομίας πρέπει να συνεργάζονται επαγγελματικά και, γενικά, να διατηρούν ποιοτικές διαπροσωπικές σχέσεις, με ένα δίκτυο ανθρώπων που εργάζονται στα Μέσα Ενημέρωσης και μέσω των οποίων έχουν τη δυνατότητα να ενημερώνουν, να ευαισθητοποιούν και, εν τέλει, να επηρεάζουν την κοινή γνώμη προς όφελος του οργανισμού τους. Ένα καλογραμμένο ρεπορτάζ για τη δράση ενός Φορέα Διαχείρισης στον τομέα προστασίας του πληθυσμού ενός ενδημικού είδους, συνήθως, είναι αποτέλεσμα της καλλιέργειας δημοσίων σχέσεων μ' ένα δημοσιογράφο και μπορεί να έχει πολύ μεγαλύτερη απήχηση από μία ακριβοπληρωμένη διαφημιστική καταχώρηση σ' ένα έντυπο. Οι αναγνώστες γνωρίζουν ότι οι πληροφορίες που παρουσιάζονται σ' ένα ρεπορτάζ συνήθως είναι διασταυρωμένες και αξιόπιστες, κάτι που δε συμβαίνει πάντοτε με τις διαφημιστικές καταχωρήσεις.

Τα δελτία τύπου επίσης διαδραματίζουν καιρικό ρόλο στις σχέσεις που μπορεί να έχει ένας Φορέας Διαχείρισης με τα μέσα ενημέρωσης. Καθημερινά, στα fax των Μέσων Ενημέρωσης και των δημοσιογραφικών πρακτορείων καταφτάνουν δελτία τύπου που ενημερώνουν για νέα, ειδήσεις και γεγονότα από όλο τον κόσμο. Τα δημοσιογραφικά επιτελεία επεξεργάζονται τις ειδήσεις κι αποφασίζουν για την καταχώρησή τους ή όχι με βάση κριτήρια όπως: η σχέση τους με τον εν λόγω φορέα της ενημέρωσης, το ενδιαφέρον που παρουσιάζει για το κοινό τους, η τρέχουσα πολιτικο-κοινωνική και οικονομική συγκυρία κ.ά. Οι οργανισμοί της κοινωνικής οικονομίας είναι σημαντικό να προετοιμάζουν τα δελτία τύπου που στέλνουν στα Μέσα Ενημέρωσης με βάση τα κριτήρια αυτά και μερικά συμπληρωματικά κριτήρια που αφορούν τη δομή και το ύφος του περιεχομένου τους. Τα δελτία τύπου λοιπόν, θα πρέπει να ανταποκρίνονται στα γνωστά «5Ws και 3Cs (**who, what, when, where, why + clear, concise, contact name**)» που μας διδάσκει η θεωρία της επικοινωνίας. Τα δελτία τύπου που προετοιμάζουμε δηλαδή, θα πρέπει να περιέχουν ακριβή στοιχεία σχετικά με το τι αφορούν (θέμα), ποια άτομα εμπλέκονται, σε ποιο χώρο, πότε και για ποιο λόγο γίνεται η ανακοίνωση. Επίσης, θα πρέπει να είναι διατυπωμένα με σαφήνεια, ακρίβεια και να παρέχονται όλες οι αναγκαίες πληροφορίες για περαιτέρω ενέργειες, όπως το όνομα και το τηλέφωνο ενός ατόμου που μπορεί να δώσει περισσότερες πληροφορίες. Φωτογραφίες καλής ποιότητας, χάρτες, διαγράμματα, κλπ. συνήθως αυξάνουν την ποιότητα των δελτίων τύπου και δημιουργούν επιπλέον κίνητρα για την καταχώρησή τους. Τα δελτία τύπου είναι σημαντικό ακόμη, να αντανακλούν την εταιρική κουλτούρα και, έμμεσα, να καλλιεργούν την καλή φήμη του οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται χρησιμοποιώντας ενιαίες φόρμες, συγκεκριμένες γραμματοσειρές και στυλ διάρθρωσης και δομής του κειμένου, τυπική χρήση των συμβόλων και του λογότυπου του οργανισμού. Φυσικά όταν αποστέλλεται ένα δελτίο τύπου είναι αναγκαίο να παρακολουθούμε την «πορεία» του. Σε κάποιες περιπτώσεις ίσως χρειαστεί να προχωρήσουμε σε προσωπικές ή τηλεφωνικές επαφές προκειμένου να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα. Σ' αυτές τις περιπτώσεις οι καλές δημόσιες σχέσεις αναδεικνύονται ως η καλύτερη επένδυση προκειμένου τα δελτία τύπου που στέλνουμε να «δουν» το φως της δημοσιότητας.

Οι σχέσεις με τους ανθρώπους των Μέσων Ενημέρωσης δεν είναι πάντοτε «εύκολες». Από τους ανθρώπους που έχουν εμπειρία στο χώρο των “**media**” χαρακτηρίζονται ως εύθραυστες και ευμετάβλητες. Οι δημοσιογράφοι κυνηγούν ειδήσεις και, όπως οι καλοί κυνηγοί, νιώθουν ότι έχουν μεγάλο πρόβλημα όταν αναγκάζονται να επιστρέψουν στη βάση τους με «άδειο» το σακούλι τους. Αν δεν τους δώσετε εσείς τα ακριβή στοιχεία για την είδηση, θα επινοήσουν χίλιους τρόπους μέχρι να δημιουργήσουν μία ικανοποιητική ιστορία για το κοινό τους. Φανταστείτε να υπάρχει η φήμη για τη διασπάθιση δημοσίου χρήματος από το Φορέα Διαχείρισης και να μην εμφανίζεται κανένας για να δώσει κάποιες πληροφορίες για το περιστατικό. Στις σχέσεις σας λοιπόν με τους εκπροσώπους των Μέσων Ενημέρωσης φροντίστε να είστε συνεπείς, γενναιόδωροι και ευαίσθητοι σχετικά με τις ειδικές απαιτήσεις του επαγγέλματος. Μία καταχώρηση προβολής της φυσικής ομορφιάς και των δυνατοτήτων αναψυχής της Προστατευόμενης Περιοχής για το Σαββατιάτικο φύλλο θα πρέπει να φτάσει, μ’ όλες τις συνοδευτικές φωτογραφίες και ενημερωτικό υλικό, στην ώρα που ζητήθηκε.

Τέλος, η νέα μόδα στην αποστολή των δελτίων τύπου είναι αυτά να στέλνονται ηλεκτρονικά (με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο), πράγμα που εξοικονομεί πολύτιμο χρόνο και χρήματα και, επιπλέον, επιτρέπει την αποστολή έγχρωμων φωτογραφιών, ακόμη και μικρών **video-spot** που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη αποκωδικοποίηση του μηνύματος που επικοινωνείται από τους παραλήπτες του.

### ***Οι σχέσεις με την τοπική κοινωνία***

Όπως είδαμε ήδη, η παραδοσιακή αντίληψη που ήθελε τα ιδιωτικά συμφέροντα να είναι κόντρα σ’ αυτά του δημοσίου και της κοινωνίας γενικότερα τείνει να αλλάξει. Τηρουμένων των αναλογιών, η εικόνα του «κακού» βιομηχάνου ή επιχειρηματία που, στο όνομα του κέρδους, μπορούσε να θυσιάσει σημαντικούς πόρους κοινής ωφέλειας (φυσικό περιβάλλον, ατμόσφαιρα, νερό) δίνει τη θέση της σε υπεύθυνους επιχειρηματίες οι οποίοι λαμβάνουν υπόψη τους τις περιβαλλοντικές κι άλλες ευαισθησίες των πελατών τους, νοιάζονται για την εφαρμογή της περιβαλλοντικής νομοθεσίας κι ανταγωνίζονται για την κατάκτηση πιστοποιήσεων και βραβείων σχετικών με την ποιότητα και την προστασία του περιβάλλοντος. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα ενδιαφέρονται για συνεργασίες με τις τοπικές αρχές (Δήμους και Νομαρχίες) κι εντάσσουν στα επιχειρηματικά τους σχέδια πρωτοβουλίες και δράσεις κοινωνικής ευθύνης και συνεργασίας με την τοπική κοινωνία. Οι Δήμοι και οι Νομαρχίες επιζητούν τις επενδύσεις στον τόπο τους προκειμένου να εξασφαλίσουν περισσότερες θέσεις εργασίας και εισοδήματα που θα τροφοδοτήσουν την τοπική ανάπτυξη.

Αφιερώνουμε μία ακόμη παράγραφο στις δημόσιες σχέσεις και την επικοινωνία των Φορέων Διαχείρισης με την τοπική κοινωνία γιατί θεωρούμε ότι η καλλιέργεια σχέσεων αμοιβαιότητας και συνεργασίας μεταξύ τους μπορεί να αποφέρει πολλά κοινά οφέλη, όπως η προώθηση της τοπικής επιχειρηματικότητας, η προσέλκυση επισκεπτών και επενδυτών, κ.ά.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να εξετάσουμε για ποιο λόγο και ποια είναι τα πιθανά οφέλη για έναν Φορέα Διαχείρισης ο οποίος, μέσα στους στρατηγικούς του στόχους εντάσσει την καλλιέργεια και ανάπτυξη σχέσεων καλής γειτονίας και αμοιβαιότητας με την τοπική

κοινωνία. Ο επόμενος Πίνακας 5.2 επιτρέπει μία περισσότερο εποπτική παρουσίαση αυτής της προβληματικής:

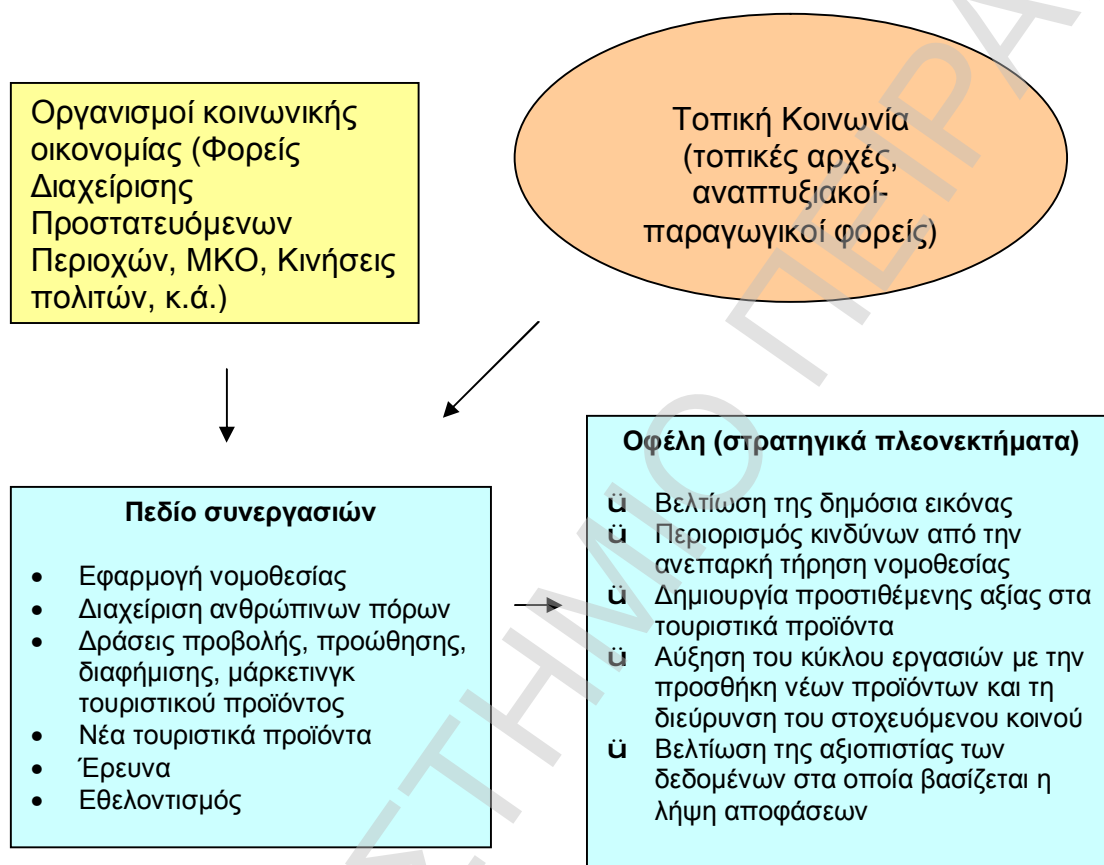
**Πίνακας 5.2**

**Ενδεικτικοί τομείς κοινού ενδιαφέροντος για τη συνεργασία  
μεταξύ οργανισμών κοινωνικής οικονομίας και τοπικής κοινωνίας**

<b>A/A</b>	<b>Τομέας συνεργασίας</b>	<b>Παραδείγματα</b>
1	<b>Εφαρμογή νομοθεσίας</b>	Συνεργασία για την τήρηση της νομοθεσίας σε θέματα: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προστασίας του περιβάλλοντος</li> <li>• Υγιεινής και Ασφάλειας</li> <li>• Πιστοποιημένης Ποιότητας (πράσινη σήμανση <b>-eco labeling-</b>, προϊόντα ονομασίας προέλευσης)</li> </ul>
2	<b>Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού</b>	Προσλήψεις από την τοπική κοινωνία, κοινά προγράμματα εκπαίδευσης-ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. στις δημόσιες σχέσεις και την επικοινωνία, τη διοίκηση ολικής ποιότητας, την αντιμετώπιση κρίσεων, κ.λπ.)
3	<b>Επικοινωνία, Προβολή, Προώθηση τοπικού τουριστικού Προϊόντος και επιχειρηματικών ευκαιριών</b>	Κοινές έντυπες και ηλεκτρονικές καταχωρήσεις, κοινές εκδόσεις, κοινά διαφημιστικά προγράμματα, δράσεις προώθησης και διανομής (π.χ. οδηγών με οικολογικές διαδρομές, αναγνώρισης της φύσης, υπαίθριες δραστηριότητες, κ.ά.)
4	<b>Έρευνα</b>	Σχεδιασμός και υλοποίηση κοινών ερευνών για την υποστήριξη λήψης αποφάσεων και τη χάραξη μίας ολοκληρωμένης πολιτικής για την επίτευξη της τοπικής Αειφόρου Ανάπτυξης
5	<b>Εθελοντισμός</b>	Δράσεις προστασίας περιβάλλοντος και πολιτικής προστασίας (π.χ. προγράμματα ανακύκλωσης, δασοπροστασίας, περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης των κατοίκων και επισκεπτών για την εξοικονόμηση νερού και ενέργειας)

Από τα παραπάνω μπορούμε εύκολα να καταλάβουμε ότι η υλοποίηση κοινών δράσεων και η συνεργασία μεταξύ των Φορέων Διαχείρισης και της τοπικής οικονομίας αποφέρουν οφέλη που συμβάλλουν όχι μόνο στη βελτίωση της δημόσιας εικόνας αμοιτέρων, αλλά και στην εξοικονόμηση οικονομικών πόρων, στην ορθολογική διαχείριση των περιορισμένων τοπικών φυσικών πόρων, στην στρατηγική επιχειρηματική ανάπτυξη και, γενικότερα, στη δημιουργία ευνοϊκότερου επιχειρηματικού κλίματος. Το επόμενο Διάγραμμα 5.6 παρουσιάζει τη διαδικασία μέσω της οποίας δημιουργούνται στρατηγικά πλεονεκτήματα για τους οργανισμούς κοινωνικής οικονομίας, μέσω της συνεργασίας τους με την τοπική κοινωνία. Μέσω

συνεργασίας και κοινών δράσεων η τοπική κοινωνία και οι οργανισμοί της κοινωνικής οικονομίας, ως ένα οργανωμένο σύνολο, μπορούν να αντιμετωπίσουν καλύτερα τον έντονο ανταγωνισμό σε περιφερειακό και διεθνές επίπεδο. Επίσης, η εμπειρία που δημιουργείται τοπικά, μέσω της συνεργασίας και της αμοιβαιότητας, διαχέεται καλύτερα στο τοπικό ανθρώπινο δυναμικό και, μέσω της ελεύθερης ανταλλαγής εμπειριών και τη δημιουργική συνεργασία, ευνοείται η καινοτομία.



**Διάγραμμα 5.6**

**Δημιουργία στρατηγικών πλεονεκτημάτων μέσω προγραμμάτων κοινωνικής ευθύνης και συνεργασίας με την τοπική κοινωνία των οργανισμών κοινωνικής οικονομίας**

Ειδικά σε κάποιες περιπτώσεις η συνεργασία των Φορέων Διαχείρισης με την τοπική κοινωνία και με συγκεκριμένα πρόσωπα τα οποία έχουν ιδιαίτερα συμφέροντα σε σχέση με την προοπτική ανάπτυξης μίας Προστατευόμενης Περιοχής, είναι επιβεβλημένη. Όπως αναφέρει ο **Brody (2003: 408)**, στο βαθμό που οι οικολογικές προσεγγίσεις διαχείρισης λαμβάνουν υπόψη τους τις οικολογικές χωρικές ενότητες και όχι τα πολιτικά ή διοικητικά όρια, η συνεργασία και η εγκαθίδρυση σχημάτων συνεργασίας με τους τοπικούς ιδιοκτήτες γης είναι αναγκαία προκειμένου να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Προκειμένου η συνεργασία και η αμοιβαιότητα να αναπτύσσονται σε υγιείς βάσεις, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο στους κοινωνικούς εταίρους τι επιδιώκουν κάθε φορά μέσα από τη

συνεργασία τους και ποιος είναι ο διακριτός ρόλος τους. Οι σχέσεις με την τοπική κοινωνία θα πρέπει να αναπτύσσονται, επίσης, από κατάλληλα εκπαιδευμένα και έμπειρα στελέχη των Φορέων Διαχείρισης και, οπωσδήποτε, με την ενεργό συμμετοχή της διοίκησης που προσδίδει το ανάλογο κύρος και εξασφαλίζει ότι το όλο εγχείρημα είναι στην σωστή κατεύθυνση της στρατηγικής ανάπτυξης του οργανισμού.



**Φωτογραφία 5.1:**

*Μουσείο φυσικής ιστορίας στη λίμνη Δοϊράνη. Η δημιουργία υποδομών περιβαλλοντικής ερμηνείας είναι αναγκαία για την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των επισκεπτών σ' έναν «ελεγχόμενο» χώρο, αλλά και για τη μελέτη και έρευνα των αξιών των τοπικών οικοσυστημάτων, στα εργαστήρια που συνήθως περιλαμβάνονται στο σχεδιασμό. Ακόμη, στο πλαίσιο της ορθολογικής διαχείρισης των επισκεπτών, οι συγκεκριμένες υποδομές μπορεί να συνεισφέρουν σε κάποια έσοδα για το ΦΔ και την τοπική κοινωνία. (φωτογραφία: Ιωάννα Αμπατζή)*

Κάποιες φορές, προκειμένου να μπορέσουν να υποστηρίξουν και να προωθήσουν τα αιτήματά τους οι οργανισμοί της κοινωνικής οικονομίας, ως ένας ξεχωριστός οικονομικός κλάδος, είναι αναγκαίο να απευθυνθούν σε τοπικές, περιφερειακές ή ακόμη κι εθνικές αρχές. Στην κατεύθυνση αυτή ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Σήμερα, οι υφιστάμενοι Φορείς Διαχείρισης Προστατευόμενων Περιοχών έχουν δημιουργήσει έναν Πανελλήνιο Σύλλογο εργαζομένων. Η προώθηση των κλαδικών αιτημάτων των στελεχών των Φορέων Διαχείρισης, σε κάθε περίπτωση, εξαρτάται από την ποιότητα και την οργάνωση των δημοσίων σχέσεων που προωθούν, αλλά και από την απήχηση των αιτημάτων τους στο κοινωνικό σύνολο που, επίσης, προωθείται μέσω ειδικών προγραμμάτων δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας. Θα πρέπει να σημειώσουμε ακόμη ότι και τα στελέχη των Φορέων Διαχείρισης, ανά ειδικότητα και ανά περιοχή ή τομέα δραστηριοποίησης, έχουν τα δικά τους συνδικαλιστικά όργανα τα οποία, μέσω καλών δημοσίων σχέσεων και οργανωμένων προγραμμάτων επικοινωνίας, προωθούν τα δικά τους αιτήματα. Τα αιτήματα αυτά είναι σημαντικό να είναι συμπληρωματικά και προς την ίδια κατεύθυνση.



**Όλοι μαζί, δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης:®  
Η επεξεργασία πρότασης για διαφήμιση του ΦΔ**

Το Διοικητικό Συμβούλιο του Φορέα Διαχείρισης μίας Προστατευόμενης Περιοχής αποφασίζει να διαθέσει ένα σημαντικό ποσό για τη διαφήμιση της περιοχής και την προσέλκυση περισσότερων επισκεπτών.





Η Προστατευόμενη Περιοχή είναι ένας διασυννοριακός εθνικός δρυμός, σε σχετικά μεγάλο υψόμετρο με μία εσωτερική λίμνη και ποτάμια συστήματα. Στο εσωτερικό του υπάρχουν αρκετά πουλιά και ενδημικά φυτικά είδη. Η Προστατευόμενη Περιοχή συνδέεται με τρεις ορεινούς οικισμούς οι οποίοι παρουσιάζουν δυναμική οικοτουριστική ανάπτυξη με δυνατότητες φιλοξενίας πολλών ατόμων.

Οι επισκέπτες είναι συνήθως ορειβάτες, σκιέρ, κυνηγοί, φυσιολάτρες και επιχειρηματίες που αναζητούν εμπειρίες φυσικής ζωής, αναζωογόνησης, άθλησης και επαφής με τον τοπικό πολιτισμό.

Οι επισκέπτες της περιοχής εκτός των άλλων δραστηριοτήτων αναψυχής, άθλησης, κ.λπ. που προσφέρονται στην περιοχή από τοπικούς επιχειρηματίες μπορούν να συμμετέχουν σ' ένα πρόγραμμα οικοξεναγήσεων που προσφέρει ο Φορέας Διαχείρισης και, επίσης, να προτιμήσουν για τη διαμονή τους τον ξενώνα του. Ο Διευθύνων Σύμβουλος αναθέτει στην ομάδα σας την προετοιμασία μίας εισήγησης την οποία θα παρουσιάσετε στο Δ.Σ. στην επόμενη συνεδρίασή του και θα πρέπει να αποτελεί μία *ολοκληρωμένη πρόταση* για το ύψος της δαπάνης για τη διαφήμιση, το περιεχόμενό της, το είδος και το μέσο της καταχώρησής της. Επίσης, μία τεκμηριωμένη πρόταση για τη διάρκεια και συχνότητα της εμφάνισής της.

Χωρισμένοι σε ομάδες επιχειρήστε να δομήσετε ένα πλαίσιο για την παραπάνω εισήγηση με βάση τους επόμενους άξονες:

- Σε ποιο κοινό θα αναφέρεται η διαφήμιση (έλληνες, αλλοδαποί, κοινωνικό-οικονομικό προφίλ);
- Ποιο είναι το πιο πρόσφορο μέσο (τηλεόραση, περιοδικό, εφημερίδα, διαδίκτυο) και μορφή διαφήμισης (καταχώρηση, **spot**, αφίσα) που απηχεί στο παραπάνω κοινό;
- Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της περιοχής που θα προβληθούν στη διαφήμιση (πως αυτά συνδέονται με τα χαρακτηριστικά του κοινού-στόχου);
- Ποια είναι η ιδέα στην οποία θα βασιστεί η κεντρική πρόταση που θα προτείνετε για το δημιουργικό της διαφήμισης;
- Με ποια συχνότητα, για πόσο διάστημα και σε ποια εποχή θα παρουσιάζεται η διαφήμιση;
- Ποια μέτρα θα λάβετε στη διαφημιστική καταχώρηση ώστε η διαφήμιση του Φορέα Διαχείρισης να μην εμφανίζεται ως «ανταγωνιστική» για τις άλλες οικοτουριστικές δραστηριότητες που υφίστανται στην περιοχή;

(πηγή ένθετης φωτογραφίας: [http://www.macheteworkshop.co.za/images/ad\\_waterstone.jpg](http://www.macheteworkshop.co.za/images/ad_waterstone.jpg))

## 6. Η λειτουργία του Ελέγχου

### Εννοιολόγιο 6<sup>ου</sup> κεφαλαίου

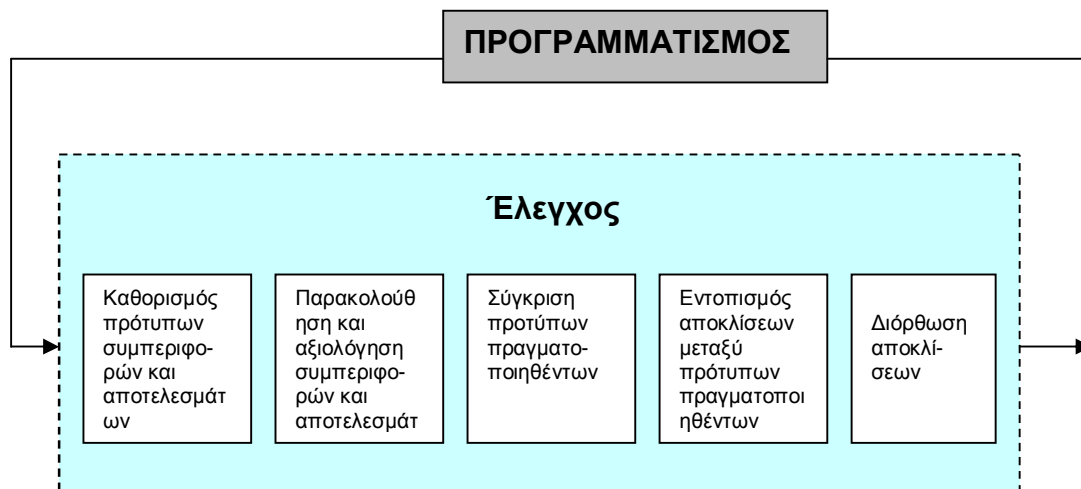
- Η διαδικασία του ελέγχου
- Η διαδικασία της ανατροφοδότησης (feedback)
- Η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων και η σημασία της πρόληψης

#### 6.1 Η διαδικασία του ελέγχου για την αποτελεσματική διοίκηση των Προστατευόμενων Περιοχών

**Η ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ** και, οπωσδήποτε, όχι ελάσσονος σημασίας στο πλαίσιο της διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών, είναι ο έλεγχος. Εφόσον στο στάδιο του προγραμματισμού έχουμε περιγράψει με ακρίβεια τις εκροές που προβλέπονται από την υλοποίησή του, η διαδικασία του ελέγχου δεν είναι τίποτα περισσότερο από τη σύγκριση των πραγματικών εκροών με τις προβλεπόμενες. Ένας ορισμός για τον έλεγχο της διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών που δίνουν οι **Pomeroy et al. (2007: 2)** είναι ο επόμενος: «Ο έλεγχος περιλαμβάνει την περιοδική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των δράσεων (που πραγματοποιούνται από τον οργανισμό κατά την υλοποίηση των επιχειρησιακών του προγραμμάτων) και την αξιολόγηση του κατά πόσο οι δράσεις αυτές έχουν επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα». Η διαδικασία του ελέγχου δηλαδή είναι συνεχής και αφορά όλες τις δράσεις που αναλαμβάνει ο οργανισμός, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού της στρατηγικής του.

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (1998: 184), ο έλεγχος είναι μία συστηματική διαδικασία μέσα από την οποία καθορίζουμε πρότυπα απόδοσης με βάση τους προγραμματισθέντες στόχους, σχεδιάζουμε τα απαραίτητα συστήματα συλλογής πληροφοριών, συγκρίνουμε την πραγματική απόδοση με τα προκαθορισμένα πρότυπα, εντοπίζουμε αν υπάρχουν αποκλίσεις, μετράμε το πόσο σημαντικές είναι αυτές και τέλος, κάνουμε τις απαραίτητες ενέργειες για να εξασφαλίσουμε ότι όλοι οι συντελεστές της επιχείρησης χρησιμοποιούνται με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Το επόμενο Διάγραμμα 6.1 παρουσιάζει εποπτικά τη διαδικασία του ελέγχου:



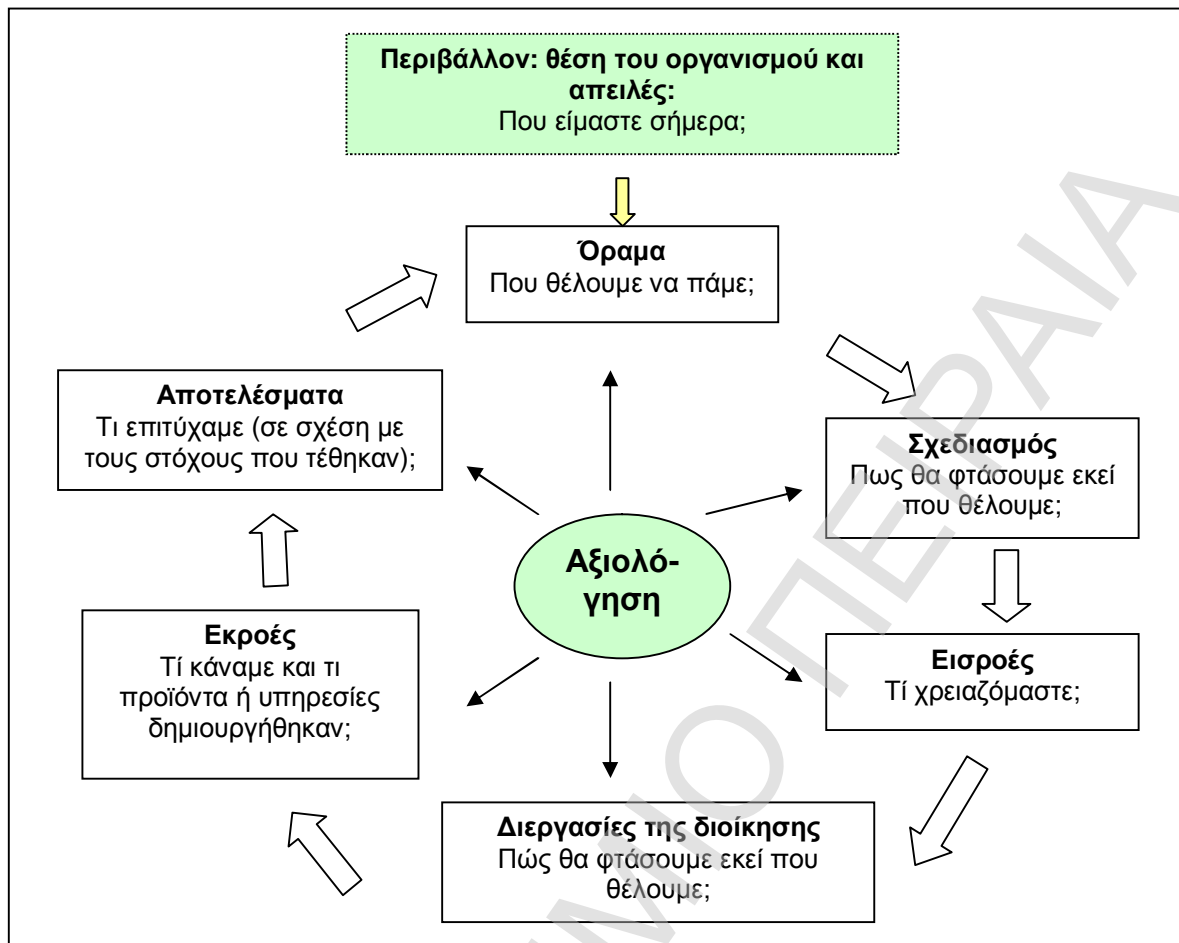
***Διάγραμμα 6.1***

***Η διαδικασία του ελέγχου και η σχέση του με τον προγραμματισμό (πηγή: Μπουραντάς και Παπαλεξανδρής, 1998: 18)***

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα η διαδικασία του ελέγχου ολοκληρώνεται με τη διόρθωση των αποκλίσεων που παρουσιάζονται κατά την υλοποίηση του (στρατηγικού) προγραμματισμού. Για τη διόρθωση των αποκλίσεων είναι πιθανό να πρέπει να ληφθούν και μέτρα οργανωτικής φύσης. Για παράδειγμα, πρόσληψη νέων συνεργατών, εκπαίδευση για την απόκτηση νέων ικανοτήτων για τα στελέχη, κ.ά. Ακόμη, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι ο έλεγχος είναι μία συνεχής και επαναλαμβανόμενη διαδικασία που πραγματοποιείται στο πλαίσιο της αποτελεσματικής και αποδοτικής διοίκησης-μνάτιζμεντ των οργανισμών.

Ο έλεγχος είναι μία διαδικασία η οποία πραγματοποιείται σ' όλα τα επίπεδα διοίκησης (Διοικητικό Συμβούλιο, Διευθύνων Σύμβουλος, Διευθύνσεις, Τμήματα, Γραφεία, προσωποπαγείς θέσεις, κ.λπ.) και πρέπει να εκτελείται σε τακτά χρονικά και προγραμματισμένα από πριν διαστήματα. Επίσης, είναι προτιμότερο να γίνεται κάθε φορά σε επιμέρους τμήματα (ελέγχοντας την ολοκλήρωση των «πακέτων» εργασιών) που περιλαμβάνονται στα λειτουργικά προγράμματα του προγραμματισμού και πάντοτε σε σχέση με τον χρονικό ορίζοντα και τις τεχνικές και οικονομικές προδιαγραφές που έχει τεθεί.

Το επόμενο Διάγραμμα 6.2 παρουσιάζει τη διαδικασία του ελέγχου στο πλαίσιο της στρατηγικής του οργανισμού:



**Διάγραμμα 6.2**

**Η λειτουργία του ελέγχου σε όλο το εύρος σχεδιασμού και υλοποίησης της επιχειρησιακής στρατηγικής και προγραμματισμού του οργανισμού (πηγή: προσαρμογή από Pomery et al., 2004: 4)**

Κρίσιμο σημείο στη διαδικασία του ελέγχου είναι η λήψη των κατάλληλων επανορθωτικών μέτρων που θα πρέπει να γίνονται με ιδιαίτερη προσοχή. Αν, για παράδειγμα, στην πραγματοποίηση των μηνιαίων δειγματοληψιών για τον έλεγχο της ποιότητας των υδάτινων αποδεκτών στην Προστατευόμενη Περιοχή που πραγματοποιεί ένας ερευνητής πεδίου, παραλείπει να πάρει δείγματα από κάποιες θέσεις κι αυτό εντοπιστεί στο στάδιο του ελέγχου, η υπόμνηση που γίνεται αφορά τη διαδικασία και τις ενέργειες που έγιναν λανθασμένα και όχι το ίδιο το άτομο που συμμετείχε στη δειγματοληψία. Μία σχετική ρήση που αναφέρουν συχνά οι άνθρωποι που ασχολούνται με τη σύγχρονη διοίκηση είναι: «κτυπάμε τη μπάλα κι όχι τον παίκτη»...

Ο έλεγχος είναι οπωσδήποτε αρμοδιότητα των διοικητικών στελεχών του Φορέα Διαχείρισης αλλά αποτελεί επίσης και μέρος της καθημερινής ρουτίνας όλων των εργαζόμενων, εφόσον προωθείται η διαμόρφωση μίας κουλτούρας ποιότητας. Ο έλεγχος και οι διαδικασίες επανόρθωσης του προγραμματισμού πραγματοποιούνται με τη συμμετοχή όλων των στελεχών, πολλές φορές και με τη συνεργασία εξωτερικών συνεργατών. Η διαδικασία του ελέγχου πραγματοποιείται κυρίως μέσω:

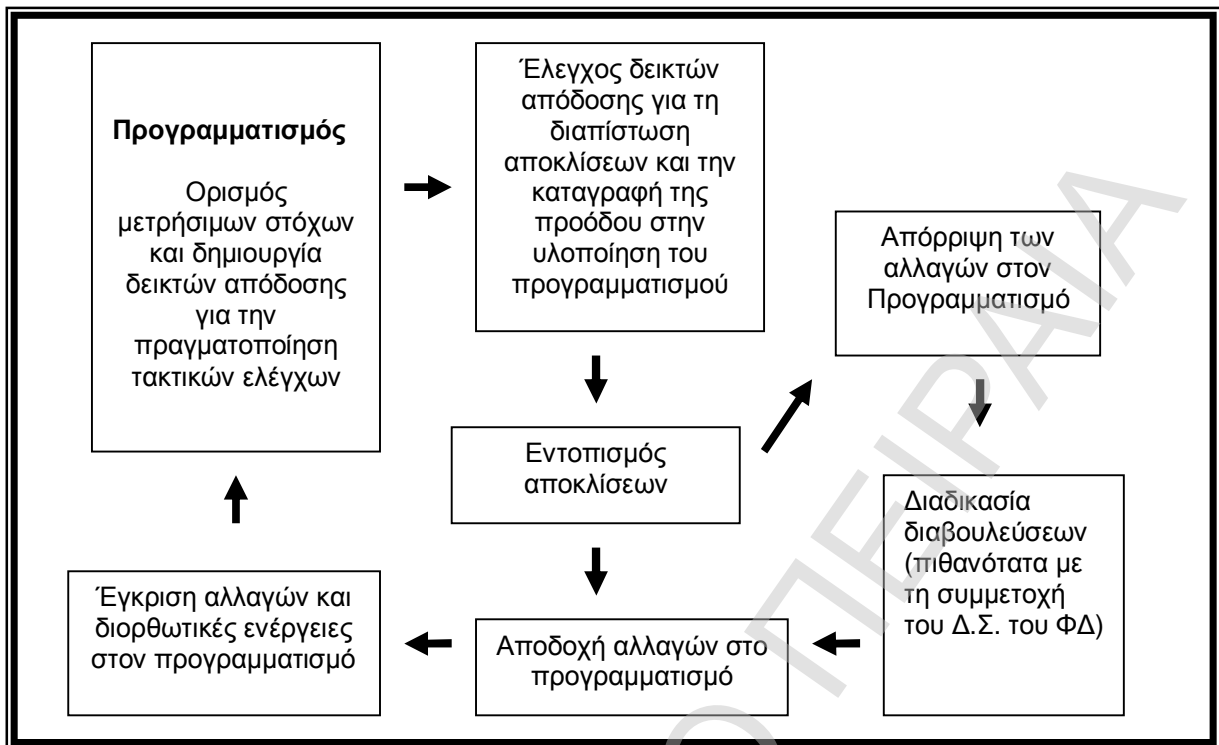
- ο Τακτικών, προγραμματισμένων συναντήσεων (π.χ. σε επίπεδο Τμήματος εβδομαδιαία και σε επίπεδο Φορέα Διαχείρισης μηνιαία).
- ο Γραπτών αναφορών (απολογιστικών εκθέσεων) που συντάσσονται με βάση ένα τακτικό πρόγραμμα και τροφοδοτούν περαιτέρω ενέργειες.
- ο Ένα συνδυασμό των παραπάνω.

Σύμφωνα με τους **Pomeroy et al. (2004: 22)** στο πλαίσιο της λειτουργίας του ελέγχου δίνεται απάντηση σε έξι σημαντικές ερωτήσεις:

1. Για ποιο λόγο γίνεται η αξιολόγηση (ποιος είναι ο στόχος της);
2. Ποιο είναι το κοινό (οι ενδιαφερόμενοι) για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;
3. Ποιοι είναι σημαντικό να συμμετέχουν στην αξιολόγηση;
4. Ποιες είναι οι ενδεικνυόμενοι μέθοδοι μετρήσεων κατά τη χρησιμοποίηση κατάλληλων δεικτών αξιολόγησης;
5. Το πόροι (ανθρώπινοι, οικονομικοί, κ.λπ.) χρειάζονται για την πραγματοποίηση των παραπάνω μετρήσεων;
6. Ποιος είναι ο χρονικός ορίζοντας για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης;
7. Με ποιο τρόπο θα γίνει η επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;
8. Με ποιο τρόπο θα γίνει η επικοινωνία και χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης στο πλαίσιο της λήψης των αποφάσεων;

Όπως φαίνεται στη διαμόρφωση των παραπάνω ερωτημάτων ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού που εμπλέκεται και αφορά την αξιολόγηση, στη χρήση κατάλληλων δεικτών και στην επικοινωνία και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων του ελέγχου.

Το επόμενο Διάγραμμα **6.2** παρουσιάζει μία τυπική διαδικασία ελέγχου στο πλαίσιο λειτουργίας ενός Φορέα Διαχείρισης, σύμφωνα με τα παραπάνω:



**Διάγραμμα 6.2**

*Η διαδικασία του ελέγχου στο πλαίσιο της αποτελεσματικής διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών*

Η ευρύτερη δυνατή συμμετοχή των ατόμων που συμμετέχουν στην υλοποίηση του προγραμματισμού και στις διαδικασίες του ελέγχου είναι κρίσιμη για την επιτυχή εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Μερικές ακόμη, σημαντικές ερωτήσεις σχετικά με τη διαδικασία του ελέγχου προκειμένου να είναι αποτελεσματικός και να πραγματοποιείται αποδοτικά είναι οι επόμενες:

- Ε** Είναι όλα τα στελέχη του Φ.Δ. ενημερωμένα για τους δείκτες απόδοσης και την ποιότητα των τελικών εκροών που περιλαμβάνονται στον προγραμματισμό και εμπίπτουν στο πεδίο της αρμοδιότητας και των ειδικότερων καθηκόντων τους;
- Ε** Με ποιες προϋποθέσεις μπορεί να γίνει αλλαγή στους προγραμματισμένους στόχους και πρότυπα ποιότητας που έχουν τεθεί;
- Ε** Πως τεκμηριώνεται και πως εξασφαλίζεται η συμμετοχή των στελεχών του ΦΔ στη διαδικασία του ελέγχου (τι προβλέπεται για τον ειδικότερο ρόλο των στελεχών στις τακτικές συναντήσεις, απολογιστικές εκθέσεις);
- Ε** Με ποια ειδικότερη διαδικασία λαμβάνεται η έγκριση για τις διορθωτικές ενέργειες και την αναπροσαρμογή του προγραμματισμού (π.χ. έγκριση από το Δ.Σ. ή τον Διευθύνοντα Σύμβουλο του ΦΔ για την αύξηση του προϋπολογισμού, πραγματοποίηση υπερωριών, αλλαγή κάποιων προτύπων ποιότητας, κλπ).

### **Άσκηση ενεργητικής μάθησης**

#### **Ο έλεγχος και η διαδικασία της αναπληροφόρησης στην πράξη**

Σ' έναν πραγματοποιούμενο έλεγχο από το Διευθύνοντα Σύμβουλο που αφορά το πρόγραμμα των οικοξεναγήσεων διαπιστώνεται ότι:

1. Οι οικοξεναγοί συνοδεύουν πολύ περισσότερα άτομα απ' όσα θα έπρεπε, με αποτέλεσμα τη μείωση της ικανοποίησης των επισκεπτών και την άσκηση πιέσεων στη ζώνη απολύτου προστασίας.
2. Μερικοί από τους οικοξεναγούς δε χειρίζονται ικανοποιητικά κάποιες από τις ξένες γλώσσες που χρησιμοποιούνται στις ξεναγήσεις, μ' αποτέλεσμα να υπάρχουν παράπονα από τους αλλοδαπούς επισκέπτες της περιοχής.
3. Λόγω των πολυμελών ομάδων που σχηματίζονται, κάποιες περιηγήσεις δεν γίνονται από τα προβλεπόμενα μονοπάτια αλλά από άλλες, αυτοσχέδιες διαδρομές που μειώνουν την απόσταση όμως εγκυμονούν κινδύνους για τη διατήρηση της βιοποικιλότητας της περιοχής.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα παραπάνω προβλήματα-αποκλίσεις από τις αποδεκτές διαδικασίες, ζητείται να εργαστείτε σε ομάδες και να προτείνετε ένα ολοκληρωμένο «πακέτο» παρεμβάσεων. Για τη διαμόρφωση της πρότασής σας σκεφτείτε τη χρησιμότητα των επόμενων ενεργειών που μπορούν να αποτελέσουν τη βάση των προτάσεών σας:

- ο Αλλαγή (π.χ. προσώπων ή διαδικασιών)
- ο Αύξηση (π.χ. χρόνου, προϋπολογισμού)
- ο Μείωση (π.χ. μήκους διαδρομών)
- ο Υποκατάσταση (π.χ. προσώπων ή διαδικασιών)
- ο Συνδυασμός (π.χ. ανθρώπων ή μέσων)
- ο Εκπαίδευση
- ο Τεχνολογία

## 6.2 Η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων του ελέγχου (αναπληροφόρηση και λήψη διορθωτικών μέτρων)

**ΣΥΜΦΥΤΟ ΜΕ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ** είναι το λεγόμενο *προσαρμοστικό μάνατζμεντ (adaptive management)* το οποίο εφαρμόζεται στο πλαίσιο της αποτελεσματικής διοίκησης-μάναιτζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών. Ο όρος αυτός αναπτύχθηκε από το Πανεπιστήμιο της **British Columbia** και το **International Institute for Applied Systems Analysis**, τη δεκαετία του **1970**. Αποτελεί μία συστηματική προσέγγιση μάθησης από τα αποτελέσματα της υλοποίησης του επιχειρησιακού σχεδιασμού του οργανισμού και συνεχούς προσαρμογής και βελτίωσης της διοίκησης. Περιλαμβάνει τη σύνθεση της υφιστάμενης γνώσης (που όπως είδαμε θα πρέπει να διατηρείται και να αναπτύσσεται στο πλαίσιο ενός συστήματος μάθησης του οργανισμού), το σχεδιασμό εναλλακτικών σχεδίων δράσης και την αξιολόγησή τους μέσω εκτιμήσεων των αναμενόμενων αποτελεσμάτων από την υλοποίησή τους και τη λήψη αποφάσεων οι οποίες βασίζονται στις προηγούμενες αναλύσεις και εκτιμήσεις. Οι επιχειρησιακές δράσεις και στόχοι του οργανισμού προσαρμόζονται ανάλογα με τα πραγματικά αποτελέσματα που διαπιστώνονται

μέσω της λειτουργίας του ελέγχου. Επιπροσθέτως, οι αποφάσεις, οι δράσεις και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται καταγράφονται και κοινοποιούνται σε όλα τα στελέχη του οργανισμού, ώστε η τεχνογνωσία που αναπτύσσεται και η νέα γνώση που δημιουργείται στο εσωτερικό του οργανισμού να γίνεται κτήμα όλων των στελεχών.

Ένα πλαίσιο διοίκησης το οποίο αξιοποιεί την εμπειρία και τη γνώση που δημιουργείται, ακόμη και μέσα από λάθη που ενδεχομένως γίνονται, αποκτά τη δυνατότητα να βελτιώνεται συνεχώς και η λειτουργία του ελέγχου αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη «ευκαιρία» για συνεχή βελτίωση του οργανισμού.



**Φωτογραφία 6.1**

*Φοινικόπτερα στο Αττικό Ζωολογικό Πάρκο  
(φωτογραφία: Ιωάννα Αμπατζή)*



### 6.3 Έλεγχος και «πρόληψη» -Σχεδιασμός για την αποτελεσματική αντιμετώπιση κρίσεων



**Α ΗΤΑΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΠΑΡΑΛΗΨΗ ΝΑ** μην αφιερώσουμε τουλάχιστον μία ενότητα στο παρόν σύγγραμμα για την αποτελεσματική αντιμετώπιση κρίσεων που είναι δυνατό να εμφανιστούν στις πρωτοβουλίες και δράσεις προστασίας και ανάπτυξης της βιοποικιλότητας. Ιδιαίτερα σήμερα, που η ανθρωπότητα βίωσε τις επιπτώσεις μίας αναπάντεχης οικονομικής ύφεσης, τρομοκρατικών χτυπημάτων (δίδυμοι πύργοι, Ινδία, Λονδίνο, Ισπανία) που ξεπερνούν τη φαντασία ακόμη και του πιο τολμηρού σεναριογράφου και είναι πλέον φανερό ότι οι εποχές που έρχονται θα χαρακτηρίζονται από έλλειψη σταθερότητας και αβεβαιότητας σ' όλα τα επίπεδα.

Στις κλασσικές θεωρήσεις για την αντιμετώπιση κρίσεων η βασική διάσταση που εξετάζεται είναι αυτή της επικοινωνίας, καθώς θεωρείται η βάση για την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που θα πρέπει άμεσα να αναλάβει την υλοποίηση των ενδεδειγμένων ενεργειών, αλλά και για την αντιμετώπιση της κοινής γνώμης. Σε αντίστοιχα περιστατικά η κοινωνία, εντελώς δικαιολογημένα, αναζητά πειστικά ενημέρωση και απαντήσεις για όλα τα θέματα που αφορούν το συγκεκριμένο περιστατικό και τις επιπτώσεις του. Φυσικά, σε μία κρίση υπεισέρχονται και πολλοί τεχνικοί παράγοντες οι οποίοι δεν αφορούν την επικοινωνία, τουλάχιστον άμεσα. Έμμεσα όμως προκύπτει η ανάγκη για σύνδεσή τους μ' αυτή (π.χ. κατά τον ομαδικό θάνατο ψαριών σ' ένα ποτάμιο σύστημα, οι υπεύθυνοι του Φορέα Διαχείρισης θα πρέπει να ενημερώσουν με αξιόπιστο τρόπο την τοπική κοινωνία, τους τοπικούς φορείς και υπηρεσίες, αναφορικά με τα αίτια του θανάτου και θα πρέπει, παράλληλα, να είναι προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν αντιδράσεις από τοπικούς βιομήχανους των οποίων οι εγκαταστάσεις μπορεί να ευθύνονται για το περιστατικό. Στη συνέχεια θα δούμε πως αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι κρίσεις από οργανισμούς της κοινωνικής οικονομίας όπως και οι Φορείς Διαχείρισης, με έμφαση στην επικοινωνία και με περισσότερο «κριτικό» πνεύμα, καθώς η φύση των κρίσεων στο συγκεκριμένο τομέα είναι τέτοια που τα αποτελέσματά τους διαχέονται *χωρικά* και *χρονικά*, προκαλώντας αλυσιδωτές αντιδράσεις που, τις περισσότερες φορές, είναι δύσκολο να εκτιμηθούν και να ελεγχθούν κατάλληλα.

Η προσέγγιση που παρουσιάζουμε περιλαμβάνει δύο βασικά στοιχεία. Το ένα είναι η αντιμετώπιση των κρίσεων στο πλαίσιο της *σφαιρικής ανάπτυξης* του οργανισμού (Φορέα Διαχείρισης). Το δεύτερο αφορά την *κατάλληλη προετοιμασία*, ώστε η όποια ενδεχόμενη κρίση να αντιμετωπίζεται κατάλληλα και αποτελεσματικά, με στόχο:

- α) Οι αρνητικές της επιδράσεις (επιπτώσεις) να περιορίζονται στις ελάχιστες δυνατές.
- β) Η διαχείριση της κρίσης να γίνεται με βέλτιστο τρόπο, από οικονομική, κοινωνική και οικολογική άποψη. Και,
- γ) Να δημιουργούνται, εφόσον είναι εφικτό κάτι τέτοιο, συγκριτικά πλεονεκτήματα για το μέλλον.

**Τί είναι μία κρίση;**

Με τον όρο «κρίση» χαρακτηρίζεται ένα γεγονός το οποίο συνήθως έχει δυσμενή αποτελέσματα στη λειτουργία ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης. Μία κρίση συνήθως συνοδεύεται από έντονα συναισθήματα τόσο για τους άμεσα εμπλεκόμενους, όσο και για το κοινό που παρακολουθεί την εξέλιξη των γεγονότων (π.χ. οι οικογένειες θυμάτων ενός ατυχήματος κατά τη διάρκεια μίας οικοπεριήγησης σε λίμνη).

Πώς περιγράφουμε μία κρίση; Όλες οι κρίσεις, ανεξάρτητα από την πηγή προέλευσής τους, διατηρούν μία σειρά από κοινά χαρακτηριστικά που δικαιολογούν ακριβώς το χαρακτηρισμό της «κρίσης». Οι **Argenti & Forman (2002: 238-239)** συνοψίζουν αυτά τα χαρακτηριστικά ως εξής:

Κατά τη διάρκεια μίας κρίσης:

- Ø Τα γεγονότα συμβαίνουν αναπάντεχα.
- Ø Η εξέλιξη των γεγονότων είναι ραγδαία.
- Ø Κυριαρχεί πανικός.
- Ø Η έντονη συναισθηματική φόρτιση συμβάλλει στην ανορθολογική λήψη αποφάσεων και εκτέλεση ενεργειών (π.χ. η διοίκηση επικεντρώνεται στις οικονομικές απώλειες και όχι στην αποδυνάμωση των ανθρώπινων πόρων).
- Ø Επικρατεί «χάος» στις εσωτερικές επικοινωνίες, ακόμη και στην περίπτωση που υπάρχει κάποιο σχέδιο επικοινωνίας για περιπτώσεις κρίσεις.
- Ø Υπάρχουν έντονες εξωτερικές πιέσεις –τα φώτα της δημοσιότητας ανάβουν από την πρώτη στιγμή που ξεσπά μία κρίση.
- Ø Πλήττει τόσο η εταιρική εικόνα όσο και η επιχειρηματική βάση της επιχείρησης.

Τα αίτια μίας κρίσης μπορεί να είναι *εσωτερικά* (π.χ. η κατάρρευση ενός τοιχείου θέασης στον πυρήνα μίας προστατευόμενης περιοχής το οποίο καταπλάκωσε στελέχη του Φορέα Διαχείρισης ή/και επισκέπτες) ή *εξωτερικά* (π.χ. η πυρπόληση ενός τζίπ που χρησιμοποιεί ο Φορέας Διαχείρισης για τη φύλαξη της προστατευόμενης περιοχής). Σε όλες τις περιπτώσεις δημιουργούνται προβλήματα δυσλειτουργίας και είναι απαραίτητη η λήψη άμεσων μέτρων, τις περισσότερες φορές μάλιστα και με τη βοήθεια εξειδικευμένων φορέων (συμβούλων διαχείρισης κρίσεων) από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Στη γενική περίπτωση μία κρίση στον τομέα της προστασίας της βιοποικιλότητας μπορεί να προέλθει από ένα ατύχημα (π.χ. κατά λάθος πυροβολισμός ενός κυνηγού στο εσωτερικό μίας προστατευόμενης περιοχής) ή ως μία φυσική καταστροφή (ο καταστροφικός τυφώνας Κατρίν στη Νέα Ορλεάνη). Ακόμη, μπορεί να οφείλεται σε πλημμελή συμπεριφορά, βαριά αμέλεια ή και δόλο του προσωπικού που εργάζεται ή παρέχει υπηρεσίες σ' έναν Φορέα Διαχείρισης (π.χ. η διαρροή ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων από τη βάση δεδομένων του Φορέα Διαχείρισης για άτομα που υπάρχουν υπόνοιες ότι είναι λαθροθήρες στην προστατευόμενη περιοχή ή έχουν καταπατήσει δημόσιες εκτάσεις). Επίσης, η είσοδος ενός νέου «ανταγωνιστή», όπως για παράδειγμα η δημιουργία μίας μη κυβερνητικής οργάνωσης η οποία δραστηριοποιείται τοπικά, χρησιμοποιεί όμως μία τελείως διαφορετική προσέγγιση για την προστασία της τοπικής βιοποικιλότητας (π.χ. μέσω έντονων αντιπαραθέσεων με τοπικούς φορείς και πρόσωπα). Μία κρίση μπορεί, επίσης, να οφείλεται σε κακόβουλες ενέργειες τρίτων (π.χ.

κλοπή ή καταστροφή βασικού εξοπλισμού που χρησιμοποιεί ο Φορέας Διαχείρισης στο Πρόγραμμα περιβαλλοντικής παρακολούθησης της προστατευόμενης περιοχής). Ακόμη, μπορεί να οφείλεται και σε τρομοκρατική ενέργεια, όπως προαναφέρθηκε.

Η *χωρική* και *χρονική* έκταση μίας κρίσης ποικίλει. Στον τομέα διαχείρισης της βιοποικιλότητας μπορεί να έχουμε μία γενικευμένη κρίση η οποία πλήττει μία Προστατευόμενη Περιοχή και επηρεάζει την τοπική πανίδα, χλωρίδα αλλά και τις τοπικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται με βάση την αξιοποίηση της τοπικής βιοποικιλότητας ή μία κρίση η οποία είναι γενικευμένη κι έχει «αλυσιδωτές» επιπτώσεις. Για παράδειγμα, η γρίπη των πουλιών η οποία έγινε ευρέως γνωστή ως μία επικίνδυνη νόσος που μεταδίδεται και στον άνθρωπο είχε σαν αποτέλεσμα τη μείωση του αριθμού των επισκεπτών σε Προστατευόμενες Περιοχές με πουλιά σ' όλο τον κόσμο. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να μειωθούν τα έσοδα των επιχειρήσεων που εξυπηρετούν επισκέπτες μ' ενδιαφέρον στην παρατήρηση της ορνιθοπανίδας, ενώ οι ίδιοι οι Φορείς Διαχείρισης αυτών των περιοχών διαπίστωσαν κάθετη μείωση στα έσοδά τους, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να προχωρήσουν τα αναπτυξιακά τους προγράμματα. Σε άλλες περιπτώσεις η κρίση που αντιμετωπίζει μία περιοχή, μπορεί να ευνοήσει κάποια άλλη. Για παράδειγμα, η διεθνής οικονομική ύφεση έχει οδηγήσει σε μία μείωση των αφίξεων σε «εξωτικούς» προορισμούς, έχει επηρεάσει όμως μάλλον θετικά τον εσωτερικό τουρισμό (οι τουρίστες των μεσαίων εισοδημάτων δεν «αντέχουν» οικονομικά να πραγματοποιήσουν ένα ταξίδι στο εξωτερικό, μπορούν όμως να περάσουν ένα ήρεμο Σαββατοκύριακο σ' έναν κοντινό προορισμό).

Σε μία προσπάθεια να εκτιμήσουμε πιθανά περιστατικά κρίσεων που μπορούν να συμβούν σε έναν οργανισμό της κοινωνικής οικονομίας, ξεκινάμε από αυτά που έχουν μεγάλη πιθανότητα να συμβούν και συνεχίζουμε προς τις περιπτώσεις που είναι μάλλον απίθανο να λάβουν χώρα. Στη γενική περίπτωση, οι περιπτώσεις κρίσεων που είναι πολύ πιθανό να συμβούν έχουν περιορισμένες κι εύκολα αντιμετωπίσιμες επιπτώσεις (π.χ. γενική διακοπή στην ηλεκτροδότηση του μουσείου φυσικής ιστορίας, απογευματινή ώρα με πλήθος μαθητών στο εσωτερικό του). Αντίθετα, οι κρίσεις με τη μικρότερη πιθανότητα να συμβούν, έχουν συνήθως και τις μεγαλύτερες επιπτώσεις (π.χ. πτώση αεροπλάνου στο εσωτερικό του πυρήνα μίας προστατευόμενης περιοχής ή στις εγκαταστάσεις του οικοξενώνα). Ένα νέο στοιχείο στην ανάλυση για πιθανές κρίσεις που μπορεί να προκύψουν είναι η εξέλιξη στις τεχνολογίες επικοινωνίας και πληροφοριών που δημιουργεί νέους κινδύνους που δεν υπήρχαν πρωτότερα. Η ευρύτατη χρήση του διαδικτύου έχει δημιουργήσει μία νέα τάξη «εγκληματιών χωρίς σύνορα». Έτσι, για παράδειγμα, μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα από αναξιόπιστες ηλεκτρονικές συναλλαγές που μπορεί να πραγματοποιούνται μέσω της δικτυακής πύλης του Φορέα Διαχείρισης (κρατήσεις δωματίων, προγραμματισμός επισκέψεων, αγορά δώρων, πληρωμές παροχής υπηρεσιών, κ.α.). Ακόμη, μπορεί να δημιουργηθούν σοβαρές παρεξηγήσεις σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε μία Προστατευόμενη Περιοχή, αφού η εικονική πραγματικότητα της Προστατευόμενης Περιοχής, των υποδομών και διευκολύνσεων που παρέχει κι εμφανίζονται σε ιστοσελίδες στο διαδίκτυο, μπορεί να απέχει πάρα πολύ από την απτή πραγματικότητα τη στιγμή μίας κατ' ιδίαν επίσκεψης.

Ο επόμενος Πίνακας 6.1 καταγράφει δέκα βασικούς τομείς κατά την παροχή υπηρεσιών από οργανισμούς κοινωνικής οικονομίας, όπως και οι Φορείς Διαχείρισης, στους οποίους μπορεί να λάβει χώρα κάποιο περιστατικό κρίσης με υψηλή και μεσαία πιθανότητα:

**Πίνακας 6.1**  
**Τομείς υψηλού και μεσαίου κινδύνου για την**  
**Εμφάνιση κρίσεων σε οργανισμούς της κοινωνικής οικονομίας**

<b>A/A</b>	<b>Περιγραφή τομέα</b>	<b>Πιθανά περιστατικά</b>
1	Πληροφοριακό σύστημα τήρησης στοιχείων και εξυπηρετήσεων πελατών	Παραβίαση της ασφάλειας του συστήματος. Κλοπή, καταστροφή ή διαρροή δεδομένων.
2	Συναλλαγές και παροχή υπηρεσιών από εξωτερικούς προμηθευτές και συνεργάτες	Μη τήρηση συμβατικών υποχρεώσεων, λόγω έλλειψης αξιοπιστίας, αδυναμίας ή οικονομικής κατάρρευσης. Ακύρωση συμφωνιών την τελευταία στιγμή ή μη τήρηση οικονομικών υποχρεώσεων.
3	Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών από το προσωπικό της επιχείρησης	Μη τήρηση προτύπων και διαδικασιών διασφάλισης της ποιότητας π.χ. κατά την εξυπηρέτηση των πελατών, την προετοιμασία των φαγητών-ποτών ή την καθαριότητα.
4	Υγιεινή, ασφάλεια και περιβαλλοντική διαχείριση	Προβλήματα στον εξοπλισμό, στη συντήρηση και λειτουργία των συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης (υγρά λύματα, στερεά απορρίμματα, κ.ά.) και υγιεινής και ασφάλειας. Πλημμελής παροχή υπηρεσιών από εξωτερικά συνεργεία καθαριότητας και ασφάλειας των χώρων.
5	Ακραία συμπεριφορά πελατών	Έντονη δυσαρέσκεια και παράπονα για τις παρεχόμενες υπηρεσίες (δικαιολογημένα ή αδικαιολόγητα). Καβγάδες και ανάρμοστη συμπεριφορά με το προσωπικό της επιχείρησης ή αναμεταξύ τους. Παράλογες απαιτήσεις πελατών (π.χ. συνοδεία κατοικίδιων ζώων σε χώρους όπου δεν προβλέπεται).
6	Τήρηση της νομοθεσίας και έλεγχοι από αρμόδιες υπηρεσίες	Διαπίστωση παρανομιών. Επίορκος δημόσιος ελεγκτής ο οποίος απαιτεί χρηματισμό.
7	Κρίσεις προερχόμενες από την τοπική κοινωνία	Διαμαρτυρίες για τη λειτουργία των εγκαταστάσεων (ηχορύπανση) ή τη συμπεριφορά των εξυπηρετούμενων επισκεπτών (παρενόχληση σε μέλη της τοπικής κοινωνίας). Πρόκληση των τοπικών ηθών και κανόνων.
8	Κρίσεις προερχόμενες από το ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον	Ανεπαρκής εξυπηρέτηση κατά τη χρήση των δημόσιων ή άλλων μέσων μεταφοράς (π.χ. κατά τη μεταφορά στην Προστατευόμενη Περιοχή).

		Οικονομική ύφεση.
9	Κρίσεις προερχόμενες από τον ανταγωνισμό ή διαρθρωτικά προβλήματα του «κλάδου»	Υπερτιμολογήσεις ή κακή εξυπηρέτηση κατά την παροχή υπηρεσιών (π.χ. από επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη Προστατευόμενη Περιοχή) και δημιουργούν συνολικά ένα αρνητικό «κλίμα» για την περιοχή. Αθέμιτος ανταγωνισμός. Στροφή των επισκεπτών σε άλλου είδους δραστηριότητες ή τόπους.
10	Φυσικοί κίνδυνοι και καταστροφές	Καταστροφές από ακραία καιρικά ή φυσικά φαινόμενα (πλημμύρες, σεισμοί, πυρκαγιές, κ.ά.).

Η έκταση των αρνητικών αποτελεσμάτων εξαρτάται από το είδος της κρίσης και κυμαίνεται ανάλογα με την αμεσότητα και τη φύση των μέτρων που απαιτείται να ληφθούν. Για το λόγο αυτό, η κατάλληλη προετοιμασία και η εμπειρία στην αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων αποτελούν τις κρισιμότερες παραμέτρους για τον περιορισμό των συνεπειών τους. Το είδος των επιπτώσεων που προκαλεί μία κρίση, εξαρτάται από το περιστατικό της κρίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, καθώς επίσης και από την τρέχουσα πολιτική, κοινωνική και οικονομική συγκυρία. Στη γενική περίπτωση πάντως, μία κρίση επηρεάζει αρνητικά τη φήμη ενός οργανισμού και, μακροπρόθεσμα, την οικονομική του βιωσιμότητα. Έτσι, η όλη προσπάθεια για την αντιμετώπιση της κρίσης είναι ορθολογικό να επικεντρώνεται στην ανάκτηση της καλής φήμης του οργανισμού και την αναδιοργάνωσή του με στόχο την επιχειρησιακή και οικονομική του βιωσιμότητα και μάλιστα το ταχύτερο δυνατό. Να σημειώσουμε στο σημείο αυτό ότι η φήμη ενός οργανισμού πλήττεται ιδιαίτερα στην περίπτωση που υπάρχει ή εμφανίζεται δική του υπαιτιότητα. Η κατάσταση επιδεινώνεται, φυσικά, όταν κατά τη διαχείριση της κρίσης ο οργανισμός δεν αναλαμβάνει την ευθύνη που του αναλογεί ή εμφανίζεται να μη διαθέτει την απαιτούμενη για τα σοβαρά περιστατικά ανθρώπινη ευαισθησία. Αντίθετα, όταν τα αίτια της κρίσης είναι εξωγενή (π.χ. μία φυσική καταστροφή ή τρομοκρατική ενέργεια) η κοινή γνώμη είναι, ως επί το πλείστον, θετική και βλάπτεται κυρίως η οικονομική βιωσιμότητα και όχι η φήμη του εμπλεκόμενου οργανισμού.

### **Σχεδιασμός για την αποτελεσματική αντιμετώπιση κρίσεων**

Μία στρατηγική για την προετοιμασία ενός οργανισμού της κοινωνικής οικονομίας για την αποτελεσματική διαχείριση πιθανών κρίσεων περιλαμβάνει τρία στάδια:

- **Στάδιο 1<sup>ο</sup>: Ανάλυση πιθανών περιστατικών κρίσης**

Ο ορθολογικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση πιθανών κρίσεων ξεκινάει από τη δημιουργία πιθανών σεναρίων κρίσεων, τα οποία ιεραρχούνται με βάση τη σχετική πιθανότητα εμφάνισής τους. Σ' αυτό το στάδιο η εμπειρία στην πρόβλεψη είναι πολύ σημαντική και για το λόγο αυτό οι οργανισμοί είναι σημαντικό να «επιστρατεύουν» (προσλαμβάνουν) ειδικούς. Η ποιότητα των σεναρίων αυτών και η σχέση τους με τις τοπικές συνθήκες και την ευρύτερη πολιτική και κοινωνικο-οικονομική πραγματικότητα είναι σημαντική για τον κατάλληλο σχεδιασμό και

οργάνωση των δράσεων αντιμετώπισης των πιθανών κρίσεων που μπορεί να εμφανιστούν στο κοντινό ή μακρύτερο μέλλον του οργανισμού.

- **Στάδιο 2ο: Κατάρτιση ντοσιέ και σχεδίων διαχείρισης κρίσεων**

Η κατάλληλη προετοιμασία για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων από έναν οργανισμό της κοινωνικής οικονομίας απαιτεί τη δημιουργία κατάλληλου έντυπου υλικού τεκμηρίωσης για όλα τα στελέχη και ενδεχομένως κάποιους εξωτερικούς συνεργάτες. Στο στάδιο αυτό δημιουργείται ένα περιεκτικό και εύχρηστο ντοσιέ το οποίο περιλαμβάνει:

- α) Ένα εισαγωγικό μέρος με γενικές αρχές, διαδικασίες και κανόνες για την αντιμετώπιση πιθανών κρίσεων (με έμφαση στην επικοινωνία, τη ροή των πληροφοριών και τη λήψη αποφάσεων). Και
- β) Ένα δεύτερο μέρος το οποίο περιέχει εξειδικευμένα σχέδια διαχείρισης κρίσης για κάθε πιθανό σενάριο ξεχωριστά.

Τα σενάρια τα οποία δημιουργούνται στο προηγούμενο στάδιο αναλύονται και εξειδικεύονται επαρκώς σε μία γραπτή και εποπτική μορφή η οποία τροφοδοτεί ένα ολοκληρωμένο και συνεκτικό σχέδιο διαχείρισης κρίσης για το κάθε σενάριο ξεχωριστά. Τα σχέδια αυτά είναι σημαντικό να αναπτύσσονται με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και την οργανωτική δομή του οργανισμού που αφορούν. Το υλικό τεκμηρίωσης και τα σχέδια διαχείρισης μίας ενδεχόμενης κρίσης θα πρέπει να καλύπτουν με σαφήνεια, τουλάχιστον, τους επόμενους τομείς:

1. Ποιο είναι το πιθανό περιστατικό της πιθανολογούμενης κρίσης και ποιες συγκυρίες ευνοούν την εμφάνισή του;
2. Ποιες οργανωτικές δομές της επιχείρησης πλήττονται περισσότερο και ποια άτομα (στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης);
3. Ποιες ενέργειες πρέπει να ληφθούν άμεσα και κατά τη διαχείριση της κρίσης και ποια άτομα από το προσωπικό της θα αναλάβουν την υλοποίησή τους (ομάδα διαχείρισης κρίσης). Ποιος θα είναι ο διακριτός ρόλος του κάθε ατόμου και τι είδους δεξιότητες πρέπει να διαθέτει. Επίσης, τι είδους μέσα και οικονομικοί πόροι είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική υλοποίηση του σχεδίου αντιμετώπισης της κρίσης.
4. Ποιες ενέργειες πρέπει να ληφθούν μετά από την αντιμετώπιση της κρίσης, στην περίπτωση που ο οργανισμός «επιβιώσει» επιτυχώς απ' αυτήν.

- **Στάδιο 3ο: Εκπαίδευση και προετοιμασία για την εφαρμογή**

Το χειρότερο που μπορεί να συμβεί σ' έναν οργανισμό που αντιμετωπίζει μία σοβαρή κρίση, είναι τα στελέχη του να προσπαθούν να διαβάσουν και να εφαρμόσουν εκείνη τη στιγμή το αντίστοιχο σχέδιο κρίσης. Τα σχέδια διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να διαβάζονται και να εμπεδώνονται από τα στελέχη έγκαιρα, ενώ συνοδευτικές ενέργειες εκπαίδευσης θα πρέπει να συντελούνται συνεχώς ώστε να εξασφαλίζεται υψηλή ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματική διαχείριση πιθανών κρίσεων.

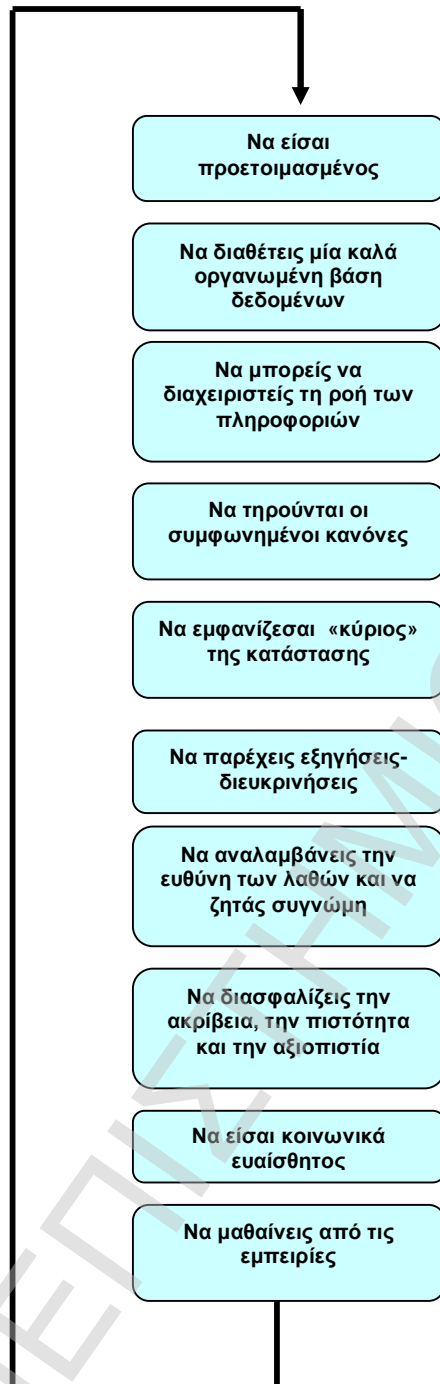
Προκειμένου να υπάρχει ετοιμότητα για την αντιμετώπιση μίας πιθανής κρίσης σε έναν οργανισμό απαιτείται λοιπόν η λήψη μίας σειράς οργανωτικών και εκπαιδευτικών μέτρων πολύ πριν λάβει χώρα το δυσάρεστο περιστατικό. Τα μέτρα αυτά έχουν να κάνουν:

α) *Με την οργανωτική ετοιμότητα του οργανισμού.* Δημιουργία μίας βάσης δεδομένων με αξιόπιστα στοιχεία και πληροφορίες για τον οργανισμό από την οποία οι υπεύθυνοι επικοινωνίας θα μπορούν να αντλήσουν υλικό για την ενημέρωση του κοινού και των εκπροσώπων των μέσων ενημέρωσης. Όταν συμβεί μία κρίση, ο κόσμος «διψάει» για πληροφόρηση. Οι υπεύθυνοι επικοινωνίας, εφόσον έχουν διαθέσιμο κάποιο υλικό με στοιχεία που αφορούν την πιστότητα και ποιότητα του οργανισμού, μπορούν να τροφοδοτήσουν μ' αυτό τους εκπροσώπους των μέσων ενημέρωσης και να εξοικονομήσουν λίγο χρόνο για την καλύτερη οργάνωση της επίσημης ενημέρωσης που θα ακολουθήσει. Επίσης, ο οργανισμός θα πρέπει να φροντίσει για τη διαθεσιμότητα ενός χώρου μακριά από τις κεντρικές εγκαταστάσεις, ο οποίος θα οργανωθεί κατάλληλα, με μόνιμο ή μεταφερόμενο εξοπλισμό και στον οποίο θα μπορεί να εγκατασταθεί ένα κέντρο διαχείρισης κρίσεων για την περίπτωση αντιμετώπισης ενός ακραίου περιστατικού (π.χ. το ξέσπασμα έντονη κοινωνικής αντίδρασης κατά την εφαρμογή ρυθμιστικών μέτρων που προβλέπονται στο διαχειριστικό σχέδιο της Προστατευόμενης Περιοχής).

β) *Με την κατάλληλη εκπαίδευση όλων όσων θα αναλάβουν να διαχειριστούν την κρίση (ομάδα διαχείρισης κρίσεων).* Στο πλαίσιο αυτής της εκπαίδευσης οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να λάβουν πλήρη γνώση των πιθανών περιπτώσεων κρίσης που ίσως απαιτηθεί να διαχειριστούν και να αναπτύξουν τις κατάλληλες δεξιότητες οι οποίες κρίνονται απαραίτητες ώστε να ανταποκριθούν στο ρόλο τους. Η εκπαίδευση αυτή θα πρέπει να είναι συνεχιζόμενη και επαναλαμβανόμενη, καθώς το προσωπικό των εταιριών συνήθως ανανεώνεται, ενώ νέα στοιχεία που προστίθενται από την τρέχουσα επικαιρότητα απαιτούν την συχνή αναθεώρηση και συμπλήρωση των σεναρίων για ενδεχόμενες κρίσεις.

Κατά τη διαχείριση μίας κρίσης από έναν οργανισμό είναι σημαντικό, από την άποψη της επικοινωνίας, να τηρούνται μία σειρά από βασικές αρχές. Η **Harrison (1995: 84)** τις παρουσιάζει σ' ένα εποπτικό διάγραμμα:

Κατά τη  
διαχείριση μίας  
κρίσης



**Διάγραμμα 6.3**

**Βασικές αρχές κατά τη διαχείριση μίας κρίσης**

**(πηγή: S. Harrison, 1995: 84)**

Ο συντονισμός όλων των ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία κατά τη διαχείριση μίας κρίσης είναι πολύ σημαντικός προκειμένου να διαφυλαχτεί το κύρος, η εικόνα και, τελικά, η φήμη του οργανισμού. Σ' αυτήν την κατεύθυνση είναι πολύ βασικό όλες οι πληροφορίες και η επίσημη ενημέρωση να παρέχονται από ένα και μοναδικό άτομο που, με βάση τη στρατηγική



της επιχείρησης, μπορεί να είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος, ο Πρόεδρος ή ο υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων και Επικοινωνίας.<sup>44</sup> Στην κατεύθυνση αυτή, όλα τα στελέχη του οργανισμού θα πρέπει να γνωρίζουν και να τηρούν τους βασικούς κανόνες επικοινωνίας και, ενδεχομένως, κάποιες προβλεπόμενες διαδικασίες για τη ροή των πληροφοριών που έχουν συμφωνηθεί για την αποτελεσματική διαχείριση πιθανών κρίσεων. Ενδεχόμενη μυστικοπάθεια που μπορεί να εμφανιστεί κατά τη ροή πληροφοριών μετά από την εμφάνιση μίας κρίσης, αντιμετωπίζεται με ιδιαίτερη καχυποψία από τους εκπροσώπους των μέσων ενημέρωσης και προκαλεί σενάρια και εικασίες από μέρους τους που μπορεί να βλάψουν τη φήμη του οργανισμού. Η επίσημη πληροφόρηση θα πρέπει να είναι ακριβής, πειστική και να βασίζεται σε προηγούμενη έρευνα και τεκμηρίωση. Αν για κάτι υπάρχει αβεβαιότητα, είναι σημαντικό να εξηγηθεί ο λόγος για τον οποίο, στην παρούσα φάση, δεν μπορεί να δοθούν περισσότερα ακριβείς απαντήσεις.

Σ' ένα περιστατικό κρίσης συνήθως πλήττονται άτομα τα οποία ανήκουν στην στελέχωση του οργανισμού που υφίσταται το περιστατικό, αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Σε ένα ατύχημα με την ανατροπή ενός τζιπ ενός Φορέα Διαχείρισης υπάρχει περίπτωση να έχουν τραυματιστεί σοβαρά στελέχη του Φορέα Διαχείρισης, όπως και επιβαίνοντες επισκέπτες της περιοχής. Σε μία τέτοια περίπτωση ο Φορέας Διαχείρισης θα πρέπει να δείξει ευαισθησία για τους συγγενείς όλων των θυμάτων και να μην περιοριστεί μόνο στους «δικούς του ανθρώπους». Η δημόσια έκφραση συγνώμης, δεν αποτελεί κατ' ανάγκη ομολογία η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε βάρος του Φορέα Διαχείρισης στη συνέχεια, π.χ. σε μία δικαστική αίθουσα όπου αναζητούνται οι ένοχοι για την απόδοση ευθυνών. Αντίθετα, αποτελεί στοιχειώδη υποχρέωση ανθρωπισμού η οποία δημιουργεί «γέφυρες» επικοινωνίας και συμβάλει στην ανάπτυξη καλών σχέσεων σε πρώιμο στάδιο που μπορούν να οδηγήσουν σε αμοιβαία οφέλη κατά την επίλυση της κρίσης στη συνέχεια.

### ***Η επόμενη μέρα από την αντιμετώπιση της κρίσης***

Η μεγαλύτερη «πρόκληση» για έναν οργανισμό της κοινωνικής οικονομίας είναι, μετά από την επιτυχή επίλυση μίας κρίσης που βίωσε πρόσφατα, να κεφαλαιοποιήσει οφέλη με στόχο την στρατηγική του ανάπτυξη. Όσο κι αν αυτό ακούγεται ανέφικτο ή τουλάχιστον δύσκολο για να επιτευχθεί, μπορεί να αποτελέσει πραγματικότητα για έναν οργανισμό, ο οποίος στηρίζει την ανάπτυξή του στις εμπειρίες που αποκτούν τα στελέχη του και αναπτύσσεται στρατηγικά. Η αντιμετώπιση μίας κρίσης προσφέρει σε έναν οργανισμό «ευκαιρίες» που συνήθως δεν υπάρχουν στις περιόδους της υπό κανονικές συνθήκες λειτουργίας.

Στην κατεύθυνση αυτή, η πρώτη και μεγαλύτερη «ευκαιρία» είναι η δημοσιότητα και η επαφή με τους εκπροσώπους των μέσων ενημέρωσης. Εφόσον ο οργανισμός αναπτύξει μία ολοκληρωμένη και συνεπή στρατηγική επικοινωνίας, μπορεί μέσα από τη σχέση του με τα μέσα ενημέρωσης και την προβολή κατά την περίοδο της κρίσης, να συμβάλει στη δημιουργία μίας ισχυρής εταιρικής ταυτότητας η οποία θα βελτιώσει μακροπρόθεσμα τη φήμη του. Η

---

<sup>44</sup> Εξυπακούεται ότι το άτομο αυτό θα πρέπει να έχει την κατάλληλη εκπαίδευση και να διαθέτει τις αναγκαίες επικοινωνιακές ικανότητες που απαιτεί η επικοινωνία κατά τη διαχείριση κρίσεων.

εμπειρία που αποκτούν τα στελέχη του οργανισμού που ανέλαβαν μάλιστα κάποιους διακριτούς ρόλους κατά τη διαχείριση μίας κρίσης, αποτελεί επίσης μία σημαντική παρακαταθήκη για το μέλλον. Βασική προϋπόθεση βέβαια για την αξιοποίηση αυτής της εμπειρίας, είναι η καταγραφή και αξιολόγησή της και η παγίωση και ανατροφοδότησή της σε τακτά χρονικά διαστήματα, στο πλαίσιο της πολιτικής συνεχιζόμενης εκπαίδευσης που εφαρμόζεται (βλέπε σχετικά και στην ενότητα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που είδαμε προηγούμενα).

Κατά τη διαχείριση μίας κρίσης, ένας οργανισμός είναι λογικό να αναζητήσει υποστήριξη και βοήθεια από συνεργάτες και εταίρους με τους οποίους συνδέεται με ισχυρούς δεσμούς από το παρελθόν. Οι «φίλοι» αυτοί μπορούν να προσφέρουν πολύτιμη βοήθεια στον οργανισμό ώστε να ξεπεράσει σύντομα την κρίση και να συνεχίσει με βάση την αναθεωρημένη στρατηγική του ανάπτυξη. Οι περιπτώσεις κρίσεων βέβαια, κάποιες φορές, δρουν καταλυτικά για να διαπιστώσει ένας οργανισμός την ποιότητα και την ειλικρίνεια των σχέσεών του με συνεργαζόμενους φορείς οι οποίες, εξάλλου, θα πρέπει να βασίζονται σ' ένα συνεκτικό και καλά μελετημένο πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας. Δυστυχώς μερικές φορές σε επιχειρησιακό επίπεδο διαπιστώνεται με αρνητικό τρόπο αυτό που ο σοφός λαός λέει επιγραμματικά: «οι καλοί φίλοι στις δύσκολες στιγμές φαίνονται». Υπηρεσίες και τοπικοί φορείς με τους οποίους ένας οργανισμός της κοινωνικής οικονομίας έχει συνάψει στο παρελθόν στρατηγικές εταιρικές σχέσεις, κατά τη διάρκεια μίας κρίσης είναι πολύ πιθανό να διαφοροποιήσουν τελείως τη θέση τους και όχι μόνο να μην παρέχουν την παραμικρή στήριξη στον πληττόμενο οργανισμό, αλλά να προβούν και σε άλλες ενέργειες σε βάρος του, προκειμένου να προσκομίσουν «πρόσκαιρα» πολιτικά ή οικονομικά οφέλη. Όπως προαναφέραμε, ένας οργανισμός μπορεί να ξεπεράσει επιτυχώς μία κρίση και να αξιοποιήσει στοιχεία από την εμπειρία της στο πλαίσιο της στρατηγικής του ανάπτυξης, δημιουργώντας κάποια νέα συγκριτικά πλεονεκτήματα. Τα νέα κοινωνικά και οικονομικά δεδομένα μπορούμε να ισχυριστούμε ότι δημιουργούν συνθήκες μίας συνεχούς και παρατεταμένης κρίσης για όλους τους οργανισμούς και επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο καθεστώς της Νέας Οικονομίας. Οι σύγχρονοι οργανισμοί και επιχειρήσεις θα πρέπει πλέον να διαθέτουν την κατάλληλη οργάνωση ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν σε μικρούς ή μεγάλους «κλυδωνισμούς» οι οποίοι, στο μέλλον, θα απειλούν τη βιωσιμότητά τους ολοένα και συχνότερα.



## Παράθυρο στη ζωή:<sup>®</sup> **Η Ελλάδα φλέγεται**



«Από τον Ταΰγετο ως τη Σαμοθράκη, από την Εύβοια ως την Ήπειρο κι από την Ηλεία ως τον Όλυμπο, η Ελλάδα καίγεται, κατά τόπους αυτή τη στιγμή... Τα καλύτερα δάση της χώρας μετατρέπονται σε κούτσουρα και στάχτες ενώ απειλείται η ζωή χιλιάδων κατοίκων. Παράλληλα επισημαίνονται οι μεγάλες ευθύνες της κυβερνήσεως που βρέθηκε απροετοίμαστη».

(Εφ. «Τα Νέα», 24 Αυγούστου 1977)

«Ο πύρινος εφιάλτης επέστρεψε. Η Βορειοανατολική Αττική είναι παραδομένη στις φλόγες από τη νύχτα της Παρασκευής και μία έκταση πάνω από 150.000 στρέμματα έχει γίνει στάχτη. Όλα τα δεδομένα οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η πυρκαγιά προκλήθηκε από εμπρησμό, αλλά η μάχη για τον περιορισμό της καταστροφής χάθηκε νωρίς το πρωί του Σαββάτου.

...Μπροστά στην πυρκαγιά, που η εξέλιξή της ξεπέρασε και τη χειρότερη φαντασία, για μία ακόμη φορά οι δυνάμεις πυρόσβεσης δεν κατάφεραν να συντονιστούν σωστά, με αποτέλεσμα υδροφόρες δέμων που είχαν αποσταλεί για να συνδράμουν να μην υπάρχει κανείς να τις κατευθύνει στα σημεία όπου υπήρχε ανάγκη».

(Εφ. «ΤΑ Νέα», 24 Αυγούστου 2009)

Οι πυρκαγιές αποτελούν στοιχείο της ελληνικής πραγματικότητας κάθε χρόνο, εδώ και πολλές δεκαετίες, καθώς αποτελούν μέρος της φυσικής αναγέννησης των μεσογειακών οικοσυστημάτων (το ίδιο πολλές πυρκαγιές αντιμετωπίζουν κάθε χρόνο και η Ιταλία, η Γαλλία και η Ισπανία). Το γεγονός αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι δεν πρέπει να λαμβάνονται ειδικά μέτρα για την αντιμετώπιση των «εμπρησμών» που καθιστούν τη κατάσταση δυσχερέστερη, ενώ διαδραματίζουν και έναν πολύ αρνητικό ρόλο στη φάση της αποκατάστασης των καταστροφών, καθώς προέρχονται από κατεστημένα συμφέροντα τα οποία ενδιαφέρονται κυρίως για την «επόμενη» μέρα των πυρκαγιών. Όταν όμως το κράτος εμφανίζεται απροετοίμαστο στην αντιμετώπιση των πυρκαγιών (τη στιγμή που καίγονται περιουσίες και κινδυνεύουν άνθρωποι), τι περισσότερο μπορούμε να περιμένουμε μετά από τις φυσικές καταστροφές, όταν τα φώτα της δημοσιότητας που συμβάλλουν στην αύξηση του ενδιαφέροντος και την υπεύθυνη διαχείριση των γεγονότων έχουν πλέον «σβήσει»;

Το νέο στοιχείο που έχει προστεθεί στις καλοκαιρινές πυρκαγιές είναι η έντασή τους. Πλέον μιλάμε όχι για συνηθισμένες φωτιές που μπορούν να αντιμετωπιστούν με τα συνήθη μέσα, αλλά για *μεγαπυρκαγιές*. Στην εμφάνισή τους φαίνεται να διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο το φαινόμενο της αλλαγής του κλίματος, γεγονός που σημαίνει ότι τα επόμενα χρόνια θα αυξάνεται η εμφάνισή τους. Όπως τονίζει στην εφημερίδα «Τα Νέα» ο Δρ. Γαβριήλ

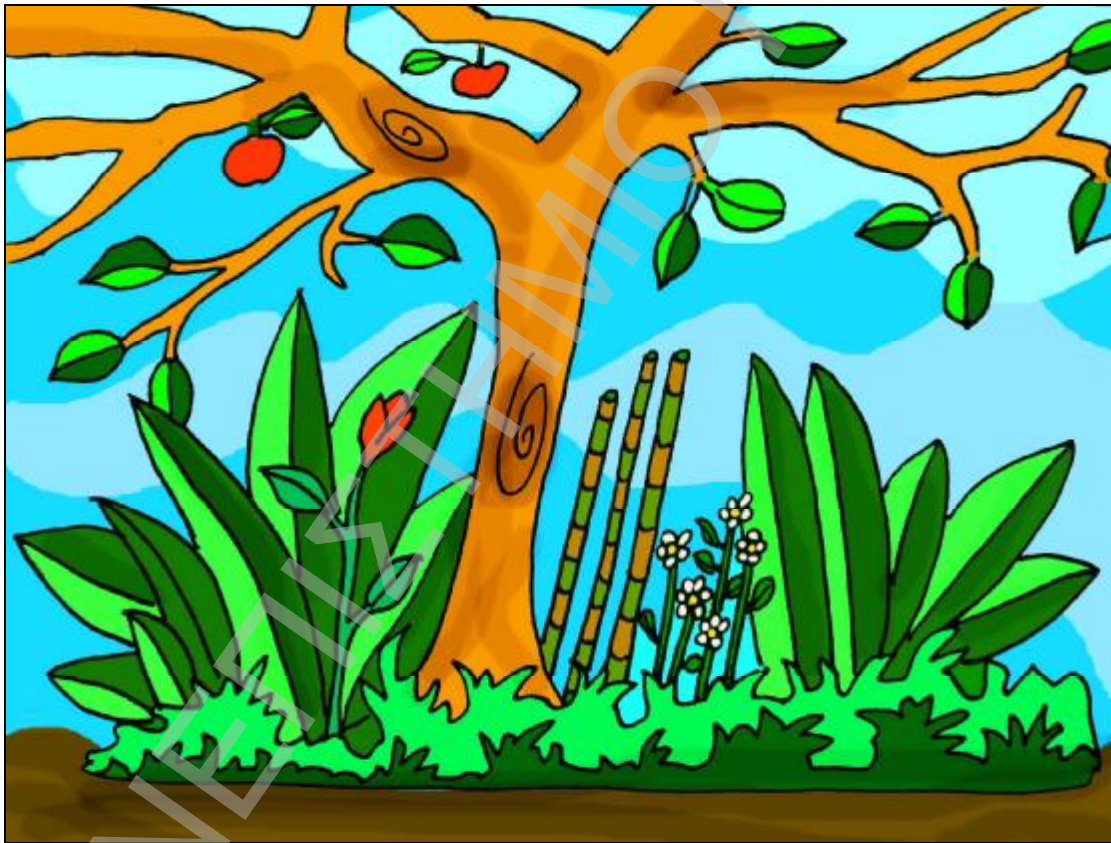
Ξανθόπουλος, ειδικός στις δασικές πυρκαγιές του Ινστιτούτου Μεσογειακών Δασικών Οικοσυστημάτων, ένα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της μεγαπυρκαγιάς είναι ότι οι υψηλές θερμοκρασίες που αναπτύσσονται κατά την καύση της δασικής ύλης προκαλούν μεγάλους στροβιλισμούς του ανέμου –σε σημείο που η φωτιά ανατροφοδοτείται. Το αποτέλεσμα είναι η κατάσβεσή της να είναι σχεδόν αδύνατη με τις κλασσικές μεθόδους προσβολής, όπως η κατά μέτωπο καταστολή με εναέριες και χερσαίες πυροσβεστικές δυνάμεις. Μία μέθοδος για την αντιμετώπισή τους είναι η μέθοδος του *αντιπυρός* η οποία όμως είναι απαγορευμένη στη χώρα μας (πριν από κάποια χρόνια είχε χρησιμοποιηθεί σε μία πυρκαγιά της νήσου Ρόδου και είχε σαν αποτέλεσμα την εξάπλωση της καταστροφής). Σύμφωνα με τη μέθοδο του αντιπυρός, επιλέγεται μία περιοχή κοντά στο μέτωπο της φωτιάς και δημιουργείται ένα νέο ελεγχόμενο μέτωπο κόντρα στον αέρα, ώστε όταν ενωθεί η μεγάλη φωτιά με τη μικρή που δημιουργήθηκε να μην υπάρχει τίποτα άλλο να καεί. Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτεί πάντως γνώση και τεχνογνωσία (χωρίς επαρκή τεκμηρίωση, η αρμοδιότητα της κατάσβεσης των δασικών πυρκαγιών από αρμοδιότητα που ανήκε παραδοσιακά στις δασικές υπηρεσίες μεταφέρθηκε στην πυροσβεστική). Τα τελευταία χρόνια έχει χρηματοδοτηθεί η ανάπτυξη συστημάτων τηλεπισκόπησης που επιτρέπουν την παρακολούθηση των δασικών περιοχών σε τοπικό επίπεδο και τον προγραμματισμό παρεμβάσεων αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών όπως και οι πυρκαγιές. Όλα αυτά όμως απαιτούν στρατηγική, προγραμματισμό και ανθρώπινο δυναμικό που να είναι σε θέση να λειτουργήσει με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τη δεδομένη χρονική στιγμή...

(πηγή ένθετης φωτογραφίας η οποία απεικονίζει μεγαπυρκαγιά στην Καλιφόρνια των ΗΠΑ: <http://www.i-live.gr/wp-content/uploads/2009/05/california-fires.jpg>)

## ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ

---

### ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ



## 7. Η Διοίκηση-Μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών στην Ελλάδα

### Χάρτης ερευνητικών ερωτημάτων κεφαλαίου

- Διαφορετικές κατηγορίες και διαδικασίες χαρακτηρισμού μίας Προστατευόμενης Περιοχής (ΠΠ)
- Επίπεδα αρμοδιότητας για την προστασία του περιβάλλοντος και τη διατήρηση της βιοποικιλότητας στη χώρα μας
- Υφιστάμενη κατάσταση διοίκησης-μáνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών (ΠΠ) στην Ελλάδα.
- Το «παρόν και το μέλλον» των Προστατευόμενων Περιοχών, μέσα από την οπτική επαγγελματιών του χώρου προερχόμενων τόσο από τον ιδιωτικό, όσο και από τον δημόσιο τομέα (δασικές υπηρεσίες και αρμόδιες υπηρεσίες Δήμων και Νομαρχιών) αλλά και την κοινωνική οικονομία (περιβαλλοντικές, μη κυβερνητικές οργανώσεις).
- Εκτιμήσεις για διαφαινόμενες τάσεις που επηρεάζουν την προοπτική της Αειφόρου Ανάπτυξης και την αποτελεσματική διατήρηση της βιοποικιλότητας στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών.

### 7.1 Η εφαρμογή του θεσμικού-νομικού πλαισίου προστασίας και επισκόπηση της υφιστάμενης κατάστασης της διοίκησης των Προστατευόμενων Περιοχών στην Ελλάδα

**Σ** ΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΝΟΤΗΤΑ ΓΙΝΕΤΑΙ μία συνοπτική επισκόπηση της εφαρμογής του θεσμικού-νομικού πλαισίου που αφορά τις Προστατευόμενες Περιοχές στη χώρα μας, καθώς επίσης και του καθεστώτος διοίκησής τους. Η εισαγωγική αυτή θεώρηση είναι απαραίτητη προκειμένου να μπορέσουμε να αξιολογήσουμε, σε μεγαλύτερο βάθος, τα στοιχεία και τα συμπεράσματα της πρωτογενούς έρευνας που ακολουθεί, έχοντας από πριν μία *σφαιρική θεώρηση* για τα εξεταζόμενα θέματα.

Όπως είδαμε ήδη, η ελληνική περιβαλλοντική νομοθεσία περιλαμβάνει διαφορετικές κατηγορίες περιοχών ή στοιχείων του φυσικού περιβάλλοντος τα οποία ανήκουν σε ένα ειδικότερο καθεστώς προστασίας. Στην συνέχεια αναφέρουμε τις κυριότερες κατηγορίες Προστατευόμενων Περιοχών σύμφωνα με το υφιστάμενο καθεστώς θεσμοθέτησης στη χώρα μας:

*Εθνικοί Δρυμοί*, αποτελούν την κύρια κατηγορία των εθνικά προστατευόμενων περιοχών οι οποίες έχουν ανακηρυχθεί και υφίστανται διαχείριση στα πλαίσια της δασικής νομοθεσίας. Περιλαμβάνουν δασικές περιοχές οι οποίες παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον από άποψη διατήρησης της αυτοφυσούς κλωρίδας και της άγριας πανίδας, των γεωμορφολογικών

σχηματισμών, του υπεδάφους, της ατμόσφαιρας, των νερών και γενικά του φυσικού περιβάλλοντος. Αποτελούνται συνήθως από μία περιοχική απόλυτης προστασίας, τον πυρήνα, και από μία προστατευτική περιφερειακή ζώνη (ρυθμιστική ζώνη). Ορισμένες από τις δραστηριότητες που απαγορεύονται στους πυρήνες εθνικών δρυμών είναι η βιομηχανία, η εγκατάσταση οικισμών, κατοικιών, αγροικιών και παρατηγμάτων, η βόσκηση, η υλοτομία, η θήρα, η κοπή, το ξερίζωμα, η συλλογή φυτών, κλπ.

*Διατηρητέα Μνημεία της Φύσης*, κηρύσσονται εκτάσεις, δημόσιες ή μη, που παρουσιάζουν παλαιοντολογικό, γεωμορφολογικό και ιστορικό ενδιαφέρον, καθώς και συστάδες δένδρων ή δένδρα ή και σπάνια είδη φυτών που έχουν ιδιαίτερη βοτανική, φυτογεωγραφική, αισθητική και ιστορική σημασία. Στις περιοχές αυτές ισχύουν οι ίδιες απαγορεύσεις όπως και στους πυρήνες εθνικών δρυμών.

Ως *Αισθητικά Δάση* κηρύσσονται δάση ή φυσικά τοπία που έχουν ιδιαίτερη αισθητική, υγιεινή και τουριστική σημασία, ώστε να προστατεύεται η πανίδα, η χλωρίδα και η ιδιαίτερη φυσική ομορφιά τους.

Ως μόνιμα *Καταφύγια Θηραμάτων* θεσμοθετούνται περιοχές που πληρούν τις προϋποθέσεις, ώστε να καλύπτονται οι βασικές ανάγκες των θηραμάτων σε ησυχία, τροφή και νερό. Ο μεγαλύτερος αριθμός των προστατευόμενων περιοχών ανήκει στην κατηγορία αυτή.

Επιπλέον, ο Νόμος Πλαίσιο για το Περιβάλλον (Ν. 1650/86) περιλαμβάνει μία σειρά από *κατηγορίες προστατευόμενων περιοχών*. Το επόμενο πλαίσιο συνοψίζει τα χαρακτηριστικά τους:

### **Κατηγορίες Προστατευόμενων Περιοχών σύμφωνα με τα κριτήρια του Ν. 1650/86**

**Περιοχές απόλυτης προστασίας της φύσης:** εκτάσεις με εξαιρετικά ευαίσθητα οικοσυστήματα, βιότοποι ή οικότοποι σπάνιων ή απειλούμενων ειδών χλωρίδας και πανίδας. Απαγορεύεται κάθε δραστηριότητα. Κατ' εξαίρεση επιτρέπεται επιστημονική έρευνα, διατήρηση των χαρακτηριστικών της φύσης εφόσον εξασφαλίζεται υψηλός βαθμός προστασίας

**Περιοχές προστασίας της φύσης:** εκτάσεις μεγάλης οικολογικής και βιολογικής αξίας. Απαγορεύεται κάθε δραστηριότητα που μπορεί να αλλοιώσει την φυσική κατάσταση. Επιτρέπεται η εκτέλεση παραδοσιακών δραστηριοτήτων, εφόσον δεν έρχονται σε αντίθεση με τους σκοπούς προστασίας.

**Εθνικά πάρκα:** εκτεταμένες περιοχές χερσαίες ή υδάτινες ή μικτού χαρακτήρα περιοχές οι οποίες παραμένουν ανεπηρέαστες ή έχουν επηρεαστεί ελάχιστα, με αξιόλογα φυσικά στοιχεία. Απαγορεύονται ανθρωπογενείς ενέργειες υποβάθμισης. Επιτρέπεται η εκτέλεση έργων, ερευνών, δραστηριοτήτων παραδοσιακού κυρίως χαρακτήρα υπό όρους του οικείου κανονισμού διαχείρισης.

**Προστατευόμενοι φυσικοί σχηματισμοί:** λειτουργικά τμήματα της φύσης ή μεμονωμένα δημιουργήματά της που έχουν ιδιαίτερη επιστημονική, οικολογική ή αισθητική αξία. Φυσικοί σχηματισμοί μνημειακού χαρακτήρα, προστατευόμενα τοπία και προστατευόμενα στοιχεία τοπίου, φυσικά ή ανθρωπογενή, μεγάλης αισθητικής και πολιτιστικής αξίας. Απαγορεύονται ενέργειες που μπορούν να επιφέρουν καταστροφή, φθορά ή αλλοίωση των παραπάνω χαρακτηριστικών.



**Περιοχές οικοανάπτυξης:** εκτεταμένες περιοχές που μπορεί να περιλαμβάνουν χωριά ή οικισμούς, εφόσον παρουσιάζουν ιδιαίτερη αξία και ενδιαφέρον λόγω της ποιότητας των φυσικών τους χαρακτηριστικών και των δυνατοτήτων ανάπτυξης για την προστασία της φύσης. Επιτρέπεται η προστασία των φυσικών και πολιτιστικών χαρακτηριστικών, η ενίσχυση των παραδοσιακών σχολείων, η εκπαίδευση στις μεθόδους συνύπαρξης ανθρωπογενούς και φυσικού περιβάλλοντος και η αναψυχή.

Ειδικότερα, ο *Νόμος 2742 (ΦΕΚ 207, 7.10.1999), Χωροταξικός Σχεδιασμός και Αειφόρος Ανάπτυξη και άλλες διατάξεις*, στα άρθρα 15-17 καθορίζει τους όρους διαχείρισης των προστατευόμενων περιοχών.

### **Πώς γίνεται η θεσμοθέτηση μίας ΠΠ;**

Σύμφωνα με το άρθρο 21 του Νόμου Πλαίσιο για το περιβάλλον (1650/86), ο χαρακτηρισμός περιοχών, στοιχείων ή συνόλων της φύσης και του τοπίου και ο καθορισμός των ορίων τους και των τυχόν ζωνών προστασίας του γίνονται με Προεδρικό διάταγμα που εκδίδεται ύστερα από πρόταση των Υπουργών Γεωργίας, ΠΕ.ΧΩ.ΔΕ. και Ανάπτυξης και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού, ύστερα από γνώμη του Νομαρχιακού Συμβουλίου σε εφαρμογή περιφερειακού ή νομαρχιακού ή ειδικού χωροταξικού σχεδίου ή γενικού πολεοδομικού σχεδίου ή ειδικής περιβαλλοντικής μελέτης.

Σε κάθε περίπτωση, η σύνταξη *Ειδικής Περιβαλλοντικής Μελέτης (ΕΠΜ)* είναι απαραίτητη για την τεκμηρίωση της σημασίας του προστατευταίου αντικειμένου και την σκοπιμότητα των προτεινόμενων μέτρων προστασίας. Με την ΚΥΑ 69269/5387/90 (ΦΕΚ 678B/25-10-90), «Κατάταξη έργων και δραστηριοτήτων σε Κατηγορίες, περιεχόμενο Μελέτης Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων (ΜΠΕ), καθορισμός περιεχομένου Ειδικών Περιβαλλοντικών Μελετών (ΕΜΠ) και λοιπές συναφείς διατάξεις σύμφωνα με το Ν. 1650/1986», και ειδικότερα στο κεφάλαιο Ε, καθορίζονται το περιεχόμενο των Ειδικών Περιβαλλοντικών Μελετών και οι διαδικασίες κατάρτισης και έγκρισής τους.

Ειδικότερα, οι πέντε βασικές ενότητες που πρέπει να καλύπτει υποχρεωτικά μία ΕΜΠ είναι οι επόμενες:

- Εισαγωγή (στόχοι μελέτης και οριοθέτηση περιοχής)
- Περιγραφή προστατευμένου αντικειμένου
- Αξιολόγηση και οριοθέτηση του προστατευταίου αντικειμένου
- Προτάσεις Διαχείρισης
- Προετοιμασία φακέλου ανακοίνωσης δημοσιοποίησης σχεδίου Προεδρικού Διατάγματος για τον χαρακτηρισμό και θεσμοθέτηση της περιοχής

Η έγκριση της ΕΜΠ γίνεται με απόφαση του Υπουργού ΠΕ.ΧΩ.ΔΕ., μετά από εισήγηση της αρμόδιας Υπηρεσίας του Υ.ΠΕ.ΧΩ.ΔΕ.

### **Αρμόδιες αρχές για την προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών**

Στον νόμο πλαίσιο για το περιβάλλον Ν. 1862 (άρθρα 18 έως 22) αναφέρεται ότι η αρμοδιότητα για την προστασία της φύσης και του τοπίου ανήκει, κατά βάση, από κοινού στα Υπουργεία ΠΕ.ΧΩ.ΔΕ.



και Γεωργίας, με τη συμμετοχή άλλων Υπουργείων σε επιμέρους τομείς αρμοδιότητας (όπως κυρίως το Υπουργείο Ανάπτυξης).

Ειδικότερα, τα Προεδρικά Διατάγματα υπαγωγής (χαρακτηρισμού) περιοχών ή στοιχείων της φύσης στις νομοθετημένες κατηγορίες προστασίας (για παράδειγμα περιοχές απόλυτης προστασίας της φύσης, εθνικά πάρκα, προστατευόμενοι φυσικοί σχηματισμοί, περιοχές οικο-ανάπτυξης κ.λπ.) προτείνονται από τους Υπουργούς ΠΕ.ΧΩ.ΔΕ., Ανάπτυξης και Γεωργίας. Με Υπουργικές Αποφάσεις των Υπουργών ΠΕ.ΧΩ.ΔΕ. και Γεωργίας προστατεύονται τα *βιογενετικά αποθέματα* (αυτοφυής κλωρίδα και άγρια πανίδα) των περιοχών αυτών. Την κύρια ευθύνη παρακολούθησης προγραμμάτων για την προστασία του περιβάλλοντος έχει η Διεύθυνση Περιβαλλοντικού Σχεδιασμού του ΥΠΕΧΩΔΕ και, σε θέματα φυσικού περιβάλλοντος, η Διεύθυνση Χωροταξίας και Προστασίας του Περιβάλλοντος του Υπουργείου Γεωργίας. Στο Υπουργείο Γεωργίας ανήκουν επίσης και όλες οι αρμοδιότητες που αφορούν στη διατήρηση και διαχείριση των δασών και θηραμάτων. Τα θέματα αρμοδιότητας διαχείρισης και χρήσης φυσικών πόρων και ιδιαίτερα των ορυκτών υλών ανήκουν στο Υπουργείο Ανάπτυξης. Στο ίδιο Υπουργείο εντάσσονται και τα θέματα υδατικών πόρων και ενέργειας. Το παραπάνω πλέγμα επικαλυπτόμενων αρμοδιοτήτων έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία σοβαρών συγκρούσεων μεταξύ επιτελικών στελεχών των συναρμόδιων Υπουργείων. Τα στελέχη διοίκησης των Προστατευόμενων Περιοχών αναμένεται να βρεθούν στο επίκεντρο τέτοιου είδους συγκρούσεων, κατά την εφαρμογή νομοθετικών διαταγμάτων ή προγραμμάτων διαχείρισης. Για τη διευθέτηση των συγκρούσεων θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο, το οποίο ξεκαθαρίζει σε κάποιο βαθμό τα εύρος των αρμοδιοτήτων του κάθε εμπλεκόμενου και, στη συνέχεια, τα κίνητρα και τους ειδικότερους σκοπούς οι οποίοι θα πρέπει να εκπληρωθούν στο πλαίσιο διαχειριστικών παρεμβάσεων στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών.

Εκτός από το Υπουργείο και τις περιφερειακές και τοπικές υπηρεσίες, υπάρχουν στη χώρα μας και άλλοι οργανισμοί ή θεσμοθετημένα όργανα τα οποία διαδραματίζουν ένα συμβουλευτικό και, κάποιες φορές, συντονιστικό ρόλο σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος και διατήρησης της βιοποικιλότητας.



Με το Π.Δ. 325/2000 (ΦΕΚ 266 Α'/8.12.2000), συγκροτήθηκε το Εθνικό Κέντρο Περιβάλλοντος και Αειφόρου Ανάπτυξης το οποίο στεγάζεται στη βίλα Καζούλη (φωτογραφία). Το Εθνικό Κέντρο Περιβάλλοντος και Αειφόρου Ανάπτυξης ([www.ekpaa.gr](http://www.ekpaa.gr)) ιδρύθηκε ώστε να αποτελέσει τον στρατηγικό σύμβουλο της Ελληνικής πολιτείας σε θέματα περιβάλλοντος και βιώσιμης ανάπτυξης. Μέσω της παροχής διαρκούς, αξιόπιστης και αντικειμενικής

πληροφόρησης, γνώσης και τεκμηριωμένων απόψεων, εισηγήσεων και γνωμοδοτήσεων, υποστηρίζει την κατάρτιση και εφαρμογή ορθών και αποτελεσματικών πολιτικών στους παραπάνω τομείς. Ειδικότερα, συνεισφέρει, ως τεκνογνωστικός μηχανισμός, στην ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής διάστασης στις τομεακές αναπτυξιακές πολιτικές και στην επίτευξη, μέσω αυτής, ενός οριζόντιου συντονισμού των δημοσίων πολιτικών που αφορούν άμεσα ή έμμεσα τη διαχείριση του χώρου και του περιβάλλοντος. Καθώς οι περισσότερες τομεακές πολιτικές επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τη βιοποικιλότητα, ο ρόλος του συγκεκριμένου οργανισμού θεωρείται σημαντικός για τη διάδοση της

ιδέας ότι η αποτελεσματική προστασίας του περιβάλλοντος θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη έγκαιρα κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση κάθε είδους αναπτυξιακών παρεμβάσεων.

Η Επιτροπή «Φύση» συγκροτήθηκε με το ν. 3044/2002 και αποστολή της είναι η «παρακολούθηση και αξιολόγηση των προγραμμάτων, των δράσεων και ενεργειών όλων των αρμόδιων Υπουργείων, υπηρεσιών και νομικών προσώπων του ευρύτερου δημόσιου τομέα που αφορούν τις προστατευόμενες περιοχές, τα είδη, τους οικοτόπους και γενικότερα το φυσικό περιβάλλον. Παρά το γεγονός ότι η νομοθεσία προβλέπει έναν ιδιαίτερα σημαντικό και αναβαθμισμένο ρόλο για την Επιτροπή, η αποτελεσματική λειτουργία της προϋποθέτει έναν υποστηρικτικό μηχανισμό (γραμματεία, μόνιμο διοικητικό και επιστημονικό προσωπικό) που να συνδράμει το έργο των μελών της. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η Επιτροπή απαρτίζεται κυρίως από πανεπιστημιακούς, υπηρεσιακούς παράγοντες συναρμόδιων υπουργείων, έγκριτους επιστήμονες και εκπροσώπους μη κυβερνητικών οργανώσεων οι οποίοι δεν αμείβονται για το έργο τους και, επομένως, η ύπαρξη υποστηρικτικού μηχανισμού είναι αναγκαία προκειμένου να εξασφαλίζεται η υλοποίηση των αποφάσεων που λαμβάνει. Παρόλα αυτά, όπως θα δούμε στη συνέχεια στο πλαίσιο των εμπειρικών ερευνών, μέχρι σήμερα δεν έχει εξασφαλιστεί η ύπαρξη ενός τέτοιου υποστηρικτικού μηχανισμού, οπότε οι δυνατότητες της Επιτροπής «Φύση» για σημαντικές τομές και παρεμβάσεις είναι περιορισμένες.

Κλείνοντας, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η ύπαρξη μίας στρατηγικής για την κατεύθυνση της ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών για να μπορέσει να ευδοκιμήσει θα πρέπει να υποστηρίζεται από μία αντίστοιχη, ολοκληρωμένη και συνεκτική εθνική πολιτική. Στον τομέα αυτό όμως φαίνεται να υπάρχει μία σημαντική υστέρηση καθώς, όπως επισημαίνεται από την WWF (2004: 11), «αισθητή είναι η απουσία Εθνικής Στρατηγικής για τα βασικά θέματα του φυσικού περιβάλλοντος. Η Εθνική Στρατηγική για τους υδροτοπικούς τόπους συντάχθηκε το 1999 αλλά ακόμη δεν έχει υιοθετηθεί επίσημα και ούτε έχει αρχίσει να εφαρμόζεται. Δεν υπάρχει Εθνική Στρατηγική για τη Βιοποικιλότητα ή για τα δάση. Επιπλέον δεν είναι σαφές αν ο Εθνικός Σχεδιασμός για το Φυσικό Περιβάλλον που εκπονήθηκε το 1999, και αγνοήθηκε στη συνέχεια, συνεχίζει να αποτελεί κείμενο αναφοράς για το αρμόδιο Υπουργείο. Τέλος η έλλειψη εγκεκριμένου εθνικού και περιφερειακού χωροταξικού σχεδιασμού και σχεδίων καθορισμού και ελέγχου των χρήσεων γης είναι ένας ακόμη επιβαρυντικός παράγοντας». Το ευχάριστο είναι ότι έχουν ξεκινήσει οι διαδικασίες διαβούλευσης για αρκετά τομιακά χωροταξικά σχέδια, όπως του τουρισμού, απ' ότι φαίνεται όμως υπάρχουν πολύ μεγάλες δυσκολίες στο να υπάρξει ομοφωνία και αποδοχή από τους εμπλεκόμενους φορείς των ρυθμίσεων και μέτρων που περιλαμβάνουν.

#### ***Υφιστάμενο καθεστώς διοίκησης-μάντζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών στη χώρα μας***

Στο Νόμο 2742 (ΦΕΚ 207<sup>Α</sup>/7-10-1999), «Χωροταξικός Σχεδιασμός και Αειφόρος Ανάπτυξη και άλλες διατάξεις», και ειδικότερα στο κεφάλαιο Ε' καθορίζεται ο τρόπος διοίκησης και διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών. Σύμφωνα λοιπόν με το Προεδρικό Διάταγμα χαρακτηρισμού μίας περιοχής, μπορεί να συνιστώνται νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου ως Φορείς Διαχείρισης, με σκοπό τη διοίκηση και διαχείριση των περιοχών, στοιχείων και συνόλων της φύσης και του τοπίου καθώς επίσης και των περιοχών που καθορίζονται ως Ειδικές Ζώνες Διατήρησης κατά το άρθρο 4 της Κοινής Υπουργικής Απόφασης 33318/28-10-98 (ΦΕΚ 1289B/28-12-98) και να καθορίζονται τα όρια της χωρικής τους αρμοδιότητας. Τα νομικά αυτά πρόσωπα, οι Φορείς Διαχείρισης δηλαδή

των Προστατευόμενων Περιοχών, έχουν την έδρα τους μέσα ή κοντά στις περιοχές στις οποίες βρίσκονται τα προστατευόμενα αντικείμενα, είναι κοινωφελούς χαρακτήρα κι εποπτεύονται από τον Υπουργό ΠΕ.ΧΩ.ΔΕ.

Στις αρμοδιότητες των Φορέων Διαχείρισης υπάγονται θέματα όπως:

- Κατάρτιση κι ευθύνη της εφαρμογής των κανονισμών διοίκησης και λειτουργίας των προστατευόμενων αντικειμένων, καθώς και των εξειδικευμένων σχεδίων διαχείρισης.
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση της εφαρμογής των κανονιστικών όρων και περιορισμών που επιβάλλονται. Στο πλαίσιο αυτό μεριμνούν για τη συλλογή, ταξινόμηση και επεξεργασία περιβαλλοντικών στοιχείων και δεδομένων για τις περιοχές ευθύνης τους, καθώς και για τη συγκρότηση και λειτουργία σχετικών βάσεων δεδομένων και τεκμηρίωσης, σύμφωνα με τα υπάρχοντα εθνικά πρότυπα.
- Παροχή γνωμοδοτήσεων πριν από την προέγκριση χωροθέτησης και την έγκριση των περιβαλλοντικών όρων των έργων και δραστηριοτήτων που εμπίπτουν στις περιοχές ευθύνης τους.
- Επικουρία των αρμόδιων διοικητικών και δικαστικών αρχών στον έλεγχο της εφαρμογής της περιβαλλοντικής νομοθεσίας και των περιβαλλοντικών και πολεοδομικών όρων που ισχύουν ή επιβάλλονται αντιστοίχως για έργα ή δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στις περιοχές ευθύνης τους.
- Κατάρτιση μελετών και ερευνών, καθώς και εκτέλεση έργων που περιλαμβάνονται στο οικείο σχέδιο διαχείρισης (έργα αποκατάστασης, ανάδειξης, προστασίας).
- Συμμετοχή και εφαρμογή σε Εθνικά και Ευρωπαϊκά Προγράμματα.
- Εφαρμογή προγραμμάτων ενημέρωσης, εκπαίδευσης, κατάρτισης του πληθυσμού σε θέματα αναγόμενα στις αρμοδιότητές τους.
- Προώθηση, υποστήριξη, οργάνωση και εφαρμογή οικοτουριστικών προγραμμάτων, έκδοση αδειών οικοξεναγήσεων και χορήγηση αδειών επιστημονικής έρευνας, κλπ.
- Διαχείριση δημόσιων εκτάσεων που παραχωρούνται στο Φορέα ή μισθώνονται απ' αυτόν.

Για την εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων τους οι Φορείς Διαχείρισης συνεργάζονται με όλες τις αρμόδιες Υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Διεθνών Οργανισμών και κρατικών Υπηρεσιών, Νομικών Προσώπων Δημοσίου ή Ιδιωτικού Δικαίου και Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (α' και β' βαθμού). Σε κάθε Φορέα Διαχείρισης συνιστώνται μέχρι και είκοσι (20) θέσεις επιστημονικού και δέκα (10) θέσεις διοικητικού και τεχνικού προσωπικού.

Όπως είδαμε, οι υφιστάμενοι Φορείς Διαχείρισης που έχουν ιδρυθεί στη χώρα μας μέχρι σήμερα είναι 27. Κάποιοι απ' αυτούς έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητές τους στο σύνολο σχεδόν των αρμοδιοτήτων που προβλέπει ο νόμος, ενώ άλλοι βρίσκονται στο ξεκίνημα ακόμη, αντιμετωπίζοντας αρκετά οργανωτικά και διαρθρωτικά προβλήματα. Στις ενότητες που ακολουθούν επιχειρούμε, μέσω πρωτογενούς έρευνας, να αποτυπώσουμε την υφιστάμενη κατάσταση και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης-μνάτζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών.

## 7.2 Οι απόψεις των ειδικών



**ΠΩΣ ΠΡΟΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ**, στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε μία εκτενής πρωτογενής έρευνα η οποία μελέτησε την υφιστάμενη κατάσταση και τις απόψεις και εκτιμήσεις διακεκριμένων ομάδων ατόμων που δραστηριοποιούνται επαγγελματικά στον τομέα της διαχείρισης και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε είναι κυρίως *ποιοτική (qualitative)*, παρά τον έντονα ποσοτικό χαρακτήρα αρκετών από τις αναλύσεις που περιλαμβάνονται. Η **Merriam (1988: 19-20)**, αναφέρεται σε έξι σημαντικές υποθέσεις στις οποίες στηρίζεται η ποιοτική έρευνα και τις οποίες ο **Creswell (1994: 145)** συνοψίζει ως εξής:

- Στην ποιοτική έρευνα οι ερευνητές εστιάζουν κυρίως στη *διαδικασία (process)*, παρά στα αποτελέσματα ή προϊόντα.
- Ενδιαφέρονται κυρίως για τη *σημασία (meaning)* –πως δηλαδή τα άτομα νοηματοδοτούν τη ζωή τους, τις εμπειρίες τους και τις δομές που δημιουργούνται στον κόσμο.
- Οι ίδιοι οι ερευνητές αποτελούν το πρωταρχικό *εργαλείο (instrument)* για τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων. Τα δεδομένα αποκτούν σημασία και ερμηνεύονται κυρίως μέσω του ερευνητή ενώ ο ρόλος καταλόγων, ερωτηματολογίων και συσκευών που μπορεί να χρησιμοποιούνται θεωρείται δευτερευόν.
- Η ποιοτική έρευνα προϋποθέτει *εργασία πεδίου (field work)*. Ο ερευνητής εισχωρεί ο ίδιος στο περιβάλλον της μελέτης του. Επισκέπτεται τα άτομα που τον ενδιαφέρουν στο φυσικό τους χώρο και παρατηρεί τη συμπεριφορά τους ερχόμενος σε επαφή με τις πραγματικές κοινωνικές και άλλες συνθήκες στις οποίες εκτυλίσσονται τα γεγονότα που καταγράφει.
- Η ποιοτική έρευνα είναι κυρίως *περιγραφική (descriptive)*, στο βαθμό που ο ερευνητής ενδιαφέρεται για τη διαδικασία, τη σημασία και την κατανόηση που πηγάζουν μέσα από λέξεις και εικόνες.
- Η διαδικασία της ποιοτικής έρευνας είναι *επαγωγική (inductive)* στο βαθμό που ο ερευνητής δομεί γενικεύσεις, έννοιες, υποθέσεις και θεωρίες οι οποίες θεμελιώνονται μέσα από τη συγκέντρωση πολλών διαφορετικών δεδομένων.

Τα παραπάνω είναι μεγάλης σημασίας για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων που παρουσιάζονται στη συνέχεια στις τρεις ποιοτικές έρευνες και περιλαμβάνουν πλήθος από ερευνητικές επιλογές που καθορίζουν ακριβώς αυτόν τον ποιοτικό χαρακτήρα τους. Ο κύριος στόχος μίας ποιοτικής έρευνας, για να συνοψίσουμε, είναι η κατανόηση του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος και των ιδιαίτερων συνθηκών στις οποίες εκτυλίσσεται το υπό μελέτη φαινόμενο, ο ιδιαίτερος ρόλος των ατόμων που εμπλέκονται και η καταγραφή και κατηγοριοποίηση των κύριων παραγόντων (μεταβλητών) που επηρεάζουν την εξέλιξη και τα αποτελέσματα των συνδεόμενων γεγονότων.

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι απόψεις ειδικών σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος και ακολουθούν οι απόψεις στελεχών της δημόσιας διοίκησης και, τέλος, ανθρώπων που στελεκώνουν τους υφιστάμενους Φορείς Διαχείρισης της χώρας μας. Μία γενική παρατήρηση που θα πρέπει να διατυπωθεί είναι ότι οι παρουσιαζόμενες θέσεις αποτελούν προϊόν ερμηνείας των πρωτογενών στοιχείων της παρούσας διπλωματικής εργασίας, σύμφωνα με τις βασικές υποθέσεις

της ποιοτικής έρευνας που αναλύθηκαν προηγούμενα. Παρά το γεγονός ότι για την καταγραφή και την παρουσίαση των απόψεων που συγκεντρώθηκαν έχουν χρησιμοποιηθεί επιστημονικές τεχνικές και εργαλεία ανάλυσης, η απόδοση των απόψεων και κυρίως τα συμπεράσματα που συνοψίζουν τις κυρίαρχες τάσεις των απόψεων πολλών διαφορετικών ατόμων ενέχουν υψηλό βαθμό υποκειμενισμού. Ακόμη, οι απόψεις που παρουσιάζονται δε δεσμεύουν και δεν αντιπροσωπεύουν τον συγγραφέα και, πολύ περισσότερο, το ίδρυμα που υποστήριξε την παρούσα έρευνα. Η ευθύνη για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της ανήκει φυσικά στον υποφαινόμενο.

### **Δειγματοληπτικό πλαίσιο**

Η πρώτη ομάδα που συμμετείχε στην έρευνα απαρτιζόταν από ιδιώτες ερευνητές, μελετητές. Αρκετοί από τους ειδικούς που συμμετείχαν στην ομάδα αυτή, παράλληλα με την επαγγελματικής τους δραστηριοποίηση αποτελούν και ενεργά μέλη περιβαλλοντικών Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, όπως η WWF-Ελλάς, η Mom, η Ελληνική Ορνιθολογική Εταιρία κι άλλες. Με τον τρόπο αυτό έμμεσα, αλλά και ουσιαστικά, συμπεριλαμβάνεται στην παρούσα έρευνα η άποψη και συγκεντρωμένη εμπειρία των σημαντικών αυτών οργανώσεων που δραστηριοποιούνται πολλά χρόνια στον τομέα της προβολής και ανάδειξης των απειλών, της προστασίας και της ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών και οι οποίες έχουν συμβάλλει με πολλαπλούς τρόπους στη δημιουργία μίας καλύτερης προοπτικής για το μέλλον τους.

Η επιλογή των ειδικών που συμμετείχαν στην έρευνα (δείγμα) προήλθε με την εφαρμογή μίας μεικτής τεχνικής δειγματοληψίας. Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της *δειγματοληψίας κρίσεως (judgment sampling)*, κατά την οποία οι δειγματοληπτικές μονάδες επιλέγονται στη βάση του ότι ο ερευνητής κρίνει πως μία συγκεκριμένη κατηγορία μονάδων δειγματοληψίας, από τη φύση της ή τη θέση της, έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί καλύτερα από ότι κάποιες τυχαίες μονάδες στις απαιτήσεις μίας ερευνητικής μεθοδολογίας (Ε. Τηλικίδου, 1996: 103). Με τον τρόπο αυτό συγκροτήθηκε μία πρώτη ομάδα πέντε (5) ειδικών, με βασικό κριτήριο το εγνωσμένο κύρος τους στο χώρο των επαγγελματιών της διαχείρισης του φυσικού περιβάλλοντος, όπως αξιολογήθηκε από τον υποφαινόμενο. Κατά την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων οι συγκεκριμένοι ειδικοί πρότειναν και διευκόλυναν την επικοινωνία μ' άλλους συναδέλφους τους, οι οποίοι συμπλήρωσαν την ομάδα μέχρι τον αριθμό των δέκα ατόμων. Ο αριθμός αυτός θεωρήθηκε ικανοποιητικός, με βάση τους οικονομικούς και τεχνικούς περιορισμούς που διέπουν την παρούσα διπλωματική έρευνα. Για τη συμπλήρωση του δείγματος δηλαδή, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος «*δειγματοληψίας χιονοστιβάδας (snowball sampling)*»,<sup>45</sup> κατά την οποία ο ερευνητής εντοπίζοντας μία περίπτωση και μελετώντας την στο πεδίο αντλεί πληροφορίες και προσεγγίζει άλλες παρόμοιες περιπτώσεις (Γ. Δαουτόπουλος, 2002: 67).

Στον επόμενο Πίνακα 7.1 παρουσιάζονται το επιστημονικό και επαγγελματικό προφίλ της ομάδας των ειδικών που συμμετείχαν στην έρευνα.

---

<sup>45</sup> Η συγκεκριμένη τεχνική αναφέρεται από κάποιους ερευνητές και ως «μέθοδος καταρράκτης» ή και «μέθοδος πυραμίδας».

**Πίνακας 7.1**  
**Η ομάδα των ειδικών**

<b>A/A</b>	<b>Όνομα (ψευδώνυμο)</b>	<b>Ειδικότητα</b>	<b>Εμπειρία και ειδικότερη επαγγελματική δραστηριοποίηση στον τομέα της προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών</b>
1	Μιχάλης	Περιβαλλοντολόγος, <b>M.Sc., MBA</b>	Περιβαλλοντολόγος μελετητής, στέλεχος εταιρίας συμβούλων
2	Οδυσσεάς	Δασολόγος-Δασοπόνος	Στέλεχος τοπικής αναπτυξιακής εταιρίας και υπεύθυνος λειτουργίας Κέντρου Περιβαλλοντικής Ενημέρωσης
3	Νικηφόρος	Δρ. Δασολόγος- Περιβαλλοντολόγος	Εντεταλμένος ερευνητής δημόσιου ερευνητικού ινστιτούτου και καθηγητής ΑΤΕΙ
4	Αλέξανδρος	Περιβαλλοντολόγος, <b>M.Sc.</b>	Εντεταλμένος ερευνητής δημόσιου ερευνητικού ινστιτούτου και πρώην στέλεχος μελετητικής εταιρίας και μη κυβερνητικής περιβαλλοντικής οργάνωσης
5	Χριστίνα	Δρ Οικολόγος	Ερευνήτρια-μελετητής, συνεργάτιδα διεθνών οργανισμών στην αξιολόγηση έργων και δράσεων προστασίας της φύσης, πρώην πρόεδρος μη κυβερνητικής περιβαλλοντικής οργάνωσης
6	Μαρίνα	Δρ. Οικολόγος	Στέλεχος μη κυβερνητικής περιβαλλοντικής οργάνωσης με πεδίο ευθύνης στην υλοποίηση ερευνητικών προγραμμάτων και έργων προστασίας της βιοποικιλότητας
7	Πελαγία	Δρ. Βιολόγος	Ερευνήτρια και στέλεχος μη κυβερνητικής περιβαλλοντικής οργάνωσης με τομέα ευθύνης τις Προστατευόμενες Περιοχές
8	Δωροθέα	Μαθηματικός- Οικολόγος, <b>M.Sc.</b>	Ερευνήτρια με ειδικευση στην προστασία της ορνιθοπανίδας, μέλος μη κυβερνητικής περιβαλλοντικής οργάνωσης και ακτιβίστρια
9	Παντελής	Βιολόγος, <b>M.Sc.</b>	Διευθυντής εταιρίας συμβούλων έργων διαχείρισης της φύσης
10	Τρύφων	Δρ. Ορνιθολόγος	Ερευνητής και στέλεχος μη κυβερνητικής οργάνωσης με τομέα ευθύνης την υλοποίηση ευρωπαϊκών ερευνητικών έργων προστασίας και ανάδειξης της φύσης

### **Ερευνητική τεχνική**

Για τη συγκέντρωση των πληροφοριών από τους ειδικούς επιλέχθηκε, η μέθοδος της «συνέντευξης σε βάθος (*in-depth interview*)». Σύμφωνα με τον Φίλια (επιμ., 1977: 137), στη συνέντευξη σε βάθος η στάση του συνεντευκτή μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο καθοδηγητική, αλλά πάντως ο συνεντευκτής είναι αυτός που προτείνει το πεδίο της έρευνας. Έχει απόλυτη ελευθερία για τον τρόπο που θα κατευθύνει τη συνέντευξη, όπως και ο ερωτώμενος για τον τρόπο που θα απαντήσει. Η μέθοδος αυτή της συνέντευξης, όπως γίνεται κατανοητό από την τελευταία παρατήρηση, είναι

ιδιαίτερα κατάλληλη για το υψηλό μορφωτικό επίπεδο και την εκτεταμένη επαγγελματική εμπειρία των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα. Επίσης, όπως αναφέρουν οι **Cohen and Manion (1994: 374)** η συνέντευξη είναι μία ασυνήθιστη μέθοδος, δεδομένου ότι περιλαμβάνει τη συλλογή στοιχείων μέσω της άμεσης λεκτικής συναλλαγής μεταξύ ατόμων. Μ' αυτή την έννοια διαφέρει από το ερωτηματολόγιο, όπου ζητείται από τον ερωτώμενο να καταγράψει με κάποιον τρόπο τις απαντήσεις του σε ερωτήσεις που του τίθενται. Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας η πραγματοποίηση των συνεντεύξεων θεωρήθηκε απαραίτητη για μία πρώτη «ανίχνευση» του ερευνητικού πεδίου, δεδομένου ότι δεν υπάρχουν αρκετές αντίστοιχες έρευνες οι οποίες να παρουσιάζουν με δομημένο και συστηματικό τρόπο τις αντιλήψεις και απόψεις των ατόμων που δραστηριοποιούνται στον τομέα της προστασίας, διαχείρισης και ανάπτυξης της φύσης. Ακόμη, προκειμένου να υπάρχει ένας κεντρικός και «λογικός» άξονας με βάση τον οποίο να εκτυλίσσεται η συνέντευξη δημιουργήθηκε ένα ενδεικτικό, ανοικτό πλάνο ερωτήσεων το οποίο παρατίθεται στα Παραρτήματα.

Για την ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων με τη χρήση του πλάνου των ανοικτών ερωτήσεων, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της *ανάλυσης περιεχομένου (content analysis)*. Προκειμένου να γίνει κατανοητή η χρήση της μεθόδου, κρίνουμε σημαντικό, στο σημείο αυτό, να παρουσιάσουμε μία συνοπτική περιγραφή του θεωρητικού και μεθοδολογικού πλαισίου για την κατάλληλη εφαρμογή της.

#### **Η μέθοδος της ανάλυσης περιεχομένου και η εφαρμογή της**

Σύμφωνα με τον **Kaplan (1943: 230)**, η ανάλυση περιεχομένου «επιχειρεί να χαρακτηρίσει τις σημασίες σ' ένα δεδομένο σώμα κειμένου μ' έναν συστηματικό και ποσοτικό τρόπο». Για την *συστηματική* και *ποσοτική* διερεύνηση κειμένων στο πλαίσιο της ανάλυσης περιεχομένου δημιουργούνται συγκεκριμένες *κατηγορίες* οι οποίες είναι λογικό να συνδέονται με τα ερευνητικά ερωτήματα της εκάστοτε μελέτης. Οι κατηγορίες αυτές ορίζονται *εκ των προτέρων*, σύμφωνα μ' ένα πρωτόκολλο κωδικοποίησης και, σε γενικές γραμμές, δεν αναθεωρούνται, ούτε τροποποιούνται κατά την πορεία της ανάλυσης. Η διαδικασία αυτή είναι περισσότερο γνωστή με τον όρο «*κωδικοποίηση (coding)*» ή και «*κωδικογράφηση*». Όπως αναφέρει η Νόβα-Καλτσούνη (**2006: 268**), οι έρευνες που εφαρμόζουν ως μέθοδο μελέτης την ανάλυση περιεχομένου επικεντρώνονται συνήθως στα βασικά θέματα που καλύπτει το κείμενο, στη συγκριτική σημασία τους, στο χώρο ή στο χρόνο που αφιερώνεται σ' αυτά, καθώς και σε άλλα στοιχεία του περιεχομένου, τα οποία επιτρέπουν στον ερευνητή να περιγράψει το μήνυμα σε σχέση με τις κατηγορίες που τον ενδιαφέρουν. Σύμφωνα με τους **Titscher et al. (2000: 58)**, οι κατηγορίες αποτελούν μία επιχειρησιακή μορφή των μεταβλητών και θα πρέπει να είναι σαφείς και διακριτές. Στο πλαίσιο της διαδικασίας της κωδικοποίησης, ορίζουμε επίσης τη *μονάδα ανάλυσης*, το κομμάτι δηλαδή του εξεταζόμενου κειμένου που θα κατηγοριοποιηθεί και μπορεί να είναι μία λέξη, μία πρόταση, μία παράγραφος ή ένα ολόκληρο κείμενο. Ακόμη, προσδιορίζουμε το *σύστημα καταμέτρησης* το οποίο αναφέρεται στον τρόπο ποσοτικοποίησης των κατηγοριών στη μονάδα ανάλυσης. Συνήθως, χρησιμοποιούνται μονάδες ανάλυσης με συντακτικά κριτήρια (πρόταση και παράγραφος), το μήνυμα, η μονάδα νοήματος ή η θεματική μονάδα.

Η Τζάνη (**2005: 5κ.ε.**), παρουσιάζει τις φάσεις που ακολουθεί η διαδικασία ανάλυσης περιεχομένου, με τη μορφή μίας σειράς από διαδοχικές ενέργειες:

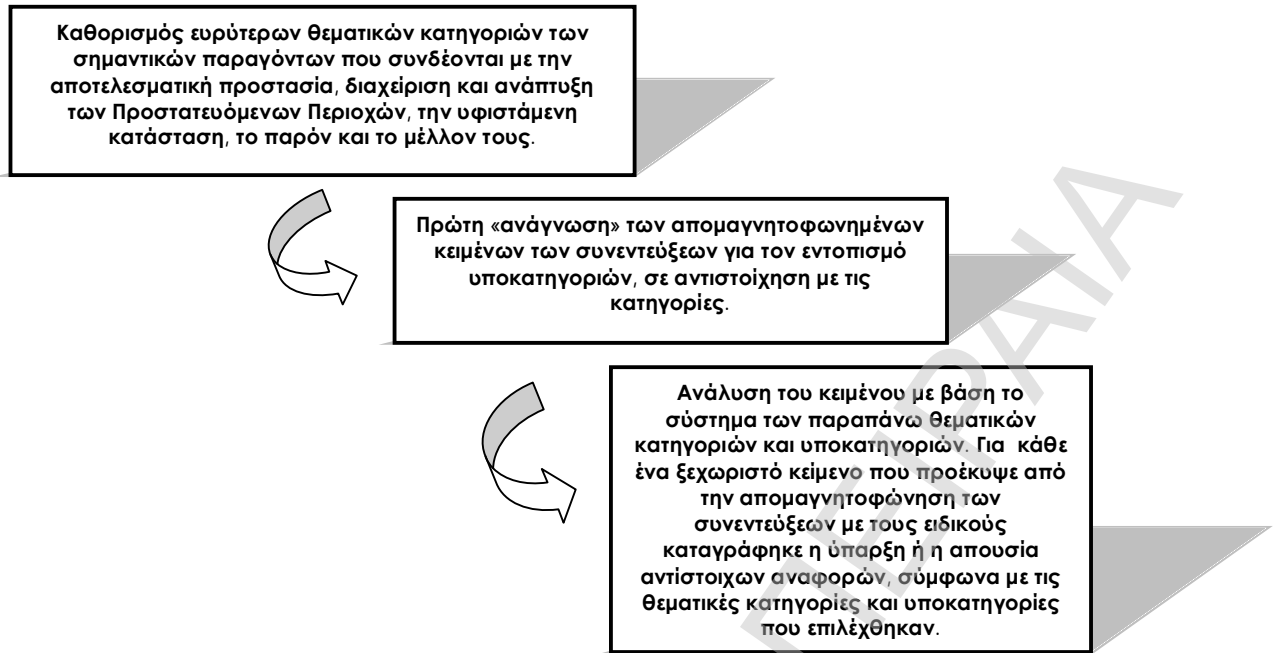
1. *Ορισμός και επιλογή της μονάδας (ή ενότητας) ανάλυσης.* Ανάλογα με την ενότητα ανάλυσης που υιοθετείται διακρίνονται τρία είδη αναλύσεων: η λεξικολογική ανάλυση (λέξεις, όροι, σύμβολα, κ.λπ. ταξινομούνται σε προκαθορισμένες κατηγορίες, αφού προηγουμένως έχουν οριστεί τα κλειδιά –όροι- της ανάλυσης), η φραστική (το κείμενο διαιρείται στα συστατικά του μέρη και η ανάλυση πραγματοποιείται τμηματικά αλλά σε σχέση πάντοτε με το συγκεκριμένο) και η θεματική ή σημασιολογική ανάλυση (εδώ ως ενότητα λαμβάνεται η σημασία της ομάδας λέξεων και η ανάλυση εστιάζεται σε έννοιες, νοήματα ή θέματα που ανακαλούνται αναφορικά με το αντικείμενο).
2. *Ορισμός και επιλογή της μονάδας μέτρησης (καταγραφής).* Η μονάδα μέτρησης αφορά τον τρόπο μέτρησης των σημασιολογικών στοιχείων του περιεχομένου.
3. *Δημιουργία ενός συστήματος κατηγοριών.* Με τον όρο «κατηγορία» δηλώνεται η ομάδα αντικειμένων, πραγμάτων, καταστάσεων, που έχουν έναν ορισμένο αριθμό κοινών χαρακτηριστικών ή ιδιοτήτων και τα οποία τη διαφοροποιούν από τις άλλες ομάδες με ποιοτικά κριτήρια. Η διάκριση σε κατηγορίες αποτελεί την πεμπουσία της ανάλυσης περιεχομένου, καθώς το *σύστημα των κατηγοριών* αποτελεί το πλαίσιο με βάση το οποίο γίνεται η ανάλυση του εξεταζόμενου υλικού.

Εφαρμόζοντας την παραπάνω μεθοδολογική πρόταση για την ανάλυση περιεχομένου του υλικού (κειμένου) των απαντήσεων που δόθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων με τους ειδικούς, υιοθετήθηκαν οι επόμενες επιλογές:

- { *Μονάδα ανάλυσης:* τμήματα προτάσεων, προτάσεις, φράσεις ή και παράγραφοι που συνδέονται σημασιολογικά με τις έννοιες των κατηγοριών της ανάλυσης που ορίσαμε εκ των προτέρων (βλ. παρακάτω).
- { *Μονάδα μέτρησης (καταγραφής):* Καταμέτρηση της εμφάνισης τμημάτων του κειμένου που συνδέονται θεματικά (συνήθως άμεσα) με το σύστημα των κατηγοριών ανάλυσης. Η θεματική σημασία καθορίζεται από τον τρόπο με τον οποίο οι ομιλητές παρουσιάζουν αυτό για το οποίο μιλούν (το θέμα του εκφωνήματός τους). Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, προτάσεις με διαφορετική δομή μπορούν να καταχωρηθούν κάτω από την ίδια κατηγορία, εφόσον συνδέονται με αυτήν σημασιολογικά. Εφαρμόστηκε δηλαδή η *θεματική ή σημασιολογική ανάλυση*.
- { *Κατηγορίες ανάλυσης:* Προέκυψαν από την σχετική με το θέμα εμπειρία του υποφαινόμενου και την εκτεταμένη βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο συγγραφής των πρώτων κεφαλαίων της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Όπως προαναφέρθηκε, οι κατηγορίες της ανάλυσης έχουν προεπιλεγεί ώστε το μοντέλο της ανάλυσης να έχει γενική και όχι ειδική χρήση. Οι κατηγορίες ανάλυσης ουσιαστικά αποδίδονται από τις ερωτήσεις που αποτέλεσαν τη βάση των συνεντεύξεων σε βάθος με τους ειδικούς.

Σχηματικά η διαδικασία που ακολουθήθηκε ήταν η επόμενη:





### **Σχήμα 7.1**

#### ***Η διαδικασία για την ανάλυση περιεχομένου των κειμένων των συνεντεύξεων με τους ειδικούς***

Ο επόμενος Πίνακας 7.2 συνοψίζει τα αποτελέσματα από την ανάλυση περιεχομένου που πραγματοποιήσαμε, αναλύοντας ξεχωριστά το κάθε ένα κείμενο των συνεντεύξεων με τους ειδικούς. Στον πίνακα που ακολουθεί, στις διάφορες κατηγορίες ανάλυσης, καταμετρούνται οι θεματικές αναφορές που συνδέονται σημασιολογικά (νοηματικά) μ' αυτές. Για κάθε κείμενο έγινε καταγραφή αν υπάρχουν ή δεν υπάρχουν αναφορές που συνδέονται νοηματικά με τις προεπιλεγμένες κατηγορίες οι οποίες έχουν αρκετά ευρύ περιεχόμενο. Η κάθε κατηγορία περιλαμβάνει υποκατηγορίες. Οι υποκατηγορίες προέκυψαν από μία πρώτη μακροσκοπική «ανάγνωση» του κειμένου, ώστε στη συνέχεια να ακολουθήσει μία πιο λεπτομερής κωδικοποίηση και καταγραφή των σχετικών αναφορών. Για κάθε ξεχωριστό κείμενο ανιχνεύτηκε η παρουσία ή μη αναφορών που συνδέονταν θεματικά (νοηματικά) με τις κατηγορίες και υποκατηγορίες του πίνακα. Η μέγιστη τιμή δηλαδή για κάθε εμφανιζόμενη υποκατηγορία είναι το **10** (ο συνολικός αριθμός των ατόμων που έλαβαν μέρος στις συνεντεύξεις). Όταν μία υποκατηγορία έχει συγκεντρώσει τον αριθμό των **10** αναφορών, αυτό σημαίνει πρακτικά ότι το αντίστοιχο θέμα εμφανίζεται, *μία ή περισσότερες φορές*, σ' όλα τα απομαγνητοφωνημένα κείμενα των συνεντεύξεων των ειδικών που αναλύθηκαν. Αποτελεί δηλαδή ένα «σημαντικό» θέμα στο οποίο αναφέρθηκαν ΟΛΟΙ οι ειδικοί που συμμετείχαν στην έρευνα.

## Πίνακας 7.2

**Κωδικοποίηση κατηγοριών και υποκατηγοριών ανάλυσης περιεχομένου των κειμένων των συνεντεύξεων με τους ειδικούς, μετά από την απομαγνητοφώνηση και τη θεματική ανάλυσή τους (εντός των αγκυλών παρουσιάζεται το πλήθος αναφορών στις αντίστοιχες κατηγορίες και υποκατηγορίες που εντοπίστηκαν στα κείμενα που αναλύθηκαν με τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου)**

<b>I. Λόγοι πραγματοποίησης επενδύσεων από την πολιτεία ή και ιδιωτικούς φορείς στη διαχείριση και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών</b>	
<p><i>I.1 Ανθρωποκεντρική προσέγγιση</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Συμβολή στην εθνική οικονομία, περιφερειακή και τοπική ανάπτυξη και κοινωνική ευημερία και πρόοδο (για την Ελλάδα &gt;20% της έκτασης εμπίπτει σε καθεστώς προστασίας, ενώ η φυσική και η πολιτιστική-αρχαιολογική κληρονομιά θεωρούνται η βασική αναπτυξιακή επιλογή της χώρας) [9]</li><li>• Ηθική υποχρέωση [7]</li><li>• Νομική υποχρέωση [6]</li><li>• Χρηστικές αξίες (παρούσες και μελλοντικές) των αποθεμάτων των φυσικών πόρων, των περιβαλλοντικών λειτουργιών και της βιοποικιλότητας - Παροχή πόρων για την υποστήριξη της ζωής, την τροφοδοσία παραγωγικών δραστηριοτήτων και για την ανακύκλωση των αποβλήτων [6]</li><li>• Κοινωνική αναγκαιότητα (βελτίωση ποιότητας ζωής, διατήρηση ανθρώπινης υγείας, αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των διαφορετικών γενεών, κ.ά.) [5]</li><li>• Συμβολή στην ποιότητα ζωής και τη διατήρηση της ανθρώπινης υγείας [5]</li><li>• Μη οικονομικές αξίες: πολιτισμικές, αισθητικές, εκπαιδευτικές, ιστορικές [5]</li><li>• Κόστος ευκαιρίας (<b>opportunity cost</b>) από την μη αξιοποίηση/ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών [4]</li></ul>	<p><i>I.2 Μη ανθρωποκεντρική προσέγγιση</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Εσωτερική αξία φυσικών οικοσυστημάτων και βιοποικιλότητας (<b>intrinsic values</b>) [4]</li><li>• Ολιστική λειτουργία της φύσης (η φύση ως ένας υπερ-οργανισμός, βλ. Θεωρία της Γαίας -<b>The Gaia Theory</b> του J. Lovelack, 1988) [4]</li><li>• Διαχρονική αξία (αξία που προϋπήρχε της ανθρώπινης ύπαρξης και σήμερα καταστρέφεται από τον άνθρωπο) [2]</li><li>• Συνύπαρξη των οικολογικών, κοινωνικών και πολιτισμικών αξιών στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών [2]</li></ul>
<b>II. Υφιστάμενη κατάσταση των Προστατευόμενων Περιοχών στη χώρα μας [γενική διαπίστωση: σε μετάβαση, με σημαντικές καθυστερήσεις]</b>	
<p><i>II.1 Φυσικές απειλές</i> (απαριθμούνται οι σημαντικότερες, καθώς οι ειδικοί παρέπεμψαν στην πλούσια βιβλιογραφία που υπάρχει)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Πυρκαγιές [5]</li></ul>	<p><i>II.3 Διαρθρωτικά προβλήματα</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Έλλειψη κεντρικού πολιτικού σχεδιασμού, ισχυρής και ειλικρινούς πολιτικής βούλησης - Ανεπαρκής στοχοθεσία και αδυναμίες στην υλοποίηση των επιχειρησιακών σχεδίων για την</li></ul>

- Κλιματική αλλαγή [4]
- Ευτροφισμός (εν μέρει) [4]

*II.3 Ανθρωπογενείς απειλές* (οι ειδικοί επικεντρώθηκαν στις κυριότερες ενώ επισήμαναν επίσης ότι η κάθε περιοχή αντιμετωπίζει διαφορετικού είδους και βαθμού επίδρασης περιβαλλοντικούς κινδύνους)

- Ρύπανση (από υγρά λύματα, στερεά απορρίμματα, βιομηχανικά απόβλητα, αέριες εκπομπές, κ.ά.) [7]
- Διαταραχές και πιέσεις από την ανάπτυξη ανταγωνιστικών οικονομικών δραστηριοτήτων (αστικές, αγροτικές, βιομηχανικές, τουριστικές, κ.ά) [6]
- Αλλαγή χρήσεων γης (εκχερώσεις, μπαζώματα, αυθαίρετη δόμηση, κ.ά.) [5]
- Μη ορθολογική διαχείριση και υποβάθμιση της ποιότητας φυσικών πόρων (ανανεώσιμων και μη, συμπεριλαμβανομένων των φυτικών και ζωικών ειδών και με ιδιαίτερες αναφορές στα υδατικά αποθέματα και το έδαφος) [5]

προστασία της βιοποικιλότητας (περιορισμένοι οικονομικοί πόροι, γραφειοκρατία, εξωτερικές παρεμβάσεις λόγω αντικρουόμενων συμφερόντων, καθυστερήσεις, κ.ά.) [8]

- Αδυναμίες και ελλείψεις στην εφαρμογή του νομικού πλαισίου και τις αρμοδιότητες μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών (διενέργεια ελέγχων και επιβολή κυρώσεων στους παραβάτες) [8]
- Ελλείψεις στο εθνικό χωροταξικό πλαίσιο και την εφαρμογή του σε τοπικό επίπεδο (κτηματολόγιο, εθνικό χωροταξικό, χωροταξικό για τον τουρισμό) [7]
- Χαμηλό επίπεδο περιβαλλοντικής συνειδητοποίησης των πολιτών και χαμηλό επίπεδο κοινωνικής συναίνεσης για την προώθηση σχεδίων, δράσεων και έργων που στοχεύουν στην προστασία της φύσης [7]
- Έλλειψη εθνικού και τοπικών σχεδίων για την επίτευξη και παρακολούθηση (**monitoring**) της Αειφόρου Ανάπτυξης (σχεδιασμός για την υλοποίηση της Τοπικής Ατζέντα 21, ενημερωμένες βάσεις δεδομένων, κριτήρια αξιολόγησης, δείκτες αναφοράς, κ.ά.) [7]
- Ελλείψεις, αλληλεπικαλύψεις και «κενά» στο υφιστάμενο νομικό και θεσμικό πλαίσιο των Προστατευόμενων Περιοχών [6]
- Ακατάλληλη εκτίμηση των περιβαλλοντικών, οικονομικών και κοινωνικών επιπτώσεων μεγάλων αναπτυξιακών έργων που θεωρούνται εθνικής σημασίας [5]
- Σημαντικές περιοχές για τη διατήρηση της παγκόσμιας βιοποικιλότητας παραμένουν εκτός πλαισίου θεσμοθέτησης – Δεν υπάρχει πρόβλεψη για την προστασία μεταβατικών ζωνών (**stepping stones**) [2]

### **III. Θετικές ενέργειες στον τομέα της διαχείρισης και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών στη χώρα μας**

*III.1 Πρωτοβουλίες σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο*

- Η ίδρυση και λειτουργία των 27 Φορέων Διαχείρισης σε ισάριθμες προστατευόμενες περιοχές (με σοβαρότερο πρόβλημα το ενδεχόμενο μείωσης των Φορέων με συγχωνεύσεις και ακύρωση της εξαγγελίας για δημιουργία περισσότερων Φορέων) [10]
- Η διάθεση κονδυλίων για την υλοποίηση έργων, δράσεων και έρευνας στις Προστατευόμενες Περιοχές [6]
- Η πρόοδος που σημειώθηκε στο νομικό και θεσμικό πλαίσιο προστασίας της φύσης με κυριότερη την ενσωμάτωση στο εθνικό δίκαιο της αντίστοιχης ευρωπαϊκής νομοθεσίας

[5]

- Αύξηση του αριθμού προγραμμάτων περιβαλλοντικής αγωγής και εκπαίδευσης (υλοποίηση εξειδικευμένων προγραμμάτων κατάρτισης από τα ΚΕΚ, τα Κέντρα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης του Υπ. Παιδείας, τα Κέντρα Περιβαλλοντικής Ενημέρωσης των Φορέων Διαχείρισης και άλλους φορείς) [5]
- Η υιοθέτηση της Αειφόρου Ανάπτυξης ως βασικού μοντέλου του εθνικού σχεδιασμού για την περιφερειακή και τοπική ανάπτυξη της χώρας (ένταξη της περιβαλλοντικής διάστασης ως μία οριζόντια συνιστώσα όλων των αναπτυξιακών πολιτικών, επιχειρησιακών σχεδίων και προγραμμάτων, υποχρεωτική υλοποίηση στρατηγικής εκτίμησης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των προγραμμάτων και σχεδίων) [4]
- Η έναρξη διαδικασιών διαβούλευσης για εθνικά θέματα που επηρεάζουν την ποιότητα ζωής και τις προοπτικές ανάπτυξης των τοπικών κοινωνιών (εθνικό χωροταξικό σχέδιο, εθνικά πλαίσια για τη βιομηχανία και τον τουρισμό, απολογισμοί έργου των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου βαθμού, κ.ά.) [4]

### III.2 Πρωτοβουλίες σε τοπικό επίπεδο

- Η υλοποίηση μεγάλου αριθμού στοχευμένων ευρωπαϊκών και ερευνητικών προγραμμάτων [6]
- Ανάπτυξη πρότυπων ή πιλοτικών προγραμμάτων/έργων/δράσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη της Αειφορίας σε τοπικό επίπεδο [4]

### III.3 Πρωτοβουλίες επιχειρήσεων και από πολίτες σε συλλογικό/προσωπικό επίπεδο

- Αύξηση του αριθμού των περιβαλλοντικών μη κυβερνητικών οργανώσεων, περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών και δράσεων των πολιτών και ενίσχυση του κινήματος του εθελοντισμού [6]
- Αυξανόμενο ενδιαφέρον των καταναλωτών και επιβράβευση των εταιριών που έμπρακτα υιοθετούν πολιτικές που είναι συμβατές με την προστασία του περιβάλλοντος («πράσινα» προϊόντα, υπεύθυνη κατανάλωση) [6]
- Έντονη προβολή των περιβαλλοντικών θεμάτων και προβλημάτων από τα μέσα ενημέρωσης [5]
- Ένταξη στην πολιτική «ατζέντα» των θεμάτων προστασίας του περιβάλλοντος και της φύσης και αύξηση του «ειδικού βάρους» φιλοπεριβαλλοντικών πολιτικών σχημάτων στην πολιτική ζωή (οικολόγοι-πράσινοι και δημιουργία «πράσινης» πτέρυγας στα υπόλοιπα κόμματα) [5]
- Χορηγίες και ολοκληρωμένα προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με θετική επίδραση στην προστασία της φύσης και του περιβάλλοντος από εταιρίες [3]

## IV. Προϋποθέσεις αποτελεσματικής λειτουργίας των Φορέων Διαχείρισης

### Προστατευόμενων Περιοχών

#### IV.1 Εξωγενείς

- Εκχώρηση ουσιαστικών αρμοδιοτήτων στον τομέα προστασίας και ανάπτυξης της φύσης, στην περιοχική ευθύνη τους (ξεκάθαρο νομικό και θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας) [7]

#### IV.2 Εσωτερικές

- Ανάπτυξη ενός συστήματος διαδικασιών εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των Φορέων [8]
- Διατήρηση της ανεξαρτησίας των Φορέων έναντι μικροκομματικών ή άλλου είδους συμφερόντων [7]

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Περιορισμός εξωτερικών παρεμβάσεων «χειραγώγησης» των Φορέων Διαχείρισης από πολιτικά πρόσωπα ή άλλους φορείς που αντιμάχονται προσωπικά, οικονομικά, επαγγελματικά ή άλλου είδους συμφέροντα («κρυφή» ατζέντα για το μέλλον της Προστατευόμενης Περιοχής) [7]</li> <li>• Δημιουργία ενός επιτελικού οργάνου για την υλοποίηση οριζόντιων δράσεων υποστήριξης των Φορέων (ιδανικά στο επίπεδο ενός αυτοτελούς Υπουργείου Περιβάλλοντος και Επιτροπής Φύσης) [5]</li> <li>• Δίκαιη οικονομική ανταμοιβή για τις υπηρεσίες που παρέχουν οι Φορείς, ανατίθενται σε αυτούς από το κράτος και η υλοποίησή τους αποτελεί κρατική υποχρέωση από την Εθνική, Ευρωπαϊκή και Διεθνή περιβαλλοντική νομοθεσία [2]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξασφάλιση οικονομικής αυτοτέλειας και συνεχής (αδιάλειπτη) λειτουργία, με σταθερό περιβάλλον εργασίας και διατήρηση του κοινωνικού-οικονομικού χαρακτήρα των Φορέων (οργανισμοί του λεγόμενου «τρίτου» τομέα της οικονομίας ή της κοινωνικής οικονομίας) [7]</li> <li>• Ισχυρή οργανωτική δομή, με κατάλληλη στελέχωση, μέσα και συστήματα εκπαίδευσης/ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης της γνώσης [6]</li> <li>• Ανάπτυξη διαδικασιών διαβούλευσης δράσεων του Φορέα Διαχείρισης με την τοπική κοινωνία, μέσω των Διοικητικών τους Συμβουλίων [6]</li> <li>• Στρατηγικός προγραμματισμός, μεσοπρόθεσμος και μακροπρόθεσμος με βάση τη διαμόρφωση ενός οράματος (<b>vision</b>) [5]</li> <li>• Δημιουργία ενός συστήματος κινήτρων και ανταμοιβών για τα στελέχη [5]</li> <li>• Ανάπτυξη μίας βάσης αναφοράς για τη διαμόρφωση στρατηγικών στόχων σχετικών με τη διατήρηση της βιοποικιλότητας η οποία είναι σημαντική εξάλλου και για την αξιολόγηση του έργου των Φορέων [3]</li> <li>• Περιοδική αξιολόγηση (εσωτερική και εξωτερική) του έργου των Φορέων και επαναπληροφόρηση (<b>feedback</b>) της στρατηγικής τους [3]</li> </ul>
--	--

#### **V. Ο σύγχρονος ρόλος των Φορέων Διαχείρισης Προστατευόμενων Περιοχών**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανεξάρτητοι φορείς σχεδιασμού και υλοποίησης δράσεων, με αρμοδιότητες για την διαχείριση και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών, με στόχο την προώθηση της Αειφόρου Ανάπτυξης σε τοπικό και πλανητικό επίπεδο [10]</li> <li>• Στο πλαίσιο αυτό ιδιαίτερη σημασία έχει η ένταξη δράσεων περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης, συνεργασίας σε κοινωνικό, περιβαλλοντικό και αναπτυξιακό-επιχειρηματικό επίπεδο με την τοπική κοινωνία και άλλους κοινωνικούς εταίρους καθώς, επίσης, και η υλοποίηση έργων έρευνας και καινοτομίας [8]</li> <li>• Οι Φορείς Διαχείρισης μπορούν να αποτελέσουν ένα πρότυπο «κύτταρο» συμμετοχικής διοίκησης και δημοκρατικού προγραμματισμού, παράλληλα με τους άλλους φορείς και όργανα τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης [4]</li> </ul>
---

#### **VI. Βασικές αρχές λειτουργίας (άξονες πολιτικών) και στρατηγικοί στόχοι των Φορέων Διαχείρισης**

<b>VI.1 Αρχές λειτουργίας</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαφάνεια, λογοδοσία</li> </ul>	<b>VI.2 Στρατηγικοί στόχοι</b> (μεσοπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι και με βάση τις τρεις βασικές
--	--

<p><b>(accountability) [7]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανεξαρτησία [7]</li> <li>• Συμμετοχική διοίκηση και δημοκρατικός προγραμματισμός [7]</li> <li>• Νομιμότητα [6]</li> <li>• Επιστημονική διοίκηση [6]</li> <li>• Εφαρμογή αρχών Αειφορίας [6]</li> <li>• Αξιοκρατία [5]</li> <li>• Αμεροληψία (κυρίως στην άσκηση αρμοδιοτήτων, π.χ. αδειοδοτήσεις δραστηριοτήτων) [4]</li> <li>• Τήρηση κωδίκων ηθικής δεοντολογίας (κυρίως στις δράσεις επικοινωνίας και την έρευνα) [3]</li> <li>• ...</li> </ul>	<p>διαστάσεις της Αειφορίας: κοινωνία, οικονομία, περιβάλλον και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της Προστατευόμενης Περιοχής)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εστίαση στην αποτελεσματική προστασία της βιοποικιλότητας της περιοχής ευθύνης του Φορέα [8]</li> <li>• Εξασφάλιση οικονομικής αυτοτέλειας [8]</li> <li>• Συμβολή στην τοπική (και πλανητική) Αειφορία [5]</li> <li>• Δημιουργία και διατήρηση στρατηγικών πλεονεκτημάτων, μέσα από την αξιοποίηση συγκριτικών πλεονεκτημάτων, στοιχείων υπεροχής της Προστατευόμενης Περιοχής και του ευρύτερου κοινωνικο-πολιτισμικού περιβάλλοντος [4]</li> <li>• Στρατηγικό μάρκετινγκ (επικοινωνία, προβολή και προώθηση) των υπηρεσιών και του έργου του Φορέα [4]</li> <li>• Συνεργασία και δικτύωση με άλλους Φορείς Διαχείρισης και λοιπούς κοινωνικούς εταίρους για την επίτευξη κοινών στρατηγικών στόχων και την εξασφάλιση συνέργειας σε κοινές δράσεις και έργα [4]</li> </ul>
--	--

## **VII. Σημαντικές ικανότητες των στελεχών των Φορέων Διαχείρισης**

<p><b>VII.1 Επιστημονικές-τεχνικές</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διεπιστημονικές γνώσεις και δεξιότητες για την αποτελεσματική διαχείριση της βιοποικιλότητας [10]</li> <li>• Δεξιότητες σχεδιασμού και υλοποίησης επιστημονικής έρευνας [4]</li> <li>• Σφαιρική αντίληψη και ολιστική θεώρηση θεμάτων και προβλημάτων [3]</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><b>VII.2 Διοικητικές-οργανωτικές</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Δεξιότητες οργάνωσης-διοίκησης [10]</li> <li>• Επικοινωνιακές και κοινωνικές δεξιότητες [8]</li> <li>• Ικανότητες αποτελεσματικής συνεργασίας σε ομάδες [7]</li> <li>• Συναισθηματική νοημοσύνη [5]</li> <li>• Ικανότητες συνεργασίας σε διεθνή και πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα (διεθνοποίηση, Νέα Οικονομία) [3]</li> </ul> <p><b>VII.3 Προσωπικά στοιχεία</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αγάπη και συναισθηματικό δέσιμο με την περιοχή και τις οικολογικές αξίες της [6]</li> <li>• Υψηλό συναίσθημα ευθύνης, ηθικής συμπεριφοράς και δέσμευσης στους στόχους του Φορέα [5]</li> <li>• Εμπειρία από ενεργητική συμμετοχή και δράση σε μη κυβερνητικούς (περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς, πολιτιστικούς, κ.ά.) οργανισμούς, εθελοντισμό, κοινωνικά και συλλογικά κινήματα, πολιτικές διεργασίες, κ.ά.</li> </ul>
---	--

	[5] • Καλώς εννοούμενος επαγγελματισμός (professionalism) [4]
<b>ΙΙΧ. Οικονομική αυτοτέλεια και βιωσιμότητα Φορέων Διαχείρισης</b>	
<b>ΙΙΧ.1 Προϋποθέσεις</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Θέσπιση καταβολής ανταποδοτικών τελών ή και φόρων από υπηρεσίες και δραστηριότητες που αναπτύσσονται στο εσωτερικό ή την περιφέρεια των Προστατευόμενων Περιοχών προς του Φορείς Διαχείρισης [7]</li> <li>• Εκχώρηση από την πολιτεία δυνατοτήτων «προνομιακής» αξιοποίησης φυσικών πόρων ή άλλων στοιχείων των Προστατευόμενων Περιοχών, σύμφωνα με τις αρχές της Αειφορίας [4]</li> <li>• Απόκτηση κατάλληλης εσωτερικής δομής και εμπειρίας για τον σχεδιασμό και υλοποίηση επιχειρηματικών δράσεων συμβατών με την Αειφόρο Ανάπτυξη της περιοχής [4]</li> <li>• Ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης η οποία είναι συμβατή με την αποτελεσματική προστασία της βιοποικιλότητας, την φέρουσα ικανότητα της περιοχής και την τοπική και πλανητική Αειφορία [3]</li> </ul>	<b>ΙΙΧ.2 Δράσεις</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάπτυξη επιχειρηματικών δράσεων παράλληλα με τη διαχείριση των επισκεπτών της περιοχής (εισιτήρια εισόδου σε ειδικά διαμορφωμένες ζώνες προστασίας, οικοξεναγήσεις, πωλητήρια σε μουσεία ή κέντρα ενημέρωσης, λειτουργία αναψυκτηρίων-ξενώνων, κ.λπ.) [9]</li> <li>• Υλοποίηση (επιδοτούμενων) ερευνητικών έργων και έργων καινοτομίας [8]</li> <li>• Συμμετοχή ή/και συμβουλευτική υποστήριξη δράσεων ήπιων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται από την τοπική κοινωνία (οικοτουρισμός, αγροτουρισμός, βιολογικές καλλιέργειες, κ.ά.) [7]</li> <li>• Σχεδιασμός και προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών «ονομασίας προέλευσης» [5]</li> <li>• Συμμετοχή σε δράσεις ή συμβουλευτική υποστήριξη δράσεων «Πράσινης επιχειρηματικότητας και ανάπτυξης» (ανακύκλωση, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, αξιοποίηση βιομάζας, κ.ά.) [5]</li> <li>• Προσέλκυση χορηγιών, δωρεών, κληροδοτημάτων [5]</li> <li>• Δράσεις πιστοποίησης προϊόντων και υπηρεσιών στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών [4]</li> <li>• Υλοποίηση ειδικών εκπαιδευτικών δράσεων (εκπαίδευση ενηλίκων, ΑΜΕΑ, βιοματικά εργαστήρια, κ.ά.) [3]</li> <li>• Υποστήριξη, προώθηση τοπικών συμφώνων ποιότητας [2]</li> <li>• Δημιουργία κοινοπραξιών, επιχειρηματικών συμπράξεων και εταιριών λαϊκής βάσης για την αειφόρο αξιοποίηση φυσικών πόρων ή άλλων αξιών των Προστατευόμενων Περιοχών [1]</li> <li>• Ανάπτυξη πολιτιστικών δράσεων-θεσμών [1]</li> </ul>
<b>ΙΧ. Καινοτόμες δράσεις από τους Φορείς Διαχείρισης</b>	
<b>ΙΧ.1</b> Βελτίωσης της απόδοσης και	<b>ΙΧ.2</b> Ανάπτυξης επιχειρηματικότητας

<p>αποτελεσματικότητας της οργανωτικής δομής και λειτουργίας των Φορέων Διαχείρισης</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Δράσεις δικτύωσης και συνεργασίας με άλλους φορείς (οικονομίες κλίμακας, συνέργια, ανταλλαγή εμπειριών, προτυποποίηση, κ.ά) [5]</li> <li>• Καινοτόμες δράσεις προβολής, επικοινωνίας και ενημέρωσης (οργάνωση πολυθεματικών εκδηλώσεων, συμμετοχή σε εκθέσεις με πρωτοποριακό σχεδιασμό περιπτέρου-συνοδευτικών γεγονότων, κ.ά) [4]</li> <li>• Προώθηση του εθελοντισμού (με καινοτόμες δράσεις, π.χ. με την ενσωμάτωσή τους στα προγράμματα περιβαλλοντικής παρακολούθησης) [2]</li> <li>• Καινοτόμες δράσεις για την εκπαίδευση/ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (τηλεκπαίδευση, φιλοξενία στελεχών από άλλους φορείς, συστήματα διαχείρισης της γνώσης στο εσωτερικό δίκτυο <b>-intranet</b> των Φορέων, κ.ά.) [1]</li> <li>• Συνεργασία με Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις για την υλοποίηση καινοτόμων δράσεων (π.χ. αναθέτοντας σε μέλη ΜΚΟ την υλοποίηση εξειδικευμένων δράσεων στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών) [1]</li> <li>• Σχεδιασμός και υλοποίηση δράσεων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (<b>e-governance</b>) και ηλεκτρονικής δημοκρατίας (<b>e-democracy</b>) [1]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας, μέσω της αξιοποίησης και σύνδεσης στοιχείων από την τοπική φυσική και πολιτιστική κληρονομιά, εξασφαλίζοντας παράλληλα τη διάχυση των ωφελειών στην τοπική κοινωνία [3]</li> <li>• Αξιοποίηση συγκριτικών πλεονεκτημάτων της κάθε περιοχής (π.χ. ενδημικά είδη, γεινίαση με μεγάλα αστικά κέντρα, τοπία εξαιρετικού φυσικού κάλλους) [2]</li> <li>• Παροχή νέων υπηρεσιών σε νέους πελάτες («αναδυόμενες» αγορές), π.χ. ερασιτέχνες φωτογράφοι, βιωματικός τουρισμός, κ.ά. [2]</li> <li>• Ανάπτυξη δράσεων που συμβάλλουν στους στόχους του Φορέα Διαχείρισης, εκτός της περιοχής ευθύνης του (αστικό περιβάλλον, περιαστικά οικοσυστήματα, ποτάμια, κ.ά.), με κύριους άξονες της βελτίωσης της ποιότητας ζωής, την προστασία του περιβάλλοντος και την περιβαλλοντική συνειδητοποίηση [2]</li> <li>• Αξιοποίηση προϊόντων και λειτουργιών της Προστατευόμενης Περιοχής για την παροχή υπηρεσιών βελτίωσης και θεραπείας της ανθρώπινης υγείας [1]</li> </ul>
<p><b>X. Το μέλλον των Προστατευόμενων Περιοχών</b></p>	
<p><i>X.1 Βασικές παραδοχές-υποθέσεις</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Παράταση της οικονομικής ύφεσης και αυξανόμενης αβεβαιότητας στο επιχειρηματικό περιβάλλον και τις αγορές χρήματος [4]</li> <li>• Η Ευρωπαϊκή Ένωση θα εξακολουθήσει να είναι ο βασικός χρηματοδότης των κύριων δράσεων προστασίας και ανάδειξης των οικολογικών αξιών των Προστατευόμενων Περιοχών [4]</li> <li>• Οι δράσεις προστασίας και ανάπτυξης του φυσικού περιβάλλοντος είναι</li> </ul>	<p><i>X.3 Εκτιμήσεις για το μέλλον</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Πιθανή μείωση των εθνικών και ευρωπαϊκών χρηματοδοτήσεων για την προστασία και διατήρηση της βιοποικιλότητας, όπως και των ιδιωτών [5]</li> <li>• Πιθανή αναστολή στις δράσεις προώθησης του νομικού-θεσμικού πλαισίου προστασίας και διατήρησης της βιοποικιλότητας (περεταίρω επιβράδυνση των διαδικασιών θεσμοθέτησης) [4]</li> </ul>



<p>καμηλού προϋπολογισμού ενώ τα οφέλη τους διαχέονται στην τοπική κοινωνία [3]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εμβάθυνση της κοινωνικής κρίσης, που ακολουθεί την οικονομική [2]</li> <li>• Στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών δεν πρέπει να πραγματοποιούνται παρεμβάσεις υψηλού προϋπολογισμού, καθώς οι δυνητικές επιπτώσεις τους είναι υψηλού ρίσκου [2]</li> <li>• Η προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών συνδέεται άμεσα με την οικονομική και κοινωνική ευημερία της ευρύτερης περιοχής χωροθέτησής τους [1]</li> </ul> <p><i>X.2 Διαφαινόμενες τάσεις για το μέλλον</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η ανησυχία και το ενδιαφέρον των πολιτών για την προστασία του περιβάλλοντος θα συνεχιστεί, όπως και η αυξανόμενη προτίμηση των καταναλωτών για προϊόντα και υπηρεσίες συμβατά με την προστασία του περιβάλλοντος. Ακόμη η τάση για έναν περισσότερο «φυσικό» τρόπο ζωής και η ανάπτυξη μίας στενότερης επαφής-επικοινωνίας με τη φύση [5]</li> <li>• Οι πιέσεις και η αντιπαράθεση συμφερόντων μεταξύ ανταγωνιστικών χρήσεων στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών θα συνεχιστεί [3]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πιθανή «καλάρωση» στους περιβαλλοντικούς ελέγχους και την εφαρμογή της περιβαλλοντικής νομοθεσίας και ιδίως την επιβολή κυρώσεων σε παραβάτες [4]</li> <li>• Τάση για μείωση των ιδιωτικών επενδύσεων οι οποίες είναι δυνατό να οδηγήσουν και σε παροδική τουλάχιστον μείωση των διαταραχών και πιέσεων προς το φυσικό περιβάλλον [2]</li> <li>• Τάση για αύξηση των εναλλακτικών μορφών επενδύσεων (εναλλακτικός τουρισμός, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, κ.ά.) [2]</li> <li>• Υψηλό κόστος «ευκαιρίας» από την απώλεια χρόνου και δυνατοτήτων στην πορεία της προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών [1]</li> </ul> <p><i>X.4 Οι «προκλήσεις» για το μέλλον</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Το κράτος να αξιοποιήσει τη δυναμική των Προστατευόμενων Περιοχών για την αντιμετώπιση της ύφεσης με βιώσιμες και αειφόρες επιλογές ανάπτυξης [6]</li> <li>• Μεταστροφή του κύριου προτύπου παραγωγής και κατανάλωσης, όπως και του σύγχρονου τρόπου ζωής (<b>life style</b>) που προωθεί τον υπερκαταναλωτισμό και την αλόγιστη χρήση φυσικών πόρων και ενέργειας («πράσινη» κατανάλωση) [6]</li> <li>• Υιοθέτηση καλών πρακτικών μέσω της μεταφοράς εμπειρίας, παραδειγμάτων καλής πρακτικής και πιλοτικών εφαρμογών που έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία στην Ελλάδα ή το εξωτερικό [3]</li> </ul>
---	---

Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι καθώς ο αριθμός των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν ιδιαίτερα περιορισμένος, ο αριθμός των αναφορών είναι ενδεικτικός της σχετικής σημασίας των επιμέρους θεμάτων που εμφανίζονται στον Πίνακα 7.2. Οποσδήποτε κάποια θέματα που εμφανίζονται με

υψηλό βαθμό συχνότητας φαίνεται να συγκαταλέγονται μεταξύ των σημαντικότερων και πιο σπουδαιών, αλλά και κάποια θέματα για τα οποία καταγράφεται μικρότερος αριθμός αναφορών, μπορεί να είναι εξίσου σπουδαία. Για παράδειγμα, μεταξύ των σημαντικών παραγόντων που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των Φορέων Διαχείρισης, ο στρατηγικός σχεδιασμός που αναφέρεται από πέντε ειδικούς είναι μάλλον εξίσου σημαντικός με την αξιολόγηση-επιαναπληροφόρηση που αναφέρεται από τρεις. Αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό των ποιοτικών ερευνών, στις οποίες η εστίαση αφορά τον εντοπισμό του εύρους των σημαντικών παραγόντων και όχι τόσο την απόλυτη ιεράρχηση της σημασίας τους. Στη συνέχεια παρουσιάζονται σχολιασμένα τα θέματα των κατηγοριών και υποκατηγοριών του προηγούμενου πίνακα:

### ***I. Γιατί έχουν αξία οι ιδιωτικές και δημόσιες***

#### ***επενδύσεις στη διαχείριση και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών;***

Αναφορικά με το «προβοκατόρικο» ερώτημα που θα έθετε ίσως ένας πολιτικός «γιατί αξίζει να πραγματοποιούνται δημόσιες και ιδιωτικές επενδύσεις στην προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών», οι ειδικοί διέκριναν δύο ευρείες κατηγορίες λόγων. Η πρώτη είναι η, αναμενόμενη, *ανθρωποκεντρική προσέγγιση* και η δεύτερη η *μη ανθρωποκεντρική*. Οι απόψεις των ειδικών αντανακλούν τις κύριες θεωρητικές προσεγγίσεις για τις αξίες της βιοποικιλότητας και των φυσικών περιοχών που είδαμε αναλυτικά στο πρώτο κεφάλαιο. Ακολουθούν μερικά ενδεικτικά αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις:

*«Καταρχήν υπάρχουν ηθικοί λόγοι. Αυτό το οποίο αναφέρεται στην έννοια της Αειφόρου Ανάπτυξης ως υποχρέωση για μεταβίβαση των φυσικών πόρων στις επόμενες γενιές σε μία τέτοια κατάσταση ώστε να μπορέσουν κι αυτές να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Δεν είναι μόνο ότι έχουμε χρεώσει τις επόμενες γενιές, δανειζόμενοι συνεχώς ως κράτος, υποβαθμίζουμε συνεχώς την ποιότητα του περιβάλλοντος στο οποίο θα πρέπει να ζήσουν. Έχουμε όμως υποχρέωση να τους δώσουμε καθαρό αέρα, νερό, φυσικούς πόρους και βιοποικιλότητα ώστε να μπορέσουν να καλύψουν τις ανάγκες τους, όπως αναφέρεται και στην Αειφορία. Είναι ηθικό δηλαδή το θέμα αλλά με σημαντικές κοινωνικές προεκτάσεις. ... Παραπέρα, η προστασία του περιβάλλοντος και της φύσης συνδέεται με την ανθρώπινη υγεία και ποιότητα ζωής. Η βιολογική ποικιλότητα και η διατήρηση σε καλή κατάσταση των φυσικών οικοσυστημάτων συμβάλλει με πολλούς τρόπους στη διατήρηση της υγείας του ανθρώπου και την ποιότητα της ζωής τους». (Εδώ καταγράφεται η ηθική υποχρέωση, αλλά και λόγοι κοινωνικής αναγκαιότητας, όπως και η συμβολή της φύσης στην ποιότητα ζωής και διατήρηση της ανθρώπινης υγείας).*

*«Στις περιοχές αυτές υπάρχουν φυτικοί και ζωικοί οργανισμοί οι οποίοι χρησιμοποιούνται για την ανθρώπινη πρόοδο και εξέλιξη, σήμερα και στο μέλλον. Θα ήθελα να αντιπαραβάλω ένα παράδειγμα. Σήμερα επενδύουμε ένα τεράστιο ποσό για την αναδημιουργία της λίμνης Κάρλας. Γιατί γίνεται αυτό; Πριν από πολλά χρόνια η λίμνη αποξηράθηκε με σκοπό την αποκάλυψη γεωργικών εκτάσεων. Καθώς τα χρόνια περνούσαν όμως, οι κάτοικοι διαπίστωσαν ότι η παρέμβαση αυτή δεν ήταν προς το συμφέρον τους. Η γη έχασε γρήγορα τη γονιμότητά της, τα εδάφη έγιναν γρήγορα άγονα, το νερό λιγότευε, το μικροκλίμα της περιοχής δεν ήταν πια δροσερό την καλοκαιρινή περίοδο ενώ το χειμώνα υπήρχε ψύχος που πάγωνε τα δέντρα. Επίσης, δεν υπήρχαν πια οι δυνατότητες της αναψυχής δίπλα στη λίμνη. Έτσι, μετά από 60 χρόνια η ίδια η τοπική κοινωνία ζήτησε την αναδημιουργία της λίμνης. Οι κάτοικοι μπορούσαν*

να δουν ακόμη τη δυναμική που υπήρχε για ήπια τουριστική αξιοποίηση κατά το πρότυπο άλλων περιοχών, όπως στη λίμνη Πλαστήρα, που είναι μία τεχνητή λίμνη όπως γνωρίζουμε». (Στο συγκεκριμένο απόσπασμα εκτός από τις χρηστικές αξίες των Προστατευόμενων Περιοχών, αναφέρεται και το «κόστος ευκαιρίας» από την απώλειά τους).

«Οι περιοχές αυτές αποτελούν ένα απόθεμα βιολογικού και γενετικού υλικού το οποίο είναι απαραίτητο για την ανθρωπότητα. Τα αποθέματα αυτά έχουν μία χρηστική αξία για το παρόν και το μέλλον και την πρόοδο της ανθρωπότητας. Η επιστήμη καθημερινά ανακαλύπτει ουσίες που βρίσκονται σε φυτικά ή ζωικά είδη και μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος της κοινωνίας, για τη θεραπεία μίας ασθένειας, για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής, κ.λπ. Ακόμη, οι τόποι αυτοί χρησιμοποιούνται για εκπαίδευση και αναψυχή. ...Υπάρχει βεβαίως και η εσωτερική αξία (*intrinsic value*) των φυσικών οικοσυστημάτων και ειδών». (Στο απόσπασμα αυτό γίνεται αναφορά στις παρούσες και μελλοντικές χρηστικές αξίες των περιοχών, στις μη οικονομικές (αισθητικές, εκπαιδευτικές, κ.λπ.), αλλά και στην εσωτερική αξία τους).

«Η εμπειρία δείχνει ότι στις Προστατευόμενες Περιοχές οι οποίες διαχειρίζονται και διοικούνται σωστά δημιουργούνται πολλές νέες θέσεις εργασίας και, παράλληλα, ενισχύεται ο οικονομικός και κοινωνικός ιστός της τοπικής κοινωνίας. Σήμερα βλέπουμε την παρακμή της ελληνικής παραμεθορίου. Η γεωργία εγκαταλείπεται, δεν υπάρχει παραγωγή, η ανεργία αυξάνεται και υπάρχει ανάγκη για τη δημιουργία νέου τύπου δραστηριοτήτων οι οποίες χωρίς να καταστρέφουν τις φυσικές αξίες της περιοχής, να τις αξιοποιούν ορθολογικά για τη δημιουργία εισοδήματος. Εκτός από τις εργασίες της φύλαξης, της έρευνας, της περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, κ.λπ., στις Προστατευόμενες Περιοχές μπορούν να αναπτυχθούν πολλές μορφές σύγχρονων δραστηριοτήτων οι οποίες ανταποκρίνονται σε νέες ανάγκες των καταναλωτών: οικοτουρισμός, παραγωγή τοπικών προϊόντων ποιότητας με ονομασία προέλευσης, είναι μερικές μόνο από αυτές. Γενικά οι Προστατευόμενες Περιοχές αποτελούν εθνικό πλούτο, όπως και οι αρχαιότητες της χώρας μας. Αποτελούν συγκριτικά πλεονεκτήματα προς αξιοποίηση, αρκεί να διαχειριστούν και να διοικηθούν σωστά και οπωσδήποτε να υπάρχει και ο απαραίτητος έλεγχος και αξιολόγηση». (Εδώ εντοπίζεται η συμβολή των Προστατευόμενων Περιοχών στην εθνική οικονομία και τοπική ανάπτυξη, προΐδεάζοντάς μας παράλληλα για την κατεύθυνση της αξιοποίησης και ανάπτυξης των συγκεκριμένων αξιών).

«Είναι αναγκαία η προστασία των φυσικών οικοσυστημάτων γιατί είναι υποχρεωτική από τη νομοθεσία. Νομίζω ότι δε χρειάζεται κάποιος άλλος λόγος. Η νομοθεσία εκφράζει την κοινωνική επιθυμία, συμφωνία και αποδοχή της συγκεκριμένης υποχρέωσης. Ειδικά για τη χώρα μας, απορρέει και από την υποχρέωση που έχουμε έναντι των εταίρων μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση». (Εδώ γίνεται αναφορά στη νομική υποχρέωση του κράτους για την προστασία των περιοχών).

«Ακόμη, μπορούμε να δούμε το πόσο επηρεάζει η βιοποικιλότητα τη ζωή μας, πόσο επηρεάζει τη ζωή μας η κλιματική αλλαγή και πως συνδέεται η κλιματική αλλαγή με την προστασία της βιοποικιλότητας, καθώς όλα αυτά είναι αλληλένδετα». (Στο απόσπασμα αυτό γίνεται λόγος για την ολιστική λειτουργία της φύσης η οποία θα πρέπει να διατηρηθεί και να προστατευθεί ως έχει).

## **II. Ποια είναι η υφιστάμενη κατάσταση των Προστατευόμενων Περιοχών στη χώρα μας;**

Για το θέμα αυτό οι συμμετέχοντες στην έρευνα διατύπωσαν μία σειρά από γενικές διαπιστώσεις οι οποίες δεν εμφανίζονται στο συγκεντρωτικό πίνακα και είναι οι εξής:

- Η θεσμική και νομική προστασία των περιοχών βρίσκεται σε μία μεταβατική, κρίσιμη περίοδο (κάποιοι χρησιμοποίησαν την λέξη «καμπή») στην οποία παρατηρούνται σημαντικές καθυστερήσεις και απώλεια ευκαιριών.
- Τα περιβαλλοντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι Προστατευόμενες Περιοχές είναι σε γενικές γραμμές περιορισμένης κλίμακας και, μάλλον, σχετικά εύκολα αναστρέψιμα (εξαιρεση αποτελούν οι πυρκαγιές και οι επιπτώσεις από μεγάλα αναπτυξιακά έργα που προβάλλονται ως έργα εθνικής σημασίας –Αχελώος, Νέστος, Έβρος, κ.ά.).
- Παρατηρείται μεγάλη σχετικά διαφοροποίηση του είδους και της έντασης των περιβαλλοντικών απειλών και προβλημάτων μεταξύ των περιοχών, ανάλογα με τα ιδιαίτερα φυσικά αλλά και κοινωνικά χαρακτηριστικά τους.
- Παρατηρείται μία «ωρίμανση» της περιβαλλοντικής συνείδησης των πολιτών η οποία συμβάλλει με πολλαπλούς τρόπους στην ενεργοποίηση της πολιτείας και των επιχειρήσεων για την ανάληψη δράσεων προστασίας του περιβάλλοντος και της φυσικής κληρονομιάς.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται μερικές ενδεικτικές αναφορές από τις συνεντεύξεις των ειδικών που αφορούν την υφιστάμενη κατάσταση στη χώρα μας:

*«Στις περισσότερες Προστατευόμενες Περιοχές το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι το θεσμικό. Ουσιαστικά δεν υφίστανται. Είναι μεν οριοθετημένες σε χάρτες, αλλά στην πράξη δεν υπάρχει κάτι που να τις διαφοροποιεί και να προστατεύει τις αξίες που περικλείουν από τον υπόλοιπο χώρο. Στις περιοχές αυτές δεν ισχύουν νομοθετημένες απαγορεύσεις ή ρυθμίσεις με αποτέλεσμα καθημερινά να υφίστανται απειλές και κινδύνους υποβάθμισης. Ελάχιστες μόνο περιοχές (οι πιο απομακρυσμένες από αστικά κέντρα ή απομονωμένες όπως οι βραχονησίδες) διατηρούνται σαν ένα φυσικό απόθεμα ενώ οι υπόλοιπες υποβαθμίζονται καθημερινά μέσα από ανθρωπογενείς δραστηριότητες και έργα. Κυνήγι, έργα υποδομών, τουριστικές και άλλες δραστηριότητες αλλάζουν και αλλοιώνουν τη φυσιογνωμία και τα οικολογικά χαρακτηριστικά και λειτουργίες των περιοχών αυτών. Στους κινδύνους αυτούς μπορούμε να προσθέσουμε και φυσικές καταστροφές όπως οι πυρκαγιές». (Στο συγκεκριμένο απόσπασμα εντοπίζεται το θεσμικό-νομοθετικό πρόβλημα, οι ελλείψεις στο εθνικό χωροταξικό πλαίσιο και καταγράφονται επίσης σημαντικές φυσικές και ανθρωπογενείς απειλές).*

*«Από την άποψη βέβαια του κεντρικού σχεδιασμού και συντονισμού η κατάσταση μπορούμε να πούμε ότι χειρότερησε καθώς ενώ δημιουργήθηκε ένα πλαίσιο διαχείρισης με τοπικές δομές αυτό εγκαταλείφθηκε στην τύχη του. Η αρμόδια υπηρεσία (το τμήμα διαχείρισης φυσικού περιβάλλοντος του ΥΠΕΧΩΔΕ) είναι ελλιπώς στελεχωμένη, αποδυναμωμένη και χωρίς καμία υποστήριξη. Ουσιαστικά αδυνατεί πλήρως να πραγματοποιήσει το σημαντικό έργο του συντονισμού και της σχεδίασης. Η «Επιτροπή Φύση»<sup>46</sup> που είχε δημιουργηθεί, μεσοράνησε για*

<sup>46</sup> Η "Επιτροπή - Φύση 2000", έχει συσταθεί με το άρθρο 5 της Κοινής Υπουργικής Απόφασης 33318/3028/28-12-1998 (ΦΕΚ 1289 Β/28-12-1998) και σύμφωνα με τα οριζόμενα στο Νόμο 2742/1999, «Χωροταξικός σχεδιασμός και αειφόρος ανάπτυξη & άλλες διατάξεις» (άρθρο 17), ενεργεί και ως Εθνική Επιτροπή Προστατευόμενων Περιοχών με σκοπό το συντονισμό, την παρακολούθηση και αξιολόγηση των διαδικασιών προγραμματισμού, οργάνωσης και λειτουργίας του Εθνικού Συστήματος Διοίκησης και Διαχείρισης Προστατευόμενων Περιοχών.

πολύ μικρό χρονικό διάστημα και, πρακτικά, καταργήθηκε. Μία λύση που φαίνεται στον ορίζοντα είναι η δημιουργία αυτοτελούς Υπουργείου Περιβάλλοντος στο οποίο να γίνει μία αναδιοργάνωση των υπηρεσιών και των προσώπων προκειμένου να δοθεί μία καλύτερη προοπτική στα θέματα προστασίας της φύσης. ...Δεν υπάρχει δηλαδή σχεδιασμός και κοινή προσέγγιση με αποτέλεσμα το αν προχωράνε ή όχι κάποια πράγματα, όπως συμβαίνει και σε άλλους τομείς στη χώρα μας, καταλήγει να είναι θέμα τύχης. Ο ένας είναι φιλότιμος και ευσυνείδητος υπάλληλος, «τρέχει» και έχει υψηλή απόδοση. Σε άλλη περίπτωση κάποιος έχει οικογενειακές υποχρεώσεις ή άλλα προβλήματα και προχωράει τα θέματα με αργούς ρυθμούς. Υπάρχει όμως και άλλη περίπτωση, η χειρότερη που ο επικεφαλής που τίθεται σε μία νευραλγική θέση να έχει άλλη («κρυφή») ατζέντα. Χρησιμοποιεί δηλαδή τη θέση και το αντικείμενο που διαχειρίζεται για να επιτύχει προσωπικούς σκοπούς και στόχους (να αναδειχθεί πολιτικά ή να εξυπηρετήσει συγκεκριμένα συμφέροντα)». (Εδώ εντοπίζεται, σ' όλο το «μεγαλείο» της, η έλλειψη κεντρικού σχεδιασμού και ειλικρινούς και σταθερής πολιτικής βούλησης. Ακόμη, το πρόβλημα της ακατάλληλης στοχοθεσίας («κρυφή» ατζέντα), αλλά και η πρόταση για τη δημιουργία ενός αυτοτελούς Υπουργείου Περιβάλλοντος το οποίο θα μπορούσε να συγκεντρώσει και να συντονίσει μέσα από μία ολοκληρωμένη και υπεύθυνη πολιτική τα θέματα της αποτελεσματικής προστασίας του περιβάλλοντος. Κάποιος άλλος ειδικός, από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, ανέφερε σχετικά: «κρηματοδοτούνται σήμερα πολλά έργα τα οποία «βαφτίζονται» περιβαλλοντικά τα οποία όμως μόνο έμμεσα έχουν κάποια συμβολή στην προστασία του περιβάλλοντος»).

«Σημαντικό πρόβλημα θεωρώ την άγνοια που υπάρχει. Πολλοί άνθρωποι καταστρέφουν στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος γιατί δε γνωρίζουν την αξία και χρησιμότητά τους. Πριν από μερικές ημέρες στη λίμνη μας ένας κάτοικος έκοψε πέντε μεγάλες ιτιές για ξύλα για το τζάκι του. ...Η διαταραχή ήταν μη αντιστρεπτή και αλλοίωσε τόσο την εικόνα, όσο και τη λειτουργία του τοπικού οικοσυστήματος. ...Επίσης, τα «κενά» νόμου και το μπέρδεμα που υπάρχει μεταξύ των αρμοδιοτήτων που έχουν ή δεν έχουν διάφορες υπηρεσίες, δημιουργούν προβλήματα ατιμωρησίας ή ανεπαρκών ελέγχων και εφαρμογής της νομοθεσίας. Για παράδειγμα, ο έλεγχος των βοσκοτόπων ανήκει στις Διευθύνσεις Γεωργίας, οι οποίες όμως δεν έχουν μηχανισμούς ελέγχου ώστε να αποτρέψουν εκχερσώσεις που γίνονται σε τέτοιες περιοχές για να δημιουργήσουν γεωργική γη». (Στο απόσπασμα αυτό έχουμε αναφορά σε ανθρωπογενείς απειλές, αλλά και διαρθρωτικά προβλήματα και συγκεκριμένα αδυναμίες που υπάρχουν στην εφαρμογή της νομοθεσίας, αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων και ασάφειες στο νομικό-θεσμικό πλαίσιο προστασίας).

«...έχουμε περιβαλλοντικές επιπτώσεις από τη διάνοιξη δρόμων ή άλλων αναπτυξιακών έργων, αποξηράνσεις υγροτόπων, καταπατήσεις και οικοπεδοποιήσεις παράκτιων περιοχών, ενώ δεν πραγματοποιούνται καθόλου προγράμματα περιβαλλοντικής παρακολούθησης για την αξιολόγηση της κατάστασης και του μεγέθους των φυσικών πληθυσμών. Η υποχρέωση για την υποβολή εκθέσεων προς την Ευρωπαϊκή Ένωση καλύπτεται με εκτιμήσεις για τους φυσικούς πληθυσμούς που πραγματοποιούνται συνήθως από πανεπιστημιακούς, χωρίς όμως να βασίζονται σε μετρήσεις και δεδομένα που έχουν προέλθει από πρωτογενή έρευνα. Μέχρι πρότινος ο όρος περιβαλλοντική παρακολούθηση ήταν άγνωστη στη χώρα μας. Εδώ και τρία χρόνια που έχουν δημιουργηθεί οι Φορείς Διαχείρισης υλοποιούνται κάποιες δράσεις περιβαλλοντικής παρακολούθησης οι οποίες πραγματοποιούνται με ανάθεση έργου, το οποίο

σημαίνει ότι για τα δεδομένα που συλλέγονται δεν εξασφαλίζεται διαχρονικότητα και συνέχεια στις μετρήσεις. Βεβαίως αυτές οι σειρές δεδομένων που συγκεντρώνονται είναι εξέχουσας σημασίας ειδικά μάλιστα όταν δεν υπάρχουν καθόλου δεδομένα. (Εδώ γίνεται αναφορά στις πλέον συνηθισμένες ανθρωπογενείς απειλές, αλλά και τα διαθρωτικά προβλήματα για την αποτελεσματική προστασία της βιοποικιλότητας, με κυριότερο την έλλειψη οργανωμένων βάσεων δεδομένων και δείκτες αναφοράς με βάση τα οποία να παρακολουθούνται και να αξιολογούνται οι πολιτικές και οι δράσεις προστασίας της φύσης).

«...η κατάσταση μπορεί να είναι ικανοποιητική σε κάποιες δασικές περιοχές σε μεγάλο υψόμετρο, η κατάσταση όμως είναι απογοητευτική σε υγροτοπικές περιοχές, σε παράκτια οικοσυστήματα, σε ποτάμια και λίμνες. Το 95% των αμμοθηνών έχουν εξαφανιστεί, οι μικροί υγρότοποι επίσης έχουν εξαφανιστεί και είναι πολύ σημαντική αυτή η απώλεια καθώς στα συστήματα αυτά, παρά το μικρό τους μέγεθος, απαντώνται οικοσυστημικές λειτουργίες οι οποίες ελάχιστα έχουν μελετηθεί και ενώ θα μπορούσαν να δώσουν λύσεις σε πολλά προβλήματα της ανθρώπινης κοινωνίας με την ανάπτυξη της οικολογικής μηχανικής (*ecological engineering*). Επίσης, οι παράγοντες αυτοί δεν έχουν ληφθεί υπόψη στη συγκρότηση του δικτύου Φύση 2000, με αποτέλεσμα να μην προστατεύεται αποτελεσματικά το σύνολο της βιολογικής ποικιλότητας και των οικολογικών αξιών που υπάρχουν στην ελληνική φύση. Οι παράκτιοι υψιωματικοί υγρότοποι έχουν τεράστια σημασία για τη διατήρηση των ειδών και στη χώρα μας τα οικοσυστήματα αυτά υποβαθμίζονται καθημερινά από την ανεξέλεγκτη δράση διαφόρων επιτειδιών. Η χώρα μας δυστυχώς προσανατολίστηκε στην ένταξη στο δίκτυο της προστασίας μεγάλων περιοχών αφήνοντας εκτός προστασίας πολλές μικρότερες περιοχές οι οποίες όμως έχουν τεράστια σημασία για τη διατήρηση της παγκόσμιας βιοποικιλότητας (με ελάχιστες εξαιρέσεις βέβαια). Δε θα πρέπει να ξεχνάμε ότι στην αποτελεσματική προστασία της φύσης δεν ενδιαφερόμαστε μόνο για τα είδη, τον αριθμό των διαφορετικών ειδών και τους φυσικούς πληθυσμούς τους, αλλά και τους βιοτόπους τους, στοιχεία δηλαδή του φυσικού περιβάλλοντος που συνδέονται με σημαντικές λειτουργίες και συμβάλλουν σ' αυτό που ονομάζουμε διατήρηση της οικολογικής ισορροπίας». (Εδώ βλέπουμε και φυσικές απειλές λόγω των ανταγωνιστικών χρήσεων και διαρθρωτικά προβλήματα, ιδίως στον τομέα της επιλογής των Προστατευόμενων Περιοχών και την προστασία του «μικρού και αναντικατάστατου»).

«Έχουμε, δυστυχώς, αρκετά παραδείγματα στη χώρα μας που στις διαδικασίες του σχεδιασμού και ιδίως του ελέγχου των περιβαλλοντικών επιπτώσεων υπεισέρχονται συμφέροντα με στόχο την ένταξη μη συμβατών δραστηριοτήτων στο εσωτερικό ευαίσθητων οικοσυστημάτων. Έχουμε στην περιοχή του Νέστου το παράδειγμα που κάποιιοι επιχείρησαν να χωροθετήσουν δεξαμενές πετρελαίου στα παραποτάμια οικοσυστήματα. ...Στον Έβρο έχουμε την περίπτωση της δημιουργίας αγωγού πετρελαίου. Πάντως οι περιπτώσεις αυτές είναι μάλλον μεμονωμένες και η ένταξη μη συμβατών χρήσεων σε ευαίσθητες περιοχές επιχειρείται μόνο σε λίγες περιπτώσεις μεγάλων αναπτυξιακών έργων τα οποία συνήθως συνδέονται με πολύ μεγάλα οικονομικά και πολιτικά συμφέροντα». (Εδώ γίνεται αναφορά στην ακατάλληλη εκτίμηση των περιβαλλοντικών, οικονομικών και κοινωνικών επιπτώσεων μεγάλων αναπτυξιακών έργων που θεωρούνται εθνικής σημασίας).



### **Φωτογραφία 7.1:**

Αποψη της λίμνης Βεγορίτιδας, στα όρια των νομών Πέλλας, Φλώρινας και Κοζάνης. Στην εικόνα διακρίνεται ευτροφισμός των νερών από τις καλλιέργειες και την απόρριψη αστικών λυμάτων στην περιφέρεια της λίμνης. Στο φόντο βλέπουμε τον «φαλακρό» λόφο, λόγω της υπερβόσκησης. Τα τελευταία χρόνια η λίμνη αντιμετωπίζει πολύ μεγάλο πρόβλημα μείωσης της στάθμης του νερού το οποίο μπορεί να οφείλεται εν μέρει στη λειψυδρία, αλλά και στην άντληση μεγάλων ποσοτήτων νερού για άρδευση αγροτικών καλλιεργειών (στις εκτάσεις που αποκαλύπτονται) και για τις ανάγκες ψύξης των θερμοηλεκτρικών μονάδων που είναι εγκατεστημένες στην περιοχή (υδρολογική λεκάνη). (φωτογραφία: Ιωάννα Αμπαιζή)

### **III. Θετικά «βήματα» στην προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών**

Μία γενική διαπίστωση των ειδικών που συμμετείχαν στην έρευνα, αναφορικά, με τα θετικά «βήματα» για το μέλλον των Προστατευόμενων Περιοχών στη χώρα μας ήταν ότι για όσα έχουν γίνει δεν φαίνεται να υπάρχει μία κεντρική πολιτική κατεύθυνση και πολιτική βούληση με αποτέλεσμα οι θετικές ενέργειες να μην κεφαλαιοποιούνται. Δηλαδή, κάτι που είδαμε και προηγουμένως. Σε πολλές μάλιστα περιπτώσεις η μη ολοκλήρωση των περιβαλλοντικών υποδομών και η έλλειψη μέριμνας για τη λειτουργία και συντήρησή τους έχει ως αποτέλεσμα την καταστροφή και απαξίωσή τους. Το ενθαρρυντικό είναι πάντως ότι οι ειδικοί αναφέρθηκαν σε αρκετά θετικά βήματα τα οποία ομαδοποιούνται σε τρεις ευρείες ομάδες: πρωτοβουλίες σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, πρωτοβουλίες σε τοπικό επίπεδο και πρωτοβουλίες από επιχειρήσεις και ιδιώτες σε ατομικό/προσωπικό ή συλλογικό επίπεδο. Ακολουθούν μερικές ενδεικτικές αναφορές των ειδικών, όπως καταγράφηκαν στις συνεντεύξεις τους:

*«...πολύ θετική είναι η δημόσια διαβούλευση των νομοθετημάτων που προωθεί η πολιτεία. Εκφράζονται με τον τρόπο αυτό τα σημεία σύγκλισης και οι διαφωνίες και πιστεύω ότι με τον τρόπο αυτό ευαισθητοποιείται η κοινή γνώμη και προκύπτουν επιλογές οι οποίες έχουν την κοινωνική αποδοχή και εκφράζουν ευρύτερα συμφέροντα της κοινωνίας και υποχρεώσεις μας απέναντι στη φύση. Ένα παράδειγμα είναι με το Εθνικό Χωροταξικό Σχέδιο. Υπήρξε πολύ σκληρή κριτική, αλλά το γεγονός ότι μπαίνουμε σε μία τέτοια διαδικασία θεωρώ ότι είναι πολύ θετικό. Επίσης, η λειτουργία και η συμμετοχή των μη κυβερνητικών οργανώσεων που πρωτοστατούν στις διαδικασίες της δημόσιας διαβούλευσης». (Στο συγκεκριμένο απόσπασμα γίνεται αναφορά στην πραγματοποίηση διαδικασιών διαβούλευσης από την πολιτεία για σημαντικά θέματα που σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος και την Αειφόρο Ανάπτυξη. Επίσης, αναφέρεται ο θετικός ρόλος που διαδραματίζουν οι περιβαλλοντικές και μη κυβερνητικές οργανώσεις).*

*«Στα θετικά στοιχεία θεωρώ πολύ σημαντική τη δράση των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων η οποία έχει συμβάλει στην αναμόρφωση των απόψεων και την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση του κόσμου. Το ίδιο διαπιστώνω και στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Κάθε μέρα τα μέσα ενημέρωσης προβάλλουν ζητήματα σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος (οικολογικά ντοκιμαντέρ, εκπομπές αφιερωμένες στις αξίες των Προστατευόμενων Περιοχών, παραδείγματα καλής πρακτικής, γεγονότα και ειδήσεις) που συμβάλλουν στην ενημέρωση και*

ευαισθητοποίηση του κοινού σε καθημερινή βάση. Υπάρχουν βεβαίως και τοπικά σκάνδαλα (όπως ο Ασωπός) στα οποία αντιδρούν και κινητοποιούνται οι Πολίτες. Βλέπουμε σήμερα τους πολίτες αποφασισμένους να θέλουν να έχουν μία ουσιαστική παρέμβαση και να θέλουν να πάρουν την υπόθεση περιβάλλον «στα χέρια τους». (Και εδώ βλέπουμε την αναγνώριση της θετικής συμβολής των μη κυβερνητικών οργανώσεων, μαζί με τα Μέσα Ενημέρωσης. Ακόμη, σημειώνεται η πρόοδος που υπάρχει στην περιβαλλοντική συνειδητοποίηση και κινητοποίηση των πολιτών).

«Στην ίδια κατεύθυνση υπάρχει σήμερα πολύ μεγάλη πρόοδος στην περιβαλλοντική εκπαίδευση. Υπάρχει πολύ μεγάλη διάδοση και πολλά προγράμματα περιβαλλοντικής εκπαίδευσης που υλοποιούνται σε όλα τα επίπεδα της εκπαίδευσης και σε συνδυασμό με τη δράση των περιβαλλοντικών οργανώσεων έχουν ως αποτέλεσμα την άσκηση πίεσεων προς την πολιτική εξουσία για μεγαλύτερη ευαισθησία και υπευθυνότητα στα περιβαλλοντικά θέματα. Βλέπουμε σήμερα ότι το κόμμα των οικολόγων πρασίνων έχει ένα σημαντικό ρεύμα που δείχνει την απήτηση που έχουν πλέον τα περιβαλλοντικά ζητήματα στις πολιτικές προτεραιότητες των πολιτών». (Στο απόσπασμα αυτό γίνεται αναφορά στη θετική συμβολή της περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, όπως και των περιβαλλοντικών οργανώσεων καθώς επίσης και την πολύ θετική ένταξη στην πολιτική ατζέντα των περιβαλλοντικών θεμάτων).

«Στα θετικά συμπεριλαμβάνω την υλοποίηση μεγάλου αριθμού Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων μέσω των οποίων έχει προχωρήσει η προστασία και αποκατάσταση σε αρκετές περιοχές. Θα πρέπει να αναγνωρίσουμε επίσης ότι τα περισσότερα από τα προγράμματα αυτά υλοποιούνται από τους Φορείς Διαχείρισης που κατά τη γνώμη μου αποτελεί το πλέον σημαντικό βήμα προόδου που υλοποιήθηκε τα τελευταία χρόνια. Το αρνητικό βέβαια είναι ότι μας προλαβαίνουν οι εξελίξεις. Ο ρυθμός προόδου που σημειώνεται είναι εξαιρετικά αργός, ενώ πολλές από τις θετικές πρωτοβουλίες παραμένουν μετέωρες». (Εδώ βλέπουμε την αναγνώριση των ωφελειών από την υλοποίηση Ευρωπαϊκών προγραμμάτων με αντικείμενο την προστασία, διαχείριση και αποκατάσταση των Προστατευόμενων Περιοχών και την σημασία που αποδίδεται στη δημιουργία των Φορέων Διαχείρισης («το σημαντικότερο βήμα προόδου»). Υπάρχει ακόμη και μία έμμεση αναφορά για την έλλειψη μέριμνας στην κεφαλαιοποίηση των θετικών βημάτων που πραγματοποιούνται).

#### **IV. Προϋποθέσεις αποτελεσματικής λειτουργίας των Φορέων Διαχείρισης Προστατευόμενων Περιοχών**

Και για αυτό το θέμα υπάρχουν μία σειρά από γενικές διαπιστώσεις των ειδικών που απαριθμούνται στη συνέχεια και δεν αναφέρονται στον σχετικό πίνακα:

- Η ίδρυση και στελέχωση των Φορέων Διαχείρισης αποτελεί έναν πολύ πρόσφατο θεσμό για τη χώρα μας. Όπως με κάθε τι νέο, είναι λογικό να παρατηρούνται «λάθη», έλλειψη συνειδητοποίησης σε επίπεδο ρόλων και σχέσεων, παλινωδίες και ενέργειες «εκτροπής» από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους. Η εμπειρία που σωρεύεται με την πάροδο του χρόνου από την έναρξη της λειτουργίας τους, αναμένεται να λειτουργήσει καταλυτικά για την εξομάλυνση των παραπάνω αδυναμιών.
- Η αποτελεσματική προστασία της φύσης και της βιοποικιλότητας της χώρας μας δεν νοείται χωρίς την ύπαρξη των Φορέων Διαχείρισης. Οι Φορείς Διαχείρισης αποτελούν



τους θεματοφύλακες και το κύριο (θεσμικό) όργανο συντονισμού και υλοποίησης των δράσεων προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών τοπικά.

Ειδικότερα, οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναφέρθηκαν σε δύο ευρείες κατηγορίες προϋποθέσεων για την αποτελεσματική λειτουργία των Φορέων Διαχείρισης: τις εξωγενείς, οι οποίες αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον των Φορέων Διαχείρισης και τις εσωτερικές, οι οποίες αφορούν την εσωτερική τους οργάνωση και επιμέρους χαρακτηριστικά της λειτουργίας τους. Ακολουθούν μερικές ενδεικτικές αναφορές από τις συνεντεύξεις των ειδικών:

*«Δεν είναι δυνατό να έχουμε αποτελέσματα από τους Φορείς Διαχείρισης με κονδύλια τα οποία αρχίζουν και τελειώνουν». (Εδώ έχουμε επισήμανση της ανάγκης για την εξασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας και την εξασφάλιση ενός σταθερού καθεστώτος λειτουργίας των Φορέων Διαχείρισης).*

*«Πρώτα απ' όλα ο κάθε Φορέας Διαχείρισης θα πρέπει να έχει έναν Κανονισμό Λειτουργίας και έναν σκοπό και έναν κεντρικό στόχο μέσω του οποίου προκύπτει η αποστολή για όλα τα στελέχη του. Ο βασικός σκοπός που καλούνται να εξυπηρετήσουν οι Φορείς Διαχείρισης είναι η διατήρηση της βιοποικιλότητας και των αξιών της Προστατευόμενης Περιοχής στην οποία δραστηριοποιούνται. ... Με βάση την ελληνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία κεντρικός στόχος των Φορέων Διαχείρισης είναι αυτό που λέμε επιθυμητό ή ευδόκιμο καθεστώς διατήρησης ("favorable conservation status") στις περιοχές ευθύνης τους. Για να επιτευχθεί αυτός ο κεντρικός στόχος θα πρέπει να αναλυθεί σε επιμέρους στόχους. Αν πάρουμε την περίπτωση των πουλιών. Τότε με βάση την ευρωπαϊκή και την ελληνική νομοθεσία η οποία έχει ενσωματώσει την αντίστοιχη κοινοτική, για κάθε περιοχή υπάρχουν συγκεκριμένα είδη πουλιών που πρέπει να προστατευθούν. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να ερευνήσουμε τις οικολογικές τους απαιτήσεις και με βάση αυτές να προσδιορίσουμε τους διαχειριστικούς στόχους που θέλουμε να επιτύχουμε. Δηλαδή αν πρόκειται για ένα είδος το οποίο είναι διερχόμενο από την περιοχή, θα πρέπει να αποφασίσουμε αν θέλουμε να διατηρήσουμε την παρουσία του ως έχει, ή αν θέλουμε να υποστηρίξουμε μέσα σε έναν χρονικό ορίζοντα πέντε με δέκα χρόνων την παραμονή του είδους στην περιοχή για φωλεασμό και αναπαραγωγή. Είναι αυτό που ονομάζουμε favorable reference values, δηλαδή η επιθυμητή κατάσταση διατήρησης εξειδικεύεται περαιτέρω δίνοντας για τα είδη στόχους επιθυμητές συνθήκες αναφοράς. Τι πληθυσμό έχω για το κάθε στοχευόμενο είδος και τι θέλω να επιτύχω με βάση κάποιες προϋποθέσεις. Αυτό θα πρέπει να γίνει για όλα τα σημαντικά είδη και οι τιμές αναφοράς θα πρέπει να αποτελέσουν τους προγραμματικούς στόχους του Φορέα για τα επόμενα χρόνια. Επομένως, ο στόχος της διατήρησης εξειδικεύεται σε επιμέρους στόχους οι οποίοι για να επιτευχθούν θα πρέπει να υλοποιηθούν μία σειρά από συγκεκριμένες δράσεις στο πλαίσιο ενός μεσοπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου προγραμματισμού. Για να γίνει αυτό θα απαιτηθούν χρήματα, συνεργασίες με δημόσιες υπηρεσίες και άλλους φορείς διαχείρισης, προγράμματα παρακολούθησης και άλλου είδους δράσεις ώστε να υπάρχει αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στο έργο του Φορέα». (Στο συγκεκριμένο απόσπασμα, το οποίο παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον, γίνεται μία εκτενής παρουσίαση της διαδικασίας στοχοθέτησης που θα πρέπει να εφαρμόζεται από τους Φορείς Διαχείρισης και της μετουσίωσής της στη συνέχεια σε επιχειρησιακά προγράμματα. Ακόμη, γίνεται έμμεση αναφορά στην ανάγκη υλοποίησης και άλλων παράλληλων δράσεων από τους Φορείς*

Διαχείρισης όπως το μάρκετινγκ των υπηρεσιών τους, η αποτελεσματική επικοινωνία με τους κοινωνικούς εταίρους, κ.ά.).

*«Θα πρέπει οι Φορείς (Διαχείρισης) να είναι ανεξάρτητοι ώστε να μπορούν να έχουν λόγο και άποψη και να μην είναι «όμηροι» πολιτικών ή άλλων εξουσιών, ακόμη και συμφερόντων. Το δεύτερο είναι να υπάρχει η κατάλληλη οργανωτική δομή, περιλαμβάνοντας την επαρκή στελέχωση και δημιουργία υποδομών, αλλά και συγκεκριμένες αρμοδιότητες που θα εκχωρηθούν από το κράτος. Αυτό που έχουμε σήμερα είναι ένα δαιδαλώδες σύστημα σχέσεων και αλληλεξαρτήσεων. Υπάρχει αρμοδιότητα των δημοσίων υπηρεσιών, υπάρχει αρμοδιότητα τοπικών αρχών, υπάρχει πολιτικό ενδιαφέρον από διάφορα πρόσωπα, υπάρχουν συμφέροντα φυσικών προσώπων ή οργανισμών. Όλα αυτά θα πρέπει κατά τη γνώμη μου να μπουν σε μία «τάξη» και να δημιουργηθεί ένα ξεκάθαρο πλέγμα σχέσεων και επιμέρους εξουσιών».* (Στο απόσπασμα αυτό έχουμε αναφορά στην εκχώρηση αρμοδιοτήτων από το κράτος προς τους φορείς Διαχείρισης και τον περιορισμό των εξωτερικών παρεμβάσεων χειραγώγησης (εξωγενείς παράγοντες) και στην ανάγκη δημιουργίας μίας ισχυρής οργανωτικής βάσης και υποδομής από τη μεριά των Φορέων Διαχείρισης (προϋπόθεση που αφορά το εσωτερικό περιβάλλον των Φορέων Διαχείρισης).

*«Στις προϋποθέσεις θα έλεγα, να είναι καταρχήν αξιοκρατική η στελέχωσή τους. Το δεύτερο να έχουν σταθερή χρηματοδότηση και επίσης να έχουν αρμοδιότητες. Θα πρέπει να αποκτήσουν αρμοδιότητες και εξουσία. Αν πάρουμε το παράδειγμα της Αμερικής, εκεί οι φορείς αυτοί έχουν μεγάλη «εξουσία». Ένας ακόμη παράγοντας είναι η λειτουργία τους να παραμένει μακριά από μικροπολιτικές και κομματικές σκοπιμότητες. Να είναι δηλαδή ανεξάρτητοι».* (Το απόσπασμα αυτό επαναλαμβάνει σημαντικά θέματα που εντοπίστηκαν και αναφέρθηκαν προηγούμενα. Βλέπουμε στο σημείο αυτό τη συμφωνία που υπάρχει σε κάποια θέματα μεταξύ των ειδικών που συμμετείχαν στην έρευνα υπογραμμίζοντας τη σημασία τους).

*«Οι ΚΥΑ για τις Προστατευόμενες Περιοχές στις οποίες είναι εγκατεστημένοι οι Φορείς Διαχείρισης ορίζουν βέβαια αρκετά ξεκάθαρα το προστατευτικό αντικείμενο το οποίο θα πρέπει να αποτελεί τη βάση των στόχων, των δράσεων και των προγραμμάτων τους. Για παράδειγμα, σε μία περιοχή μπορεί να έχουμε 50 ζευγάρια νεροχελιδωνων, αυτά αποτελούν το πληθυσμό βάσης για τη διατήρηση του οποίου ευθύνεται ο Φορέας Διαχείρισης της περιοχής. Με βάση την αυξομείωση του φυσικού αυτού πληθυσμού θα πρέπει να κρίνεται το έργο του και η αποτελεσματικότητά του. Στόχοι όπως η προσέλευση επισκεπτών στην περιοχή η συμβολή στην αύξηση του εισοδήματος, κ.ά. είναι θεμιτοί αλλά δευτερεύοντες. ... Ένα σημαντικό στοιχείο επίσης, είναι η συνεχής εκπαίδευση των στελεχών των Φορέων Διαχείρισης και των μελών των Διοικητικών Συμβουλίων. Εκτός από την πρώτη βασική εκπαίδευση που έγινε με ευθύνη του ΥΠΕΧΩΔΕ δεν έχουν γίνει στη συνέχεια άλλες τέτοιες δράσεις».* (Στο απόσπασμα αυτό έχουμε την επισήμανση της διαμόρφωσης στρατηγικών στόχων, με βάση τους οποίους θα αναπτύσσονται και τα επιχειρησιακά προγράμματα των Φορέων Διαχείρισης και θα σχεδιάζεται η αξιολόγηση. Ακόμη, γίνεται αναφορά στο πολύ σημαντικό θέμα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού των Φορέων).

*«Ο πρώτος Φορέας Διαχείρισης ξεκίνησε στη Ζάκυνθο το 2000. Υπάρχει μία εμπειρία περίπου μίας δεκαετίας. Όλο αυτό το χρονικό διάστημα έχουν δαπανηθεί χρήματα σε ποικιλία δράσεων*

και έχουν απασχοληθεί άνθρωποι (δημόσιοι λειτουργοί, στελέχη των Φορέων, ακόμη και εθελοντές) χωρίς να έχει αποτιμηθεί μέχρι σήμερα το αποτέλεσμα. Θα έπρεπε να υπάρχει μία αξιολόγηση. Αλλά τι αξιολόγηση μπορεί να γίνει σήμερα, όταν δεν υπάρχει ένα επίπεδο αναφοράς. Κάτι σημαντικό επομένως είναι η ανάπτυξη μίας σειράς από δείκτες για την αξιολόγηση του έργου των Φορέων Διαχείρισης που αποτελεί μία σημαντική δημόσια και εθνική επένδυση. Υπάρχει πολιτική ευθύνη, στο βαθμό που γίνεται διαχείριση δημοσίου χρήματος. Κανένας ιδιώτης δεν πραγματοποιεί μία επένδυση χωρίς να εξετάζει εκ των προτέρων και στη συνέχεια την αποδοτικότητά της». (Στο απόσπασμα αυτό τονίζεται η σημασία της αξιολόγησης για τους Φορείς Διαχείρισης, η οποία θα πρέπει να γίνεται με έναν συστηματικό και οργανωμένο τρόπο).

«Θεωρώ πολύ σημαντική τη δημιουργία ενός επιτελικού, κεντρικού οργάνου που θα αναλάβει το συντονισμό και την υλοποίηση οριζόντιων δράσεων για όλους τους Φορείς». (Εδώ έχουμε τον εντοπισμό της ανάγκης για δημιουργία ενός επιτελικού οργάνου που, όπως έχει τονιστεί και σε άλλα σημεία, το ιδανικό θα ήταν να γίνονταν στο επίπεδο ενός αυτοτελούς Υπουργείου Περιβάλλοντος. Το επόμενο απόσπασμα «φωτίζει» περισσότερο το θέμα).

«Θα πρέπει να δημιουργηθεί μία κεντρική δομή η οποία θα μπορεί να καλύπτει οριζόντιες ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των στελεχών των Φορέων. Να προσφέρει τη δυνατότητα μετάβασης και παραμονής κάποιων στελεχών στο εξωτερικό για τη μεταφορά τεχνογνωσίας από περιοχές που έχουν παράδοση στα θέματα διατήρησης της φύσης, δημιουργία θεματικών κύκλων για είδη όπως η θαλάσσια χελώνα, η μεσογειακή φώκια ή η αρκούδα που αποτελούν είδη προτεραιότητας για τέσσερις ή και περισσότερους Φορείς Διαχείρισης. Κάτι αντίστοιχο μπορεί να γίνει και για τις λιμνοθάλασσες που αφορά δεκαεπτά Φορείς Διαχείρισης. Στον τομέα αυτό υπάρχουν πολλές δυνατότητες, όπως συστήματα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στο πλαίσιο της δια βίου εκπαίδευσης. Βιωματικά σεμινάρια με την συνύπαρξη στελεχών των φορέων, για την ανταλλαγή εμπειριών μεταξύ τους. Υπάρχουν μάλιστα και αρκετές πιλοτικές εφαρμογές που έχουν γίνει με πολύ καλά αποτελέσματα. Αυτό είναι ένα σύστημα ανάπτυξης προσωπικού το οποίο θα πρέπει να αναπτυχθεί συνολικά για τους Φορείς Διαχείρισης. Δεν μπορείς να το έχεις για έναν Φορέα, δε γίνεται. Να σημειώσω ότι ο χώρος εργασίας των στελεχών είναι η ίδια η φύση, το οποίο σημαίνει ότι τα στελέχη θα πρέπει να εκπαιδευτούν στη φύση. Αυτός είναι ο φυσικός τους χώρος». (Στο συγκεκριμένο απόσπασμα τονίζεται το σημαντικό θέμα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού των Φορέων Διαχείρισης που «εγγυάται» τη διακεκριμένη επίδοση και αριστεία στο έργο τους και, επίσης, της πιο αποτελεσματικής και αποδοτικής αντιμετώπισής του σε κεντρικό επίπεδο, ως μία οριζόντια δράση που αφορά όλους τους Φορείς).



### **Φωτογραφία 7.2:**

Ο «λόγος» της Έδεσσας. Ημιφυσικό αγροοικοσύστημα με υψηλή ποικιλότητα το οποίο έχει προκύψει από την παραδοσιακή αγροτική δραστηριότητα των κατοίκων σε μικρές ιδιοκτησίες. Η καλλιέργεια σε μικρή έκταση μπορεί να καταστεί βιώσιμη μόνο αν οδηγεί στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων τα οποία διαθέτουν σε ειδικές αγορές και με υψηλότερη τιμή. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει συμβολή στη διατήρηση της φύσης, ο αγρότης αμειβεται για τον κόπο του, ενώ ο καταναλωτής πληρώνει «κάτι παραπάνω» για ένα ποιοτικό προϊόν, συνήθως γευστικότερο και υγιεινότερο.

(φωτογραφία: Ιωάννα Αμπατζή)

## **V. Ο σύγχρονος ρόλος των Φορέων Διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών**

Οι Φορείς Διαχείρισης, όπως συμφωνούν οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, αποτελούν οργανισμούς οι οποίοι είναι δυναμικοί και θα πρέπει να εξελίσσονται και να προσαρμόζονται, ανάλογα με τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Αναφορικά με το σύγχρονο ρόλο των Φορέων Διαχείρισης οι ειδικοί που συμμετείχαν στην έρευνα αναφέρθηκαν σε μία σειρά από σημαντικούς ρόλους και λειτουργίες που αποδόθηκαν με τη μορφή των τριών συμπληρωματικών κατευθύνσεων που παρουσιάσαμε στον συγκεντρωτικό πίνακα. Ακολουθούν μερικές ενδεικτικές αναφορές των ειδικών για το θέμα:

*«Οι Φορείς Διαχείρισης αποτελούν ένα μοναδικό «εργαλείο» για τη διαχείριση της φύσης τοπικά και θα πρέπει το συντομότερο δυνατό να αποκτήσουν διοικητική επάρκεια. Δεν φαίνεται να υπάρχει σήμερα καμία άλλη εναλλακτική πρόταση που να μπορεί να εγγυηθεί αποτελεσματική διαχείριση της φύσης σε τοπικό επίπεδο». (Η συγκεκριμένη αναφορά τονίζει ότι η σύσταση των Φορέων Διαχείρισης αποτελεί «μονόδρομο» για την αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη της φύσης στη χώρα μας, κάτι που το έχουμε δει και σε άλλα σημεία της έρευνάς μας).*

*«Ο σύγχρονος ρόλος των Φορέων Διαχείρισης είναι ένας στρατηγικός ρόλος. Δηλαδή η μετεξέλιξη των Φορέων σε τοπικά κέντρα σχεδιασμού, ανάπτυξης, προβολής των αξιών των Προστατευόμενων Περιοχών και πλήρους αξιοποίησής τους μέσα από έργα, δράσεις και δραστηριότητες που είναι συμβατές με τη διατήρηση της φύσης, σύμφωνα πάντοτε και με το μοντέλο της Αειφόρου Ανάπτυξης. Η έρευνα και η καινοτομία θα πρέπει να εντάσσεται επίσης στο πλαίσιο αυτό». (Στη συγκεκριμένη αναφορά γίνεται λόγος για «στρατηγικό ρόλο», για συμβολή στην τοπική Αειφορία και, ακόμη, για δράσεις έρευνας και καινοτομίας).*

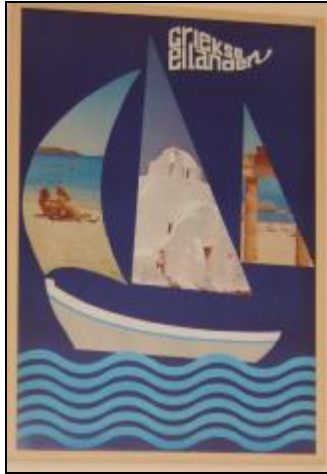
*«Ο σύγχρονος ρόλος των Προστατευόμενων Περιοχών, κατά τη γνώμη μου θα πρέπει να εστιάζεται σε τρεις κύριους άξονες: προστασία, εκπαίδευση και έρευνα. Και αυτό θα πρέπει να γίνεται σε στενή συνεργασία με την τοπική κοινωνία και άλλους φορείς. Μπορεί ένας Φορέας Διαχείρισης να αναπτύσσει και επιχειρηματική δραστηριότητα, αλλά μόνο αν είναι συμβατή με τη διατήρηση της περιοχής και κυρίως με τη φέρουσα ικανότητα της Προστατευόμενης Περιοχής». (Στην συγκεκριμένη αναφορά υπάρχει μία ιεράρχηση προτεραιοτήτων*

αναφορικά με την στοχοθεσία, ενώ επίσης επισημαίνεται η ανάγκη συνεργασίας με τους κοινωνικούς εταίρους και η ένταξη της επιχειρηματικότητας στο πλαίσιο της Αειφορίας).

*«Ο σύγχρονος ρόλος των Φορέων Διαχείρισης είναι κατά τη γνώμη μου αυτός μίας υγιούς επιχείρησης όπου έχουμε το Διοικητικό Συμβούλιο να δίνει τη γενική κατεύθυνση και τον έλεγχο της διοίκησης και μία ομάδα ανθρώπων μ' έναν ηγέτη που εργάζονται με βάση ένα πρόγραμμα και ετήσιους στόχους. Στο σύγχρονο ρόλο εντάσσω και την ικανότητα της δημιουργίας των προϋποθέσεων της βιωσιμότητας. Οι Φορείς Διαχείρισης θα πρέπει να καταστούν βιώσιμοι και για να γίνει αυτό θα πρέπει τα στελέχη τους να αναλάβουν συγκεκριμένες δράσεις. Δεν είναι λογικό να ζητούν συνεχώς επιδοτήσεις από το κράτος και να είναι χρεωμένοι. Θα πρέπει να αναπτύξουν επιχειρηματική δραστηριότητα (business) το οποίο σημαίνει ειδικού τύπου συνεργασία με την τοπική κοινωνία, προσέλκυση επενδυτών με ένα συγκεκριμένο σχέδιο και αυξημένη αυτοπεποίθηση». (Στο απόσπασμα αυτό τονίζεται η επιχειρησιακή ικανότητα και οργάνωση των Φορέων Διαχείρισης ώστε αυτοί να μπορούν να καταστούν οικονομικά ανεξάρτητοι και να αναπτύξουν μία επιχειρηματική δράση με στρατηγικό προσανατολισμό).*

*«Με βάση το πώς ορίζει ο νόμος του Φορέων Διαχείρισης, πρόκειται για πολυσυμμετοχικά όργανα στα οποία εκπροσωπούνται όλοι οι τοπικοί δημόσιοι, πολιτικοί, κοινωνικοί, παραγωγικοί και αναπτυξιακοί φορείς, ακόμη και η κεντρική διοίκηση. Αποτελούν επομένως σχήματα που επιτρέπουν το δημόσιο διάλογο, τις πολιτικές ζυμώσεις και τη διαβούλευση και αυτός πιστεύω ότι είναι ένας πολύ ιδιαίτερος και σημαντικός ρόλος των Φορέων Διαχείρισης ο οποίος θα πρέπει να διατηρηθεί. Να μην αποτελέσουν δηλαδή οι Φορείς Διαχείρισης όργανα διεκπεραίωσης ενός συγκεκριμένου έργου με στενή έννοια». (Εδώ βλέπουμε τη μεγάλη δυνατότητα που υπάρχει για συμβολή των Φορέων Διαχείρισης στην ενίσχυση της τοπικής δημοκρατίας. Πρόκειται για μία πολύ σημαντική διάσταση του ρόλου των Φορέων που μέχρι σήμερα δεν έχει τονιστεί η σημασία της ούτε έχει αξιοποιηθεί επαρκώς. Μία πιθανή εξήγηση είναι ίσως γιατί στη χώρα μας γενικότερα «πάσχει» ο δημόσιος διάλογος για το ρόλο και τις μορφές έκφρασης και επικοινωνίας της κοινωνίας των πολιτών και της διευρυμένης συμμετοχής τους στα κοινά, όπως αποδίδεται από τον νεολογισμό της «πολιτεΐτητας (citizenship)»).*

*«Υπάρχουν κάποιες απόψεις που λένε ότι οι Φορείς Διαχείρισης με τη μορφή των οργανισμών της κοινωνικής οικονομίας έχουν αποτύχει και θα πρέπει να επιστρέψουμε στις παραδοσιακές δομές του δημοσίου (ΥΠΕΧΩΔΕ, τμήματα περιβάλλοντος, δασαρχεία, διευθύνσεις αλιείας, κ.λπ.). Αυτό κατά τη γνώμη μου θα ήταν τραγικό. Και μόνο το στοιχείο ότι μία φορά το μήνα οι εκπρόσωποι όλων των τοπικών και κεντρικών φορέων συγκεντρώνονται γύρω από ένα τραπέζι κατά τη διάρκεια των διοικητικών συμβουλίων των Φορέων Διαχείρισης και συζητούν, ανταλλάσσουν απόψεις και συναποφασίζουν για τα θέματα προστασίας της φύσης και το μέλλον της περιοχής τους είναι εξαιρετικά σημαντικό». (Και στο σημείο αυτό τονίζεται ο ρόλος των Φορέων Διαχείρισης και κυρίως της λήψης αποφάσεων στο επίπεδο του Διοικητικού Συμβουλίου για την ενίσχυση της τοπικής δημοκρατίας, επίσης γίνεται αναφορά στην κατάλληλη οργανωτική και επιχειρησιακή μορφή που θα πρέπει να έχουν οι Φορείς που δεν είναι άλλη από την οργάνωση κοινωνικής οικονομίας).*



### Φωτογραφία 7.3:

Εικόνα από παλαιότερη διαφημιστική καμπάνια του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού στο εξωτερικό. Η όμορφη ελληνική φύση, η θάλασσα, οι αρχαιότητες και στοιχεία της τοπικής παράδοσης κυριαρχούν στις στρατηγικές επιλογές των μηνυμάτων για την προσέλκυση τουριστών στη χώρα μας. Το μοντέλο αυτό δεν έχει αλλάξει σημαντικά σήμερα, μόνο που οι νέες τουρίστες είναι περισσότερο απαιτητικοί και «κριτικοί» στις επιλογές τους. Οι «υποσχέσεις» που δίνονται πρέπει να τηρούνται, ενώ συντονιστικά όργανα για την οργάνωση, προβολή και διάθεση του τοπικού τουριστικού προϊόντος θα πρέπει να δημιουργούνται με την ενεργητική συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων τοπικών εταίρων, συμπεριλαμβανομένων και των Φορέων Διαχείρισης ως εγγυητές διαφύλαξης του φυσικού πλούτου της περιοχής.

(φωτογραφία: Ιωάννα Αμπατζή)

## **VI. Βασικές αρχές λειτουργίας και στρατηγικοί στόχοι των Φορέων Διαχείρισης**

Οι βασικές αρχές λειτουργίας των Φορέων Διαχείρισης αναφέρονται στις βασικές κατευθύνσεις των πολιτικών τους οι οποίες υποστηρίζουν τη διαμόρφωση και υλοποίηση των στρατηγικών τους. Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται οι αρχές μαζί με τους στόχους λόγω της άμεσης συνάφειας και διασύνδεσης που έχουν. Στις απαντήσεις που δόθηκαν φαίνεται να υπάρχει υψηλός βαθμός σύγκλισης των απόψεων των ειδικών για μία σειρά από αρχές και στόχους που συνοψίζονται στον προηγούμενο, συγκεντρωτικό πίνακα. Στη συνέχεια παρουσιάζονται ενδεικτικά μερικά αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις των ειδικών:

*«Η οικονομική αυτοτέλεια επιτρέπει στον Φορέα Διαχείρισης να μπορεί να σχεδιάσει για το μέλλον. Αν δεν έχεις την οικονομική αυτοτέλεια και εξαρτάσαι από χρηματοδοτικές πηγές που δεν μπορείς να ελέγξεις, δεν μπορείς να προγραμματίσεις και δεν μπορείς να αξιοποιήσεις ευκαιρίες που προκύπτουν. Η έλλειψη οικονομικής αυτοτέλειας σε καθιστά εξάλλου «εύλωτο» σε πολιτικές παρεμβάσεις μ' όλα τα συνακόλουθα». (Στο απόσπασμα αυτό τονίζεται η σημασία της εξασφάλισης και διατήρησης της οικονομικής αυτέλειας για τους Φορείς).*

*«Οι Φορείς Διαχείρισης θα πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις και να έχουν την ευθύνη και το ρίσκο των αποφάσεων αυτών. Ακόμη οι Φορείς Διαχείρισης θα πρέπει να μπορούν να αντιστέκονται σε «δυνάμεις» οι οποίες λειτουργούν αντίθετα με το στόχο της διατήρησης. Σημαντικά προς αυτήν την κατεύθυνση είναι οπωσδήποτε ο διάλογος και η διαβούλευση με την τοπική κοινωνία και η υλοποίηση δράσεων ευαισθητοποίησης και εκπαίδευσης ώστε η τοπική κοινωνία να είναι πλήρως ενημερωμένη και σε θέση να αξιολογήσει το πραγματικό κόστος διαφόρων παρεμβάσεων που μπορούν να γίνουν στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών». (Εδώ γίνεται λόγος για τη σημασία της σταθερότητας στη λήψη των αποφάσεων και την υλοποίηση «συμπληρωματικών» δράσεων οι οποίες βοηθούν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων όπως είναι η εξασφάλιση της κοινωνικής αποδοχής και η προώθηση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης της κοινωνίας των πολιτών).*

*«Ο κύριος τώρα στρατηγικός στόχος των Φορέων Διαχείρισης θα πρέπει να είναι η διατήρηση του προστατευταίου αντικείμενου της περιοχής, όπως αναφέρεται στην αντίστοιχη Υπουργική Απόφαση. Εδώ χρειάζεται κάποια προσοχή, καθώς ο στόχος του κάθε Φορέα Διαχείρισης θα*

πρέπει να εστιάζεται στα είδη και τους οικοτόπους της περιοχής του και όχι γενικά στην προστασία της βιοποικιλότητας. Δηλαδή δε μπορεί να είναι στόχος για έναν Φορέα Διαχείρισης να αυξήσει με ανορθόδοξο τρόπο τη βιοποικιλότητα της περιοχής, π.χ. φυτεύοντας κουκουναριές σε μία περιοχή που δεν υπάρχει αυτό το είδος. Οι Οδηγίες της ΕΕ είναι εξαιρετικά σαφείς αναφορικά με το προστατευταίο αντικείμενο της κάθε περιοχής και θα πρέπει να αποτελεί τη βάση για τη στοχοθεσία των Φορέων Διαχείρισης». (Στο απόσπασμα αυτό τονίζεται ότι η προστασία της τοπικής βιοποικιλότητας θα πρέπει να αποτελεί το βασικό στρατηγικό στόχο του Φορέα Διαχείρισης, ενώ η σχετική Υπουργική Απόφαση θα πρέπει να αποτελεί τη βάση αναφοράς για την λεπτομερέστερη διαμόρφωση και διατύπωση του συγκεκριμένου στόχου –Παραμένει βεβαίως ένα ζήτημα το ότι σήμερα οι περισσότεροι Φορείς Διαχείρισης σχεδιάζουν τη δράση τους χωρίς να έχουν στα χέρια τους μία εγκεκριμένη Υπουργική Απόφαση).

### **VII. Σημαντικές ικανότητες των στελεχών των Φορέων Διαχείρισης**

Στο συγκεκριμένο θέμα, μία από τις συμμετέχουσες στην έρευνα είπε: «Χρειαζόμαστε επαγγελματίες μάνατζερ, με κατάλληλη εκπαίδευση και πιστοποιημένη εμπειρία». Η φράση αυτή δίνει την κατεύθυνση για τις σημαντικές ικανότητες που απαιτείται να έχουν τα στελέχη των Φορέων Διαχείρισης ώστε να υπάρχει αποτελεσματικότητα και απόδοση στο έργο τους. Από την επεξεργασία των απόψεων που εκφράστηκαν στις συνεντεύξεις προέκυψαν δύο ευρεία πεδία ικανοτήτων (επιστημονικές-τεχνικές και διοικητικές-οργανωτικές), καθώς επίσης και μία σειρά από στοιχεία που αφορούν το προσωπικό προφίλ των στελεχών. Στη συνέχεια παρουσιάζονται ενδεικτικά μερικά αποσπάσματα από τις απόψεις των ειδικών για το θέμα:

*«Τα στελέχη θα πρέπει να έχουν συνείδηση της αποστολής τους και να διαθέτουν τις ικανότητες εκείνες που θα του επιτρέψουν να έχουν αυξημένη απόδοση και επίδοση. Οι τέσσερις λειτουργίες της διοίκησης (οργάνωση, προγραμματισμός, ηγεσία και έλεγχος), μάς δίνουν μία ιδέα για το εύρος των ικανοτήτων που θα πρέπει να αναπτύξουν τα στελέχη του Φορέα σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, ανάλογα και με τη θέση και τον ειδικότερο ρόλο τους στην οργάνωση του Φορέα Διαχείρισης. Οι τεχνικές ικανότητες αφορούν κατά τη γνώμη μου δύο πεδία. Το πρώτο είναι η επιστημονική διοίκηση και η οικονομία ενώ το δεύτερο η οικολογία και διατήρηση των Προστατευόμενων Περιοχών. Η οικολογική δηλαδή διαχείριση των ειδών και των οικοτόπων τους. Οι διαπροσωπικές ικανότητες θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντικές για τα στελέχη των Φορέων Διαχείρισης. Εδώ ειδική αναφορά θα πρέπει να γίνει στη συναισθηματική νοημοσύνη. Όπως γνωρίζετε ίσως, τα στελέχη θα πρέπει να έχουν αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία θα τους επιτρέψει την αποτελεσματική συνεργασία με τους συναδέλφους τους και άλλους εταίρους του Φορέα Διαχείρισης στο ευρύτερο περιβάλλον του, καθώς επίσης και την ανάληψη ενός υπεύθυνου και συνειδητοποιημένου ρόλου με μεγάλο κοινωνικό και ηθικό αντίκτυπο». (Στο συγκεκριμένο απόσπασμα γίνεται αναφορά στο γενικότερο πλαίσιο ανάπτυξης και αξιοποίησης των ικανοτήτων των στελεχών τις οποίες μπορούμε να διακρίνουμε σε επιστημονικές-τεχνικές και διοικητικές-οργανωτικές, συμπεριλαμβανομένων των διαπροσωπικών όπως και η συναισθηματική νοημοσύνη).*

*«Εδώ θα έλεγα ότι απαιτούνται οι ικανότητες που χρειάζεται για να λειτουργήσει αποτελεσματικά και αποδοτικά μία επιχείρηση. Επίσης και γνώση στο ειδικό αντικείμενο της διαχείρισης των φυσικών οικοσυστημάτων το οποίο όμως είναι διεπιστημονικό εμπλέκοντας*



θέματα οικονομίας, περιφερειακής ανάπτυξης, νομικού-θεσμικού πλαισίου, μηχανικής, εκπαίδευσης, κλπ. Φυσικά η χωροθέτηση και οι τύποι των οικοσυστημάτων που υπάρχουν σε μία Προστατευόμενη Περιοχή μπορεί να δημιουργούν πρόσθετες ανάγκες για ικανότητες των στελεχών». (Εδώ γίνεται ειδικότερη αναφορά στις συνδυασμένες επιστημονικές-τεχνικές και διοικητικές-οργανωτικές ικανότητες που θα πρέπει να έχουν τα στελέχη και, σε μεγάλο βαθμό, προσδιορίζονται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της Προστατευόμενης Περιοχής στην οποία πρόκειται να δραστηριοποιηθούν. Εδώ θα μπορούσαμε να προσθέσουμε ότι οι ικανότητες των στελεχών προσδιορίζονται επίσης από το επίπεδο «ωρίμανσης», εξέλιξης και αναγκών για αλλαγή που αντιμετωπίζει ο Φορέας Διαχείρισης στη διαχρονική λειτουργία του).

«Θεωρώ επίσης σημαντικό τα στελέχη του Φορέα Διαχείρισης, εκτός από τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα τους, να έχουν και μία κάποια σχέση με την περιοχή. Να γνωρίζουν δηλαδή τις ιδιαιτερότητες και τις αναπτυξιακές του προοπτικές και να επιθυμούν να συμβάλλουν στη δημιουργία μίας μακροπρόθεσμης προοπτικής βελτίωσης των κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών. Να θέλουν να προσφέρουν στην περιοχή και να αντιλαμβάνονται το ρόλο τους περισσότερο ως ένα λειτούργημα και μία ευκαιρία για κοινωνική προσφορά, παρά «βόλεμα» σε μία θέση που ανήκει σ' έναν οργανισμό του ευρύτερου δημοσίου τομέα». (Εδώ γίνεται αναφορά σε άλλα σημαντικά στοιχεία της προσωπικότητας, της εμπειρίας και του επαγγελματικού προφίλ των στελεχών που συμβάλλει στη διακεκριμένη επίδοσή τους στο πλαίσιο επίτευξης των στρατηγικών στόχων του Φορέα Διαχείρισης).

«Θεωρώ πολύ σημαντικό επίσης κάποια από τα στελέχη του Φορέα Διαχείρισης να προέρχονται από την τοπική κοινωνία. Αυτό είναι απαραίτητο για τρεις τουλάχιστον λόγους: πρώτον γνωρίζουν την περιοχή και τις ανάγκες της, δεύτερον λειτουργούν καταλυτικά για την ανάπτυξη ισχυρότερων δεσμών με την τοπική κοινωνία που είναι απαραίτητοι για να έχουμε αποτελεσματικότητα και, τέλος, έχουν αυξημένο κίνητρο να λειτουργήσουν με υψηλή απόδοση (να κάνουν κάτι «καλό» για τον τόπο τους με τον οποίο θεωρούμε ότι υπάρχει και στενό συναισθηματικό δέσιμο). Οι φύλακες για παράδειγμα μπορούν να είναι ντόπιοι, αλλά και κάποιοι επιστήμονες». (Στο σημείο αυτό τονίζεται και πάλι η αναγκαιότητα της «ιδιαιτερής» σχέσης των στελεχών με την τοπική κοινωνία. Η εξασφάλιση των στοιχείων αυτών θα πρέπει να διασφαλίζεται με έναν κατάλληλο τρόπο στη διαδικασία της επιλογής για τη στελέκωση των Φορέων Διαχείρισης).

### **VIII. Οικονομική αυτοτέλεια και βιωσιμότητα των Φορέων Διαχείρισης**

Στο θέμα αυτό οι ειδικοί επισημαίνουν στη συντριπτική τους πλειονότητα ότι πουθενά στον κόσμο δεν υπάρχουν οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στον τομέα της προστασίας και ανάπτυξης της φύσης οι οποίοι λειτουργούν με αυτοχρηματοδότηση. Το κράτος παραμένει ο σημαντικότερος χρηματοδότης και εγγυητής της αδιάλειπτης λειτουργίας όλων των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον τομέα της διατήρησης της φύσης. Ειδικά για τη χώρα μας, οι ειδικοί επισημαίνουν ακόμη τα επόμενα:

- Στο βαθμό που οι Φορείς Διαχείρισης διεκπεραιώνουν έργα και δράσεις τα οποία αποτελούν υποχρέωση του Ελληνικού κράτους κατ' εφαρμογή της διεθνούς, ευρωπαϊκής και εθνικής οικονομίας, είναι λογικό να λαμβάνουν από το κράτος μία δίκαιη αμοιβή για αυτές τις υπηρεσίες οι οποίες εξάλλου τους έχουν ανατεθεί (με πολιτική απόφαση). Παραμένει



βέβαια ένα ερώτημα σχετικά με το ύψος της αμοιβής αυτών των υπηρεσιών και την αξιολόγηση του έργου που υλοποιείται (προδιαγραφές υλοποίησης και αναμενόμενα αποτελέσματα). Οι συγκεκριμένες υπηρεσίες οι οποίες θα μπορούσαν υποθετικά να ανατεθούν και σε ιδιωτικές εταιρίες, κατά την εκτίμηση των ειδικών, σε γενικές γραμμές, πραγματοποιούνται αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα από τους Φορείς Διαχείρισης στο βαθμό που: οι Φορείς Διαχείρισης δραστηριοποιούνται τοπικά, διαθέτουν το σημαντικότερο μέρος των απαιτούμενων υποδομών, τεχνικών μέσων και εμπειρίας που απαιτείται για την ετήσια υλοποίηση των αντίστοιχων εργασιών –σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει εξασφαλισμένη ευέλικτη συνεργασία με Πανεπιστημιακά Ιδρύματα ή άλλους δημόσιους φορείς και μη κυβερνητικές οργανώσεις για την υλοποίηση εξειδικευμένων δράσεων - και, ακόμη, μπορούν να εγγυηθούν τη διατήρηση και αξιοποίηση των δεδομένων που συγκεντρώνονται. Εξάλλου, η δημιουργία των απαραίτητων υποδομών και τα λειτουργικά έξοδα καλύπτονται μέσω ευρωπαϊκών χρηματοδοτήσεων.

- Η εξασφάλιση μίας ετήσιας, ελάχιστης, κρατικής ενίσχυσης προς όλους τους Φορείς Διαχείρισης (ενδεχομένως με βάση το μέγεθος και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους) για την κάλυψη των λειτουργικών τους εξόδων, επιβάλλεται και για άλλους λόγους, όπως η διατήρηση της ανεξαρτησίας τους, η εξασφάλιση της αδιάλειπτης λειτουργίας τους και η κεφαλαιοποίηση της πολύτιμης γνώσης, εμπειρίας και τεχνογνωσίας που παράγεται σε ετήσια βάση, αλλά και η κάλυψη της «ιδίας συμμετοχής» που απαιτείται για την ανάληψη ευρωπαϊκών ή άλλων προγραμμάτων στα οποία μπορούν να συμμετέχουν.
- Η ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης από τους Φορείς Διαχείρισης προϋποθέτει την περεταίρω αποσαφήνιση και ενίσχυση του θεσμικού-νομικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία τους και, επίσης, την ανάπτυξη από μέρους τους αντίστοιχων ικανοτήτων επιχειρηματικής δράσης (**entrepreneurship abilities**), καθώς επίσης και αντίστοιχη οργανωτική υποδομή.
- Η εξασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας των Φορέων Διαχείρισης, με τη συνδρομή του κράτους, είναι ακόμη απαραίτητη για την απρόσκοπτη υλοποίηση σημαντικών δράσεων που πρέπει να υλοποιούν οι Φορείς Διαχείρισης και είναι δύσκολο έως και αδύνατο να είναι αυτοχρηματοδοτούμενες. Τέτοιες δράσεις, εκτός από την περιβαλλοντική παρακολούθηση, είναι η περιβαλλοντική εκπαίδευση και ενημέρωση ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων, η φύλαξη, η εξειδικευμένη έρευνα και η προστασία με ειδικά μέσα ευαίσθητων λειτουργιών ή στοιχείων του φυσικού περιβάλλοντος (προστασία του αναντικατάστατου).

Ακολουθούν μερικές ενδεικτικές απόψεις των ειδικών που συμμετείχαν στην έρευνα οι οποίες αφορούν τις προϋποθέσεις καταρχήν που θα πρέπει να ισχύουν για την εξασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας των Φορέων Διαχείρισης και την ειδικότερη μορφή επιχειρηματικών δράσεων που θα μπορούσαν να αναλάβουν στο πλαίσιο της στρατηγικής τους ανάπτυξης:

*«Κατά τη γνώμη μου θα έπρεπε το κράτος να αναλάβει τη χρηματοδότηση των Φορέων Διαχείρισης. Αυτό είναι σημαντικό ώστε να εξασφαλιστεί η ανεξαρτησία και η προσήλωση των φορέων στη διατήρηση των αξιών των Προστατευόμενων Περιοχών. Η καταβολή σε ετήσια βάση ενός ελάχιστου ποσού για τα λειτουργικά έξοδα των Φορέων θα πρέπει να καλύπτεται από το δημόσιο προϋπολογισμό και το οποίο θα πρέπει να προσδιορίζεται από τις ειδικότερες ανάγκες και το επίπεδο της προόδου που σημειώνει ο Φορέας. Παραπέρα, ο κάθε Φορέας Διαχείρισης μπορεί να ενισχύει τα οικονομικά του με δράσεις που αναπτύσσει στην περιοχή. Θα πρέπει να σημειώσω ότι δεν μπορούν να είναι κερδοσκοπικοί οργανισμοί, ούτε ο σκοπός*

τους πρέπει να είναι το κέρδος. Οι επιχειρηματικές δράσεις που μπορούν να αναπτύξουν θα πρέπει να συνδυάζονται με τους σκοπούς της διατήρησης και της Αειφορίας». (Εδώ βλέπουμε την πάγια άποψη που διατύπωσαν οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες για ένταξη στον κρατικό προϋπολογισμό μίας πάγιας δαπάνης που θα καλύπτει τουλάχιστον τα λειτουργικά έξοδα των Φορέων. Παραπέρα οι επιχειρηματικές δράσεις των Φορέων Διαχείρισης τονίζεται ότι είναι σημαντικό να είναι συμβατές και να προωθούν την επίτευξη της Αειφορίας τοπικά).

«Κατά τη γνώμη μου είναι εφικτό το έργο της Προστασίας να συνδυάζεται με την ανάπτυξη ήπιων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οι οποίες συμβάλλουν στην οικονομική αυτοτέλεια των Φορέων Διαχείρισης. Οι Φορείς Διαχείρισης μπορούν να εντοπίσουν τέτοιες προοπτικές και να σχεδιάσουν ανάλογες δράσεις. Η οικονομική βιωσιμότητα λοιπόν μπορεί να επιτευχθεί από τους Φορείς Διαχείρισης, εφόσον ενταχθεί στους στρατηγικούς τους στόχους. Αυτό προϋποθέτει παραπέρα την προσέλκυση και συνεργασία με επιχειρηματίες ή την ανάπτυξη τοπικών επιχειρηματικών συμπράξεων που είναι προτιμότερα καθώς εξασφαλίζουν, εν μέρει τουλάχιστον, τη διάχυση των ωφελειών στην τοπική κοινωνία». (Στο συγκεκριμένο απόσπασμα τονίζεται ότι είναι θεμιτό και εφικτό οι Φορείς Διαχείρισης να προχωρήσουν στην ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης η οποία, μεταξύ άλλων, μπορεί να τους καταστήσει και οικονομικά αυτοτελείς. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να πληρούνται κάποιες σημαντικές προϋποθέσεις οι οποίες ανάγονται στον στρατηγικό σχεδιασμό, προγραμματισμό και εξασφάλιση της αναγκαίας οργανωτικής υποδομής και επιχειρηματικής ικανότητας).

«Πρώτα απ' όλα η τουριστική αξιοποίηση των Προστατευόμενων Περιοχών, στην οποία μπορεί να έχει ένα «μερίδιο» ο τοπικός Φορέας Διαχείρισης. Επίσης, η υλοποίηση προγραμμάτων έρευνας, καινοτομικών δράσεων και ιδιαίτερα έργων που είναι επιλέξιμα για χρηματοδότηση μέσα από ευρωπαϊκά προγράμματα και πρωτοβουλίες. Ακόμη, τελευταία γίνεται λόγος για πράσινη επιχειρηματικότητα. Οι Φορείς Διαχείρισης μπορούν να εντάξουν στις δράσεις τους παροχή υπηρεσιών ή παραγωγή προϊόντων που συνδέονται με το αυξανόμενο ενδιαφέρον της κοινωνίας για «πράσινες» υπηρεσίες και προϊόντα που παράγονται σε αρμονία με το φυσικό περιβάλλον.

«Οι Προστατευόμενες Περιοχές, λόγω των φυσικών πόρων που διαθέτουν και των λοιπών οικολογικών αξιών τους (μικροκλίμα, τοπίο, συνδυασμός με πολιτισμική κληρονομιά, κ.ά.), αποτελούν ιδανικές περιοχές για ανάπτυξη ήπιων μορφών επιχειρηματικής δράσης, όπως ο αγροτουρισμός, ο οικολογικός τουρισμός, ο τουρισμός περιπέτειας, κ.λπ. Όλες αυτές οι δραστηριότητες εμφανίζουν σήμερα το ενδιαφέρον πολυπληθούς κοινού.

«Οι Προστατευόμενες Περιοχές συνδέονται συνήθως με ονομασίες οι οποίες έχουν αναγνωριστικότητα και κύρος και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία ιδιαίτερων επιχειρηματικών ιδεών. Ο Όλυμπος για παράδειγμα, το φαράγγι της Σαμαριάς, η Βάλια-Κάλυτα, η Δαδιά και τόσες άλλες Προστατευόμενες Περιοχές είναι ευρέως γνωστές που οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα συνδέονταν με τα ονόματα αυτά θα είχε καταρχήν ένα σημαντικό πλεονέκτημα στο επίπεδο αναγνώρισης του κοινού». (Στα παραπάνω αποσπάσματα που προέρχονται από τον ίδιο ειδικό, γίνεται μία εκτενής αναφορά σε δυνητικούς τομείς ανάπτυξης επιχειρηματικής δράσης από τους Φορείς Διαχείρισης. Οι επιχειρηματικές αυτές δράσεις συνδέονται με σημαντικές αλλαγές και «ευκαιρίες» που

εμφανίζονται σήμερα στην αγορά του τουρισμού, της ποιότητας των υπηρεσιών, κ.ά. και μπορούν να αξιολογηθούν κατάλληλα από τους Φορείς Διαχείρισης).

*«Η βιωσιμότητα των Φορέων Διαχείρισης μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους. Η υλοποίηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων μπορεί να καλύψει σημαντικό μέρος των διοικητικών εξόδων του Φορέα, ενώ παράλληλα συμβάλλει και στην υλοποίηση σημαντικών δράσεων του επιχειρησιακού του προγράμματος, όπως η περιβαλλοντική παρακολούθηση, η δημιουργία υποδομών και υλικού περιβαλλοντικής ερμηνείας, κ.λπ. Ακόμη, η ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε συνεργασία με την τοπική κοινωνία. Για παράδειγμα, μπορούν να αναπτύξουν ένα τμήμα συμβουλευτικής για τους αγρότες της περιοχής ή για νέους επιχειρηματίες. Στην ελληνική περιφέρεια υπάρχει μεγάλη ανάγκη για τέτοιου είδους υποστήριξη». (Εδώ βλέπουμε μερικές επιπλέον δυνατότητες για επιχειρηματική ανάπτυξη που όμως συνδέονται και με τον ιδιαίτερο ρόλο που μπορεί να έχουν οι Φορείς Διαχείρισης ως υποστηρικτές και σύμβουλοι της Αειφόρου Ανάπτυξης για την τοπική κοινωνία).*

*«Για παράδειγμα, στο κουκουναροδάσος της Στροφιλιάς έχουν γυριστεί πολλά διαφημιστικά σποτ. Θα ήταν πολύ λογικό να ζητηθεί ένα ποσό για δραστηριότητες βιντεοσκόπησης, φωτογράφισης και κάθε είδους χρήσης της φυσικής ομορφιάς των περιοχών αυτών για διαφημιστικούς λόγους. Το ίδιο μπορεί να γίνει και με τις καντίνες που λειτουργούν στις παραλίες και πολλές άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες οι οποίες αναπτύσσονται και λειτουργούν ανεξέλεγκτα πολλές φορές σήμερα στο εσωτερικό Προστατευόμενων Περιοχών. Στην προσεχή πενταετία πιστεύω ότι το θέμα αυτό θα αποτελέσει πεδίο νέων συγκρούσεων μεταξύ των τοπικών κοινωνικών εταίρων και απαιτούνται ξεκάθαρες και γενναίες αποφάσεις με το αντίστοιχο νομικό υπόβαθρο από μέρους της πολιτείας. Θα πρέπει να αντιληφθούμε ότι η διαχείριση των Προστατευόμενων Περιοχών δικαιωματικά ανήκει στους Φορείς Διαχείρισης και όχι στους Δήμους. Αυτή είναι η κατεύθυνση η οποία δυστυχώς εξακολουθεί να αποτελεί ένα σημείο «ταμπού» σήμερα. Αυτή όμως είναι η μεγάλη αλλαγή που θα πρέπει να γίνει σήμερα». (Στο συγκεκριμένο απόσπασμα τονίζεται η «φαντασία» και η ευρύτητα πνεύματος που πρέπει να κυριαρχεί στην ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από τους Φορείς Διαχείρισης. Ακόμη, γίνεται λόγος για κοινωνικούς αγώνες και θεσμικές παρεμβάσεις που θα πρέπει επίσης να λάβουν χώρα προκειμένου να αρθούν εμπόδια που υπάρχουν σήμερα για την ευχερή ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης από τους Φορείς Διαχείρισης».*

*«Οι Φορείς Διαχείρισης προσελκύουν σήμερα στελέχη με μικρή ή και καθόλου επαγγελματική εμπειρία και κυρίως επιστήμονες που επίσης στερούνται επιχειρηματικών εμπειριών και ενδεχομένως και διάθεσης να αποκτήσουν έναν επιχειρηματικό ρόλο. Βεβαίως θα πρέπει να δούμε τι θέλουμε. Θέλουμε οι Φορείς Διαχείρισης να αναπτύξουν επιχειρηματική δράση ή θέλουμε οι Φορείς Διαχείρισης να είναι «καταλύτες» για την προώθηση της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της περιοχής; Να έχουν δηλαδή μία συμβολή στη δημιουργία των προϋποθέσεων για ανάπτυξη όπου θα έρθουν άλλοι τοπικοί ή άλλοι επενδυτές και οι οποίοι θα δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά». (Εδώ τίθεται και πάλι το θέμα της επιχειρηματικής ικανότητας την οποία θα πρέπει να αναπτύξουν οι Φορείς Διαχείρισης, αλλά τίθεται και το ερώτημα του ρόλου που θα μπορούσαν να έχουν στην τοπική ανάπτυξη: του ηγέτη και διαχειριστή επιχειρηματικών πρωτοβουλιών ή του υποστηρικτή και μεσάζοντα*

επιχειρηματικών πρωτοβουλιών που θα αναπτυχθούν από άλλες δυνάμεις της τοπικής κοινωνίας).

*«Η διακοπή της λειτουργίας ενός φορέα που δημιουργήθηκε είναι χειρότερη από το να μην είχε δημιουργηθεί καθόλου, διότι σχετίζεται με πολλές αρνητικές επιπτώσεις, όπως η δημιουργία μίας κακής εντύπωσης στην τοπική κοινωνία, η απαξίωση και καταστροφή ακριβού εξοπλισμού πριν από την απόσβεσή του και, το κυριότερο, απώλεια εμπειρίας και γνώσης για την απόκτηση της οποίας δαπανήθηκαν πολύτιμοι οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι. Δυστυχώς όμως τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις δε φαίνεται να υιοθετούν τη λογική αυτή, με αποτέλεσμα το ελληνικό δημόσιο να ζημιώνεται από την έλλειψη μέριμνας για συνέχεια στη λειτουργία των Φορέων Διαχείρισης. Το ότι τα χρήματα προέρχονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, δε σημαίνει ότι δεν είναι χρήματα που ανήκουν στο ελληνικό δημόσιο και ελληνική κοινωνία. (Κλείνουμε με μία παρατήρηση για τη σημασία της αξιοποίησης και της κεφαλαιοποίησης του έργου που παράγεται σήμερα από τους Φορείς Διαχείρισης).*

### **ΙΧ. Καινοτόμες δράσεις από τους Φορείς Διαχείρισης**

Αναφορικά με τις καινοτόμες δράσεις που θα μπορούσαν να εντάξουν οι Φορείς Διαχείρισης στα επιχειρησιακά τους προγράμματα οι ειδικοί, στην πλειοψηφία τους, ανέφεραν ότι στην παρούσα χρονική συγκυρία αυτό που χρειάζεται είναι «κοινή λογική» και οργάνωση των βασικών υποδομών που απαιτούνται για να αρχίσει να αποδίδει το έργο της προστασίας και περιβαλλοντικής παρακολούθησης. Ένας από τους ειδικούς ανέφερε χαρακτηριστικά:

*«Έτσι όπως είναι η υφιστάμενη κατάσταση σήμερα, οι Φορείς Διαχείρισης θα πρέπει να επιλύσουν πρώτα τα σημαντικά θέματα της οργάνωσης, της επικοινωνίας τους με την τοπική κοινωνία και τους λοιπούς κοινωνικούς εταίρους, όπως και της ανάπτυξης των βασικών υποδομών για το έργο της προστασίας. Μοιάζει μάλλον πρόωρο να σκεφτόμαστε για καινοτόμες δράσεις όταν ακόμη δεν έχουν επιλυθεί βασικά ζητήματα».*

Παραπέρα, στη συγκεκριμένη ερώτηση οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες δεν αναφέρθηκαν καν σε κάποια καινοτόμα δράση. Παρόλα αυτά, από το σύνολο των κειμένων «αλιευτήκαν» αρκετές ιδέες και προτάσεις για καινοτομία από τους Φορείς Διαχείρισης. Οι δράσεις καινοτομίας των Φορέων Διαχείρισης που καταγράφηκαν μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο ευρύτερες κατηγορίες. Η πρώτη αφορά τη βελτίωση της απόδοσης και αποτελεσματικότητας της οργανωτικής δομής και λειτουργίας των Φορέων (π.χ. μέσω δράσεων δικτύωσης, προώθησης του εθελοντισμού, συνεργασίας με Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, κ.λπ.). Η δεύτερη αφορά την ανάπτυξη καινοτόμων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας, παροχή νέων υπηρεσιών σε «αναδυόμενες» αγορές, κ.λπ.). Στην συνέχεια παρουσιάζουμε μερικά ενδεικτικά αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις των ειδικών:

*«Η δικτύωση επίσης θα μπορούσε να είναι μία καινοτόμα δράση, αλλά θα πρέπει να προσεχθεί το θέμα της διατήρησης της δικτύωσης στο διάστημα του χρόνου. Η ανάπτυξη δηλαδή μίας μακροχρόνιας συνεργασίας η οποία προσφέρει συνέργεια και αμοιβαία οφέλη σε όλα τα μέλη του δικτύου». (Στο συγκεκριμένο απόσπασμα γίνεται αναφορά στην ανάπτυξη συνεργασιών που εξασφαλίζουν συνέργεια και βελτίωση της αποδοτικότητας στην επίτευξη στρατηγικών στόχων. Παρόλα αυτά τονίζονται οι προϋποθέσεις που πρέπει να ισχύουν ώστε να υπάρξει*

το επιθυμητό αποτέλεσμα. Δυστυχώς, η εμπειρία δείχνει ότι πολλές καλές ιδέες παραμένουν στα «χαρτιά» ή όταν εφαρμοστούν μετά από την πρώτη περίοδο του ενθουσιασμού γρήγορα «ξεατμίζονται»).

*«Οι σημαντικότερες προκλήσεις που συνδυάζονται με καινοτόμες δράσεις αφορούν μορφές επιχειρηματικότητας που εξασφαλίζουν την διάχυση κοινωνικών και οικονομικών ωφελειών στην τοπική κοινωνία. Θεωρώ καινοτομικές δραστηριότητες που μπορούν να αναπτυχθούν από τους Φορείς Διαχείρισης αυτές που δίνουν τη δυνατότητα ενεργητικής εμπλοκής της τοπικής κοινωνίας και ιδιαίτερα για τη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας. Η αξιοποίηση του τοπικού πολιτισμού, ιστορίας και τέχνης προς αυτήν την κατεύθυνση μπορεί να γίνει με καινοτομικό τρόπο. Άλλα καινοτόμα προγράμματα μπορεί να είναι εκπαίδευση για άτομα με ειδικές ανάγκες, δράσεις δικτύωσης μεταξύ των Προστατευόμενων Περιοχών, προωθημένες ερευνητικές δράσεις διεθνούς επιπέδου, κ.α.» (Η καινοτομία συνίσταται στην δημιουργία καινοτόμων προϊόντων ή/και υπηρεσιών, αλλά και στο επιχειρηματικό σχήμα που επιλέγεται καθώς επίσης και στη λειτουργία της επιχείρησης η οποία επιτρέπει τη διάχυση των ωφελειών στην τοπική κοινωνία).*

*«Με απλά μέσα και έξυπνους τρόπους μπορείς να δημιουργήσεις προστιθέμενη αξία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται παράλληλα με τη διατήρηση της φύσης. Στη Βουλγαρία, για παράδειγμα, έχουν αναπτύξει πάρα πολύ τον τουρισμό σε σχέση με την πλούσια ορνιθοπανίδα τους. Η καινοτομία δηλαδή είναι η εξασφάλιση της προστασίας σε συνδυασμό με μία ήπια ανάπτυξη και αυτό μπορεί να γίνει με επισκέπτες, με διαχειριστικές δράσεις και άλλους τρόπους. Η αύξηση των ιχθυοπληθυσμών για παράδειγμα ευνοεί την ορνιθοπανίδα αλλά ευνοεί και τους τοπικούς ψαράδες. Ακόμη, η διατήρηση της φύσης μπορεί να συνδυάζεται και με καινοτόμες διαχειριστικές δράσεις. Νησίδες, παρατηρητήρια με ειδικό σχεδιασμό που επιτρέπουν να βρίσκεσαι πολύ κοντά στα προστατευόμενα είδη, είναι μερικές ιδέες. Σήμερα, σε κάποιες περιοχές στο εξωτερικό, φτιάχνουν ειδικά παρατηρητήρια για φωτογράφους, καθώς υπάρχουν πλέον πάρα πολλά άτομα τα οποία θέλουν να βγάλουν όμορφες φωτογραφίες στη φύση. Η παροχή αυτής της δυνατότητας έχει μάλιστα διπλό όφελος καθώς από τη μια προσελκύει τους επίδοξους αυτούς φωτογράφους, χωρίς να δημιουργείται πρόβλημα στα προστατευόμενα είδη το επαναλαμβάνω και επιπλέον η δημοσίευσή τους προάγει την ευαισθητοποίηση και ενδιαφέρον του κόσμου. Υπάρχουν πάρα πολλές δυνατότητες για να προσφέρεις διαφορετικά πράγματα που ενδιαφέρουν και δημιουργούν προστιθέμενη αξία για τους επισκέπτες της περιοχής. Μπορείς να δημιουργήσεις τις προϋποθέσεις ακόμη και για την ανάπτυξη του εθελοντισμού. Υπάρχει σήμερα ένα ευρωπαϊκό πρόγραμμα το οποίο προωθεί την ιδέα του εθελοντισμού. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή καλύπτει τα βασικά έξοδα μεταφοράς και φιλοξενίας των εθελοντών και οι τοπικές κοινωνίες εξασφαλίζουν τη διαμονή των εθελοντών. Οι εθελοντές δραστηριοποιούνται στον τομέα της προστασίας, της έρευνας και της αξιοποίησης των οικολογικών αξιών των περιοχών, ενώ παράλληλα συμβάλλουν και στην αναζωογόνηση της τοπικής κοινωνίας μέσω των διαφορετικών πολιτισμικών τους εμπειριών. Ακόμη, μπορούν να γίνουν πολλά πράγματα στον τομέα των βιολογικών καλλιεργειών, του αγροτο-τουρισμού και, ακόμη, υπάρχει πολύ μεγάλο περιθώριο στην ανάπτυξη των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (σε πολλές περιοχές υπάρχουν σημαντικά γεωθερμικά πεδία ή δυνατότητες αξιοποίησης της βιομάζας). Αυτό βέβαια προϋποθέτει ανθρώπους με φαντασία, όρεξη και μεράκι και στην Ελλάδα υπάρχουν πολλοί*

τέτοιιοι άνθρωποι». (Το συγκεκριμένο απόσπασμα είναι ενδεικτικό της πολύ μεγάλης δυνατότητας που υπάρχει για ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων από τους Φορείς Διαχείρισης. Σε κάθε περίπτωση πάντως η καινοτομία θα πρέπει να εντάσσεται στους στρατηγικούς στόχους του Φορέα, με κύρια επιδίωξη την αποτελεσματική προστασία της βιοποικιλότητας και την προώθηση της Αειφόρου Ανάπτυξης σε τοπικό και πλανητικό επίπεδο).



**Φωτογραφία 7.4:**

Στιγμιότυπο από επίδειξη πτήσεων αρπακτικών πουλιών στο Αττικό Ζωολογικό Πάρκο. Μέσω της επίδειξης οι παραβρισκόμενοι γνωρίζουν στοιχεία της οικολογίας των πουλιών και ευαισθητοποιούνται για τη σημασία τους στη διατήρηση των φυσικών οικοσυστημάτων (τα είδη που τρέφονται με πτώματα αποκαλούνται και «οδοκαθαριστές» της υπαίθρου). Καθώς πολλά αρπακτικά πουλιά συνδέονται με τοπικούς «μύθους» και δοξασίες (κάποια είδη στην Αφρική θεωρείται ότι μετέφεραν τις ψυχές των ανθρώπων στον «άλλο» κόσμο), διαπιστώνουν τη στενή και διαχρονική σχέση μεταξύ ανθρώπου και φύσης.  
(φωτογραφία: Ιωάννα Αμπατζή)

#### **X. Το μέλλον των Προστατευόμενων Περιοχών (εκτιμήσεις των ειδικών για την «μετά την κρίση» εποχή)**

Η τελευταία ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες αφορούσε την οικονομική ύφεση η οποία πλήττει τον δυτικό κόσμο τον τελευταίο χρόνο. Στις τοποθετήσεις που ακολούθησαν υπήρχε συγκρατημένη αισιοδοξία, ενώ το κύριο μήνυμα ήταν ότι η οικονομική κρίση μπορεί να ιδωθεί ως μία σημαντική ευκαιρία για την αξιοποίηση και Αειφόρο Ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών. Η ανάλυση των κειμένων έδωσε τέσσερις κατηγορίες παραγόντων που σχετίζονται με το μέλλον των Προστατευόμενων Περιοχών: (α) Βασικές παραδοχές και υποθέσεις που σχετίζονται με τις δυνητικές επιπτώσεις της κρίσης, (β) διαφαινόμενες τάσεις για το μέλλον, με βάση τα διαθέσιμα δεδομένα των βραχυχρόνιων επιπτώσεων της κρίσης, (γ) εκτιμήσεις για το μέλλον και (δ) σημαντικές «προκλήσεις» για την ελληνική κοινωνία και πολιτεία για την αντιμετώπιση της κρίσης σε σχέση με το μέλλον των Προστατευόμενων Περιοχών.

Ακολουθούν μερικά ενδεικτικά αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις των ειδικών για το θέμα:

*«Κατά τη γνώμη μου η παρατεταμένη οικονομική ύφεση αποτελεί μία εξαιρετική ευκαιρία και πρόκληση για την αξιοποίηση των Προστατευόμενων Περιοχών με γνώμονα την τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη. Εφόσον δοθεί προτεραιότητα στις περιοχές αυτές, μπορούμε με μικρές επενδύσεις να εξασφαλίσουμε υψηλά οφέλη, τα οποία επαναλαμβάνω ότι διαχέονται στην τοπική κοινωνία και δεν μεταφέρονται στο εξωτερικό. Η αλόγιστη χρήση και εκμετάλλευση είδαμε ότι καταλήγει σε μπουίμεραγκ. Είναι ευκαιρία σήμερα να αναδειχθούν και να αξιοποιηθούν με προσοχή οι φυσικοί πόροι και οι αξίες των Προστατευόμενων Περιοχών. Οι γυναικείοι συνεταιρισμοί που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή ποιοτικών τοπικών προϊόντων και υπηρεσιών αποτελούν ένα πολύ καλό παράδειγμα αυτής της λογικής. Προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας που απευθύνονται σε λίγους, αλλά εκλεκτούς πελάτες που ενδιαφέρονται, αναγνωρίζουν και ανταμείβουν ανάλογα την ποιότητα.*

*«Αν θέλετε την ειλικρινή μου γνώμη, πιστεύω ότι η οικονομική ύφεση θα αποτελέσει το «άλλοθι» για την έλλειψη πολιτικής βούλησης και ευαισθησίας που υπάρχει για το μέλλον των προστατευόμενων περιοχών. Οι διαθέσιμοι πόροι νομίζω ότι θα συρρικνωθούν και θα μειωθεί το ενδιαφέρον για την αξιοποίηση των περιοχών αυτών αυξάνοντας σε δυσθεώρητο βαθμό το κόστος από τη χαμένη ευκαιρία». (Στο συγκεκριμένο απόσπασμα γίνεται λόγος για την «ευκαιρία» από την κρίση η οποία όμως για να ευδοκιμήσει απαιτεί κατάλληλο σχεδιασμό και δράση -οι λύσεις δεν προκύπτουν «μαγικά». Ακόμη, εκφράζεται προβληματισμός για το μέλλον των περιοχών, με βάση την κακή εμπειρία που υπάρχει από ανάλογες περιόδους στο παρελθόν και το κόστος ευκαιρίας που είναι υψηλό για την τοπική και εθνική οικονομία).*

*«Μέχρι σήμερα αυτό το οποίο υποστηρίζαμε ήταν ότι η ανάπτυξη των περιοχών αυτών πρέπει να γίνει μέσα από ήπιες ενέργειες και δράσεις (συνεπώς χαμηλού προϋπολογισμού) οι οποίες μας επιτρέπουν να «κάνουμε πίσω» στην περίπτωση που κάτι δεν πάει καλά. Η οικονομική ύφεση λοιπόν αποτελεί πραγματικά ευκαιρία για τις περιοχές αυτές που επιτρέπουν μακροπρόθεσμα οικονομικά και κοινωνικά οφέλη με επενδύσεις χαμηλού προϋπολογισμού και ρίσκου. Το κυριότερο βέβαια είναι ότι οι επενδύσεις αυτές οι οποίες υλοποιούνται τοπικά επιτρέπουν τη διάχυση των ωφελειών στην τοπική κοινωνία και δε λειτουργούν ως μαύρες τρύπες εξαγωγής συναλλάγματος προς κέντρα που έχουν την έδρα τους στο εξωτερικό». (Στο συγκεκριμένο απόσπασμα επισημαίνεται ότι οι δράσεις προστασίας και ανάπτυξης της φύσης είναι χαμηλού προϋπολογισμού, επομένως δεν απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις και, επιπλέον, τα οφέλη που προκύπτουν διαχέονται στην τοπική κοινωνία. Ακόμη, τονίζονται οι κίνδυνοι από την υλοποίηση μεγάλης κλίμακας παρεμβάσεων στις Προστατευόμενες Περιοχές).*

*«Η εκτίμησή μου είναι ότι η οικονομική κρίση θα αποτελέσει ένα «άλλοθι» για περαιτέρω περικοπές στις χρηματοδοτήσεις, για μείωση των ελέγχων και των απαιτήσεων για λήψη περιβαλλοντικών μέτρων και άλλα παρόμοια». (Εδώ βλέπουμε δυνητικούς κινδύνους για το μέλλον των Προστατευόμενων Περιοχών οι οποίες συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με την οικονομική ύφεση. Ο ειδικός που συμμετέχει στη συνέντευξη επισημαίνει ακόμη τον κίνδυνο χαλάρωσης της εφαρμογής της περιβαλλοντικής νομοθεσίας η οποία, όπως είδαμε και σε άλλα σημεία, εφαρμόζεται ούτως ή άλλως πλημμελώς στη χώρα μας).*

*«Όπως είναι το καθεστώς σήμερα, η λειτουργία των Φορέων Διαχείρισης βασίζεται σε χρηματοδοτήσεις που προέρχονται από την ΕΕ. Ενδεχομένως η Ευρωπαϊκή Επιτροπή λαμβάνοντας υπόψη την κρίση μπορεί να αποφασίσει για «πάγωμα» του δικτύου Φύση 2000 και περικοπές των δαπανών σε δράσεις προστασίας της φύσης. Δε φαίνεται να είναι ορατό όμως κάτι τέτοιο. Η τάση μάλιστα των χρηματοδοτήσεων εμφανίζεται σταθερή και μάλλον ανοδική. Τα ποσά που διατίθενται είναι εξάλλου μικρά.*

*«Η γενική μου εκτίμηση πάντως είναι ότι η οικονομική κρίση δε θα ευνοήσει την προστασία της βιοποικιλότητας η οποία θεωρείται μία δράση συνυφασμένη με την ποιότητα ζωής και την ευημερία. Είναι πολύ πιθανό να φτάσουμε στο σημείο να κάνουμε μόνο τα υποχρεωτικά και να μην προχωρούμε σε εξειδικευμένες δράσεις. Οι στόχοι εξάλλου για την προστασία της*

βιοποικιλότητας που τέθηκαν δεν επιτεύχθηκαν, όπως έδειξε και η πρόσφατη αξιολόγηση στο Συνέδριο για την Βιοποικιλότητα στην Αθήνα. Απαιτείται πάντως χρηματοδότηση για όλες αυτές τις δράσεις. Όπως λένε πολλοί συνάδελφοι “*Conservation with no money is conversation*”, δηλαδή προστασία της φύσης χωρίς χρήματα είναι λόγια του αέρα». (Στα συγκεκριμένα αποσπάσματα εκφράζεται μία μάλλον αισιόδοξη άποψη ότι η χρηματοδότηση των περιοχών η οποία βασίζεται σε ευρωπαϊκά κονδύλια μάλλον δεν θα επηρεαστεί. Από την άλλη μεριά εκφράζεται ο «μεγάλος φόβος», ότι δηλαδή η οικονομική ύφεση συνήθως συνδέεται με περιβαλλοντική υποβάθμιση και μείωση του ενδιαφέροντος για προστασία της φύσης η οποία για τους πολλούς θεωρείται αγαθό «πολυτελείας»).

«Κάτι που θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη βέβαια είναι η αξιοπιστία (*credibility*) που παρουσιάζουν όλοι οι οργανισμοί οι οποίοι απολαμβάνουν των Ευρωπαϊκών χρηματοδοτήσεων. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή περιμένει πράγματα από τους οργανισμούς με τους οποίους είχε συνεργαστεί με επιτυχία στο παρελθόν και σ’ αυτήν την κατηγορία πρέπει να ανήκουν και οι περισσότεροι από τους Φορείς Διαχείρισης. Αν μπούμε τώρα σε μία περίοδο μείωσης των ευρωπαϊκών χρηματοδοτήσεων θα υπάρξει πρόβλημα. Αλλά δεν είναι κάτι τέτοιο ορατό, ενώ φαίνεται να δημιουργούνται και επιπλέον ευκαιρίες για εξασφάλιση εσόδων μέσα από την ήπια αξιοποίηση και ανάπτυξη των αξιών των Προστατευόμενων Περιοχών. Υπάρχει στο εξωτερικό μία τάση αναβίωσης εναλλακτικών μορφών κοινωνικής οργάνωσης που βασίζονται στην ορθολογική αξιοποίηση των φυσικών πόρων και της γης. (Στο συγκεκριμένο απόσπασμα εμπεριέχεται μία μεγάλη αλήθεια: αυτοί που είναι καλοί στη δουλειά τους, δεν αντιμετωπίζουν κρίση. Το ίδιο μπορεί να ισχύσει και για τους Φορείς Διαχείρισης οι οποίοι παράγουν έργο, είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι και έχουν αναπτύξει μία κατάλληλη οργανωτική βάση η οποία τους επιτρέπει την «επιβίωση» σε δύσκολους καιρούς. Παραπέρα, οι διαφανόμενες τάσεις σε διεθνές επίπεδο ευνοούν «εναλλακτικές» μορφές ανάπτυξης οι οποίες μπορούν να αναπτυχθούν στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών).

Η «πράσινη οικονομία» στην οποία αναφέρεται ο **Obama** δεν αποτελεί μύθο. Πολλές νέες θέσεις εργασίας μπορούν να δημιουργηθούν μέσα από προγράμματα και δράσεις που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος. Πρόσφατα τέσσερις μεγάλες περιβαλλοντικές οργανώσεις της χώρας μας παρουσίασαν τις απόψεις τους για την ανακύκλωση των στερεών απορριμμάτων τονίζοντας τη δυνατότητα δημιουργία αρκετών χιλιάδων νέων θέσεων εργασίας. Στις προστατευόμενες περιοχές της χώρας μπορούν να δημιουργηθούν πολλές εκατοντάδες θέσεις εργασίας. Η πράσινη οικονομία επομένως είναι του παρόντος και μπορεί να μας βγάλει από την οικονομική κρίση. Δεν μπορεί να έχουμε το “*business as usual*”, απαιτείται κάτι το διαφορετικό, ειδικά στην περίπτωση που η οικονομική κρίση έχει διάρκεια χρόνου. Βρισκόμαστε σε μία «καμπή» στην παγκόσμια οικονομία. Το οικολογικό κίνημα στη δεκαετία του εβδομήντα αναφέρονταν στο «*small is beautiful*» και “*self-efficiency*” και ότι το τοπικό επίπεδο και η αυτάρκεια των τροφίμων είναι σημαντικά. Οι αρχές αυτές που θεωρούνταν ρομαντικές, σήμερα μπορούν να αποτελέσουν μία ρεαλιστική πρόταση. Για να μπορέσουμε να προχωρήσουμε όμως απαιτείται να επιστρέψουμε στη γη, στο έδαφος, στο νερό και να αρχίσουμε και πάλι να καλλιεργούμε. Το βλέπουμε αυτό με τους βιοκαλλιεργητές οι οποίοι βρίσκουν παλιούς σπόρους, χρησιμοποιούν τη γνώση των παππούδων τους, ξαναφτιάχνουν το έδαφος και τελικά παράγουν πιο ποιοτικά προϊόντα. Και το κυριότερο είναι ότι οι καταναλωτές ενδιαφέρονται για αυτά τα προϊόντα και τα προτιμούν. Βλέπουμε λοιπόν μία διαφοροποίηση



από τη μαζική κατανάλωση. Η οικολογική κρίση επομένως μπορεί να μας οδηγήσει σε μία διαφορετική κατεύθυνση. Έχουμε στις περιπτώσεις αυτές την προσθήκη μίας πραγματικής αξίας στα προϊόντα την οποία την απολαμβάνουν οι καταναλωτές και όχι μία πλασματική αξία, όπως για παράδειγμα αυτή που προστίθεται μέσω των διαφημίσεων. Καθώς προχωρά η ερημοποίηση και στη Μεσόγειο είναι σημαντικό να επιστρέψουμε σε τέτοιες πρακτικές που προστατεύουν το έδαφος και για να γίνει αυτό χρειάζονται εργατικά χέρια και θέσεις εργασίας στην ελληνική ύπαιθρο. (Στο συγκεκριμένο απόσπασμα εκφράζονται οι σημαντικές «προκλήσεις» για το μέλλον τις οποίες θα πρέπει να αδράξει η κοινωνία και η πολιτεία, σε σχέση με το μέλλον των Προστατευόμενων Περιοχών. Γίνεται ιδιαίτερη μνεία στο κυρίαρχο καταναλωτικό πρότυπο που όπως αποδεικνύεται δε συμβάλλει στην Αειφορία, στη σημασία της αυτάρκειας η οποία μπορεί να προκύψει από την ορθολογική διαχείριση των φυσικών πόρων και την υιοθέτηση «καλών πρακτικών (best practices)».



#### **Φωτογραφίες 7.5 και 7.6:**

Οι Λίμνες Κορώνεια και Βόλβη. Η πρώτη σε κατάσταση «εκτάκτου» ανάγκης, έχοντας απολέσει το σύνολο των νερών της και η δεύτερη μία «υγιής» λίμνη η οποία αντιμετωπίζει την «πρόκληση» της τουριστικής αξιοποίησης και ανάπτυξης. Και στις δύο περιπτώσεις απαιτείται ο σχεδιασμός και η υλοποίηση μίας στρατηγικής που θα δώσει βέλτιστα αποτελέσματα, συμβατά με την αντίληψη της Αειφορίας. Ο τοπικός ΦΔ που είναι υπεύθυνος και για τις δύο λίμνες θα πρέπει να αναπτύξει ταυτόχρονα δύο διαφορετικές προσεγγίσεις.

(φωτογραφία: Ιωάννα Αμπατζή)



#### **Μυρτώ, η σοφή Μάνατζερ®:**

#### **Τι άκουσα από τους ειδικούς για την αποτελεσματική προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών;**

- Ε** Το ξεκαθάρισμα ρόλων και αρμοδιοτήτων μεταξύ όλων όσων δραστηριοποιούνται στον τομέα της προστασίας και διαχείρισης του περιβάλλοντος στη χώρα μας είναι σημαντικό τόσο για τον εντοπισμό της *συναρμοδιότητας*, όσο και της *συνυπευθυνότητας* που θα πρέπει να κατανεμηθεί από την πολιτεία, ώστε τα περιβαλλοντικά προβλήματα να αντιμετωπίζονται, οι παραβάτες να αποθαρρύνονται και αυτοί που παράγουν σημαντικό και πρωτότυπο έργο να επιβραβεύονται.
- Ε** Τα όρια ευθύνης των Φορέων Διαχείρισης έχουν θεσπιστεί με βάση κάποια κριτήρια και μία λογική που υιοθετήθηκε από τους μελετητές και από την τοπική κοινωνία στο στάδιο της διαβούλευσης. Εντούτοις, είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι «η φύση δε γνωρίζει τεχνητά ή έστω συμβατικά σύνορα». Η αποτελεσματικότητα του έργου της διατήρησης και ανάπτυξης σε μία Προστατευόμενη Περιοχή εξαρτάται από τι γίνεται στο ευρύτερο

περιβάλλον της, αλλά και σε απομακρυσμένες περιοχές που συνδέονται οικολογικά μαζί της (το μεταναστευτικό ταξίδι πολλών αποδημητικών πουλιών μπορεί να μας θυμίζει αυτή τη σχέση).

- Ε** Οι επιχειρηματικές δράσεις των Φορέων Διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών δε θα πρέπει σε καμία περίπτωση να λειτουργούν ανταγωνιστικά με την ανάπτυξη επιχειρηματικότητας από την τοπική κοινωνία. Είναι προτιμότερο ο ρόλος των Φορέων Διαχείρισης να εστιαστεί στην υποστήριξη της τοπικής κοινωνίας για την ανάπτυξη συμβατών με τη διατήρηση της φύσης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ώστε, στη συνέχεια, να μπορούν να ελέγχουν αμερόληπτα τις επιπτώσεις τους.
- Ε** Το κράτος θα πρέπει να αναλάβει την ευθύνη οργάνωσης ενός κεντρικού συντονιστικού οργάνου για την υλοποίηση οριζόντιων δράσεων που αφορούν όλους τους Φορείς Διαχείρισης και με στόχο την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας. Τέτοιου είδους δράσεις είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των στελεχών των Φορέων, η ανάπτυξη πρότυπων μεθοδολογιών για την περιβαλλοντική παρακολούθηση και έρευνα στις Προστατευόμενες Περιοχές, η ανάπτυξη και υποστήριξη συστημάτων και προτύπων διαχείρισης ποιότητας, κ.ά.
- Ε** Η οικονομική κρίση και η συνεπακόλουθη κοινωνική αποδιάρθρωση καθιστούν και πάλι επίκαιρες τις απόψεις της απαρχής του οικολογικού κινήματος για μία νέου τύπου επιχειρηματική δραστηριοποίηση (**no business as usual**) και επιστροφή στο πρότυπο του “**the small is beautiful**”.

### 7.3 Οι απόψεις των αρμοδίων

**M**ΕΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΩΝ απόψεων των ειδικών, η έρευνα επικεντρώθηκε στη διερεύνηση των απόψεων των στελεχών της δημόσιας διοίκησης με αρμοδιότητα στην προστασία, διαχείριση και ανάπτυξη του φυσικού περιβάλλοντος στην Ελληνική Περιφέρεια. Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η αποκάλυψη στοιχείων της υφιστάμενης κατάστασης σχετικά με το καθεστώς διατήρησης της βιοποικιλότητας σε τοπικό επίπεδο, την άσκηση των αρμοδιοτήτων από τους δημόσιους λειτουργούς σε σχέση με το νομικό-θεσμικό πλαίσιο και τα προβλήματα που εντοπίζονται στην εφαρμογή του και, ακόμη, οι απόψεις τους για το έργο και το ρόλο των Φορέων Διαχείρισης (για τις περιοχές που λειτουργούν) και, τέλος, τις διαγραφόμενες τάσεις και επιλογές που αφορούν την κατεύθυνση προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών στη χώρα μας. Στη συνέχεια αποτυπώνονται τα βασικά στοιχεία και αποτελέσματα της έρευνας η οποία βασίστηκε στη συμπλήρωση ενός δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο παρατίθεται στα Παραρτήματα:

#### **Πληθυσμός και δειγματοληπτικό πλαίσιο**

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, για τη διερεύνηση των απόψεων δημόσιων λειτουργών με αρμοδιότητα στην προστασία, ανάδειξη και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών της χώρας μας, θεωρήθηκε σκόπιμο να επικεντρωθούμε στα στελέχη εκείνα που δραστηριοποιούνται σε *τοπικό επίπεδο* και όχι σε περιφερειακό ή κεντρικό. Ο λόγος της συγκεκριμένης επιλογής είναι ότι τα στελέχη αυτά έχουν μία πιο άμεση σχέση και, επομένως, καλύτερα διαμορφωμένη αντίληψη για το

παρόν και το μέλλον των Προστατευόμενων Περιοχών ενώ, παράλληλα, τα στελέχη αυτά έχουν και την ευθύνη υλοποίησης των πολιτικών που σχεδιάζονται σε ανώτερο επίπεδο (περιφερειακό, εθνικό και ευρωπαϊκό).

Συνεπώς, ο πληθυσμός της έρευνας ήταν: όλα τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη δημόσιων οργανισμών με αρμοδιότητα στην προστασία, ανάδειξη και αξιοποίηση Προστατευόμενων Περιοχών που εργάζονται και δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο. Για τη συγκρότηση του δείγματος επιλέχθηκαν υπηρεσίες που ανήκουν στην Τοπική Αυτοδιοίκηση (πρώτου και δεύτερου βαθμού, δηλαδή των Δήμων και των Νομαρχιών) και τις Περιφερειακές Δασικές Υπηρεσίες (Διευθύνσεις Δασών και Δασαρχεία).

Για την επιλογή των στελεχών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και με στόχο τη συγκρότηση ενός κατά το δυνατόν, *αντιπροσωπευτικού δείγματος* χρησιμοποιήθηκε η διοικητική διάρθρωση του πρώτου και δεύτερου βαθμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης της χώρας. Το σύστημα της ελληνικής πρωτοβάθμιας αυτοδιοίκησης, τη χρονική περίοδο που πραγματοποιήθηκε η έρευνα, περιλάμβανε **914** Δήμους και **120** Κοινότητες, μετά από την εφαρμογή του Προγράμματος «Ι. Καποδίστριας», όπως αποτυπώνεται στο σχετικό Νόμο **2539/1997** (ΦΕΚ **244/Α'/4-12-1997**, Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης). Η δευτεροβάθμια Τοπική Αυτοδιοίκηση, περιλάμβανε **54** Νομαρχίες.<sup>47</sup> Οι Κοινότητες, λόγω του μικρού διοικητικού τους μεγέθους κι άλλων ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που έχουν, θεωρήθηκε σκόπιμο να εξαιρεθούν από την έρευνα.



### Χάρτης 7.1

*Η διοικητική διαίρεση της Ελλάδας σε 51 νομούς στους οποίους αντιστοιχούν 54 Νομαρχίες. Μία Νομαρχία σε κάθε νομό, εκτός από το νομό Αττικής όπου είναι εγκατεστημένες οι Νομαρχίες Αθηνών, Πειραιά, Ανατολικής Αττικής και Δυτικής Αττικής. Σε κάθε Νομό αντιστοιχεί ένας συγκεκριμένος αριθμός Δήμων.*

(πηγή εικόνας:

<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/a/af/GreekPrefecturesNumbered.png>)

Για τον εντοπισμό των στελεχών που εργάζονται στις τοπικές δασικές υπηρεσίες χρησιμοποιήθηκε η διοικητική διάρθρωση των Δασικών Υπηρεσιών της χώρας οι οποίες παλαιότερα υπάγονταν στη Γενική Γραμματεία Δασών και Φυσικού Περιβάλλοντος του Υπουργείου Γεωργίας, με νεότερη

<sup>47</sup> Τη στιγμή που γράφονταν το κεφάλαιο αυτό βρισκόνταν σε εξέλιξη συζητήσεις για το νέο σχέδιο νόμου για την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Όπως αναφέρει ο Φρεμνίτης (2008), ο «Καποδίστριας Νο 2», η νέα διοικητική αναδιάρθρωση δήμων, νομαρχιών και περιφερειών, αποτελεί το μεγαλύτερο στοιχείο του Υπουργού Εσωτερικών και πρόκειται να προκαλέσει σημαντικές αλλαγές στο χάρτη της περιφερειακής συγκρότησης της χώρας. Παρόλα αυτά, όπως αναφέρεται σε ρεπορτάζ της Βλαχιώτη (2008: 13), στις εργασίες του τακτικού ετήσιου συνεδρίου της Τεχνικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων Νομού Αττικής, ο Δήμαρχος Αθηναίων και Πρόεδρος της Κεντρικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδας κ. Κακλαμάνης μίλησε για αναβολή της Β' φάσης τους σχεδίου «Καποδίστριας», αποκαλώντας την μάλιστα ως «παράπλευρη απώλεια της δύσκολης παγκόσμιας και εσωτερικής πραγματικότητας». Σύμφωνα με τις εξαγγελίες της κυβέρνησης, οι επόμενες εκλογές για τους αιρετούς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης το προσεχές φθινόπωρο του 2010 θα διεξαχθούν με βάση τη διοικητική αναδιάρθρωση του «Καποδίστρια 2» που αναμένεται να έχει ολοκληρωθεί μέχρι τότε.

νομοθετική ρύθμιση όμως συνιστούν υπηρεσίες των 13 Περιφερειών της χώρας (Σε κάθε Περιφέρεια υπάρχει Διεύθυνση Δασών της Περιφέρειας στην οποία υπάγονται οι αντίστοιχες Νομαρχιακές Διευθύνσεις).

Τελικά, για να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή αντιπροσωπευτικότητα κατά τη λήψη του δείγματος, επιλέχθηκε η μέθοδος της *δειγματοληψίας κατά στρώματα*.<sup>48</sup> Για την στρωματοποίηση του πληθυσμού ώστε το δείγμα μας να είναι κατά το δυνατόν αντιπροσωπευτικό του συνολικού πληθυσμού, επιλέχθηκαν τρεις μεταβλητές: α) ο βαθμός του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης, δηλαδή Νομαρχία ή Δήμος,<sup>49</sup> β) η γεωγραφική περιοχή που, σύμφωνα με τη γεωγραφική διαίρεση της χώρας, περιλαμβάνει 51 νομούς και το επίπεδο αρμοδιότητας των δασικών υπηρεσιών (νομαρχιακό ή τοπικό). Με τον τρόπο αυτό συγκροτήθηκε ένα δείγμα μεγέθους 290 *δειγματοληπτικών περιπτώσεων* ως εξής:

- Οι πρώτες 54 με αναφορά στις 54 Νομαρχίες της Χώρας και συγκεκριμένα τα Τμήματα Προστασίας Περιβάλλοντος στην αρμοδιότητα των οποίων υπάγεται η προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών.
- Οι επόμενες 102 συμπεριλαμβάνοντας το Δήμο της έδρας καθενός από τους 51 νομούς της χώρας και έναν ακόμη Δήμο ο οποίος επιλέχθηκε τυχαία από τους υπόλοιπους Δήμους του κάθε νομού εκτός από το Νομό Αττικής.
- Οι επόμενες 22 με τυχαία δειγματοληψία Δήμων από το Νομό Αττικής ο οποίος περιλαμβάνει 4 Νομαρχίες και ιδιαίτερα μεγάλο αριθμό Δήμων (124 συνολικά).
- Οι επόμενες 112 συμπεριλαμβάνοντας τις 51 Νομαρχιακές Διευθύνσεις Δασών, καθώς επίσης και από ένα ακόμη Δασαρχείο για κάθε νομό το οποίο επιλέχθηκε τυχαία από τα κατά τόπους Δασαρχεία για όλους τους νομούς της χώρας που διαθέτουν Δασαρχεία, εξαιρώντας όμως από την επιλογή το δασαρχείο της έδρας του νομού.<sup>50</sup> Για το νομό Αττικής εκτός από τη Διεύθυνση Δασών Αττικής, στάλθηκε ερωτηματολόγιο και σε κάθε μία από τις Διευθύνσεις των τεσσάρων δασικών διαμερισμάτων του νομού (Αθηνών, Ανατολικής, Δυτικής Αττικής και Πειραιώς) ενώ επίσης επιλέχθηκαν, αντί για ένα, έξι δασαρχεία, καθώς ο νομός διαθέτει μεγάλο αριθμό δασαρχείων. Οι πυρκαγιές που το καλοκαίρι του 2009 έπληξαν τα περιαστικά οικοσυστήματα των Αθηνών, ανέδειξαν με τραγικό τρόπο το σημαντικό οικολογικό πλούτο που υπάρχει στην ευρύτερη περιοχή της πρωτεύουσας της Ελλάδας και των σημαντικών επιπτώσεων που πρόκειται να υπάρξουν στο άμεσο μέλλον στην ποιότητα του μισού πληθυσμού της χώρας μας που κατοικούν εκεί.

Συνολικά, το αρχικό δείγμα μας περιείχε λοιπόν 290 περιπτώσεις *δημόσιων οργανισμών* στους οποίους στάλθηκε προς συμπλήρωση το ερωτηματολόγιο. Για την κατάλληλη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από το στοχευόμενο κοινό της έρευνας, στη συνοδευτική επιστολή υπήρχε η ένδειξη *«πόψη Προϊσταμένου ή άλλου στελέχους με αρμοδιότητα στην προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών»*.

<sup>48</sup> Στη δειγματοληψία κατά στρώματα (*stratified sampling*) ο πληθυσμός διαφείται σε υποπληθυσμούς (*strata*). Οι υποπληθυσμοί αυτοί εσωτερικά παρουσιάζουν ομοιότητες, ενώ εξωτερικά διαφέρουν μεταξύ τους (K. Black, 2006: 226).

<sup>49</sup> Οι Κοινότητες, λόγω του μικρού μεγέθους της έκτασης της διοικητικής τους ευθύνης και άλλων ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, θεωρήθηκε σκόπιμο να εξαιρεθούν από τη δειγματοληψία.

<sup>50</sup> Αποφασίστηκε να επιλεγούν για τη συγκρότηση του δείγματος διαφορετικά Δασαρχεία απ' αυτά που εδρεύουν στις πρωτεύουσες των νομών, προκειμένου να αυξηθεί η δυνατότητα συγκέντρωσης στοιχείων από απομακρυσμένες περιοχές της ελληνικής περιφέρειας (τη λεγόμενη «ξεχασμένη» Ελλάδα). Στην ιστοσελίδα του συλλόγου δασοφυλάκων δημοσίων υπαλλήλων Κεντρικής Μακεδονίας ([www.dasofylakeskm.gr](http://www.dasofylakeskm.gr)), διαβάζουμε μερικά ενδεικτικά προβλήματα που δυσχεραίνουν το έργο των περιφερειακών δασικών υπηρεσιών: έλλειψη κονδυλίων, περιορισμένο προσωπικό και χωρίς καμία πρόβλεψη για πρόσληψη νέου προσωπικού, έλλειψη μέσων (οι περιπολίες γίνονται κυρίως με τα ιδιωτικά οχήματα των υπαλλήλων), έλλειψη επιμόρφωσης, κ.ά.π.

### **Διεξαγωγή και αποτελέσματα της έρευνας**

Η έρευνα υλοποιήθηκε το χρονικό διάστημα Μάρτιος-Ιούλιος 2009 με την ταχυδρομική αποστολή του δομημένου ερωτηματολογίου ταυτόχρονα προς όλους τους αποδέκτες. Ενώ στη συνοδευτική αποστολή αναφέρονταν χρονικό περιθώριο για την επιστροφή του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου έως και 15 ημερών, κατά τη λήψη των ερωτηματολογίων παρατηρήθηκε σημαντική καθυστέρηση που, σε κάποιες περιπτώσεις, έφτασε και τους τρεις μήνες(!). Ο βαθμός ανταπόκρισης πάντως στην έρευνα θεωρείται ικανοποιητικός καθώς, για τις διάφορες κατηγορίες των οργανισμών που συμμετείχαν, κυμάνθηκε από 36% έως και 49% που θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητικός. Σύμφωνα με τον **McBurney (1998: 159)**, ο βαθμός ανταπόκρισης σε έρευνες που διεξάγονται με ταχυδρομική αποστολή ερωτηματολογίου κυμαίνεται από 10% μέχρι και 50%, ενώ ο αντίστοιχος βαθμός ανταπόκρισης στις τηλεφωνικές έρευνες φτάνει το 80% και στις πρόσωπο με πρόσωπο το 90%. Επιπλέον, όπως αναφέρει ο **Kotler (2001: 90)**, οι ερευνητές που έχουν μία ανταπόκριση σε ερωτηματολόγια που αποστέλλονται ταχυδρομικώς της τάξης του 30% θα πρέπει να αισθάνονται ιδιαίτερα ευχαριστημένοι.

Συγκεκριμένα, από τα 290 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν για συμπλήρωση επιστράφηκαν τα 121, δηλαδή το συνολικό ποσοστό ανταπόκρισης στην έρευνα ήταν 41,72%. Θα πρέπει να σημειώσουμε βέβαια ότι στις επιμέρους κατηγορίες των οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα ο βαθμός ανταπόκρισης ήταν διαφορετικός.

Ο επόμενος Πίνακας 7.3 παρουσιάζει τα αντίστοιχα ποσοστά ανταπόκρισης παρέχοντας μία ένδειξη ότι οι οργανισμοί οι οποίοι είναι εγγύτερα προς την κεντρική διοίκηση (Διευθύνσεις Δασών και Νομαρχίες) ανταποκρίθηκαν σε υψηλότερο βαθμό στη συγκεκριμένη έρευνα.

**Πίνακας 7.3**

**Βαθμός ανταπόκρισης των διαφορετικών οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα**

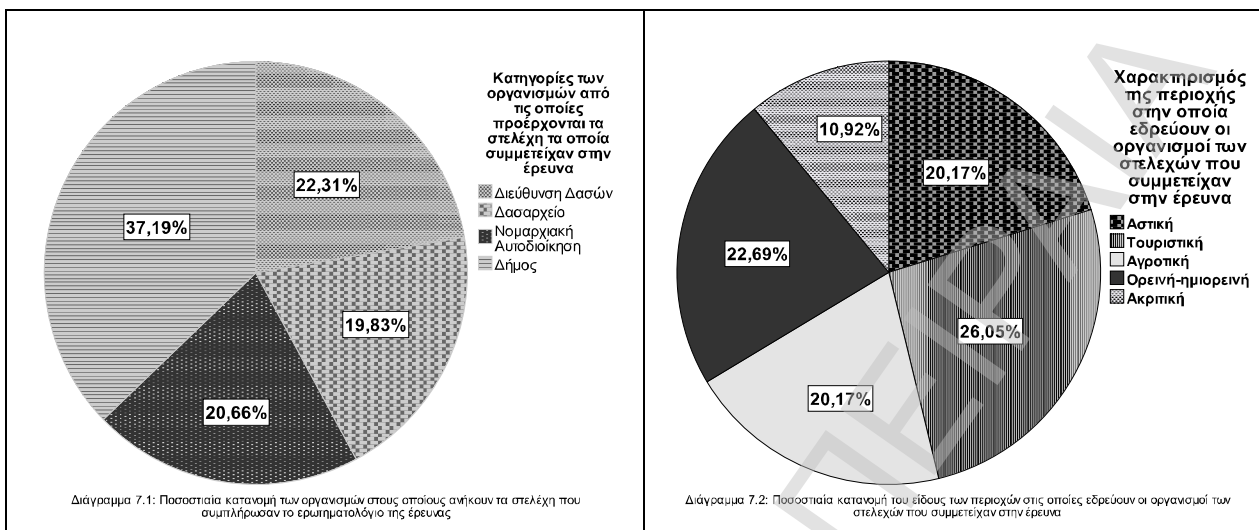
<b>A/A</b>	<b>Κατηγορία Οργανισμού</b>	<b>Βαθμός ανταπόκρισης</b>
1	Οργανισμοί Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης (Δεύτερος βαθμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης)	46,3%
2	Δήμοι (Πρώτος βαθμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης)	36,3%
3	Διευθύνσεις Δασών (υπαγόμενες στις 13 Περιφέρειες)	49%
4	Δασαρχεία (υπαγόμενα στις Διευθύνσεις Δασών)	42%

Σε όλα τα αποτελέσματα των στατιστικών αναλύσεων που παρουσιάζονται στη συνέχεια δε λήφθηκαν υπόψη οι «κενές απαντήσεις» οι οποίες πάντως ήταν ελάχιστες. Επίσης, σε όλες τις ερωτήσεις δίνονταν η δυνατότητα στους συμμετέχοντες να προσθέσουν κι άλλους σημαντικούς παράγοντες εκτός από αυτούς που προτεινόταν στο ερωτηματολόγιο. Για λόγους καλύτερης παρουσίασης, οι πρόσθετοι παράγοντες που επισημάνθηκαν και τα σχόλια που συμπληρώθηκαν από τους συμμετέχοντες αναφέρονται μαζί με τα αποτελέσματα από τη στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων στην κάθε ερώτηση που αφορούν.

Αναλογικά με τη σύνθεση του δείγματος, είναι προφανές ότι διαφέρει η κατανομή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων από την κάθε κατηγορία των οργανισμών που συμμετείχαν στην



έρευνα. Το επόμενο Διάγραμμα 7.1<sup>51</sup> παρουσιάζει την κατανομή των υπηρεσιών από τις οποίες προέρχονται τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα, ενώ το Διάγραμμα 7.2 παρουσιάζει τα κύρια αναπτυξιακά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν τους οργανισμούς που συμμετείχαν στην έρευνα.



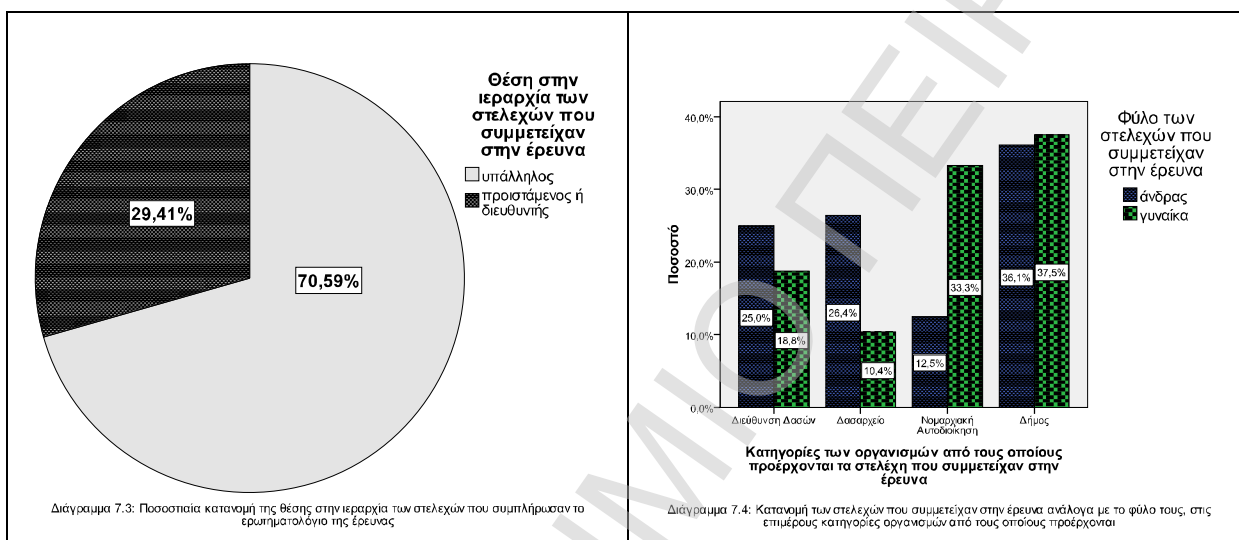
Όπως φαίνεται στα παραπάνω διαγράμματα, το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων προέρχεται από στελέχη των Δήμων (37,19%) και ακολουθούν τα στελέχη των Διευθύνσεων Δασών (22,31%), των Νομαρχιών (20,66%) και, τέλος, των Δασαρχειών (19,83%). Η κατανομή αυτή ανταποκρίνεται σε γενικές γραμμές στην πραγματική κατανομή των αντίστοιχων υπηρεσιών στην περιφερειακή δημόσια διοίκηση της χώρας, με τους Δήμους να υπερτερούν αριθμητικά και να ακολουθούν οι υπόλοιπες υπηρεσίες. Θα πρέπει να επισημάνουμε βέβαια ότι η αναλογία αυτή, αν και όχι εκφρασμένη σε απόλυτα μεγέθη, τηρήθηκε και κατά τον προσδιορισμό του μεγέθους των στρωμάτων του δείγματος.

Αναφορικά με τα αναπτυξιακά χαρακτηριστικά των περιοχών στις οποίες εδρεύουν οι οργανισμοί που συμμετείχαν στην έρευνα παρατηρούμε να υπερτερούν οι τουριστικές περιοχές (26,05%) και να ακολουθούν οι ορεινές-ημιορεινές (22,69%), οι αστικές και αγροτικές οι οποίες εμφανίζονται με το ίδιο ποσοστό συμμετοχής (20,17%) και, τέλος, οι ακριτικές (10,92%). Από τα στοιχεία αυτά βλέπουμε ότι, σε πολύ μεγάλο ποσοστό, οι οργανισμοί καλούνται να διαχειριστούν και να αναπτύξουν τη φύση αντιμετωπίζοντας παράλληλα την «πρόκληση» και τις έντονες περιβαλλοντικές πιέσεις του τουρισμού. Οι ορεινές και ημιορεινές περιοχές είναι λογικό να εμφανίζονται σε υψηλό ποσοστό καθώς η Ελλάδα διαθέτει έντονο ανάγλυφο και μεγάλος αριθμός Προστατευόμενων Περιοχών βρίσκονται σε μεγάλο υπόμετρο. Ακόμη, σε πολλές περιπτώσεις οι Προστατευόμενες Περιοχές γειτνιάζουν με αστικές ή αγροτικές περιοχές οι κάτοικοι των οποίων έχουν διαφορετικές ανάγκες και αναπτυξιακούς στόχους, ενώ ειδική προσέγγιση απαιτείται για την προστασία σε απομακρυσμένες και ακριτικές περιοχές οι οποίες αντιμετωπίζουν πληθυσμιακές εξάρσεις τους καλοκαιρινούς μήνες, χαμηλό βαθμό επενδύσεων κι άλλα προβλήματα.

### **Προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα**

<sup>51</sup> Για την καλύτερη ανάγνωση των Διαγραμμάτων λάβετε υπόψη σας ότι οι επεξηγήσεις στα υπομνήματα ακολουθούν τη δεξιόστροφη φορά του ρολογιού σύμφωνα με τη σειρά που εμφανίζονται τα αντίστοιχα χρώματα στους τομείς των κυκλικών διαγραμμάτων ή στις ράβδους των ραβδογραμμάτων.

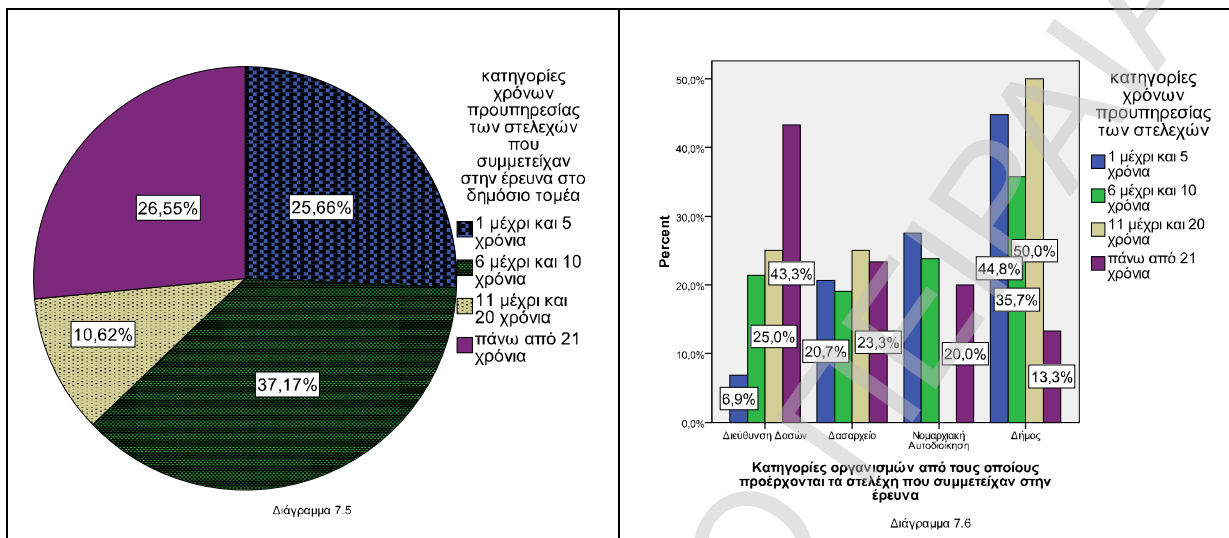
Όπως σημειώθηκε, τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από στελέχη των οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα με αρμοδιότητα στην προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών. Προκειμένου να διαπιστωθεί το προφίλ των στελεχών του δημοσίου τομέα που με τις απόψεις τους τροφοδότησαν την έρευνα, στο τέλος του ερωτηματολογίου προστέθηκαν μερικές ερωτήσεις σχετικές με τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά τους. Από την επεξεργασία των απαντήσεων που δόθηκαν προέκυψε ότι σημαντικό ποσοστό των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα κατείχαν υψηλόβαθμη θέση στην διοικητική ιεραρχία (**29,41%**), ήταν δηλαδή Προϊστάμενοι Τμημάτων ή Διευθυντές, ενώ η κατανομή μεταξύ ανδρών και γυναικών διέφερε σημαντικά ανάλογα με την κατηγορία του οργανισμού από την οποία προέρχονταν. Τα επόμενα δύο διαγράμματα παρουσιάζουν τα στοιχεία αυτά.



Από τα στοιχεία των παραπάνω διαγραμμάτων προκύπτει σαφώς ότι τα περισσότερα από τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα δεν κατέχουν θέσεις ευθύνης στους οργανισμούς από τους οποίους προέρχονται (**70,59%**), χωρίς αυτό βέβαια να περιορίζει την ικανότητά τους για διενέργεια αξιόπιστων εκτιμήσεων για το παρόν και το μέλλον των Προστατευόμενων Περιοχών. Παράλληλα, η συμμετοχή των γυναικών εμφανίζει μία μικρή υπεροχή στους οργανισμούς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ενώ, αντίστοιχα, οι άνδρες υπερεπέρχονται αριθμητικά στις δασικές υπηρεσίες. Το στοιχείο αυτό μάλλον δεν είναι τυχαίο και σχετίζεται με τον αυξημένο αριθμό ανδρών που απασχολούνται στις δασικές υπηρεσίες, πιθανότατα ως αποτέλεσμα παλαιότερων κοινωνικών προτύπων σύμφωνα με τα οποία επαγγέλματα όπως του δασοφύλακα, του πυροσβέστη, του αστυνομικού, κ.ά. που σχετίζονται με εργασίες στην ύπαιθρο και υψηλούς επαγγελματικούς κινδύνους θεωρούνταν ως κατ' εξοχήν ανδρικά.

Τα επόμενα διαγράμματα παρουσιάζουν τις κατηγορίες των χρόνων εμπειρίας που διαθέτουν τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα. Από τα στοιχεία του Διαγράμματος 7.5 προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι διαθέτει προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα μεταξύ έξι και δέκα χρόνων (**37,17%**), ενώ ιδιαίτερα σημαντικό ήταν και το ποσοστό των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα και δήλωσαν εμπειρία μεγαλύτερη από **21** χρόνια (**26,55%**). Από την κατανομή των στελεχών στις διάφορες κατηγορίες οργανισμών προκύπτει ότι τα περισσότερα «έμπειρα» στελέχη ανήκουν στις δασικές υπηρεσίες (Διάγραμμα 7.6). Το στοιχείο αυτό εξηγείται ίσως από το γεγονός ότι οι δασικές υπηρεσίες ήταν αυτές που εδώ και πολλές δεκαετίες διέθεταν ως κύρια αρμοδιότητα την προστασία και διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος, ενώ

υπηρεσίες με αντίστοιχες αρμοδιότητες στην Τοπική Αυτοδιοίκηση ξεκίνησαν να συγκροτούνται κυρίως μετά από την θέσπιση του Νόμου Πλαισίου για το Περιβάλλον (Ν. 1650/1986). Ειδικά για τους Δήμους, η σημαντικότερη διοικητική αναδιάρθρωση, όπως είδαμε και προηγουμένα, προήλθε κατά την εφαρμογή του Προγράμματος συνένωσης Δήμων και Κοινοτήτων «Ιωάννης Καποδίστριας» η εφαρμογή του οποίου ξεκίνησε το 1997 (Ν. 2539/1997).



Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από την εξέταση του επαγγελματικού προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι ότι καλύπτουν ικανοποιητικά όλο το εύρος των κοινωνικών χαρακτηριστικών που απαντώνται στους οργανισμούς που αποτελούν το στοχευόμενο πληθυσμό της παρούσας έρευνας.

### **Παράγοντες που επηρεάζουν**

#### **θετικά ή/και αρνητικά το καθεστώς προστασίας των ΠΠ**

Στην πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου τα στελέχη κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό κατά τον οποίο μία σειρά από διαφορετικούς παράγοντες επηρεάζουν, θετικά ή/και αρνητικά, την αποτελεσματική προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών (ΠΠ). Οι παράγοντες αυτοί όταν λαμβάνονται υπόψη και ενισχύονται στο πλαίσιο του σχεδιασμού και της υλοποίησης των πολιτικών που αφορούν τις Προστατευόμενες Περιοχές έχουν ένα θετικό αποτέλεσμα στην αποτελεσματικότητα της προστασίας και ανάπτυξης. Στην αντίθετη περίπτωση λειτουργούν αρνητικά. Ο επόμενος Πίνακας 7.4 παρουσιάζει τα στατιστικά από την επεξεργασία των απαντήσεων που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα και ακολουθεί η ερμηνεία τους.



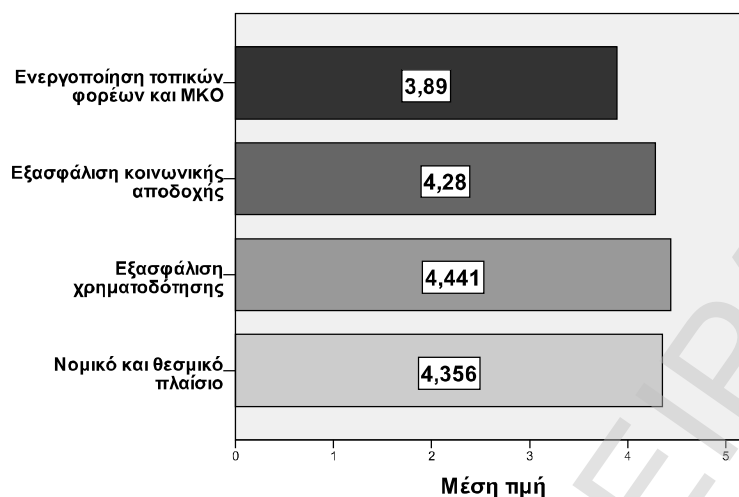
#### Πίνακας 7.4

**Στατιστικά απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα για τους σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική προστασία και ανάπτυξη των ΠΠ**

**(5: Εξαιρετικά σημαντικός, 1: ελάχιστα σημαντικός)**

	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Εξαιρετικά σημαντικός	Πολύ σημαντικός	Σημαντικός	Λιγότερο σημαντικός	Ελάχιστα σημαντικός
<b>Νομικό-θεσμικό πλαίσιο</b>	120	4,36	0,73	48,3%	41,7%	7,5%	2,5%	0,0%
<b>Χρηματοδότηση</b>	119	4,44	0,65	52,1%	40,3%	6,7%	0,8%	0,0%
<b>Κοινωνική αποδοχή και υποστήριξη</b>	120	4,28	0,76	44,2%	42,5%	11,7%	0,8%	0,8%
<b>Ενεργοποίηση τοπικών πολιτικών και αναπτυξιακών φορέων</b>	119	3,88	0,97	28,6%	42,0%	21,0%	5,9%	2,5%

Από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι το σύνολο των παραγόντων που προτάθηκαν προς αξιολόγηση στα σελέχθ θεωρούνται από αυτά ως εξαιρετικής ή πολύ μεγάλης σημασίας. Ως πλέον σημαντικός παράγοντας θεωρείται η *επαρκής χρηματοδότηση* που, σύμφωνα με την τρέχουσα πρακτική, προέρχεται από εθνικούς και κοινοτικούς πόρους. Ακολουθούν η προώθηση και *ολοκλήρωση του θεσμικού-νομικού πλαισίου προστασίας* που περιλαμβάνει την έκδοση Προεδρικών Διαταγμάτων και Υπουργικών Αποφάσεων που ρυθμίζουν τις χρήσεις γης και το καθεστώς προστασίας σε επιμέρους ζώνες των Προστατευόμενων Περιοχών και, ακόμη, η εξασφάλιση της *κοινωνικής αποδοχής* και συνεργασίας της τοπικής κοινωνίας στο πλαίσιο των δράσεων προστασίας και ανάπτυξης. Η *ενεργοποίηση των τοπικών πολιτικών και αναπτυξιακών φορέων* εμφανίζεται να υστερεί (ελάχιστα πάντως) στην αξιολόγηση των συμμετεχόντων στην έρευνα, αναφορικά με τη σημασία που έχει για την αποτελεσματική προστασία των Προστατευόμενων Περιοχών. Μάλιστα, για τον συγκεκριμένο παράγοντα, στις απαντήσεις που δόθηκαν, παρατηρείται και η μεγαλύτερη τιμή της τυπικής απόκλισης η οποία δείχνει μεγαλύτερο βαθμό απομάκρυνσης των απαντήσεων από τη μέση τιμή για τη συγκεκριμένη ερώτηση. Οπωσδήποτε, ο ρόλος των πολιτικών και αναπτυξιακών φορέων αποτελεί ένα μεγάλο θέμα συζήτησης που άπτεται της τοπικής δημοκρατίας και του διακεκριμένου ρόλου του κινήματος των πολιτών και των φορέων που εκπροσωπούν τους πολίτες και τα συμφέροντα της τοπικής κοινωνίας στα διάφορα επίπεδα της εξουσίας. Στο επόμενο Διάγραμμα 7.7 παρουσιάζεται η μέση τιμή των αξιολογήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα για τον κάθε παράγοντα:



Διάγραμμα 7.7: Αξιολόγηση της σημασίας διαφορετικών παραγόντων στην αποτελεσματική προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών (5: εξαιρετικά σημαντικός, 1: ελάχιστο σημαντικός)

Θα πρέπει να αναφέρουμε ακόμη ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα σημείωσαν στις απαντήσεις τους, αναφορικά με τους σημαντικούς παράγοντες που συνδέονται με την αποτελεσματική προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών, τρεις ακόμη παράγοντες οι οποίοι δεν είχαν συμπεριληφθεί στις επιλογές της πρώτης ερώτησης του ερωτηματολογίου, αναφέρονται όμως στις επόμενες όπως θα δούμε στη συνέχεια. Οι παράγοντες αυτοί ήταν:

- Το επίπεδο της περιβαλλοντικής συνειδητοποίησης της τοπικής κοινωνίας το οποίο αναπτύσσεται μέσα από δράσεις περιβαλλοντικής επικοινωνίας που υλοποιούνται από διάφορους φορείς όπως δημόσια σχολεία και ιδρύματα, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, φορείς κατάρτισης (Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης), αλλά και οι Φορείς Διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών.
- Ασάφειες στο νομικό-θεσμικό πλαίσιο, πολυνομία και κυρίως αλληλεπικαλύψεις και συγκρούσεις αρμοδιοτήτων μεταξύ δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον τομέα της διαχείρισης, προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών. Το σημείο αυτό, όπως είδαμε, θίχθηκε ιδιαίτερα και από τους ειδικούς στην προηγούμενη έρευνα που παρουσιάσαμε.
- Η εφαρμογή της περιβαλλοντικής νομοθεσίας από κατάλληλα όργανα που διενεργούν ελέγχους, αστυνομεύουν τις περιοχές και, κυρίως, η επιβολή κυρώσεων στους παραβάτες η οποία μπορεί να λειτουργεί και παραδειγματικά για την κοινωνία.

### **Αξιολόγηση προβλημάτων**

#### **που επηρεάζουν δυσμενώς τις Προστατευόμενες Περιοχές**

Η επόμενη ερώτηση στην οποία κλήθηκαν να απαντήσουν τα στελέχη αφορούσε *κατηγορίες προβλημάτων* που δυσχεραίνουν την αποτελεσματική προστασία και αξιοποίηση των Προστατευόμενων Περιοχών οι οποίες είναι χωροθετημένες στην ευρύτερη περιοχή αρμοδιότητάς τους. Οι κατηγορίες προβλημάτων που ζητήθηκε να αξιολογήσουν τα στελέχη αφορούσαν δηλαδή τα πραγματικά προβλήματα που εντοπίζονται σήμερα στις περιοχές ευθύνης και άσκησης των καθηκόντων τους, εστιάζοντας όμως ιδιαίτερα στο έργο των Φορέων Διαχείρισης. Ο επόμενος Πίνακας 7.5 συνοψίζει τα στατιστικά από την επεξεργασία των απαντήσεων που δόθηκαν:

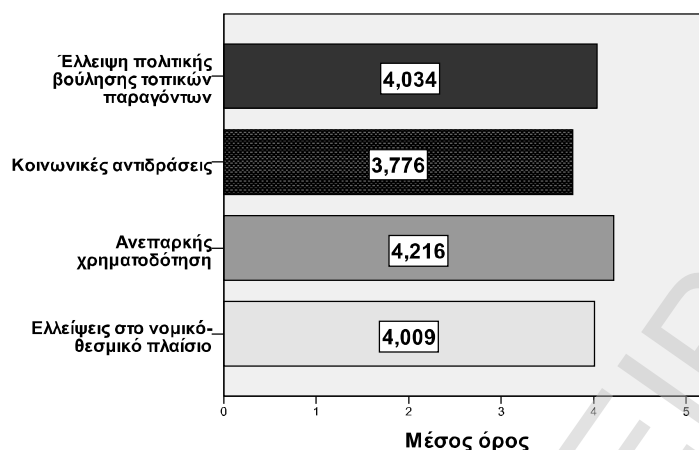
### Πίνακας 7.5

**Στατιστικά απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα για τη σοβαρότητα κατηγοριών προβλημάτων που επηρεάζουν δυσμενώς την αποτελεσματική προστασία και ανάπτυξη των ΠΠ**

**(5: Εξαιρετικά σημαντικό, 1: ελάχιστα σημαντικό)**

	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Εξαιρετικά σημαντικό	Πολύ σημαντικό	Σημαντικό	Λιγότερο σημαντικό	Ελάχιστα σημαντικό
Ελλείψεις στο θεσμικό-νομικό πλαίσιο	119	4,00	1,05	42,0%	26,9%	21,8%	7,6%	1,7%
Μη επαρκής χρηματοδότηση	119	4,21	0,90	46,2%	34,5%	14,3%	4,2%	0,8%
Κοινωνικές αντιδράσεις ή αδιαφορία	116	3,78	1,21	35,3%	30,2%	17,2%	11,2%	6,0%
Έλλειψη πολιτικής βούλησης και ενδιαφέροντος τοπικών παραγόντων	117	4,02	1,05	40,2%	34,2%	16,2%	6,0%	3,4%

Από τα αποτελέσματα της στατιστικής επεξεργασίας των απαντήσεων προκύπτει ότι τα στελέχη, με βάση αναφοράς τις περιοχές στις οποίες εδρεύουν οι οργανισμοί από τους οποίους προέρχονται, επισημαίνουν ως σοβαρότερο πρόβλημα τη μη επαρκή χρηματοδότηση του έργου της προστασίας και ακολουθούν οι υπόλοιπες κατηγορίες προβλημάτων. Το ενδιαφέρον στοιχείο είναι ότι στη συγκεκριμένη αξιολόγηση και πάλι όλες οι προτεινόμενες κατηγορίες προβλημάτων θεωρούνται εξαιρετικής και πολύ μεγάλης σημασίας (ποσοστά από **65,5%** μέχρι και **80,7%** για τις δύο κατηγορίες «εξαιρετικά σημαντικό» και «πολύ σημαντικό» πρόβλημα μαζί) αν και ο βαθμός σύγκλισης των απαντήσεων γύρω από τη μέση τιμή των απαντήσεων ποικίλει (οι τιμές των τυπικών αποκλίσεων για τη συγκεκριμένη ερώτηση είναι μεγαλύτερες από την προηγούμενη). Ακόμη, αν και στην προηγούμενη ερώτηση οι συμμετέχοντες στην έρευνα αξιολόγησαν με λίγο μικρότερες τιμές τον παράγοντα «ενεργοποίηση των τοπικών πολιτικών και αναπτυξιακών φορέων», στη συγκεκριμένη ερώτηση δηλώνουν ότι η έλλειψη πολιτικής βούλησης και ενδιαφέροντος των τοπικών παραγόντων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα για την προώθηση της αποτελεσματικής προστασίας των Προστατευόμενων Περιοχών στην ευρύτερη περιοχή αρμοδιότητάς τους. Το σύνολο των απαντήσεων πάντως δείχνει ότι ο κάθε συμμετέχων οργανισμός στην έρευνα αντιμετωπίζει ελαφρά διαφοροποιημένα προβλήματα, αναφορικά με την αποτελεσματική προστασία και ανάπτυξη της Προστατευόμενης Περιοχής στα διοικητικά όρια ευθύνης του. Το επόμενο Διάγραμμα 7.8 παρουσιάζει τη μέση τιμή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα για την κάθε κατηγορία προβλημάτων που αναφέρονταν στη συγκεκριμένη ερώτηση.



Διάγραμμα 7.8: Αξιολόγηση της σημασίας διαφορετικών κατηγοριών προβλημάτων που δυσχεραίνουν την αποτελεσματική προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών

### **Υφιστάμενη κατάσταση προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών**

Στην επόμενη ερώτηση διερευνήθηκε το υφιστάμενο καθεστώς διαχείρισης των Προστατευόμενων Περιοχών με βάση αναφοράς και πάλι τις περιοχές ευθύνης των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα. Για τη διαπίστωση των θετικών και των αρνητικών σημείων της υφιστάμενης κατάστασης, στο ερωτηματολόγιο παρουσιάστηκε ένας κατάλογος προτάσεων διατυπωμένων σε ευθύ λόγο για τις οποίες ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να σημειώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους, σύμφωνα με μία πεντάβαθμη κλίμα **Likert**. Όπως αναφέρει ο **Javeau (1996: 115)**, η κατανομή των θέσεων σε μία τακτική κλίμακα πέντε σημείων είναι αρκετά συνήθης. Οι κατηγορίες των χρησιμοποιούμενων κρίσεων αντιστοιχούν στις ακόλουθες θέσεις: απόλυτη επιδοκιμασία, μερική επιδοκιμασία, αδιαφορία, μερική αποδοκιμασία, απόλυτη αποδοκιμασία. Όπως γίνεται φανερό από τη διαδικασία, η κλίμακα αξιολόγησης που προκύπτει είναι τόσο υποκειμενική όσο και οι κρίσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα αλλά, παρόλα αυτά, προσφέρει μία ικανοποιητική εικόνα για τη σχετική σημασία και το βαθμό επιρροής των υπό διερεύνηση θεμάτων.

Ο επόμενος Πίνακας 7.6 παρουσιάζει τα στατιστικά από την επεξεργασία των απαντήσεων που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα.

**Πίνακας 7.6**

**Στατιστικά απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφορικά με τομείς στους οποίους παρατηρούνται θετικά αποτελέσματα ή απαιτούνται προσπάθειες βελτίωσης για την αποτελεσματική προστασία και ανάπτυξη των Π.Π. (5: Συμφωνώ απολύτως, 3: Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 1: Διαφωνώ απολύτως)**

	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Συμφωνώ απολύτως	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απολύτως
Ικανοποιητική εφαρμογή της νομοθεσίας	120	2,85	0,97	2,5%	27,5%	28,3%	35,8%	5,8%
Ένταξη δράσεων προστασίας στα Αναπτυξιακά Προγράμματα	119	2,96	1,10	4,2%	36,1%	21,0%	28,6%	10,1%
Αξιοποίηση χρηματοδοτικών ευκαιριών (κυρίως από ΕΕ)	120	2,81	1,04	3,3%	27,5%	24,2%	36,7%	8,3%
Επάρκεια προσωπικού	120	1,85	0,96	3,3%	4,2%	7,5%	44,2%	40,8%
Επάρκεια εξοπλισμού και μέσων	120	1,90	0,91	1,7%	5,0%	11,7%	45,0%	36,7%
Ικανοποιητική κατάσταση οικολογικών αξιών	120	3,16	0,91	4,2%	36,7%	31,7%	25,8%	1,7%
Συγκέντρωση περιβαλλοντικών δεδομένων	120	2,28	0,97	0,8%	10,0%	30,0%	34,2%	25,0%
Ανάπτυξη βάσεων δεδομένων	120	2,17	1,07	2,5%	8,3%	26,7%	28,3%	34,2%

Από τα στατιστικά που παρουσιάζονται στον προηγούμενο πίνακα προκύπτουν μία σειρά από ενδιαφέροντα συμπεράσματα τα οποία παρουσιάζουμε στη συνέχεια συνοπτικά:

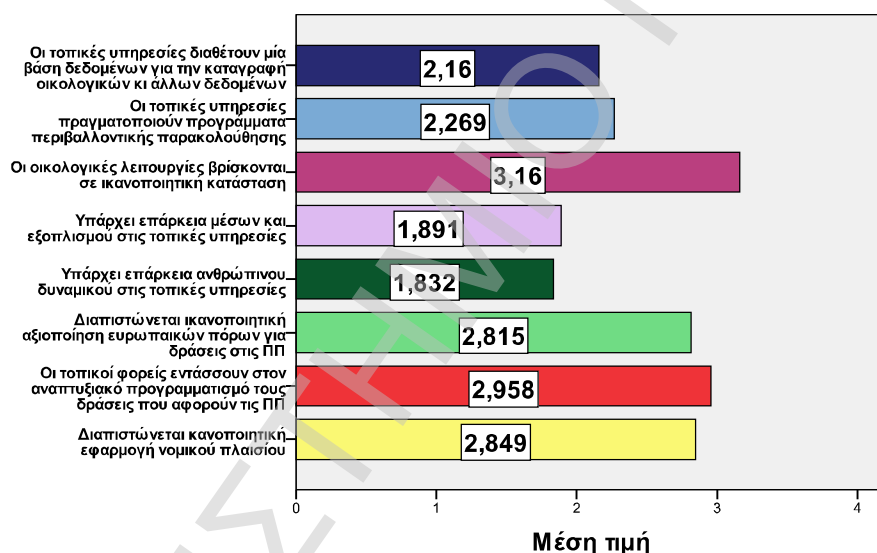
- Η υφιστάμενη κατάσταση προστασίας και ανάπτυξης, σύμφωνα με τις αξιολογικές κρίσεις των στελεχών της δημόσιας διοίκησης που συμμετείχαν στην έρευνα, παρουσιάζει σημαντικά περιθώρια βελτίωσης καθώς, για το σύνολο των αναφερόμενων τομέων, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι κάτω ή γύρω από το 3 το οποίο εκφράζει αμφιβολία ή μερική διαφωνία με τις προτάσεις που παρουσιάστηκαν στο ερωτηματολόγιο.
- Η διατήρηση των οικολογικών αξιών και λειτουργιών των Προστατευόμενων Περιοχών στην ευρύτερη περιοχή ευθύνης των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα εμφανίζεται ως ο τομέας με τα πλέον θετικά αποτελέσματα. Η διαπίστωση αυτή, συμφωνεί εν μέρει και με τις απόψεις των ειδικών όπως τις παρουσιάσαμε στην προηγούμενη ενότητα του κεφαλαίου. Η διατήρηση σε ικανοποιητική κατάσταση της ελληνικής φύσης, αποτελεί το σημαντικότερο συγκριτικό πλεονέκτημα που διαθέτει σήμερα η χώρα μας, δεδομένης μάλιστα της υψηλής βιολογικής ποικιλότητας σε όλα τα επίπεδα (γενετική, βιολογική και οικολογική). Η διατήρηση και η ανάπτυξη του πλεονεκτήματος αυτού, ανάγεται, μεταξύ άλλων και στις προσπάθειες των στελεχών της δημόσιας διοίκησης που δραστηριοποιούνται τοπικά, θα

πρέπει όμως να υπάρξει ευρύτερος συντονισμός δυνάμεων και πρωτοβουλιών με τη συμμετοχή των λοιπών κοινωνικών εταίρων, της κοινωνίας των πολιτών και της ελληνικής πολιτείας, όπως και των αρμόδιων οργάνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

- Ο τομέας ο οποίος εμφανίζεται με το μεγαλύτερο περιθώριο βελτίωσης είναι αυτός της στελέχωσης με κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Πράγματι, όπως φαίνεται από συχνά δημοσιεύματα του ελληνικού τύπου για το θέμα, οι δημόσιες υπηρεσίες στην ελληνική περιφέρεια δεν είναι επαρκώς στελεχωμένες, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο να επιτύχουν υψηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στο έργο τους.
- Επόμενος τομέας ο οποίος, σύμφωνα με τις απόψεις των στελεχών, παρουσιάζει σημαντικά περιθώρια βελτίωσης είναι η εξασφάλιση του αναγκαίου εξοπλισμού και μέσων. Οι υποδομές αυτές είναι απολύτως αναγκαίες για να μπορεί να πραγματοποιείται αποτελεσματικά και αποδοτικά η συγκέντρωση δεδομένων για τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά, την ποιότητα και την πρόοδο που επιτυγχάνεται από τις δράσεις προστασίας και ανάπτυξης, για την οποία διαπιστώνουν επίσης σημαντική υστέρηση οι συμμετέχοντες στην έρευνα.
- Επιστέγασμα των προγραμμάτων περιβαλλοντικής παρακολούθησης και συγκέντρωσης οικολογικών, κοινωνικών, οικονομικών κι άλλων δεδομένων είναι η αξιοποίησή τους στην ανάπτυξη μίας οργανωμένης βάσης δεδομένων (με τη μορφή ενός Γεωγραφικού Συστήματος Πληροφοριών στην πιο τυπική περίπτωση). Με βάση τις απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, οι τοπικές υπηρεσίες φαίνεται να απέχουν πολύ από την ανάπτυξη μίας τέτοιας βάσης δεδομένων η οποία είναι σημαντική για την τεκμηρίωση και ορθολογική λήψη των αποφάσεων που αφορούν την Αειφόρο Ανάπτυξη σε τοπικό επίπεδο.
- Σημαντικά περιθώρια βελτίωση εντοπίζονται ακόμη στον τομέα της ικανοποιητικής εφαρμογής της νομοθεσίας. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι ενώ το νομοθετικό πλαίσιο για την προστασία του περιβάλλοντος της χώρας μας είναι εξαιρετικά πλούσιο, κυρίως λόγω της ενσωμάτωσης των Ευρωπαϊκών Οδηγιών στην ελληνική νομοθεσία, η εφαρμογή του παραμένει προβληματική. Στο συμπέρασμα αυτό κατέληξαν όπως είδαμε και οι ειδικοί που συμμετείχαν στην έρευνα που παρουσιάσαμε στην προηγούμενη ενότητα. Φυσικά, η αποτελεσματική εφαρμογή της νομοθεσίας επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες όπως η στάση και οι πρωτοβουλίες των αρμόδιων στελεχών, τα διαθέσιμα μέσα για τη διενέργεια των ελέγχων, το είδος και το μέγεθος των συγκρουόμενων συμφερόντων που εμπλέκονται κατά περίπτωση, η άσκηση πολιτικών, κοινωνικών και άλλου είδους πιέσεων, κλπ. Σε κάθε περίπτωση για τη διεξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων απαιτείται πρόσθετη έρευνα η οποία όμως δεν εμπίπτει στους ερευνητικούς στόχους της παρούσας διπλωματικής εργασίας.
- Η ένταξη έργων και δράσεων προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών στα αναπτυξιακά προγράμματα των τοπικών φορέων, εμφανίζεται επίσης να επιδέχεται βελτίωση, σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα. Η ένταξη των στόχων της διατήρησης στον τοπικό αναπτυξιακό προγραμματισμό απαιτεί ένα υψηλότερο επίπεδο περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης από τους τοπικούς ιθύνοντες στην ανάπτυξη του οποίου μπορεί να έχουν μία θετική συμβολή εξειδικευμένες δράσεις εκπαίδευσης και επικοινωνίας των Φορέων Διαχείρισης.
- Η αξιοποίηση χρηματοδοτικών δυνατοτήτων από την Ευρωπαϊκή Ένωση (ευρωπαϊκά προγράμματα και πρωτοβουλίες), αποτελεί επίσης έναν τομέα στον οποίο οι συμμετέχοντες στην έρευνα εντοπίζουν μία μάλλον σημαντική υστέρηση. Για την αξιοποίηση των

χρηματοδοτήσεων οι οποίες προκηρύσσονται σε τακτά χρονικά διαστήματα απαιτείται η ανάπτυξη μίας στρατηγικής και μία επιχειρησιακή ετοιμότητα καθώς ο ανταγωνισμός που υπάρχει είναι ιδιαίτερα έντονος, δεδομένης μάλιστα της πρόσφατης διεύρυνσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για τους δημόσιους οργανισμούς και τα στελέχη τους που συμμετέχουν στη διαμόρφωση και υποβολή προτάσεων στο πλαίσιο ευρωπαϊκών προγραμμάτων θα πρέπει να προβλεφθούν ειδικά κίνητρα (οικονομικά και άλλα), καθώς οι διαδικασίες στις οποίες θα πρέπει να εμπλακούν τα στελέχη είναι ιδιαίτερα απαιτητικές και πολύπλοκες. Ακόμη, απαιτείται ιδιαίτερη μέριμνα για την ανάπτυξη των αντίστοιχων ικανοτήτων που χρειάζονται για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση ευρωπαϊκών έργων.

Στη συνέχεια το Διάγραμμα 7.9 παρουσιάζει τη μέση τιμή των απαντήσεων που δόθηκαν για τη συγκεκριμένη ερώτηση:



Διάγραμμα 7.9: Μέση τιμή της εκτίμησης των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα για θετικά αποτελέσματα και περιοχές που επιδέχονται σημαντική βελτίωση σε τομείς που αφορούν την αποτελεσματική προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών στην περιοχή ευθύνης τους (5: Συμφωνώ απολύτως, 1: Διαφωνώ απολύτως)

Στην ερώτηση αυτή θα πρέπει να σημειώσουμε ότι κάποιοι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ανέφεραν ότι σημαντική προϋπόθεση για την αποτελεσματική προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών είναι η σύσταση και λειτουργία Φορέων Διαχείρισης, καθώς δεν έχουν ιδρυθεί αντίστοιχοι οργανισμοί σ' όλες τις περιοχές. Αναγνωρίζουν δηλαδή τη σημασία του ρόλου τους ως «θεματοφύλακες της βιοποικιλότητας και εγγυητές της Αειφόρου Ανάπτυξης» των Προστατευόμενων Περιοχών.

### **Συμβατότητα διαφορετικού τύπου δραστηριοτήτων με την προοπτική της Αειφόρου Ανάπτυξης των ΠΠ σε τοπικό επίπεδο**

Στην επόμενη ερώτηση οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να αξιολογήσουν τη συμβατότητα μίας σειράς από εναλλακτικές δραστηριότητες με την προοπτική της Αειφόρου Ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών της περιοχής τους. Δηλαδή κατά πόσο οι συγκεκριμένοι τύποι

δραστηριοτήτων θα μπορούσαν να ενταχθούν στις ζώνες ανάπτυξης οικονομικών δραστηριοτήτων που προβλέπονται στα διαχειριστικά σχέδια των Προστατευόμενων Περιοχών στην περιοχική ευθύνη τους. Να θυμίσουμε στο σημείο αυτό ότι η Αειφόρος Ανάπτυξη, σε τοπικό επίπεδο, συνδέεται με οφέλη για την τοπική κοινωνία που, σύμφωνα με την ανθρωποκεντρική προσέγγιση, εκτείνονται στις τρεις σημαντικές διαστάσεις της Αειφορίας: το περιβάλλον (οικοσυστήματα, βιοποικιλότητα), την κοινωνία (πολιτισμός, ποιότητα ζωής) και την οικονομία (μακροχρόνια θετική συμβολή στους οικονομικούς δείκτες-ευημερία). Οι συμμετέχοντες στην έρευνα, κατά τη διενέργεια της αξιολόγησης της συμβατότητας των προτεινόμενων δραστηριοτήτων, αναμένουμε να πραγματοποιήσουν μία εκτίμηση της συμβολής της κάθε μίας από τις δραστηριότητες αυτές στην τοπική Αειφορία, με βάση τις παραπάνω τρεις σημαντικές και *αλληλένδετες* διαστάσεις της. Ο επόμενος Πίνακας 7.7 παρουσιάζει τα στατιστικά των απαντήσεων που δόθηκαν στη συγκεκριμένη ερώτηση.

**Πίνακας 7.7**

**Στατιστικά αξιολόγησης των συμμετεχόντων στην έρευνα εναλλακτικών δραστηριοτήτων αναφορικά με τη συμβατότητά τους με την προοπτική Αειφόρου Ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών στην περιοχική ευθύνη τους (5: Εξαιρετικά συμβατή, 1: Ασύμβατη)**

	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Εξαιρετικά συμβατή	Πολύ συμβατή	Συμβατή	Ελάχιστη συμβατή	Ασύμβατη
Ελεγχόμενη οικιστική ανάπτυξη	119	2,75	1,22	10,1%	14,3%	36,1%	19,3%	20,2%
Βιομηχανικά και βιοτεχνικά πάρκα	117	1,91	1,22	5,1%	9,4%	11,1%	20,5%	53,8%
Αθλητικές εγκαταστάσεις και αναψυχή	118	3,30	0,98	11,9%	27,1%	44,1%	12,7%	4,2%
Υποδομές περιβαλλοντικής ενημέρωσης, έρευνας και προστασίας	119	4,06	1,02	44,5%	26,1%	21,8%	5,9%	1,7%
Δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών	118	2,76	1,15	9,3%	12,7%	39,0%	22,9%	16,1%
Θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας και καινοτομίας	116	2,66	1,12	6,0%	16,4%	31,9%	28,4%	17,2%
Κέντρα έρευνας και τεχνολογίας	118	2,94	1,21	11,0%	22,9%	29,7%	22,0%	14,4%
Οικοτουρισμός & αγροτουρισμός	118	4,09	0,98	44,9%	28,0%	18,6%	8,5%	0,0%

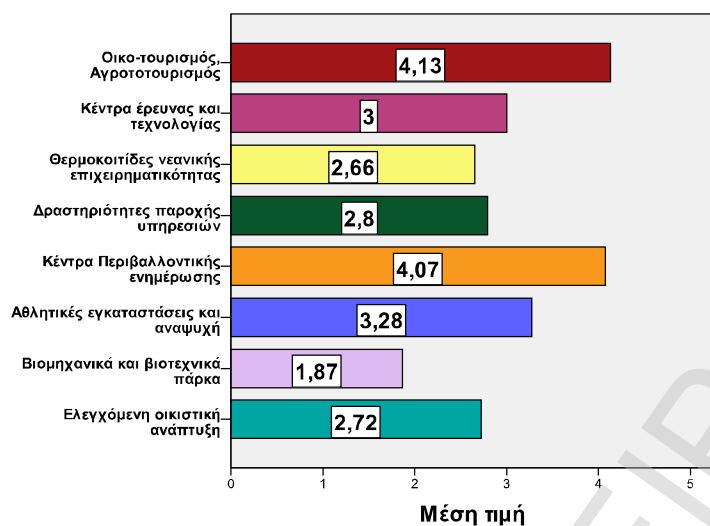
Από τα αποτελέσματα της στατιστικής επεξεργασίας των απαντήσεων συνάγονται μία σειρά από ενδιαφέροντα συμπεράσματα τα οποία συνοψίζουμε στη συνέχεια:

- Συγκρίνοντας τις τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεων που δόθηκαν στη συγκεκριμένη ερώτηση με τις αντίστοιχες των προηγούμενων ερωτήσεων, διαπιστώνουμε μία σημαντική αύξηση. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα απέχουν αισθητά από τη μέση τιμή των απαντήσεων που δόθηκαν. Διαπιστώνεται δηλαδή μία μεγαλύτερη διακύμανση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα.



- «Πρωταθλητές» συμβατότητας με την Αειφόρο τοπική Ανάπτυξη εμφανίζονται, σύμφωνα με τις απόψεις των στελεχών, οι «υποδομές περιβαλλοντικής ενημέρωσης, έρευνας και προστασίας της φύσης» και ο «οικοτουρισμός και αγροτουρισμός». Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες θεωρούνται από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ότι έχουν τη μεγαλύτερη «δυναμική» για να συμβάλλουν στην μακροπρόθεσμη περιβαλλοντική, οικονομική και κοινωνική ευημερία της περιοχής.
- Δραστηριότητες με μέτρια προς σημαντική συμβολή στην Αειφόρο τοπική Ανάπτυξη, θεωρούνται από τους συμμετέχοντες στην έρευνα οι «αθλητικές εγκαταστάσεις και υποδομές αναψυχής» ενώ στο όριο της συμβατότητας βρίσκονται τα «κέντρα έρευνας και τεχνολογίας», η «ελεγχόμενη οικιστική ανάπτυξη», οι «δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών» και οι «θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας και καινοτομίας». Οι δραστηριότητες αυτές τοποθετούνται ίσως στο μέσο της συμβατότητας με την Αειφόρο τοπική Ανάπτυξη λόγω των μικρών περιβαλλοντικών επιπτώσεων που συνήθως έχουν και της αναμενόμενης θετικής συμβολής τους στις δύο από τις τρεις διαστάσεις της Αειφορίας: την κοινωνία και την οικονομία, με έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας ζωής.
- Τα βιομηχανικά και βιοτεχνικά πάρκα δε προκύπτει να θεωρείται από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ότι έχουν μία θετική συμβολή στην Αειφόρο τοπική Ανάπτυξη. Το γεγονός αυτός ίσως ερμηνεύεται από την κοινωνική «καχυποψία» που υπάρχει αναφορικά με τις περιβαλλοντικές επιδόσεις δραστηριοτήτων βιοτεχνικής ή βιομηχανικής κλίμακας και από την κακή εμπειρία που υπάρχει από τη βιομηχανική δραστηριότητα στη χώρα μας (σχετικά πρόσφατο παράδειγμα τα προβλήματα στη βιομηχανική περιοχή του Ασωπού ποταμού που «φιλοξενεί» πάνω από **200** βιομηχανίες). Ακόμη θα πρέπει να προσθέσουμε ότι η ύπαρξη βιομηχανικών εγκαταστάσεων κοντά σε Προστατευόμενες Περιοχές επηρεάζει μάλλον αρνητικά την ταυτότητα της περιοχής. Μπορούμε να θυμηθούμε το παράδειγμα των Μεταλλείων Κασσάνδρας στη Χαλκιδική και τις αντιδράσεις της τοπικής κοινωνίας με βάση την υπόθεση ότι η δημιουργία του εργοστασίου χρυσού θα λειτουργούσε αρνητικά για την ανάπτυξη άλλων ήπιων μορφών ανάπτυξης στην παράκτια ζώνη της Ολυμπιάδας και της Ιερισσού και στα εσωτερικά οικοσυστήματα της περιοχής τα οποία αποτελούν μέρος του δικτύου «Φύση **2000**».

Ένα γενικότερο συμπέρασμα που προκύπτει από τις απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση είναι ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα εμφανίζονται περισσότερο θετικοί στην προοπτική της «ήπιας» τοπικής ανάπτυξης, με δράσεις που έχουν χαμηλές περιβαλλοντικές οχλήσεις, μικρές απαιτήσεις σε φυσικούς πόρους και ενέργεια και τα οφέλη από την ανάπτυξή τους διαχέονται ποικιλοτρόπως στην τοπική κοινωνία (δημιουργία θέσεων εργασίας υψηλού επιπέδου, προσέλκυση επιστημονικού προσωπικού από άλλες περιοχές, βελτίωση του βιοτικού, κοινωνικού και πολιτιστικού επιπέδου, διεύρυνση της τοπικής αγοράς, κ.λπ.). Το επόμενο Διάγραμμα **7.10** παρουσιάζει τη μέση τιμή των απαντήσεων για τη συγκεκριμένη ερώτηση.



Διάγραμμα 7.10: Μέση τιμή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφορικά με τη συμβατότητα εναλλακτικών δραστηριοτήτων με την προοπτική Αειφόρου Ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών στην περιοχή ευθύνης τους (5: εξαιρετικά συμβατή, 1: ασυμβατή)

Για τη διαπίστωση του βαθμού ομοφωνίας μεταξύ διαφορετικών «κριτών», χρησιμοποιείται ο στατιστικός έλεγχος **Kendall's W (Field, 2005)**. Μέσω του συγκεκριμένου δείκτη μπορούμε να ελέγξουμε το επίπεδο ομοφωνίας των συμμετεχόντων στην έρευνα για τις εναλλακτικές δραστηριότητες τις οποίες αξιολόγησαν. Ο συγκεκριμένος έλεγχος παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη χρήση του καθώς παρέχει ένα συγκεκριμένο εύρος τιμών (όπως και ο συντελεστής συσχέτισης) το οποίο κυμαίνεται μεταξύ **0** (μηδενικός βαθμός συμφωνίας μεταξύ των αξιολογητών) και **1** (απόλυτη συμφωνία μεταξύ των κριτών). Το αποτέλεσμα από την εφαρμογή του στατιστικού ελέγχου **Kendall's W** με τη χρήση του στατιστικού πακέτου **SPSS 17.0** μάς δίνει την τιμή **0,4** η οποία δείχνει μία μέση συμφωνία μεταξύ των συμμετεχόντων στην έρευνα, δεδομένου τόσο του μεγάλου αριθμού των συμμετεχόντων, όσο και των εναλλακτικών δραστηριοτήτων τη συμβατότητα των οποίων με την Αειφορική Ανάπτυξη αξιολογούν. Η τιμή του τεστ **Kendall's W** για την προηγούμενη ερώτηση, η οποία αφορά το επίπεδο της συμφωνίας των στελεχών σε μία σειρά από προτάσεις που αφορούν ισχυρά σημεία και περιοχές που επιδέχονται βελτίωση σχετικά με την προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών στην περιοχή τους, είναι μόλις **0,27**, υποδηλώνοντας έναν ιδιαίτερα μικρό βαθμό σύμπτωσης των αξιολογικών κρίσεων των στελεχών μεταξύ τους.

Καθώς η συγκεκριμένη ερώτηση αναφέρονταν σε δυνητικές αναπτυξιακές κατευθύνσεις οι οποίες είναι ή δεν είναι συμβατές με την Αειφόρο τοπική Ανάπτυξη, επιχειρήσαμε την πραγματοποίηση μίας *ανάλυσης παραγόντων (factor analysis)*. Σύμφωνα με τη Νόβα-Καλτσούνη (2006: 240), η ανάλυση παραγόντων με τη βοήθεια στατιστικών εργαλείων είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για τις περιπτώσεις που «δεν είναι εκ των προτέρων γνωστό αν μία σειρά από μεταβλητές που διαθέτουμε συνδέονται και σε ποιο βαθμό μεταξύ τους, ώστε να αποδίδουν συγκεκριμένες έννοιες ή καταστάσεις». Στη δική μας περίπτωση επιχειρήσαμε να διαπιστώσουμε αν, μέσα από τις απόψεις των στελεχών της δημόσιας διοίκησης, μπορούν να προκύψουν ευρύτερες αναπτυξιακές κατευθύνσεις οι οποίες είναι συμβατές με την Αειφόρο τοπική Ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών στην περιοχή ευθύνης τους.

Όπως αναφέρουν οι **Howitt & Cramer (2001: 225)**, η ανάλυση παραγόντων παρέχει τη δυνατότητα να βγάλουμε νόημα από ένα σύνθετο σύνολο μεταβλητών, μειώνοντάς τες σε ένα μικρότερο αριθμό

παραγόντων (ή υπερμεταβλητών –**supervariables**), από τις οποίες κάθε μία αντιστοιχεί σε περισσότερες από τις αρχικές. Από την ανάλυση παραγόντων βασικών συστατικών για τις συσχετίσεις των οκτώ εναλλακτικών δραστηριοτήτων, καταρχήν έγινε εξαγωγή *δύο παραγόντων με ρίζες ίσες ή μεγαλύτερες από 1,00*. Η ορθογωνική περιστροφή των παραγόντων έδωσε τη δομή που φαίνεται στον Πίνακα 7.8.

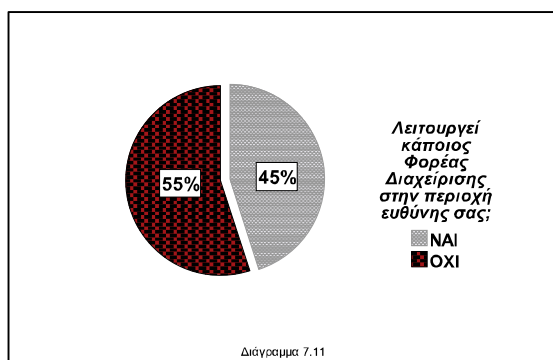
**Πίνακας 7.8**  
**Μήτρα φορτίσεων ορθογωνικών παραγόντων**  
**για τις οκτώ εναλλακτικές δραστηριότητες**

<b>Μεταβλητές</b>	<b>Παράγοντας 1</b>	<b>Παράγοντας 2</b>
1. Βιομηχανικά και βιοτεχνικά πάρκα	0,842	-0,181
2. Ελεγχόμενη οικιστική ανάπτυξη	0,783	0,131
3. Δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών	0,643	0,537
4. Θερμοκοιτίδες νεανικής επιχειρηματικότητας	0,617	0,517
5. Αθλητικές εγκαταστάσεις και αναψυχή	0,469	0,454
6. Κέντρα έρευνας και τεχνολογίας	0,447	0,564
7. Υποδομές περιβαλλοντικής ενημέρωσης, εκπαίδευσης και έρευνας	-0,079	0,818
8. Οικοτουρισμός και αγροτουρισμός	0,101	0,779

Ο πρώτος παράγοντας ο οποίος περιλαμβάνει τις μεταβλητές 1 μέχρι και 6, είναι υπεύθυνος για το 31% της διακύμανσης ενώ ο δεύτερος, ο οποίος περιλαμβάνει τις υπόλοιπες δύο μεταβλητές, είναι υπεύθυνος για το 30%. Ο πρώτος παράγοντας φαίνεται να αναφέρεται σε δραστηριότητες οι οποίες χρησιμοποιούν *έμμεσα* τις αξίες και λειτουργίες των Προστατευόμενων Περιοχών και αναμένεται να είναι χωροθετημένες στην περιφέρεια των ζωνών προστασίας. Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται σε δραστηριότητες οι οποίες χρησιμοποιούν *άμεσα* τις λειτουργίες και αξίες των Προστατευόμενων Περιοχών και αναμένεται να χωροθετούνται στο εσωτερικό ή σε άμεση γειτνίαση με τις ζώνες αυστηρής προστασίας, τις ρυθμιστικές περιοχές ή τις ζώνες οικοανάπτυξης. Η συγκεκριμένη αξιολόγηση από τους συμμετέχοντες στην έρευνα παραπέμπει σε διαφορετικά κριτήρια τα οποία θα πρέπει να χρησιμοποιούνται κατά τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη συμβατότητα αναπτυξιακών δράσεων με την Αειφόρο τοπική Ανάπτυξη. Δηλαδή, άλλα κριτήρια θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για δραστηριότητες οι οποίες χωροθετούνται σε περιφερειακές ζώνες μίας Προστατευόμενης Περιοχής και διαφορετικά όταν αυτές πρόκειται να χωροθετηθούν στο εσωτερικό τους. Η εστίαση στην πρώτη περίπτωση θα είναι κυρίως στη συμβολή στην κοινωνική και οικονομική διάσταση της Αειφορίας ενώ στη δεύτερη περίπτωση στη συμβολή της στην οικολογία της περιοχής. Κοντολογίς, στην αποτελεσματική διατήρηση της βιοποικιλότητάς της.

Κλείνοντας, θα πρέπει να σημειώσουμε ακόμη ότι αρκετοί από τους συμμετέχοντες στην έρευνα σημείωσαν ότι ιδιαίτερα συμβατές με την Αειφόρο Ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών είναι οι πολιτιστικές δράσεις που αξιοποιούν στοιχεία του τοπικού πολιτισμού και ιδίως των παραδόσεων, προβάλλουν το λογοτεχνικό, καλλιτεχνικό ή εικαστικό έργο τοπικών δημιουργών, κ.ά.π. Και αυτού του είδους οι δραστηριότητες μπορούν να ενταχθούν στο πλαίσιο μίας ευρύτερης στρατηγικής για την Αειφόρο Ανάπτυξη της περιοχής, υπάρχει τρόπος να εξασφαλίζεται η βιωσιμότητά τους και μπορούν να υλοποιούνται από τους Φορείς Διαχείρισης ή/και σε συνεργασία με τις τοπικές αρχές και άλλους τοπικούς φορείς.

## Εκτίμηση της επίδοσης λειτουργίας των υφιστάμενων Φορέων Διαχείρισης



Όπως είδαμε προηγούμενα, σ' όλη την επικράτεια της χώρας λειτουργούν 27 Φορείς Διαχείρισης. Προκειμένου να διερευνήσουμε την άποψη των στελεχών της δημόσιας διοίκησης με αρμοδιότητα στην προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών για τα αποτελέσματα από τη δραστηριοποίηση των εν λόγω Φορέων Διαχείρισης, εντάξαμε στο ερωτηματολόγιο δύο σχετικές ερωτήσεις.

Οι ερωτήσεις αυτές απαντήθηκαν φυσικά μόνο από τα στελέχη εκείνα στην περιοχή ευθύνης των οποίων υπάρχει και λειτουργεί κάποιος Φορέας Διαχείρισης και, επομένως, έχουν προσωπική εμπειρία για τα αποτελέσματα του αντίστοιχου Φορέα. Στις απαντήσεις που λήφθηκαν, 54 στελέχη (ποσοστό 45%) δήλωσαν ότι υπάρχει Φορέας Διαχείρισης στην περιοχή ευθύνης τους, ενώ 66 στελέχη (ποσοστό 55%) απάντησαν αρνητικά.

Η πρώτη σχετική ερώτηση αφορούσε την εκτίμηση των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με την επίδοση (συνολικά αποτελέσματα στα επίπεδα της οικολογίας, της κοινωνίας και της οικονομίας) του Φορέα Διαχείρισης που δραστηριοποιείται στην περιοχή τους. Ο επόμενος Πίνακας 7.9 παρουσιάζει τα αποτελέσματα από τη στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων:

**Πίνακας 7.9**

**Στατιστικά εκτίμησης των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφορικά με την επίδοση (αποτελέσματα) των Φορέων Διαχείρισης που λειτουργούν στην περιοχή ευθύνης τους**

	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Εξαιρετική	Πολύ καλή	Ικανοποιητική	Επιδέχεται βελτίωση
[ Πως αξιολογείτε την επίδοση του Φορέα Διαχείρισης που δραστηριοποιείται στην περιοχή ευθύνης σας;	54	1,48	0,720	1,48%	7,4%	27,8%	63,0%

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν εξάγεται το συμπέρασμα ότι σε σημαντικό ποσοστό (63%) τα στελέχη των δημόσιων οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα κρίνουν ότι η επίδοση των Φορέων Διαχείρισης που δραστηριοποιούνται στην περιοχή ευθύνης τους «επιδέχεται βελτίωση». Το ποσοστό των στελεχών που θεωρεί την επίδοση των Φορέων Διαχείρισης «ικανοποιητική» είναι μικρότερο (27,8%) ενώ το συνολικό ποσοστό που κρίνει την επίδοση ως «εξαιρετική ή πολύ καλή» είναι μάλλον περιορισμένο (8,88%). Ξεπερνώντας το γεγονός ότι κάποιοι θα χαρακτήριζαν την παραπάνω διαμορφωθείσα άποψη ως ιδιαίτερα «αυστηρή», δεδομένου του μικρού χρόνου εμπειρίας και των πολλών λειτουργικών προβλημάτων που εντοπίζονται στη λειτουργία του νεοσύστατου θεσμού των Φορέων Διαχείρισης στη χώρα μας, θα κρατήσουμε ως σημαντικό συμπέρασμα το ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα διαπιστώνουν να «υπάρχουν πολύ μεγάλα περιθώρια βελτίωσης των αποτελεσμάτων της επίδοσης των Φορέων Διαχείρισης με οικολογικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς όρους». Ακόμη, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι αρκετοί από τους συμμετέχοντες αναφέρθηκαν σε παράγοντες οι οποίοι «επιβάλλονται» κατά κάποιο τρόπο στους Φορείς

Διαχείρισης, όπως η επιλογή του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου, η στελέχωσή τους, κ.ά. οι οποίοι σε κάποιες περιπτώσεις επηρεάζουν αρνητικά τις επιδόσεις των Φορέων.

Καθώς οι συμμετέχοντες στην έρευνα προέρχονταν από, τουλάχιστον, δύο διαφορετικές κατηγορίες οργανισμών (Τοπική Αυτοδιοίκηση και Δασικές Υπηρεσίες) επιχειρήσαμε να ελέγξουμε κατά πόσο υπάρχει σχέση μεταξύ του οργανισμού προέλευσης των στελεχών και της αξιολόγησης για την επίδοση των Φορέων Διαχείρισης. Η μηδενική υπόθεση δηλαδή την ισχύ της οποίας θελήσαμε να διερευνήσουμε ήταν:

[  $H_0$ : Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ της μεταβλητής «οργανισμός προέλευσης» του στελέχους που συμμετέχει στην αξιολόγηση και της μεταβλητής «εκτίμηση της επίδοσης των Φορέων Διαχείρισης στην περιοχή ευθύνης του».

Ένας κατάλληλος στατιστικός έλεγχος για την συγκεκριμένη περίπτωση είναι ο έλεγχος  $\chi^2$  ανεξαρτησίας. Όπως αναφέρει η Νόβα-Καλιτσούνη (2006: 148), με το στατιστικό αυτό κριτήριο εξετάζουμε αν οι παρατηρούμενες συχνότητες (**observed frequencies**) σε κάθε κατηγορία είναι σημαντικά διαφορετικές από αυτές που θα αναμέναμε (**expected frequencies**), στην περίπτωση που η μηδενική υπόθεση (υπόθεση ανεξαρτησίας) είναι αληθής.

Σύμφωνα με τον Δαφέρμο (2005: 297), στο πλαίσιο του στατιστικού προγράμματος **SPSS** το οποίο χρησιμοποιούμε για την στατιστική ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων της παρούσας έρευνας, εάν θέλουμε να εφαρμόσουμε τη διαδικασία  $\chi^2$  ως τεστ ανεξαρτησίας θα πρέπει να έχουμε υπόψη ότι αυτό απαιτεί τις παρακάτω παραδοχές:

- *Τυχαίο δείγμα*, που σημαίνει ότι τα δεδομένα μας θα πρέπει να προέρχονται από τυχαία δειγματοληψία από το πληθυσμό όλων των δυνατών παρατηρήσεων. Η μέθοδος συγκρότησης του δείγματός μας, όπως την παρουσιάσαμε στο δειγματοληπτικό πλαίσιο της έρευνας προηγούμενα, προσομοιάζει με την τήρηση της συγκεκριμένης παραδοχής.
- *Ανεξάρτητες παρατηρήσεις*, που σημαίνει ότι κάθε παρατήρηση θα πρέπει να προέρχεται από διαφορετικό υποκείμενο. Δεν επιτρέπεται από ένα συγκεκριμένο υποκείμενο να προέρχονται δύο παρατηρήσεις. Και αυτή η παραδοχή ισχύει, με βάση τη μεθοδολογία συγκρότησης του δείγματός μας.
- *Ονομαστικά δεδομένα*, που σημαίνει ότι οι εμπλεκόμενες στη διαδικασία  $\chi^2$ , μεταβλητές, άσχετα πως τις δηλώνουμε στο **SPSS**, ουσιαστικά είναι τύπου “**nominal**” (ονομαστικές). Και η συγκεκριμένη παραδοχή ισχύει καθώς έχουμε τουλάχιστον δύο διαφορετικές κατηγορίες οργανισμών από τους οποίους προέρχονται τα υποκείμενα που συμμετείχαν στην έρευνα.
- *Θα πρέπει το πολύ το 20% των κελιών του πίνακα συνάφειας να έχουν αναμενόμενη συχνότητα κάτω από 5*. Ο έλεγχος της συγκεκριμένης παραδοχής γίνεται στη συνέχεια.
- *Το μέγεθος του δείγματος θα πρέπει να κυμαίνεται από 25 μέχρι 250*. Στην περίπτωσή μας έχουμε πάνω από 50 απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση, επομένως ισχύει και αυτή η παραδοχή.

Για να ελέγξουμε το κατά πόσο ισχύει η προτελευταία παραδοχή δημιουργήσαμε τον επόμενο Πίνακα 7.10 με τις παρατηρούμενες και αναμενόμενες συχνότητες:

**Πίνακας 7.10**

**Παρατηρούμενες και αναμενόμενες συχνότητες**

			Κατηγορία οργανισμού		Σύνολο	
			Τοπική Αυτοδιοίκηση	Δασική Υπηρεσία		
<b>Εκτίμηση της επίδοσης των Φορέων Διαχείρισης</b>	1, επιδέχεται βελτίωση	Συχνότητα	17	17	34	
		Αναμενόμενη συχνότητα	19,5	14,5	34	
	2, ικανοποιητική	Συχνότητα	9	6	15	
		Αναμενόμενη συχνότητα	8,6	6,4	15	
	3, πολύ καλή	Συχνότητα	4	0	4	
		Αναμενόμενη συχνότητα	2,3	1,7	4	
	4, εξαιρετική	Συχνότητα	1	0	1	
		Αναμενόμενη συχνότητα	0,6	0,4	1	
	<b>Σύνολο</b>		Συχνότητα	31	23	54
			Αναμενόμενη συχνότητα	31	23	54

Από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι για το 50% των κελιών του Πίνακα συνάφειας έχουμε αναμενόμενη συχνότητα κάτω από 5 που σημαίνει ότι δεν ισχύει η προτελευταία παραδοχή από τον κατάλογο των παραδοχών που θα πρέπει να ισχύουν για τη διεξαγωγή του στατιστικού ελέγχου  $\chi^2$ . Στην περίπτωση αυτή μπορούμε να προχωρήσουμε σε συγκώνευση των κατηγοριών «πολύ καλή» και «εξαιρετική επίδοση» προκειμένου να ισχύει η συγκεκριμένη παραδοχή. Κάτι τέτοιο όμως δεν κρίθηκε σκόπιμο καθώς ήδη από τα αποτελέσματα του παραπάνω Πίνακα διαπιστώνουμε ότι οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των παρατηρούμενων και των αναμενόμενων τιμών είναι ιδιαίτερα μικρές και θεωρούμε πιθανότερο να οφείλονται σε τυχαίους λόγους, παρά σε συσχέτιση των δύο μεταβλητών. Επομένως, αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση και συμπεραίνουμε ότι δεν προκύπτει στατιστικά σχέση μεταξύ της μεταβλητής «οργανισμός προέλευσης» των στελεχών και «εκτίμηση της επίδοσης των Φορέων Διαχείρισης που δραστηριοποιούνται στην περιοχή ευθύνης τους».

Η επόμενη ερώτηση αναφέρονταν στα αίτια με τα οποία μπορεί να συνδέεται η μη ικανοποιητική επίδοση των Φορέων Διαχείρισης. Ουσιαστικά ήταν μία ερώτηση πολλαπλής επιλογής στην οποία υπήρχε η δυνατότητα να προσθέσουν τα στελέχη και οποιονδήποτε πρόσθετο παράγοντα που κατά τη γνώμη τους συμβάλλει στη μη ικανοποιητική λειτουργία των Φορέων Διαχείρισης.

Τα αποτελέσματα από την στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων που δόθηκαν παρουσιάζονται στον επόμενο Πίνακα 7.11:

### Πίνακας 7.11

**Αποτελέσματα από την στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων των στελεχών αναφορικά με την επίδοση των Φορέων Διαχείρισης που δραστηριοποιούνται στην περιοχή ευθύνης τους (ερώτηση πολλαπλής επιλογής)**

	<b>N*</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Ποσοστό αναφορών</b>
Ανεπαρκής χρηματοδότηση από την πολιτεία	29	32,2%	69,0%
Ακατάλληλο οργανωτικό πλαίσιο λειτουργίας	24	26,7%	57,1%
Έλλειψη οράματος και στρατηγικής	16	17,8%	38,1%
Έλλειψη υποστήριξης από την τοπική κοινωνία	21	23,3%	50%
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>90</b>	<b>100,0%</b>	<b>214,3%</b>

\*N έγκυρων απαντήσεων = 42

Από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι, όπως είδαμε και προηγούμενα, η «ανεπαρκής χρηματοδότηση των Φορέων Διαχείρισης από την πολιτεία», αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για τα μη ικανοποιητικά αποτελέσματα από τη δραστηριοποίησή τους (ποσοστό **69%**). Ακολουθεί, με σημαντικό ποσοστό (**57,1%**), το «ακατάλληλο οργανωτικό πλαίσιο λειτουργίας». Στο σημείο αυτό βέβαια θα πρέπει να αναφέρουμε ότι στην ερώτηση δεν προσδιορίζεται επακριβώς το οργανωτικό πλαίσιο λειτουργίας των Φορέων Διαχείρισης, με αποτέλεσμα οι συμμετέχοντες στην έρευνα να συμπεριλαμβάνουν σ' αυτό τόσο το επιβαλλόμενο από την ελληνική νομοθεσία οργανωτικό πλαίσιο των Φορέων, όσο και την ανάπτυξη και λειτουργία του όπως τη διαπιστώνουν στην πράξη, από την επαφή τους με τους Φορείς. Γεγονός πάντως είναι ότι η κατάλληλη οργάνωση των Φορέων Διαχείρισης απαιτεί προσπάθειες βελτίωσης τόσο σε επίπεδο νομικού-θεσμικού πλαισίου λειτουργίας (που ρυθμίζει τις αρμοδιότητές τους), όσο και εσωτερικά για την επίτευξη υψηλού επιπέδου αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στην επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων.

Σημαντικό στοιχείο στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι ότι σε υψηλό ποσοστό (**50%**) αποδίδουν ευθύνη και στην «έλλειψη υποστήριξης από την τοπική κοινωνία» για τα μη ικανοποιητικά αποτελέσματα από τη λειτουργία των Φορέων Διαχείρισης. Πράγματι, η ανάλωση του έργου των Φορέων Διαχείρισης για την επίλυση συγκρούσεων με την τοπική κοινωνία μπορεί να τους απομακρύνει σημαντικά από την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων.

Η «έλλειψη οράματος και στρατηγικής» από τους Φορείς Διαχείρισης μπορεί μόνο έμμεσα να αξιολογηθεί από τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα και για το λόγο αυτό ίσως ήταν ιδιαίτερα προσεκτικοί στις απαντήσεις που έδωσαν αναφορικά με το συγκεκριμένο παράγοντα. Ο συγκεκριμένος παράγοντας πάντως συγκέντρωσε το μικρότερο ποσοστό (**38,1%**) έναντι των υπολοίπων το οποίο όμως αποτελεί ουσιαστικά μία ένδειξη ότι και στον τομέα αυτό υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

#### **Αξιολόγηση δράσεων για ένταξη**

##### **στον στρατηγικό προγραμματισμό των Φορέων Διαχείρισης**

Στην τελευταία ερώτηση τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα κλήθηκαν να αξιολογήσουν μία σειρά από προτεινόμενους τύπους δράσεων για ένταξη στον στρατηγικό προγραμματισμό των Φορέων Διαχείρισης. Στο βαθμό που οι Φορείς Διαχείρισης αναμένεται να έχουν μία ισόρροπη

συμβολή στην Αειφόρο τοπική Ανάπτυξη της περιοχής δραστηριοποίησής τους, είναι σημαντικό να έχουμε μία άποψη για την αξιολόγηση διαφορετικού τύπου δράσεων που συμβάλλουν σ' αυτήν. Ο επόμενος Πίνακας 7.12 παρουσιάζει τα στατιστικά των απαντήσεων στη συγκεκριμένη ερώτηση.

**Πίνακας 7.12**

**Στατιστικά αξιολόγησης των συμμετεχόντων στην έρευνα εναλλακτικών τύπων δράσεων για ένταξη στον στρατηγικό προγραμματισμό των Φορέων Διαχείρισης**

**(5: Εξαιρετικά σημαντικός, 1: Μικρής σημασίας)**

	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Εξαιρετικά σημαντικός	Πολύ σημαντικός	Σημαντικός	Μέτριας σημασίας	Μικρής σημασίας
Δράσεις αναπτυξιακού σχεδιασμού σε συνεργασία με την τοπική κοινωνία	119	4,15	0,820	37,0%	46,2%	11,8%	5,0%	0,0%
Δράσεις ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης της τοπικής κοινωνίας	119	4,45	0,709	54,6%	37,8%	5,0%	2,5%	0,0%
Σχέδια και παρουσιάσεις για την προσέλκυση πράσινων επενδύσεων	119	3,99	0,934	31,9%	44,5%	16,0%	5,9%	1,7%
Υλοποίηση προγραμμάτων περιβαλλοντικής παρακολούθησης	119	4,26	0,742	41,2%	46,2%	10,1%	2,5%	0,0%
Ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οικοανάπτυξης	118	3,76	0,993	22,9%	44,9%	20,3%	9,3%	2,5%
Δράσεις συνεργασίας και δικτύωσης με άλλους Φορείς Διαχείρισης	119	4,18	0,873	41,2%	42,9%	10,1%	5,0%	0,8%

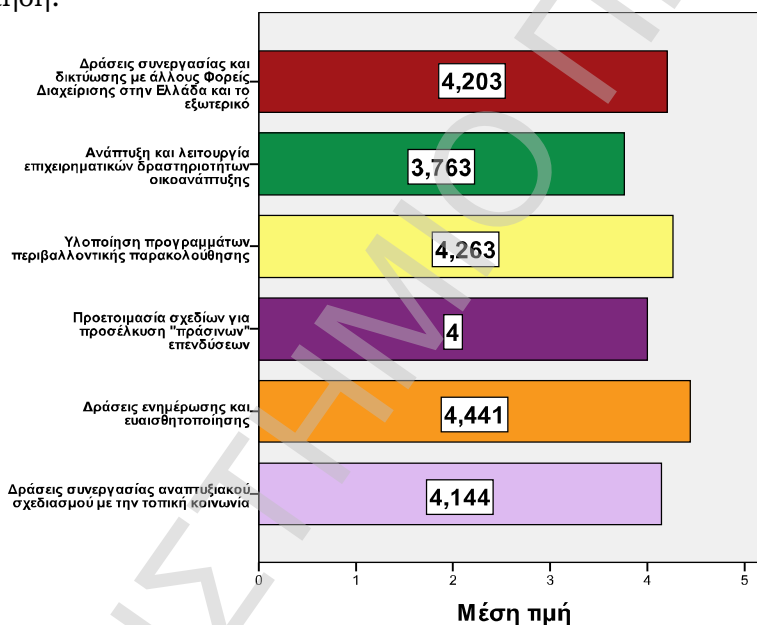
Από την στατιστική ανάλυση των απαντήσεων στη συγκεκριμένη ερώτηση προκύπτουν μία σειρά από συμπεράσματα τα οποία συνοψίζουμε στη συνέχεια συνοπτικά:

- Όλες οι δράσεις θεωρούνται από τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα ως πολύ σημαντικές και εξαιρετικά σημαντικές, δεδομένου ότι η μέση τιμή των απαντήσεων ήταν σε όλες τις περιπτώσεις από πολύ έως εξαιρετικά υψηλή (από 3,76 έως και 4,45).
- Η τυπική απόκλιση για όλες τις απαντήσεις ήταν κάτω από τη μονάδα, γεγονός που μεταφράζεται σε μικρή διακύμανση των απαντήσεων γύρω από τη μέση τιμή.
- Οι δράσεις στις οποίες οι συμμετέχοντες στην έρευνα αποδίδουν μεγαλύτερη βαρύτητα είναι η «ενημέρωση και ευαισθητοποίηση της τοπικής κοινωνίας» (1<sup>η</sup>) και η «υλοποίηση προγραμμάτων περιβαλλοντικής παρακολούθησης» (2<sup>η</sup>). Διαπιστώνουμε δηλαδή, τα στελέχη να αποδίδουν πολύ μεγάλη βαρύτητα τόσο σε δράσεις με κατεύθυνση την τοπική κοινωνία, όσο και σε δράσεις που εστιάζονται στην αποτελεσματική προστασία και διαχείριση της βιοποικιλότητας της Προστατευόμενης Περιοχής.



- Μεταξύ των σημαντικών δράσεων συγκαταλέγονται επίσης οι «δράσεις συνεργασίας και δικτύωσης με άλλους Φορείς Διαχείρισης» που αναφέρονται στην ανάπτυξη *εξωστρέφειας* και αξιοποίηση «οικονομιών κλίμακας» καθώς, επίσης, και οι δράσεις «αναπτυξιακού σχεδιασμού σε συνεργασία με την τοπική κοινωνία», η εφαρμογή στην πράξη δηλαδή του οράματος για μία ισχυρή τοπική δημοκρατία.<sup>52</sup>
- Με μικρή διαφορά από τις προηγούμενες, ακολουθούν οι δράσεις που αφορούν την επιχειρηματική δραστηριοποίηση των Φορέων Διαχείρισης και ειδικότερα η «εκπόνηση σχεδίων και πραγματοποίηση παρουσιάσεων για την προσέλκυση πράσινων επενδύσεων» και η «ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οικοανάπτυξης». Η σχετικά χαμηλότερη μέση τιμή για τις δύο προαναφερόμενες δράσεις εκφράζει ίσως τον προβληματισμό των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφορικά με το *είδος* και την *κατεύθυνση* ή τελικά το αν είναι *θεμιτό* ή όχι οι Φορείς Διαχείρισης να αναπτύσσουν επιχειρηματική δραστηριότητα.

Το επόμενο Διάγραμμα 7.12 παρουσιάζει την μέση τιμή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη ερώτηση:



Διάγραμμα 7.12: Μέση τιμή των αξιολογήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα για διαφορετικούς τύπους δράσεων που μπορούν να ενταχθούν στον στρατηγικό προγραμματισμό των Φορέων Διαχείρισης (5: εξαιρετικά σημαντικός, 1: ελάχιστο σημαντικός)

Καθώς οι διαφορετικοί τύποι δράσεων υπάρχει η πιθανότητα να μπορούν να ομαδοποιηθούν σε ευρύτερες κατηγορίες δράσεων, επιχειρήσαμε και σ' αυτήν την περίπτωση μία παραγοντική *ανάλυση (factor analysis)*. Από την ανάλυση παραγόντων βασικών συστατικών για τις συσχετίσεις των έξι τύπων δράσεων, τελικά έγινε εξαγωγή ενός μόνο παράγοντα με ρίζα μεγαλύτερη από **1,00**. Ο

<sup>52</sup> Όπως επισημαίνουν οι Γιαννάς κ.ά., 2009, το δημοκρατικό ιδεώδες σύμφωνα με σημαντικούς πολιτικούς επιστήμονες και φιλοσόφους (Ardent, 1958, Miller, 1995, Ηλιόπουλος, 2005), θέλει τον πολίτη να διαδραματίζει έναν ενεργό ρόλο στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων και το σχεδιασμό για το μέλλον της κοινωνίας. Ένας τέτοιος ρόλος συνεπάγεται την ενεργό συμμετοχή των πολιτών σε ευρύτερες διαδικασίες δημόσιου διαλόγου, διαβούλευσης πριν από τη ψήφιση σημαντικών νομοθετημάτων, ακόμη και δημοψηφισμάτων. Η αντιπροσωπευτική δημοκρατία η οποία γνώρισε πολύ μεγάλη άνθηση από την αρχαιότητα μέχρι τις μέρες μας, φαίνεται να μην αρκεί για την ικανοποίηση νέων αναγκών των πολιτών που απορρέουν από τις ραγδαίες αλλαγές που συντελούνται σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο και το καθεστώς της αυξημένης αβεβαιότητας. Ο Barber (2007), κάνει τη διάκριση μεταξύ μίας ισχνής (*thin*) και μίας ισχυρής (*strong*) δημοκρατίας. Στην πρώτη περίπτωση η λειτουργία της δημοκρατίας βασίζεται στην αντιπροσωπευτική συμμετοχή των πολιτών, ενώ στη δεύτερη βασική προϋπόθεση είναι η ενεργή παρουσία, συμμετοχή και έκφραση όλων. Η λειτουργία των Φορέων Διαχείρισης και οι πολυσυμμετοχικές διαδικασίες που προβλέπονται για τη λήψη αποφάσεων στο επίπεδο του διοικητικού τους συμβουλίου μπορεί να λειτουργήσουν «καταλυτικά» για την ενίσχυση της τοπικής δημοκρατίας και το πέρασμα από την αντιπροσωπευτική δημοκρατία σε μία περισσότερο «ανοικτή» και συμμετοχική.

παράγοντας αυτός ευθύνεται για το 46,2% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Ο επόμενος Πίνακας 7.13 μάς δίνει τις φορτίσεις των μεταβλητών για τον μοναδικό παράγοντα που εξάγεται από την παραγοντική ανάλυση:

**Πίνακας 7.13**

**Μήτρα φορτίσεων ενός παράγοντα βασικών συστατικών για τους έξι τύπους δράσεων για ένταξη στον στρατηγικό προγραμματισμό των Φορέων Διαχείρισης**

Μεταβλητές	Παράγοντας 1
1. Δράσεις ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης της τοπικής κοινωνίας	0,745
2. Δράσεις αναπτυξιακού σχεδιασμού σε συνεργασία με την τοπική κοινωνία	0,724
3. Υλοποίηση προγραμμάτων περιβαλλοντικής παρακολούθησης	0,722
4. Σχέδια και παρουσιάσεις για την προσέλκυση πράσινων επενδύσεων	0,710
5. Ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οικοανάπτυξης	0,655
6. Δράσεις συνεργασίας και δικτύωσης με άλλους Φορείς Διαχείρισης στην Ελλάδα και το εξωτερικό	0,483

Η ομαδοποίηση όλων των τύπων δράσεων σ' ένα μόνο παράγοντα εξηγείται ίσως από την απαίτηση οι δράσεις που περιλαμβάνονται στον στρατηγικό προγραμματισμό ενός Φορέα Διαχείρισης να παρουσιάζουν *συνεκτικότητα, συμπληρωματικότητα και ολοκλήρωση*. Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όπως είδαμε και στο αντίστοιχο κεφάλαιο του προγραμματισμού.

Ένας τελευταίος στατιστικός έλεγχος που πραγματοποιήσαμε για τις απαντήσεις της συγκεκριμένης ερώτησης ήταν ο υπολογισμός του δείκτη **Kendall's W** που όπως είδαμε και προηγουμένα μάς δίνει μία ένδειξη για το επίπεδο ομοφωνίας μεταξύ των συμμετεχόντων στην έρευνα. Η τιμή του δείκτη που υπολογίσαμε ήταν **0,08** γεγονός που δείχνει μία σχεδόν παντελή έλλειψη ομοφωνίας στις αξιολογικές κρίσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα. Το στοιχείο αυτό είναι σημαντικό να το έχουμε υπόψη μας, καθώς δείχνει τις τεράστιες δυσκολίες που υπάρχουν για την εξασφάλιση ομοφωνιών ή έστω τον εντοπισμό της λεγόμενης «χρυσής τομής» στο πλαίσιο διαδικασιών που αξιολογούν την καταλληλότητα εναλλακτικών αναπτυξιακών δράσεων μέσα από τις οποίες προσδοκάτε ένα καλύτερο μέλλον και στις οποίες κατανέμονται οι περιορισμένοι συνήθως οικονομικοί πόροι.

#### **Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας**

Όπως αναφέρει η Νόβα-Καλτσούνη (2006: 55), μία κοινωνική έρευνα οδηγεί πολλές φορές σε αποτελέσματα τα οποία δεν ανταποκρίνονται στα πραγματικά γεγονότα. Η απομάκρυνση αυτή από τον κεντρικό στόχο της έρευνας, να αποτυπώσει δηλαδή κατά το δυνατό αντικειμενικά την πραγματικότητα μπορεί να οφείλεται σ' ένα ιδιαίτερα μεγάλο εύρος διαφορετικών παραγόντων. Για την περίπτωση της έρευνάς μας, μπορούμε να αναφέρουμε σφάλματα στην επιλογή των υποκειμένων που συμμετείχαν στο δείγμα, κακή διατύπωση του περιεχομένου των ερωτήσεων στο δομημένο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα, παρερμηνείες ή αδυναμία

κατανόησης των ερωτήσεων από τους ίδιους τους ερωτώμενους, σφάλματα στην επεξεργασία και – κυρίως– στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας. Σύμφωνα με τον Δαφέρμο (2005: 44), μία μέτρηση είναι *έγκυρη* αν μετράει αυτό που θέλει να μετρήσει. Κατ' επέκταση, η έρευνά μας είναι έγκυρη αν τα αποτελέσματά της ανταποκρίνονται στους στόχους με βάση τους οποίους σχεδιάστηκε. Για τον έλεγχο της *εγκυρότητας (validity)* υπάρχουν αρκετά διαφορετικά θεωρητικά υποδείγματα, όπως η *εκτίμηση της φαινομενικής εγκυρότητας* και η *εκτίμηση της εγκυρότητας περιεχομένου*, τα οποία όμως δε θεωρήθηκε σκόπιμο να χρησιμοποιηθούν στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Θεωρούμε, σε ικανοποιητικό βαθμό, έγκυρη την έρευνά μας καθώς η σχεδίασή της βασίστηκε σε μία συγκεκριμένη μεθοδολογία, η οποία περιλαμβάνει την εφαρμογή επιστημονικά καθιερωμένων μεθόδων και τεχνικών. Επιπλέον, βασίστηκε στην καταγραφή απόψεων και εκτιμήσεων στελεχών της δημόσιας διοίκησης με αρμοδιότητα στα θέματα που εξετάζει η έρευνα, οι οποίοι *κατά τεκμήριο* διαθέτουν τις γνώσεις, την εμπειρία και την ικανότητα να τροφοδοτήσουν με έγκυρα στοιχεία τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης έρευνας.

Σύμφωνα με τον Ανδριώτη (2003: 163), *αξιοπιστία (reliability)* είναι ο βαθμός με τον οποίο τα αποτελέσματα που αποκομίζονται από μία έρευνα είναι τα ίδια αν η ίδια έρευνα διενεργηθεί για δεύτερη φορά. Η αξιοπιστία διαφέρει από την εγκυρότητα, καθώς η εγκυρότητα αναφέρεται στο αν τα εργαλεία που χρησιμοποιεί μία έρευνα μετρούν αυτό που υποτίθεται ότι μετρούν, ενώ η αξιοπιστία αναφέρεται στη συνέπεια των αποτελεσμάτων, αν δηλαδή η επανάληψη της έρευνας οδηγεί στα ίδια ακριβώς αποτελέσματα. Επειδή, ειδικά στις κοινωνικές επιστήμες, η εκτίμηση της αξιοπιστίας μίας ερευνητικής τεχνικής μέσω του ελέγχου της δυνατότητάς της να δώσει τα ίδια αποτελέσματα σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις κάτω από τις ίδιες συνθήκες και με τους ίδιους συμμετέχοντες είναι πρακτικά ανέφικτη, χρησιμοποιείται ο συντελεστής **Cronbach Alpha** (Νόβα-Καλτούνη, 2006). Οι τιμές του συντελεστή **Cronbach Alpha** κυμαίνονται από **0,00** μέχρι και **1,00**, ενώ αξιόπιστη θεωρείται μία μέτρηση η οποία είναι γύρω από τις τιμές του διαστήματος **0,7-0,8 (Filed, 2005: 673)**.

Προκειμένου να εκτιμήσουμε την αξιοπιστία της έρευνάς μας, τα αποτελέσματα της οποίας βασίστηκαν στην συμπλήρωση του δομημένου ερωτηματολογίου, υπολογίσαμε το συντελεστή **Cronbach Alpha** για τις ερωτήσεις που μετρούν ομάδες διαφορετικών μεταβλητών και χρησιμοποιούν τακτική κλίμακα (ερωτήσεις 1-4 και 8 του δομημένου ερωτηματολογίου). Από το αποτέλεσμα των υπολογισμών διαπιστώνεται ότι σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις η τιμή του συντελεστή **Cronbach Alpha** είναι σχετικά υψηλή (λάβαμε αντίστοιχα τις τιμές: **0,642, 0,502, 0,751, 0,816** και **0,754**), γεγονός που σηματοδοτεί την αξιοπιστία της έρευνάς μας σε ικανοποιητικό βαθμό.

Κλείνοντας την ενότητα αυτή θα πρέπει να σημειώσουμε ότι εάν μία μέτρηση είναι έγκυρη, είναι επίσης και αξιόπιστη, ενώ εάν μία μέτρηση είναι αξιόπιστη δεν σημαίνει ότι είναι επίσης και έγκυρη, για το λόγο ότι κάποιος μπορεί να μετράει κάτι άλλο από αυτό που σκόπευε να μετρήσει (Singleton, Straits & Straits, 1993, αναφερόμενο από τον Ανδριώτη, 2003: 163-164). Η επισήμανση αυτή είναι σημαντική ώστε να έχουμε υπόψη μας ότι: αν και τα αποτελέσματα της έρευνάς μας προκύπτει να είναι αξιόπιστα σε ικανοποιητικό βαθμό, η εγκυρότητά τους αντιμετωπίζει όλους τους περιορισμούς στους οποίους αναφερθήκαμε στην αρχή της ενότητας.

## 7.4 Οι απόψεις των υπευθύνων Λειτουργίας των Φορέων Διαχείρισης

**Η ΤΡΙΤΗ ΕΡΕΥΝΑ ΠΟΥ ΥΛΟΠΟΙΗΘΗΚΕ** στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αφορούσε την καταγραφή των απόψεων υπευθύνων λειτουργίας των Φορέων Διαχείρισης και η οργάνωσή της βασίστηκε στα αποτελέσματα των προηγούμενων δύο ερευνών. Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η επιβεβαίωση γεγονότων και τάσεων σε σχέση με τα συμπεράσματα των προηγούμενων ερευνών, καθώς επίσης και η συγκέντρωση συμπληρωματικών στοιχείων και πληροφοριών. Για την εξυπηρέτηση του σκοπού της έρευνας δημιουργήθηκε ένα *ημιδομημένο ερωτηματολόγιο* το οποίο παρουσιάζεται στα Παραρτήματα και το οποίο απαντήθηκε μέσω *τηλεφωνικών συνεντεύξεων* που πραγματοποιήθηκαν από τον υποφαινόμενο με στελέχη των Φορέων Διαχείρισης. Ειδικότερα, στις τηλεφωνικές συνεντεύξεις συμμετείχαν σε κάποιες περιπτώσεις Πρόεδροι των Διοικητικών Συμβουλίων των Φορέων και στην πλειονότητα των περιπτώσεων Διευθύνοντες Σύμβουλοι ή επιτελικά στελέχη και επιστημονικοί σύμβουλοι. Στα Παραρτήματα υπάρχει επίσης ένας κατάλογος ο οποίος παρουσιάζει τους **27** Φορείς Διαχείρισης οι οποίοι βρίσκονται σε λειτουργία σήμερα στη χώρα μας και με βάση τον οποίο πραγματοποιήθηκε η παρούσα έρευνα.

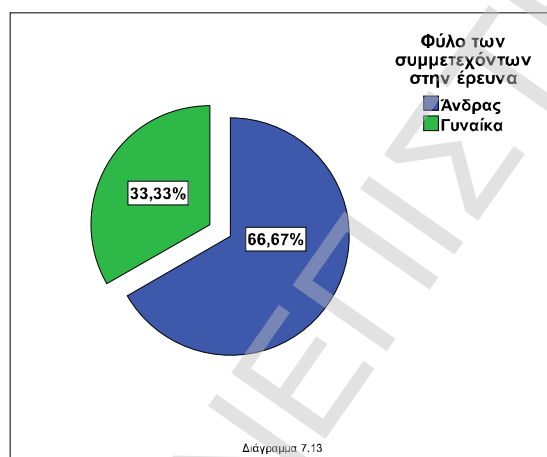
Κατά τη διεξαγωγή των τηλεφωνικών συνεντεύξεων τελικά δεν κατέστη δυνατή η επικοινωνία με τρεις Φορείς Διαχείρισης. Ο ένας από αυτούς επικαλέστηκε μεγάλο φόρτο εργασίας λόγω και της θερινής περιόδου, ενώ οι άλλοι δύο εμφανίστηκαν να μη διαθέτουν την επιχειρησιακή επάρκεια ώστε να ανταποκριθούν στη συγκεκριμένη έρευνα. Περίοδος υλοποίησης της έρευνας ήταν το χρονικό διάστημα Ιούνιος-Ιούλιος **2009**. Η κάθε τηλεφωνική συνέντευξη διήρκεσε από μισή ώρα μέχρι και μιάμιση ώρα σε μία περίπτωση, ενώ η μέση διάρκεια ήταν περί τα **50** λεπτά. Το περιεχόμενο των συνεντεύξεων δε μαγνητοφωνήθηκε, καθώς θεωρήθηκε ότι στη συγκεκριμένη έρευνα θα επηρέαζε αρνητικά το αίσθημα ελευθερίας της έκφρασης των συμμετεχόντων, κρατήθηκαν όμως εκτενείς σημειώσεις στο ημιδομημένο ερωτηματολόγιο με βάση τις οποίες παρουσιάζονται στη συνέχεια τα αποτελέσματα από την ολοκλήρωση της έρευνας.

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, το μέγεθος του δείγματος (N), ο αριθμός δηλαδή των Φορέων Διαχείρισης με βάση τον οποίο θα παρουσιαστούν τα ποσοτικά στοιχεία της έρευνας είναι *είκοσι τέσσερις περιπτώσεις (24 cases)*. Στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων υιοθετείται μία “μεικτή” μορφή παρουσίασης περιλαμβάνοντας ποσοτικά δεδομένα τα οποία παρουσιάζονται μ’ ένα συστηματικό και ταξινομημένο τρόπο με τη βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής, αλλά και συμπληρωματικές αναφορές οι οποίες αναφέρονται σε ειδικές περιπτώσεις σχετικά με τα υπό διερεύνηση θέματα. Να υπενθυμίσουμε στο σημείο αυτό ότι η έρευνά μας είναι ποιοτική και ενδιαφέρεται κυρίως για την αποκάλυψη των *κύριων παραγόντων* και των *τάσεων* που διαγράφονται και όχι τόσο για την εκτίμηση με ακριβή και ποσοτικό τρόπο της επιρροής στη διοίκηση, της ιεράρχησης της σημασίας που τους αποδίδεται ή των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων αυτών. Να σημειώσουμε ακόμη, σ’ αυτήν την εισαγωγική παράγραφο, ότι η περίοδος πραγματοποίησης της έρευνας συνέπεσε μία πολύ ιδιαίτερη συγκυρία αναφορικά με το «παρόν και το μέλλον» των Φορέων Διαχείρισης: τη δημοσιοποίηση της Απόφασης της Διυπουργικής Επιτροπής Οικονομικής Πολιτικής για τη συγχώνευση των **29** Φορέων Διαχείρισης σε **13**. Ο αριθμός **13** παραπέμπει προφανώς, στον αριθμό των **13** Περιφερειών της χώρας στις οποίες υπάγονται και οι κατά τόπους

Διευθύνσεις Δασών, όπως είδαμε προηγούμενα. Η δημοσιοποίηση της συγκεκριμένης απόφασης δημιούργησε έναν, εύλογο κατά τη γνώμη μας, προβληματισμό στα στελέχη των Φορέων Διαχείρισης, ενώ **10** σημαντικές περιβαλλοντικές οργανώσεις της χώρας μας (**WWF**, Αρκτούρος, Μεσόγειος **SOS**, Αρχέλων, κ.ά.) ανέφεραν για το γεγονός: «η συρρίκνωση των Φορέων Διαχείρισης επ' ουδενί δεν αποτελεί μέτρο περιστολής των κρατικών εξόδων. Απλώς έρχεται να επιβεβαιώσει, (σε συνδυασμό με πρόσφατες αποφάσεις με καταστροφικές συνέπειες για το περιβάλλον), ότι η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και φυσικών θησαυρών, όπως η Πάρνηθα, η Βιστωνίδα, το Δέλτα Έβρου και η Κορώνεια, είναι αναλώσιμα σε λογιστικούς πειραματισμούς». (πηγή πληροφόρησης: ιστοχώρος περιβαλλοντικής οργάνωσης «Αρχέλων»: [http:// www.archelon.gr /content/ourdeltia.php?row=row10&nid=233](http://www.archelon.gr/content/ourdeltia.php?row=row10&nid=233), ημερομηνία πρόσβασης 3-6-2009). Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα της έρευνας αναλυτικά:

### **Προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα:**

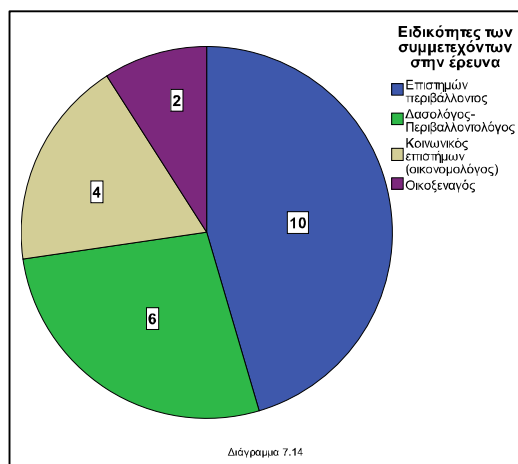
Όπως προαναφέρθηκε, στην έρευνα συμμετείχαν είτε ο Πρόεδρος του Φορέα Διαχείρισης, είτε ο Διευθύνων Σύμβουλος, είτε κάποιο στέλεχος που συμμετέχει ενεργά στην υλοποίηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων. Συγκεκριμένα στην έρευνα συμμετείχαν **2** Πρόεδροι Διοικητικών Συμβουλίων Φορέων Διαχείρισης, **13** Διευθύνοντες Σύμβουλοι και **9** επιτελικά στελέχη. Από τη διενέργεια και το περιεχόμενο των συνεντεύξεων φάνηκε ότι όλοι οι συμμετέχοντες γνώριζαν σε μεγάλο βάθος την επιχειρησιακή λειτουργία του Φορέα στον οποίο δραστηριοποιούνται επαγγελματικά ή πολιτικά στην περίπτωση των Προέδρων και, ιδιαίτερα, τα προβλήματα και κάποιες πιθανές λύσεις τους. Η συμμετοχή τους ήταν ιδιαίτερα θερμή και ενεργητική, καταδεικνύοντας τον υψηλό βαθμό δέσμευσής τους στην επιτυχία του θεσμού και τη συμβολή του στη βελτίωση της ελληνικής κοινωνίας, όπως και στην προαγωγή της επιστήμης και της έρευνας γενικότερα.



Από τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων σχετικά με το φύλο των συμμετεχόντων προκύπτει η εμφανής υπεροχή των ανδρών. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι από τους **13** Διευθύνοντες Συμβούλους που συμμετείχαν στην έρευνα οι εννιά ήταν άνδρες, ενώ μόνο οι **4** γυναίκες. Επίσης και οι δύο από τους Προέδρους που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν άνδρες (από τα στοιχεία που διαθέτουμε προκύπτει ότι οι **23** από τους **27** Προέδρους των υφιστάμενων Φορέων Διαχείρισης είναι επίσης άνδρες). Η αριθμητική υπεροχή των ανδρών στην κορυφή της ιεραρχίας του

οργανογράμματος και των Διοικητικών Συμβουλίων των υφιστάμενων Φορέων Διαχείρισης αποτελεί ίσως μία σημαντική ένδειξη ότι η ελληνική κοινωνία εξακολουθεί να υστερεί σε θέματα ισότητας των δύο φύλων, αναφορικά με την ανάθεση ρόλων ευθύνης. Σύμφωνα με στοιχεία έρευνας της Διεύθυνσης Οικονομικών Μελετών της Τραπέζης της Ελλάδος, που πραγματοποιήθηκε σε συνεργασία με το Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Αθηνών (Εφ. Καθημερινή, **2004**), οι γυναίκες εμφανίζονται ως το ασθενές φύλο παρά τα αντιθέτως θρυλούμενα. Σε διευθυντικές και ανώτατες διοικητικές θέσεις έχει τοποθετηθεί μόλις το **1,3%** του συνόλου των εργαζόμενων γυναικών, οι οποίες κατέχουν το **20%** των ανώτερων θέσεων. Αντίστοιχα πάντως είναι τα στοιχεία και σε ευρωπαϊκό επίπεδο ενώ η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει αναλάβει σημαντικές

πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση του θέματος καθώς η ανισότητα των δύο φύλων έχει αρνητικές επιπτώσεις και στην προσέγγιση των αναπτυξιακών στόχων της Λισαβόνας (βλ. **European Commission-Directorate-General for Research, 2006**).



Από τα δεδομένα της έρευνας προκύπτει ότι ο χρόνος της προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα, στην πλειονότητα των περιπτώσεων, κυμαίνεται μεταξύ 2,5 με 3 χρόνια ενώ σε κάποιες ελάχιστες περιπτώσεις φτάνει μέχρι τα 5 χρόνια. Η ειδικότητα των συμμετεχόντων ποικίλει σημαντικά. Το διπλανό διάγραμμα παρουσιάζει την *απόλυτη συχνότητα* των ειδικοτήτων όπου βλέπουμε τους περισσότερους από τους συμμετέχοντες να προέρχονται από τις επιστήμες του περιβάλλοντος (περιβαλλοντολόγοι, γεωλόγοι, γεωπόνοι), αρκετοί από αυτούς είναι Δασολόγοι-Περιβαλλοντολόγοι ενώ κάποιοι

προέρχονται από το χώρο των κοινωνικών επιστημών (κυρίως οικονομολόγοι) και δύο ήταν οικογενολοί.

### **Σημαντικές απειλές και αίτια υποβάθμισης των Προστατευόμενων Περιοχών**

Προκειμένου να διαμορφώσουμε μία συνολική εικόνα για το επίπεδο προστασίας του περιβάλλοντος των Προστατευόμενων Περιοχών στις οποίες υπάρχουν εγκατεστημένοι Φορείς Διαχείρισης, η πρώτη ερώτηση αφορούσε τις υφιστάμενες απειλές και κινδύνους. Η συγκέντρωση των δεδομένων βασίστηκε στην κατηγοριοποίηση που προέκυψε από την έρευνα με τους ειδικούς, σύμφωνα με την οποία μπορούμε να κάνουμε τη διάκριση μεταξύ *φυσικών* και *ανθρωπογενών απειλών*. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται *συγκεντρωτικά* στον επόμενο Πίνακα 7.14:

**Πίνακας 7.14**

**Αποτελέσματα από την στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων των συμμετεχόντων αναφορικά με τις φυσικές και ανθρωπογενείς απειλές στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών ευθύνης τους (ερώτηση πολλαπλής επιλογής)**

	N*	Ποσοστό επί τοις εκατό	Ποσοστό αναφορών
<b>Φυσικές απειλές</b>			
• Πυρκαγιές	12	10,2%	50,0%
• Ευτροφισμός	8	6,8%	33,3%
• Λειψυδρία	3	2,5%	12,5%
<b>Ανθρωπογενείς</b>			
• Υπερβόσκηση	8	6,8%	33,3%
• Επιπτώσεις από γεωργία-κτηνοτροφία	12	10,2%	50,0%
• Αυθαίρετη οικοδομική ανάπτυξη	8	6,8%	33,3%
• Υγρά λύματα	11	9,3%	45,8%
• Αστικά απόβλητα	9	7,6%	37,5%
• Βιομηχανικά απόβλητα	5	4,2%	20,8%
• Καταπατήσεις, μπαζώματα, εκκερώσεις	8	6,8%	33,3%
• Ανορθολογική διαχείριση φυσικών πόρων (λαθροθηρία, υπεραλίευση, παράνομη υλοτομία, κ.ά)	19	16,1%	79,2%
• Οχλούσες οικονομικές δραστηριότητες (π.χ. τουριστικές, αναψυχής)	15	12,7%	62,5%
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>	<b>491,7%</b>

\*N έγκυρων απαντήσεων = 24

Από την στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων που δόθηκαν προκύπτει ότι οι πλέον διαδεδομένες διαταραχές στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών στις οποίες υπάρχει εγκατεστημένος Φορέας Διαχείρισης είναι ανθρωπογενείς δραστηριότητες όπως η λαθροθηρία, η υπεραλίευση, η παράνομη υλοτομία, η απόληψη αδρανών υλικών, κ.ά. ενώ ακολουθούν οχλούσες δραστηριότητες που αποφέρουν στην τοπική κοινωνία σημαντικά οικονομικά εισοδήματα όπως ο τουρισμός, η αναψυχή, η λειτουργία **casino**, κ.ά. Άλλες ανθρωπογενείς δραστηριότητες οι οποίες ασκούν σημαντικές πιέσεις είναι οι επιπτώσεις από τη γεωργία και την κτηνοτροφία (κυρίως οι επιπτώσεις από τη χρήση αγροχημικών), η ανεξέλεγκτη διάθεση σκουπιδιών και οι επιπτώσεις από χώρους διάθεσης αστικών απορριμμάτων που δεν έχουν τις προδιαγραφές της υγειονομικής ταφής, τα υγρά αστικά λύματα τα οποία παροχετεύονται σε υδάτινους αποδέκτες πολλές φορές ανεπεξέργαστα και ακόμη, σε κάποιες ελάχιστες ευτυχώς περιπτώσεις, βιομηχανικά λύματα ή απόβλητα. Σημαντικό πρόβλημα αποτελούν επίσης οι καταπατήσεις, τα μπαζώματα και οι εκκερνώσεις, για τη δημιουργία αγροτικής γης ή οικοπεδοποίησης, ενώ υπάρχουν εξίσου πολλές περιπτώσεις όπου παρατηρείται αυθαίρετη δόμηση κτιρίων ή άλλου είδους εγκαταστάσεων. Αναφορικά με τους φυσικούς κινδύνους οι οποίοι, τουλάχιστον έμμεσα, σχετίζονται και με την ανθρωπογενή δραστηριότητα, πρώτος κίνδυνος είναι οι πυρκαγιές και ακολουθούν ο ευτροφισμός και η λειψυδρία. Ειδικά για τις πυρκαγιές, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι τα τελευταία χρόνια εξελίσσονται σε μάστιγα για τη χώρα μας, καθώς κατακαίγουν ιδιαίτερα εκτεταμένες εκτάσεις ενώ, σχεδόν ταυτόχρονα, παρατηρείται η ανάπτυξη παράνομων δραστηριοτήτων στο εσωτερικό τους. Βεβαίως και η λειψυδρία η οποία πλήττει πολλές περιοχές της χώρας μας, αποτελεί μία ακόμη σημαντική φυσική απειλή η οποία όμως εμφανίζεται σε ελάχιστες περιπτώσεις μεταξύ των Προστατευόμενων Περιοχών στις οποίες υπάρχει και λειτουργεί Φορέας Διαχείρισης. Η πιο σημαντική περίπτωση είναι της Λίμνης Κορώνειας η οποία έχει στην κυριολεξία εξαφανιστεί τα τελευταία χρόνια, ενώ δίπλα της υπάρχει η υγιής λίμνη Βόλβη.

Να σημειώσουμε ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναφέρθηκαν επίσης και σε μερικούς ακόμη ειδικούς κινδύνους και απειλές, όπως η «εισαγόμενη» ρύπανση σε διασυνοριακούς ποταμούς της χώρας μας (π.χ. Νέστος), η συλλογή ατόμων σπάνιων ειδών σε κάποιες περιοχές κυρίως από αλλοδαπούς (π.χ. πεταλούδες στο Χελμό), κ.ά.



**Παράθυρο στη ζωή®:**  
**«Εμπρησμοί» στη γη της *Caretta caretta***

Μέσα σε χρονικό διάστημα τριών μόνο εβδομάδων τρεις πυρκαγιές ξέσπασαν στην περιοχή Βολίμες της Ζακύνθου και, όπως αναφέρει ο διοικητής των πυροσβεστικών δυνάμεων του νησιού κ. Νίκος Χανιάς στην εφημερίδα «Τα Νέα» (2009), οι διωκτικές αρχές του νησιού έχουν επιδοθεί στο κυνήγι εμπρηστών, καθώς όλα δείχνουν ότι οι φωτιές δεν ξεκίνησαν τυχαία. Σύμφωνα με την άποψη εκπροσώπων φορέων του νησιού που εμφανίζονται στο ίδιο δημοσίευμα, η περιοχή θεωρείται «φιλέτο» για την τουριστική ανάπτυξη και έχει μπει επανειλημμένως στο στόχαστρο οικοπεδοφάγων.

Οι πυρκαγιές στη Ζάκυνθο απείλησαν ακόμη και την περιοχή οωτοκίας της θαλάσσιας χελώνας *Caretta caretta* η οποία αποτελεί ένα από τα πλέον σπάνια και απειλούμενα είδη του πλανήτη.



Στην περιοχή έχει συσταθεί και δραστηριοποιείται ο Φορέας Διαχείρισης του Εθνικού Θαλάσσιου Πάρκου Ζακύνθου (βλ. [www.nmp-zak.org](http://www.nmp-zak.org)), ο οποίος έχει κλείσει ήδη πάνω από μία δεκαετία έντονης παρουσίας στην περιοχή, συμβάλλοντας στην ολοκληρωμένη προστασία και ανάπτυξή της. Παρόλα αυτά, όπως αναφέρεται σε εκτενές ρεπορτάζ του έγκριτου δημοσιογράφου Γιώργου Κύρτσου (2009), τους τελευταίους μήνες παρατηρείται κλιμάκωση της έντασης μεταξύ επιχειρηματιών που δραστηριοποιούνται στις περιοχές προστασίας και της διοίκησης του Φορέα Διαχείρισης. Ο δημοσιογράφος αναφέρει χαρακτηριστικά: «Η Ζάκυνθος κατακυλάει για μία ακόμη φορά σε ένα οργανωμένο και ιδιοτελές χάος. Η αντίδραση τοπικών επιχειρηματιών και παραγόντων στην προσπάθεια εφαρμογής από το Εθνικό Θαλάσσιο Πάρκο Ζακύνθου μίας ολοκληρωμένης πολιτικής προστασίας της απειλούμενης με εξαφάνιση θαλάσσιας χελώνας *Caretta caretta* οδηγεί σε εκρηκτικές καταστάσεις. Αντεγκλήσεις, φραστικές βιαιότητες, βιομηχανία «μηνύσεων» από δήθεν θιγόμενους και έναν διαγωνισμό λαϊκισμού, όπου οι χειρότεροι εκπρόσωπο του ΠΑΣΟΚ και της ΝΔ κάνουν ό,τι μπορούν για να κερδίσουν την πρώτη θέση». Και ενώ συμβαίνουν όλα αυτά, το ελληνικό κράτος καταδικάστηκε ήδη μία φορά από το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο το 2002 για την αθέτηση των υποχρεώσεών του για την προστατευόμενη περιοχή που απορρέουν από την Κοινοτική Οδηγία για την Προστασία των Φυσικών Οικοτόπων (92/43/ΕΚ). Ακόμη, σχετικά πρόσφατα, το ελληνικό δημόσιο υποχρεώθηκε από το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο στην καταβολή αποζημιώσεων αρκετών εκατομμυρίων ευρώ στην ιδιοκτήτρια εταιρία του Μαραθονησίου η παραλία του οποίου αποτελεί επίσης περιοχή ωοτοκίας της θαλάσσιας χελώνας, η οποία προσέφυγε στην ΕΕ διεκδικώντας διαφυγόντα κέρδη από τη δέσμευση της περιοχής. Εντωμεταξύ, η περιβαλλοντική οργάνωση WWF, τη δεκαετία του 1990, αγόρασε έναντι ενός σεβαστού ποσού μία μεγάλη περιοχή στα Σεκάνια στην οποία πραγματοποιείται πάνω από το 50% της φωλεοποίησης της θαλάσσιας χελώνας.

Εν τω μεταξύ, το 1988 η κα. Λίλη Βενιζέλου ίδρυσε το *Μεσογειακό Σύνδεσμο για τη Σωτηρία των Θαλάσσιων Χελωνών (MEDASSET)*, με το βασικό σκεπτικό ότι η προστασία της θαλάσσιας χελώνας δε μπορεί να περιοριστεί στην Ελλάδα, καθώς ζουν σε όλες της θάλασσες της Μεσογείου. Το κοινωνικό μήνυμα της οργάνωσης που προβλήθηκε στην Ελλάδα και το εξωτερικό ήταν «Επιστροφή στην αρχή»...



Από όλα τα παραπάνω προκύπτει το ερώτημα: σε μία ευνομούμενη πολιτεία είναι δύσκολο τελικά να υπάρξουν δίκαιες λύσεις που να εξασφαλίζουν τα πραγματικά συμφέροντα των πολιτών, παράλληλα με τη διατήρηση οικολογικών αξιών οι οποίες μάλιστα, στην περίπτωση που αξιοποιηθούν κατάλληλα, μπορούν να αποτελέσουν ένα πραγματικό «χρυσορυχείο» για την περιοχή;

### **Οι επιπτώσεις από τις διαταραχές και πιέσεις στις Προστατευόμενες Περιοχές**

Η επόμενη ερώτηση της έρευνας αφορούσε τις επιπτώσεις των διαταραχών και πιέσεων στις Προστατευόμενες Περιοχές. Ο Πίνακας 7.15 που ακολουθεί παρουσιάζει τα αποτελέσματα από τη στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων:



### Πίνακας 7.15

**Αποτελέσματα από την στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων των συμμετεχόντων αναφορικά με τις επιπτώσεις από τις υφιστάμενες πιέσεις και τις διαταραχές στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών ευθύνης τους (ερώτηση πολλαπλής επιλογής)**

	<b>N*</b>	<b>Ποσοστό επί τοις εκατό</b>	<b>Ποσοστό αναφορών</b>
Μείωση φυσικών πληθυσμών	14	23,7%	66,7%
Διακοπή της συνέχειας φυσικών οικοσυστημάτων	10	16,9%	47,6%
Διαταραχή οικοσυστημικών λειτουργιών (υδρολογικός κύκλος, γεωχημικοί κύκλοι)	8	13,6%	38,1%
Εξάντληση φυσικών πόρων ή/και αλλοιώσεις του εδάφους	12	20,3%	57,1%
Αλλοιώσεις στο τοπίο	15	25,4%	71,4%
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>59</b>	<b>100,0%</b>	<b>281,0</b>

\*N έγκυρων απαντήσεων = 21

Από τα αποτελέσματα των απαντήσεων που συνοψίζονται στον προηγούμενο πίνακα συμπεραίνουμε ότι η πιο σημαντική επίπτωση των περιβαλλοντικών διαταραχών αφορά την «υποβάθμιση του τοπίου» των Προστατευόμενων Περιοχών και ακολουθούν η «μείωση των φυσικών πληθυσμών» και η «εξάντληση των φυσικών πόρων ή/και αλλοιώσεις του εδάφους». Σε μικρότερο βαθμό παρατηρούνται επίσης «διακοπή της συνέχειας των φυσικών οικοσυστημάτων» (κατακερματισμός των ενδιαιτημάτων) και «διαταραχή οικολογικών λειτουργιών και των γεωχημικών κύκλων». Οι επιπτώσεις αυτές θα πρέπει να σημειώσουμε ότι εκτός, από την οικολογική τους διάσταση (μείωση της βιολογικής, οικολογικής και γενετικής ποικιλότητας), μακροπρόθεσμα συμβάλλουν και στη μείωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων της περιοχής καθώς επηρεάζουν αρνητικά το μικροκλίμα, τη διαθεσιμότητα των φυσικών πόρων και το φυσικό περιβάλλον ως κατάλληλο υποδοχέα για την ανάπτυξη οικονομικών κι άλλων δραστηριοτήτων όπως η αναψυχή, η άθληση, η εκπαίδευση, κ.ά. Ακόμη, η περιβαλλοντική υποβάθμιση μπορεί να έχει και αρνητικές επιπτώσεις για την ανθρώπινη υγεία.

#### **Προβλήματα λειτουργίας των Φορέων Διαχείρισης**

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε ευθέως τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι Φορείς Διαχείρισης κατά τη λειτουργία τους και αφορούν, όπως είδαμε κυρίως στις απαντήσεις των ειδικών, τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον τους. Ο επόμενος Πίνακας 7.16 παρουσιάζει τα αποτελέσματα από τη στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα:

**Πίνακας 7.16**

**Αποτελέσματα από την στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι Φορείς Διαχείρισης κατά τη λειτουργία τους (ερώτηση πολλαπλής επιλογής)**

	<b>Ν*</b>	<b>Ποσοστό επί τοις εκατό</b>	<b>Ποσοστό αναφορών</b>
Ελλείψεις στο νομικό-θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του Φορέα Διαχείρισης	13	14,9%	54,2%
Ελλείψεις στο νομικό-θεσμικό πλαίσιο προστασίας της περιοχής (εγκεκριμένη Υπουργική Απόφαση ή Προεδρικό Διάταγμα, εγκεκριμένο Διαχειριστικό Σχέδιο, κ.λπ.)	15	17,2%	62,5%
Ανεπαρκής χρηματοδότηση και Γραφειοκρατία στις διαδικασίες οικονομικής διαχείρισης	24	27,6%	100%
Δυσχέρειες στη συνεργασία με την τοπική κοινωνία	8	9,2%	33,3%
Προβλήματα συνεργασίας με άλλους δημόσιους Φορείς (σε τοπικό επίπεδο)	9	10,3%	37,5%
Οργανωτικές ελλείψεις (εσωτερικές δυσλειτουργίες)	18	20,7%	75,0%
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>87</b>	<b>100,0%</b>	<b>362,5%</b>

\*Ν έγκυρων απαντήσεων = 24

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα προκύπτει ότι το σημαντικότερο πρόβλημα λειτουργίας που αντιμετωπίζουν οι Φορείς Διαχείρισης είναι «η ανεπαρκής χρηματοδότηση και η μεγάλη γραφειοκρατία στις διαδικασίες της οικονομικής διαχείρισης» των προγραμμάτων και έργων που υλοποιούνται. Το πρόβλημα αυτό αναφέρθηκε ως σημαντικό από όλους τους συμμετέχοντες (ποσοστό απαντήσεων 100%). Όπως αναφέρθηκε και από τους ειδικούς στην έρευνα που είδαμε προηγούμενα, ενώ οι Φορείς Διαχείρισης υλοποιούν ένα μεγάλο μέρος των υποχρεώσεων του ελληνικού κράτους έναντι συμβάσεων που έχει υπογράψει το τελευταίο στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή της διεθνούς κοινότητας, παρατηρούνται προβλήματα σχετικά με την καταβολή της αντίστοιχης αμοιβής (σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμη και για το ύψος της αμοιβής). Σχεδόν το σύνολο των δράσεων που υλοποιούν οι Φορείς Διαχείρισης χρηματοδοτείται μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος Περιβάλλον (με χρηματοδότηση από το Γ' και Δ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης και Εθνικούς Πόρους) το οποίο υπόκειται σε αυστηρές διαδικασίες δημοσιοοικονομικής διαχείρισης που τελικά οδηγούν σε σημαντικές καθυστερήσεις στην αποπληρωμή των δαπανών και πλήρη ανελαστικότητα στην αναπροσαρμογή των δράσεων ανάλογα με τις αλλαγές στις συνθήκες και ανάγκες των Προστατευόμενων Περιοχών. Η κατάσταση αυτή, όπως γίνεται αντιληπτό, καθιστά εξαιρετικά δυσχερή έναν επιχειρησιακό προγραμματισμό από την πλευρά των Φορέων Διαχείρισης που να επιτρέπει ευελιξία στην εκταμίευση οικονομικών πόρων για επιχειρηματικές επενδύσεις και την αξιοποίηση ευκαιριών που προκύπτουν στην τοπική ή διεθνή αγορά.

Το δεύτερο σημαντικό πρόβλημα που εντοπίζεται από τους συμμετέχοντες στην έρευνα είναι «οργανωτικές ελλείψεις και εσωτερικές δυσλειτουργίες» οι οποίες διαπιστώνονται από πολύ σημαντικό ποσοστό (75%). Οι αδυναμίες αυτές παραπέμπουν στις τέσσερις λειτουργίες της διοίκησης-μνάτζμεντ που είδαμε στο δεύτερο μέρος της διπλωματικής εργασίας. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν ιδιαίτερα φειδωλοί στην περιγραφή των οργανωτικών αδυναμιών καθώς, σε μεγάλο βαθμό, οφείλονται στο μικρό χρονικό διάστημα λειτουργίας των Φορέων (άρα, περιορισμένη διαθέσιμη εμπειρία), αλλά και σε εξωγενείς παράγοντες οι οποίοι «επιβάλλουν» κάποιες επιλογές που επηρεάζουν το επίπεδο και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης των Φορέων.

Άλλα σημαντικά προβλήματα αφορούν στις «ελλείψεις στο νομικό-θεσμικό πλαίσιο» για την Προστατευόμενη Περιοχή αλλά και στον ίδιο το Φορέα διαχείρισης και, ιδίως, στο περιεχόμενο των αρμοδιοτήτων που του έχουν ανατεθεί από την ελληνική πολιτεία. Τέλος, σε μικρό αλλά σημαντικό ποσοστό αναφέρονται προβλήματα που αφορούν είτε στη «συνεργασία με την τοπική κοινωνία», είτε στη «συνεργασία με δημόσιες υπηρεσίες» στο πλαίσιο της συναρμοδιότητας για θέματα που αφορούν στην προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών. Το θετικό πάντως είναι ότι, από τη διενέργεια των τηλεφωνικών συνεντεύξεων, φαίνεται να υπάρχει μία πολύ σημαντική πρόοδος στις σχέσεις μεταξύ των Φορέων Διαχείρισης και των τοπικών κοινωνιών και δημόσιων ή άλλων φορέων που εμπλέκονται στα θέματα της προστασίας της φύσης το οποίο οφείλεται στις συνεχείς προσπάθειες και οργανωμένες δράσεις των Φορέων που υλοποιούνται σε τοπικό επίπεδο. Στο σημείο αυτό θα επανέρθουμε όμως και στη συνέχεια.

### **Αρμοδιότητες των Φορέων Διαχείρισης**

Αναφορικά με τη δυνατότητα εκχώρησης περισσότερων αρμοδιοτήτων στους Φορείς Διαχείρισης, οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναφέρθηκαν κυρίως σε δύο περιοχές αρμοδιοτήτων, υπογραμμίζοντας όμως την εξασφάλιση των προϋποθέσεων για την αποτελεσματική άσκησή τους. Οι αρμοδιότητες αυτές αφορούν, καταρχήν, την ολοκληρωμένη προστασία και φύλαξη της περιοχής. Μέχρι σήμερα προβλέπεται μόνο η άσκηση της εποπτείας της περιοχής η οποία εκλαμβάνει τη μορφή μίας άτυπης αστυνόμευσης. Οι φύλακες των Φορέων Διαχείρισης, στο πλαίσιο των καθηκόντων τους, συνεργάζονται με άλλες αρμόδιες υπηρεσίες –κυρίως την αστυνομία και τα δασαρχεία- για τη διενέργεια συλλήψεων ή την επιβολή κυρώσεων σε παραβάσεις που διαπιστώνονται. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα να χάνεται πολύτιμος χρόνος προς «όφελος» των παρανομοούντων ενώ, επίσης, δημιουργείται και μία αρνητική εικόνα για το ρόλο και το κύρος των Φορέων. Η συνεργασία πάντως των Φορέων Διαχείρισης με υπηρεσίες εφαρμογής της νομοθεσίας αναφέρονται γενικά ως επαρκείς, ενώ η συμβολή των φυλάκων των Φορέων Διαχείρισης στην προώθηση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης και συνείδησης της τοπικής κοινωνίας είναι πολύ σημαντική.

Επίσης, οι Φορείς Διαχείρισης θα συμφωνούσαν να αναλάβουν την αρμοδιότητα ως προς την αδειοδότηση έργων και δραστηριοτήτων στα όρια της περιοχής ευθύνης τους. Μέχρι σήμερα το νομικό-θεσμικό πλαίσιο ορίζει την παροχή γνωμοδότησης από τους Φορείς Διαχείρισης προς τις υπηρεσίες που εκδίδουν τις σχετικές άδειες. Η εκχώρηση της συγκεκριμένης αρμοδιότητας ή έστω η εξασφάλιση ενός περισσότερο θεσμικού ρόλου στη διαδικασία, θα ήταν ένα ιδιαίτερα θετικό βήμα αναβάθμισης του ρόλου και του κύρους των Φορέων. Βεβαίως, η μετουσίωσή του στην πράξη απαιτεί την τοποθέτηση μόνιμων στελεχών στους Φορείς για την προώθηση των διαδικασιών των αδειοδοτήσεων, καθώς και άλλες νομοθετικές ρυθμίσεις, που αναμένεται να συναντήσουν την αντίδραση των στελεχών που είναι επιφορτισμένα σήμερα με την αρμοδιότητα των αδειοδοτήσεων σε επίπεδο Υπουργείων, Περιφερειών και Τοπικών Αυτοδιοικήσεων. Είναι καιρός ίσως να συνηθίσουμε να βλέπουμε και εγγύτερα στον πολίτη και τις τοπικές κοινωνίες την έκδοση αποφάσεων αντίστοιχων των «Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων» όπου έχουμε την συναπόφαση και συνυπογραφή συναρμόδιων Περιφερειάρχων, Νομαρχών και Δημάρχων. Συναπόφαση, σημαίνει κοινή ευθύνη και όταν η ευθύνη μοιράζεται είναι αναγκαία η υπό ίσους όρους συνεργασία.

### **Εφαρμογή των Κανονισμών Λειτουργίας**

Για τον κάθε Φορέα Διαχείρισης υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερις εγκεκριμένοι Κανονισμοί Λειτουργίας οι οποίοι δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης και αφορούν α) τη σύσταση

και λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου του Φορέα, β) την οργάνωση και λειτουργία του, γ) τη ρύθμιση θεμάτων του προσωπικού και δ) τη διενέργεια προμηθειών. Οι Κανονισμοί αυτοί, που συντάσσονται από το ΥΠΕΧΩΔΕ με βάση ένα γενικό πρότυπο, αναφέρονται σ' ένα καθεστώς πλήρους λειτουργίας των Φορέων, με αποτέλεσμα να μην ανταποκρίνονται στα υφιστάμενα χαρακτηριστικά και ανάγκες τους. Έτσι, κατά τη διενέργεια της έρευνας οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι Κανονισμοί Λειτουργίας αυτοαναιρούνται στην πράξη ή τελικά είναι πρακτικά ανέφικτο να εφαρμοστούν καθώς οι δομές που περιγράφουν δεν υπάρχουν. Στην πλειονότητά τους πάντως οι συμμετέχοντες τόνισαν ότι το «πνεύμα» των οριζόμενων στους κανονισμούς τηρείται και μάλιστα, σε πολλές περιπτώσεις, «κατά γράμμα».

### **Στρατηγικοί στόχοι των Φορέων Διαχείρισης**

Κατά τη διενέργεια των συνεντεύξεων διαπιστώθηκε ότι κανένας από τους υφιστάμενους Φορείς δε διαθέτει Επιχειρησιακό Πρόγραμμα το οποίο να έχει συζητηθεί και εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο και τη διοίκηση στο οποίο περιλαμβάνονται οι μεσοπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι του Φορέα. Ως ένα τέτοιο «έγγραφο» λειτουργεί το Τεχνικό Δελτίο Έργου το οποίο υλοποιείται από τους Φορείς Διαχείρισης μέσω Προγραμματικών Συμβάσεων με το ΥΠΕΧΩΔΕ. Παρόλα αυτά οι Φορείς Διαχείρισης φαίνεται να έχουν κάποιους στρατηγικούς στόχους τους οποίους επιδιώκουν και ένα μέρος από αυτούς επιτυγχάνεται μέσω των δράσεων που περιλαμβάνονται στα εν λόγω Τεχνικά Δελτία.

Από τις προηγούμενες εμπειρικές έρευνες που υλοποιήσαμε προέκυψαν μία σειρά από στρατηγικές κατευθύνσεις και στόχοι για τους Φορείς Διαχείρισης οι οποίοι φυσικά μπορεί να διαφέρουν κατά περίπτωση, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τις ανάγκες και το επίπεδο διατήρησης στο οποίο βρίσκεται ο κάθε Φορέας. Διατρέχοντας συνολικά τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα καταλήξαμε σε έναν αριθμό στρατηγικών στόχων από τον κατάλογο που φαίνεται να επιδιώκονται από τον κάθε Φορέα. Στον επόμενο Πίνακα 7.17 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τη συγκεκριμένη αποκωδικοποίηση των απαντήσεων:

**Πίνακας 7.17**  
**Αποτελέσματα από την στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων**  
**αναφορικά με τους στρατηγικούς στόχους που επιδιώκουν οι Φορείς Διαχείρισης**  
**(ερώτηση πολλαπλής επιλογής)**

	<b>Ν*</b>	<b>Ποσοστό επί τοις εκατό</b>	<b>Ποσοστό αναφορών</b>
1. Προστασία της βιολογικής και οικολογικής ποικιλότητας (δράσεις φύλαξης)	24	17,3%	100%
2. Παρακολούθηση οικολογικών και περιβαλλοντικών παραμέτρων (προγράμματα περιβαλλοντικής παρακολούθησης - <b>monitoring</b> )	17	12,2	70,8
3. Γνωμοδοτήσεις και συνεργασία με αρμόδιες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα για την προώθηση <i>θεσμικών και αναπτυξιακών παρεμβάσεων</i> που διασφαλίζουν την αποτελεσματική προστασία της περιοχής	8	5,8	33,3
4. Υλοποίηση χρηματοδοτούμενων (ευρωπαϊκών) ερευνητικών προγραμμάτων ή άλλων διεθνών δράσεων	12	8,6	50,0
5. Εκπόνηση άλλων μελετών-ερευνών (οικονομοτεχνικές, σκοπιμότητας, τεχνικές, κ.ά.)	11	7,9	45,8
6. Δράσεις περιβαλλοντικής αποκατάστασης-εξυγίανσης	10	7,2	41,7
7. Συμβολή στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας	11	7,9	45,8
8. Προσέλκυση επενδυτών	2	1,4	8,3
9. Ανάπτυξη και λειτουργία επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (συμβατών με την Αειφόρο Ανάπτυξη της περιοχής)	4	2,9	16,7
10. Συμβολή στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση της τοπικής κοινωνίας ή/και άλλων ομάδων πολιτών (δράσεις περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και επικοινωνίας)	21	15,1	87,5
11. Δικτύωση και συνεργασία με άλλους Φορείς Διαχείρισης (Ελλάδα και εξωτερικό), καθώς επίσης και Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις	5	3,6	20,8
12. Προγράμματα εξεύρεσης χορηγιών και εθελοντισμού	7	5,0	29,2
13. Συμβολή στην παγκόσμια Αειφορία	7	5,0	29,2
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>	<b>579%</b>

\*Ν έγκυρων απαντήσεων = 24

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα εξάγονται τα επόμενα συμπεράσματα:

- Η *αποτελεσματική προστασία της τοπικής βιοποικιλότητας* αποτελεί τον πρώτο στόχο για όλους τους Φορείς Διαχείρισης που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα. Η κυριότερη δράση που πραγματοποιούν για την επίτευξή του είναι η φύλαξη ή εποπτεία των Προστατευόμενων Περιοχών, ενώ στην αποτελεσματικότητα του στόχου συμβάλλουν άμεσα ή έμμεσα και όλες οι υπόλοιπες δράσεις που υλοποιούν (έρευνα, παρακολούθηση, εκπαίδευση-επικοινωνία, κ.λπ.).
- Οι δράσεις *περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και επικοινωνίας* αποτελούν στόχο πρώτης προτεραιότητας για τους περισσότερους από τους Φορείς Διαχείρισης και το έργο που

παρουσιάζουν στον τομέα αυτό αποτελεί ίσως τη μεγαλύτερη συμβολή τους για την Αειφόρο Ανάπτυξη των περιοχών στις οποίες δραστηριοποιούνται.

- Η υλοποίηση προγραμμάτων *περιβαλλοντικής παρακολούθησης* αποτελεί επίσης σημαντικό στόχο για την πλειονότητα των Φορέων. Να σημειώσουμε ότι τα προγράμματα αυτά αποτελούν τη βασική υποχρέωση της χώρας μας έναντι της κοινοτικής και διεθνούς νομοθεσίας την οποία το ελληνικό κράτος έχει εμπιστευθεί και αναθέσει στους Φορείς Διαχείρισης. Η αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση των προγραμμάτων περιβαλλοντικής παρακολούθησης είναι σημαντική για τη δημιουργία μίας *βάσης αναφοράς* με την οποία θα είναι δυνατή η αξιολόγηση της προόδου που επιτυγχάνεται και η επίτευξη ή όχι του βασικού στόχου όλων των Φορέων Διαχείρισης που είναι η προστασία της τοπικής βιοποικιλότητας. Όπως αναφέρθηκε από τους ειδικούς στην αντίστοιχη έρευνα που παρουσιάσαμε, τα νομικά κείμενα χαρακτηρισμού των περιοχών θα πρέπει να αναφέρονται, με ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια, στην τοπική βιοποικιλότητα η οποία θα πρέπει να προστατευθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- Η υλοποίηση *ευρωπαϊκών ή άλλων χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων και έργων* εντάσσεται επίσης μεταξύ των στόχων προτεραιότητας των Φορέων, καθώς μέσα από τις συγκεκριμένες χρηματοδοτήσεις εξασφαλίζουν τη λειτουργία και βιωσιμότητά τους. Μέσω των προγραμμάτων αυτών υλοποιούνται επίσης και δράσεις που συμβάλλουν σε άλλους στόχους των Φορέων Διαχείρισης που αφορούν την εκπόνηση μελετών και έργων προστασίας, διαχείρισης και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών, την υλοποίηση δράσεων περιβαλλοντικής αποκατάστασης και, ακόμη, άλλων έργων που συμβάλλουν στην οικονομική και κοινωνική ενίσχυση της τοπικής κοινωνίας.
- Η υλοποίηση *δράσεων συνεργασίας με τοπικούς φορείς και υπηρεσίες* (εκτός από τη γνωμοδότησή τους για την υλοποίηση έργων και δράσεων στις περιοχές ευθύνης τους) εμφανίζεται να μην αποτελεί στόχο προτεραιότητας των Φορέων που συμμετείχαν στην έρευνα. Από το περιεχόμενο των τηλεφωνικών συνεντεύξεων φαίνεται οι περισσότεροι Φορείς να έχουν παγώσει μία καλή σχέση συνεργασίας με τις δημόσιες υπηρεσίες και άλλους κοινωνικούς εταίρους, αυτό όμως δε σημαίνει ότι θα πρέπει να εξακολουθούν να εντάσσουν στο σχεδιασμό τους δράσεις και πρωτοβουλίες συνεργασίας μαζί τους. Η κατεύθυνση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική εξάλλου για την ενδυνάμωση της τοπικής δημοκρατίας.
- Από τις απαντήσεις που καταγράφηκαν προκύπτει ότι οι περισσότεροι από τους υφιστάμενους Φορείς Διαχείρισης υστερούν στην ένταξη στόχων σχετικών με τη δικτύωση και συνεργασία με άλλους Φορείς Διαχείρισης και Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (στην Ελλάδα και το εξωτερικό), την ανάπτυξη επιχειρηματικών δράσεων από τους ίδιους και την προσέλκυση επενδυτών για την ήπια ανάπτυξη της περιοχής ευθύνης τους και, ακόμη, την υλοποίηση προγραμμάτων προσέλκυσης χορηγιών και εθελοντισμού. Η σύσταση του *Πανελληνίου Συλλόγου Στελεχών των Φορέων Διαχείρισης* ελπίζουμε ότι θα αναλάβει οριζόντιες δράσεις που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων αυτών.
- Μεταξύ των στρατηγικών στόχων των Φορέων Διαχείρισης δεν εμφανίζεται η υλοποίηση καινοτόμων δράσεων. Όπως ανέφεραν και οι ειδικοί στην έρευνα που παρουσιάσαμε, κάτι τέτοιο θα ήταν πολύ πρόωρο καθώς εκκρεμούν ακόμη πολλά σημαντικά προβλήματα που θα πρέπει να επιλύσουν οι Φορείς Διαχείρισης. Πάντως, υπάρχουν περιθώρια για καινοτομία, αρκεί να υπάρχουν «καλές» ιδέες και ανάλογη διάθεση που υποστηρίζει την υλοποίησή τους. Ένα παράδειγμα καινοτόμου δράσης που αναφέρθηκε κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η δημιουργία μίας τράπεζας γενετικού υλικού για τη

διατήρηση της γενετικής ποικιλότητας σε παγκόσμιο επίπεδο που υλοποιεί ο Φορέας Διαχείρισης του Αίνου, σε συνεργασία με ελληνικά και ξένα εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα.

- Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε πολύ μικρό μόνο ποσοστό οι Φορείς Διαχείρισης εμφανίζονται να αποδέχονται ένα μερίδιο ευθύνης για τη συμβολή τους σε αυτό που θα αποκαλούσαμε παγκόσμια Αειφορία. Βεβαίως, κρίνοντας από τη σημαντικότητα υστέρηση που παρατηρείται σε άλλους κατ' εξοχήν αρμόδιους Φορείς για την προώθηση δράσεων που συμβάλλουν στην παγκόσμια Αειφορία, όπως οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (κυρίως μέσω της υλοποίησης της Τοπικής Ατζέντας 21),<sup>53</sup> θα ήταν ίσως υπερβολικό να περιμένουμε την ανάληψη πρωτοβουλιών προς αυτήν την κατεύθυνση από τους υφιστάμενους Φορείς Διαχείρισης της χώρας μας.

### **Επιχειρησιακός προγραμματισμός και χρονοπρογραμματισμός**

Όπως είδαμε, κανένας από τους υφιστάμενους Φορείς Διαχείρισης δε διαθέτει ένα ετήσιο επιχειρησιακό πρόγραμμα το οποίο να υλοποιείται από τα στελέχη του με βάση ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα. Το σύνολο των Φορέων λειτουργεί με βάση τα αναφερόμενα στα Τεχνικά Δελτία των εγκεκριμένων έργων που εντάχθηκαν στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Περιβάλλον» του ΥΠΕΧΩΔΕ τα οποία βεβαίως περιλαμβάνουν χρονοδιάγραμμα και εκτίμηση προϋπολογιζόμενων δαπανών. Παρόλα αυτά, στο πλαίσιο του ελληνικού νομικού-θεσμικού πλαισίου προβλέπεται μία συνεκτική διαδικασία *μακροπρόθεσμου προγραμματισμού* η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει στη διαμόρφωση ετήσιων προγραμμάτων και χρονοδιαγραμμάτων. Η διαδικασία αυτή προβλέπεται μέσω της σύνταξης των *Διαχειριστικών Σχεδίων*.

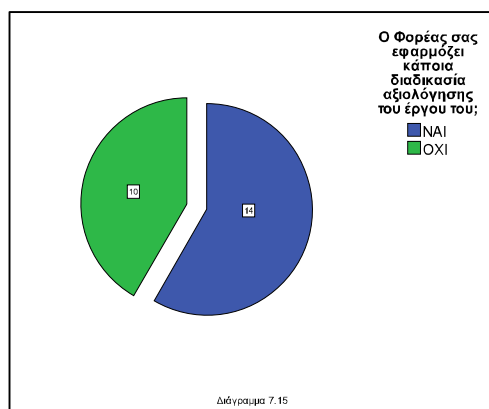
Ειδικότερα, μετά από την έκδοση Κοινής Υπουργικής Απόφασης ή Προεδρικού Διατάγματος χαρακτηρισμού μίας προστατευόμενης Περιοχής, εκπονείται το Διαχειριστικό Σχέδιο στο οποίο εξειδικεύονται οι γενικοί όροι και περιορισμοί στις χρήσεις γης, στην εγκατάσταση και άσκηση δραστηριοτήτων, στην εκτέλεση έργων και στην εφαρμογή ειδικών προγραμμάτων (αγροτικών, αλιείας, θήρας, δασοπονίας, οικότουρισμού, περιβαλλοντικής παρακολούθησης, έρευνας, εκπαίδευσης, κ.λπ.), σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στο άρθρο 16 του Νόμου 2742/1999, Χωροταξικός Σχεδιασμός και Αειφόρος Ανάπτυξη και άλλες διατάξεις. Τα προγράμματα που περιλαμβάνονται στα Διαχειριστικά Σχέδια περιλαμβάνουν εξειδικευμένους στόχους, χρονοδιαγράμματα, πηγές χρηματοδότησης και προϋπολογισμούς καλύπτοντας ένα χρονικό ορίζοντα πέντε ετών.

Στην ερώτηση για το «αν υπάρχει εγκεκριμένο Σχέδιο Διαχείρισης της Προστατευόμενης Περιοχής», η απάντηση ήταν αρνητική για όλους τους Φορείς Διαχείρισης εκτός από μία περίπτωση. Για την πλειονότητα των περιοχών εξάλλου, εκκρεμεί ακόμη η έκδοση της Κοινής Υπουργικής Απόφασης για τον χαρακτηρισμό της περιοχής (βλ. πίνακα στοιχείων και πληροφοριών με τους υφιστάμενους Φορείς Διαχείρισης στα Παραρτήματα).

<sup>53</sup> Η Τοπική Ατζέντα 21 (Local Agenda 21), αποτελεί ένα προγραμματικό κείμενο συμφωνίας μεταξύ των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε διεθνές επίπεδο για την προώθηση της Αειφόρου Ανάπτυξης τοπικά, με τη συμμετοχή των πολιτών και στη βάση του σλόγκαν «σκέψου πλανητικά, δράσε τοπικά», το οποίο συμφωνήθηκε στην Παγκόσμια Συνδιάσκεψη του Ρίου το 1992. Έκτοτε με βάση τη συμφωνία αυτή έχουν προκύψει πολυάριθμες πρωτοβουλίες εφαρμογής της Τοπικής Ατζέντας 21 σε πολλούς Δήμους, όπως και στη χώρα μας.

Ο σημερινός χρονοπρογραμματισμός που ακολουθούν οι Φορείς Διαχείρισης της χώρας μας είναι αυτός που προβλέπεται στα αντίστοιχα Τεχνικά Δελτία που ακολουθούν τις περιόδους προγραμματισμού του Ευρωπαϊκού Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (2007-2013, η τρέχουσα περίοδος). Καθώς παρατηρήθηκαν σημαντικές καθυστερήσεις στην υλοποίηση των προβλεπόμενων δράσεων, δόθηκε παράταση σε όλους τους Φορείς Διαχείρισης ώστε να μπορέσουν να ολοκληρώσουν με ευχέρεια τα έργα και τις δράσεις που έχουν εντάχθηκαν και χρηματοδοτούνται από τα Ευρωπαϊκά Επιχειρησιακά Προγράμματα. Πάντως, τα νέα είναι ευχάριστα καθώς, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, για την πλειονότητα των υφιστάμενων Φορέων Διαχείρισης εκτιμάται πλήρης ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (άνω του 80%) ολοκλήρωση των ενταγμένων στα Τεχνικά Δελτία έργων.

### Η αξιολόγηση του έργου των Φορέων Διαχείρισης



Στην ερώτηση για το «αν οι Φορείς Διαχείρισης σχεδιάζουν και υλοποιούν κάποιες μορφές αξιολόγησης του έργου τους», η απάντηση ήταν θετική στις περισσότερες περιπτώσεις, στη συνέχεια της συνέντευξης όμως αποδεικνύονταν ότι η αξιολόγηση που διενεργούν οι Φορείς Διαχείρισης δεν είναι ολοκληρωμένη. Το διπλανό γράφημα παρουσιάζει τις απόλυτες συχνότητες των απαντήσεων.

Μερικές ενδιαφέρουσες προσεγγίσεις στο θέμα της αξιολόγησης που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις ήταν οι επόμενες:

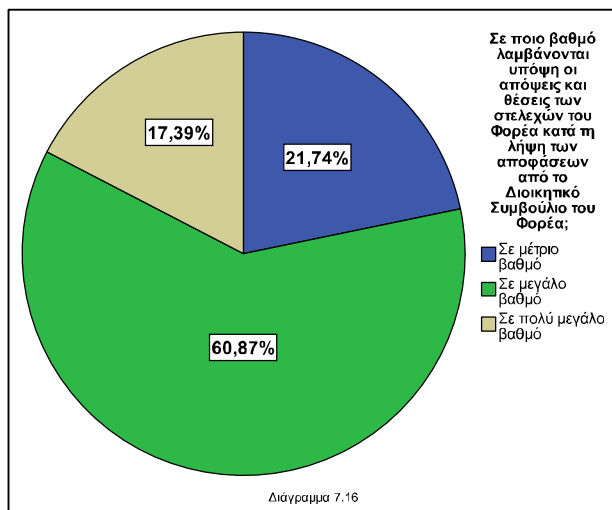
- Σύνταξη *ενδιάμεσων εκθέσεων αξιολόγησης* οι οποίες υποβάλλονται επίσης στις αρμόδιες ελεγκτικές υπηρεσίες για την έγκριση των δαπανών των Φορέων που χρηματοδοτούνται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Περιβάλλον».
- Παρουσίαση αποτελεσμάτων του έργου του Φορέα σε ειδικές συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου με τη μορφή ενός *δημόσιου απολογισμού*.
- Συζητήσεις αξιολόγησης του έργου του Φορέα, με τη συμμετοχή όλων των στελεχών, που αποτελούν μάλιστα κι έναν τρόπο *αναπληροφόρησης (feedback)*<sup>54</sup> για την πορεία υλοποίησης των προγραμματισμένων δράσεων.
- Σύνταξη *εμπειριστωμένων εκθέσεων αξιολόγησης* του έργου του Φορέα με αναφορές στις υλοποιούμενες δράσεις, σε δείκτες απορρόφησης, στον χρονοπρογραμματισμό, σε προβλήματα που επιλύθηκαν ή παραμένουν και κάποιες εκτιμήσεις για το μέλλον. Προφανώς, οι εν λόγω εκθέσεις αποτελούν τη πιο δόκιμη μορφή αξιολόγησης, δυστυχώς όμως μόνο ελάχιστοι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα αναφέρθηκαν στη σύνταξη τέτοιου είδους εκθέσεων.

<sup>54</sup> Η επαναπληροφόρηση, σύμφωνα με την Πετρίδου (2001: 258), είναι η φάση του ελέγχου που μεταφέρει χρήσιμες πληροφορίες στα κέντρα λήψης αποφάσεων σχετικά με τα αποτελέσματα της σύγκρισης των αποτελεσμάτων με τα πρότυπα. Η επαναπληροφόρηση έχει διπλό ρόλο: α) να παρέχει πληροφόρηση για τυχόν αποκλίσεις που υπάρχουν ώστε να ληφθούν έγκαιρα διορθωτικές δράσεις και β) να πληροφορήσει για να επιβεβαιώσει την επιτυχία αποφάσεων, διεργασιών ή προτύπων που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν και φυσικά των αποτελεσμάτων.



Κλείνοντας θα πρέπει να αναφέρουμε ότι τα οικονομικά των Φορέων Διαχείρισης ελέγχονται κάθε χρόνο από ορκωτούς λογιστές, γεγονός που διασφαλίζει τη πλήρη νομιμότητα και διαφάνεια στην οικονομική διαχείριση των εσόδων και εξόδων τους.

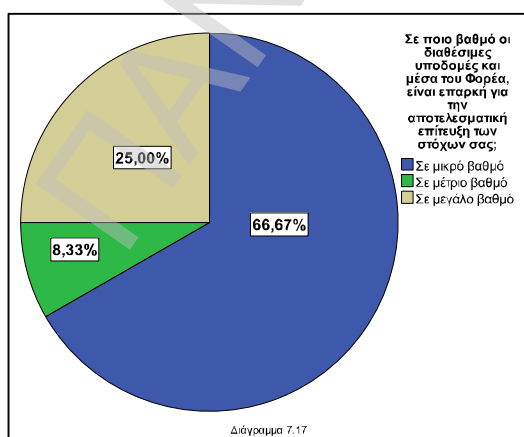
### Δημοκρατικός προγραμματισμός



Οι σημαντικές αποφάσεις για το παρόν και το μέλλον των Φορέων Διαχείρισης λαμβάνονται από το Διοικητικό τους Συμβούλιο, σύμφωνα με τα οριζόμενα στους τέσσερις κανονισμούς λειτουργίας. Φυσικά, για τη λήψη των τελικών αποφάσεων λαμβάνεται υπόψη η εισήγηση και οι προτάσεις του Διευθύνοντος Συμβούλου του Φορέα. Στο ερώτημα για το «κατά πόσο λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις και θέσεις των στελεχών του Φορέα στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων από το Διοικητικό Συμβούλιο», η απάντηση ήταν «σε μεγάλο και πολύ μεγάλο

βαθμό» από τη συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπως δείχνει και το αντίστοιχο διάγραμμα. Παρόλα αυτά, κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων υπήρξαν αρκετές αναφορές στις οποίες τονίστηκε ότι τα περισσότερα από τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκλαμβάνουν το ρόλο τους σ' αυτό περισσότερο ως «πολιτικό» και, κατά συνέπεια, στις κρίσεις τους υπερτερούν τα λεγόμενα «πολιτικά» κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά, πολλές φορές, ανακλούν σε κατεστημένα τοπικά οικονομικά κι άλλου είδους συμφέροντα ή βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα για την περιοχή τα οποία όμως, τελικά, δεν αποβαίνουν προς όφελος της τοπικής Αειφορίας. Σχετικό με το θέμα του δημοκρατικού προγραμματισμού είναι και το «κατά πόσο λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις και θέσεις των Φορέων Διαχείρισης από την κεντρική διοίκηση και εξουσία». Σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα η απάντηση είναι «σε πολύ μικρό βαθμό» κυρίως λόγω της γραφειοκρατίας και της μεγάλης «απόστασης» που μεσολαβεί μεταξύ των στελεχών των Φορέων και των εκάστοτε πολιτικών εκπροσώπων της κεντρικής εξουσίας. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη του στυλ διοίκησης των Φορέων Διαχείρισης, η ηγεσία, η οργανωτική κουλτούρα και η λήψη των αποφάσεων στο εσωτερικό τους, δεν ήταν δυνατό όμως να ερευνηθούν τέτοιου είδους θέματα σε βάθος στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

### Διαθέσιμες υποδομές και μέσα



Ο κυριότερος ανασταλτικός παράγοντας για την αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Φορέων Διαχείρισης είναι οι διαθέσιμες υποδομές και μέσα. Στην ερώτηση «αν είναι επαρκή τα διαθέσιμα μέσα και οι υποδομές που διαθέτουν οι Φορείς Διαχείρισης», η πλειονότητα των συμμετεχόντων απάντησε αρνητικά (66,67%). Παρά το γεγονός ότι μεγάλο μέρος των δαπανών που προβλέπονται στα χρηματοδοτούμενα προγράμματα

που υλοποιούν οι Φορείς Διαχείρισης έχουν κύρια κατεύθυνση τη δημιουργία κτιριακών εγκαταστάσεων, εξοπλισμού φύλαξης και περιβαλλοντικής παρακολούθησης, ανάπτυξης βάσεων δεδομένων και έργων περιβαλλοντικής ερμηνείας (μουσεία, μονοπάτια, πινακίδες σήμανσης, παρατηρητήρια, κ.ά.), οι ελλείψεις που υπάρχουν εξακολουθούν να είναι πολλές. Το αντίστοιχο διάγραμμα δείχνει ότι, στην πλειονότητα των περιπτώσεων, οι συμμετέχοντες στην έρευνα αξιολογούν ότι οι διαθέσιμες υποδομές και μέσα «είναι επαρκή σε μικρό ή μέτριο βαθμό» (75%).

Ο επόμενος Πίνακας 7.18 παρουσιάζει την εκτίμηση των συμμετεχόντων στην έρευνα για τις επιπλέον ανάγκες των Φορέων σε υποδομές και μέσα:

**Πίνακας 7.18**  
**Αποτελέσματα από την στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων**  
**αναφορικά με την εκτίμηση αναγκών των Φορέων σε πρόσθετες υποδομές και μέσα**  
**(ερώτηση πολλαπλής επιλογής)**

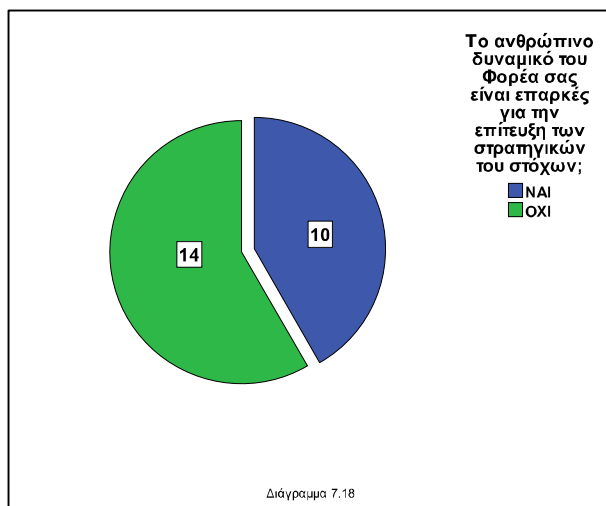
	<b>N*</b>	<b>Ποσοστό επί τοις εκατό</b>	<b>Ποσοστό αναφορών</b>
Συμπληρωματικές κτιριακές εγκαταστάσεις	15	18,3%	62,5%
Μεταφορικά μέσα	15	18,3%	62,5%
Εξοπλισμός περιβαλλοντικής παρακολούθησης	17	20,7%	70,8%
Εξοπλισμός γραφείου και οργάνωσης βάσεων δεδομένων	17	20,7%	70,8%
Έργα περιβαλλοντικής ερμηνείας	18	22,0%	75,0%
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>82</b>	<b>100,0%</b>	<b>341,7%</b>

\*N έγκυρων απαντήσεων = 24

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι οι υφιστάμενοι Φορείς Διαχείρισης έχουν σημαντικές ανάγκες για συμπληρωματικές υποδομές και μέσα για όλες τις κατηγορίες που προτάθηκαν στο πλαίσιο της συνέντευξης. Θα πρέπει να σημειώσουμε βέβαια ότι, σε αρκετές περιπτώσεις, οι συμμετέχοντες στην έρευνα τόνισαν ότι στο πλαίσιο μίας ρεαλιστικής θεώρησης της πραγματικότητας, οι υφιστάμενες υποδομές μπορούν να θεωρηθούν επαρκείς ενώ το πλέον σημαντικό είναι να αξιοποιούνται αποδοτικά. Αρκετοί Φορείς Διαχείρισης εμφανίζονται να διαθέτουν δικό τους κτίριο και συμπληρωματικές υποδομές περιβαλλοντικής ερμηνείας, ενώ πολλές σημαντικές υπηρεσίες του δημοσίου τομέα εξακολουθούν να στεγάζονται σε ενοικιαζόμενα κτίρια.<sup>55</sup>

<sup>55</sup> Σύμφωνα με τον Χαραλαμπίδη (2009), το ελληνικό δημόσιο χρησιμοποιεί περί τα 200.000 κτίρια για τις υπηρεσίες του τα οποία αντιπροσωπεύουν το 5% των κτιριακών υποδομών του τριτογενή τομέα. Από τα κτίρια αυτά το 60% είναι ενοικιαζόμενα. Παράλληλα, ο ίδιος συγγραφέας αναφέρεται στο ζήτημα της ενεργειακής απόδοσης των εν λόγω κτιρίων. Προφανώς, όταν δημόσια κτίρια χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο πρωτοβουλιών που προωθούν την Αειφόρο Ανάπτυξη θα πρέπει να έχουν φιλο-περιβαλλοντικές προδιαγραφές, το θέμα αυτό όμως είναι εκτός των ερευνητικών στόχων της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

## Επάρκεια ανθρώπινου δυναμικού



Οι ελλείψεις των Φορέων Διαχείρισης σε υποδομές και μέσα, όπως ήταν ίσως αναμενόμενο, συνοδεύεται και από αντίστοιχες ελλείψεις σε *ανθρώπινο δυναμικό*. Το διπλανό διάγραμμα παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα (απόλυτες συχνότητες) στην ερώτηση «είναι επαρκές το ανθρώπινο δυναμικό του Φορέα σας για την αποτελεσματική λειτουργία του;». Όπως φαίνεται, η πλειονότητα των συμμετεχόντων απάντησε αρνητικά. Παρόλα αυτά, κάποιοι Φορείς Διαχείρισης εμφανίζονται με πολυάριθμο

προσωπικό (πενήντα ή ακόμη και πάνω από εκατό άτομα), ενώ κάποιοι άλλοι Φορείς δηλώνουν ότι διαθέτουν ελάχιστο προσωπικό (δύο έως και επτά άτομα). Σε κάποιες περιπτώσεις πάντως τονίστηκε ότι, παρά το γεγονός ότι το προσωπικό είναι εμφανώς ολιγάριθμο, μπορεί να θεωρηθεί επαρκές, με την έννοια ότι οι Φορείς Διαχείρισης βρίσκονται στο ξεκίνημά τους και τα περισσότερα άτομα μάλλον θα προσέθεταν προβλήματα παρά θα συνέβαλαν στην επίλυσή τους. Εξάλλου, το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι Φορείς Διαχείρισης δεν είναι τόσο η έλλειψη προσωπικού, όσο το μη σταθερό καθεστώς εργασίας των στελεχών τους. Τα στελέχη τα οποία διαθέτουν συμβάσεις αορίστου χρόνου με το δημόσιο είναι ελάχιστα, ενώ στους Φορείς που απασχολούνται τείνουν να διαμορφώνονται συνθήκες απασχόλησης προσωπικού «δύο ταχυτήτων» (οι μόνιμοι και οι έκτακτοι εργαζόμενοι). Η μεγαλύτερη «πρόκληση» για τους Φορείς Διαχείρισης είναι να μπορέσουν να δημιουργήσουν *κίνητρα αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας* για την απασχόληση των στελεχών τους ώστε να αντιπαρέλθουν την ξεπερασμένη νοοτροπία μίας «μέσης» παραγωγικότητας που δυστυχώς επικρατεί σήμερα σε αρκετές υπηρεσίες του ευρύτερου δημόσιου τομέα.<sup>56</sup>

## Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Όπως είδαμε από την ποικιλία των στρατηγικών στόχων που επιδιώκουν ή θα έπρεπε να επιδιώκουν οι Φορείς Διαχείρισης, τα στελέχη τους είναι σημαντικό να διαθέτουν μεγάλο εύρος διαφορετικών ικανοτήτων προκειμένου να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της καθημερινής εργασίας τους για την επίτευξη των στόχων αυτών. Ακόμη, ο μικρός αριθμός στελεχών που απασχολούνται στους Φορείς Διαχείρισης καθιστά αναγκαία την απόκτηση και εξάσκηση περισσότερων ικανοτήτων από μέρους τους προκειμένου να μπορούν να ανταποκρίνονται στις ποικίλες ανάγκες που διαθέτει συνήθως ένας οργανισμός.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές διαφορετικές ταξινομήσεις των ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη των οργανισμών και επιχειρήσεων προκειμένου οι οργανισμοί που απασχολούνται να ηγούνται των ανταγωνιστών τους. Οι Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης (2008: 139-140)

<sup>56</sup> Στην Έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδας για τη νομισματική πολιτική 2008-2009, αναφέρεται ότι «η χρονίως χαμηλή παραγωγικότητα του δημοσίου τομέα επηρεάζει αρνητικά την ανταγωνιστικότητα της συνολικής οικονομίας». Να σημειώσουμε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι ανέρχονται σε πάνω από 1.300.000 άτομα που μάλλον είναι ένας υπερβολικά μεγάλος αριθμός για μία χώρα της Ευρώπης όπου εμφανίζεται διόγκωση του αριθμού των ηλικιωμένων και υπογεννητικότητα.

αναφέρουν ότι οι ικανότητες αφορούν ένα μεγάλο εύρος διαφορετικών αντικειμένων και ορίζουν τις κυριότερες κατηγορίες ικανοτήτων για τα διοικητικά στελέχη ως εξής:

- ✓ *Γλωσσική ικανότητα*: αφορά στον άριστο χειρισμό του προφορικού και γραπτού λόγου στη μητρική γλώσσα, αλλά και σε άλλες γλώσσες. Να σημειώσουμε ότι η συγκεκριμένη ικανότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική για τα στελέχη των Φορέων Διαχείρισης που εργάζονται σε διεθνή έργα και δράσεις δικτύωσης και θα πρέπει να συνεργαστούν αποτελεσματικά στο πλαίσιο πολύγλωσσων και πολυπολιτισμικών (**multicultural**) ομάδων.
- ✓ *Ικανότητα επικοινωνίας*: αφορά στην ικανότητα για επίτευξη και διατήρηση αποτελεσματικής επικοινωνίας με τους συναδέλφους, προϊσταμένους, υφισταμένους, συνεργάτες, πελάτες, προμηθευτές, τράπεζες, στελέχη άλλων επιχειρήσεων κ.ά. Η συγκεκριμένη ικανότητα συνδέεται με την προηγούμενη αλλά δεν ταυτίζεται ακριβώς μ' αυτήν καθώς η ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας περιλαμβάνει τη δεξιότητα χρήσης του προφορικού, του γραπτού λόγου, αλλά και της *γλώσσας του σώματος (body language)* (βλ ενδεικτικά Κουίλιαμ, Σ. 2008), καθώς επίσης κι άλλων γλωσσικών και παραγλωσσικών στοιχείων που αφορούν τις ειδικότερες συνθήκες (**context**) της συγκεκριμένης επικοινωνίας.
- ✓ *Ικανότητα διαπροσωπικών σχέσεων*: με την ικανότητα αυτή, ο κάτοχος της θέσης εργασίας εκφράζει ζωνρό ενδιαφέρον για την υπηρεσία, τη συλλογική εργασία, την προσεκτική παρακολούθηση των συνομιλητών του και τη δημιουργία θετικού κλίματος στις διάφορες επαφές.
- ✓ *Ικανότητα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού*: με αυτήν την ικανότητα το στέλεχος μπορεί να παρακινεί τους υφισταμένους του, να σέβεται τους συνεργάτες του, να αναγνωρίζει τη συνεισφορά του κάθε εργαζόμενου, να καθοδηγεί αποτελεσματικά, να θέτει στόχους που υλοποιούνται και να διαπραγματεύεται με συμφέροντες όρους για τον οργανισμό.
- ✓ *Ικανότητα οργάνωσης*: με τη συγκεκριμένη ικανότητα το στέλεχος προχωρεί στην ιεράρχηση προτεραιοτήτων, στη διοίκηση με στόχους (**management by objectives**), στην εκτίμηση μελλοντικών προβλέψεων και τη λήψη προληπτικών μέτρων, κ.ά.
- ✓ *Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων*: αφορά στην ικανότητα να μπορεί το στέλεχος να προτείνει εναλλακτικές λύσεις και τελικά να προμηθεύει την πιο αποδοτική και, συνάμα, εφικτή λύση.
- ✓ *Ικανότητα εργασίας σε ομάδα*: αφορά στην ικανότητα να μπορεί το στέλεχος να συμμετέχει σε ομάδες εργασίας και να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.
- ✓ *Ικανότητα διαχείρισης οικονομικών και άλλων πόρων*: πρόκειται για μία ικανότητα που αποφέρει πολύ σημαντικά αποτελέσματα στην επιχείρηση, στο βαθμό που με την ορθολογική χρήση των διαθέσιμων πόρων επιτυγχάνονται οι (στρατηγικοί) στόχοι του οργανισμού.

Ακόμη, ιδιαίτερη αναφορά στη βιβλιογραφία γίνεται για τη λεγόμενη «*συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence)*» και τη σημασία της για την *επιχειρηματική αριστεία (excellence)* των οργανισμών. Ο συγγραφέας της συναισθηματικής νοημοσύνης **Goleman (1999: 52)** ορίζει τη συναισθηματική ικανότητα ως «*μία εκμαθημένη ικανότητα που βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη και έχει ως αποτέλεσμα τη διακεκριμένη επίδοση στην εργασία*». Τα ευχάριστα νέα είναι ότι η ικανότητα αυτή αναπτύσσεται. Εφόσον δηλαδή κάποιος στέλεχος αποφασίσει να επενδύσει στον τομέα της ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης του κι ακολουθήσει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα προσωπικής ανάπτυξης, μπορεί να τα καταφέρει. Στον πυρήνα αυτής της ικανότητας βρίσκονται δύο δεξιότητες: η *ενσυναίσθηση*, που έχει να κάνει με το «διάβασμα» των

συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων, και οι *κοινωνικές δεξιότητες*, οι οποίες επιτρέπουν τον επιδέξιο χειρισμό αυτών των συναισθημάτων.

Το μοντέλο των συναισθηματικών ικανοτήτων περιλαμβάνει δύο βασικούς τύπους ικανοτήτων (**D. Goleman, 1999: 54**):

- *Προσωπική ικανότητα*. Οι ικανότητες αυτές καθορίζουν πόσο καλά χειριζόμαστε τον εαυτό μας και διακρίνονται:
  - ο Στην *αυτοεπίγνωση* (το να γνωρίζει κανείς την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις, τα προσωπικά του αποθέματα και να έχει επαφή με τη διαίθησή του)
  - ο Στην *αυτορύθμιση* (το να μπορεί να *διαχειρίζεται* την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα).
  - ο Στα *κίνητρα συμπεριφοράς* (συναισθηματικές καταστάσεις που οδηγούν προς την επίτευξη στόχων).
- *Κοινωνική ικανότητα*. Αυτές οι ικανότητες καθορίζουν το πόσο καλά χειριζόμαστε τις (ανθρώπινες) σχέσεις και διακρίνονται:
  - ο Στην *ευσυναίσθηση* (επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων).
  - ο Στις *κοινωνικές δεξιότητες* (ικανότητα να προκαλεί κανείς στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει).

Προφανώς, οι παραπάνω ικανότητες δεν είναι το ίδιο σημαντικές για όλα τα στελέχη ενός Φορέα Διαχείρισης. Οι σημαντικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος προσδιορίζονται από τη θέση εργασίας που κατέχει και το ειδικότερο αντικείμενο και αρμοδιότητες που κατέχει στο πλαίσιο της απασχόλησής του στον οργανισμό. Ο επόμενος Πίνακας 7.19 παρουσιάζει την εκτίμηση των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφορικά με σημαντικές ικανότητες που θεωρούν ότι θα πρέπει να έχουν τα στελέχη των Φορέων Διαχείρισης προκειμένου να επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα επίδοσης στην εργασία τους. Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας εστιάσαμε σε εξειδικευμένες επιστημονικές γνώσεις που προφανώς θα πρέπει να έχουν κάποια στελέχη για την αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη της βιοποικιλότητας και μία σειρά από οριζόντιες ικανότητες οι οποίες είναι σημαντικές για όλα τα στελέχη ανεξάρτητα από τη θέση της εργασίας τους και το επίπεδο του οργανογράμματος στο οποίο βρίσκονται.

Πίνακας 7.19

**Αποτελέσματα από την στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων αναφορικά με την εκτίμηση των συμμετεχόντων για σημαντικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του Φορέα Διαχείρισης (ερώτηση πολλαπλής επιλογής)**

	<b>N*</b>	<b>Ποσοστό επί τοις εκατό</b>	<b>Ποσοστό αναφορών</b>
Ειδικές γνώσεις για την οικολογία και το περιβάλλον της Προστατευόμενης Περιοχής	24	20,0%	100,0%
Ικανότητες οργάνωσης, διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και οικονομικής διαχείρισης	24	20,0%	100,0%
Ευχέρεια στην ερμηνεία της (περιβαλλοντικής) νομοθεσίας	6	5,0%	25,0%
Ικανότητα Αποτελεσματικής συνεργασίας σε ομάδες	24	20,0%	100,0%
Επικοινωνιακές και διαπροσωπικές ικανότητες	24	20,0%	100,0%
Ευχέρεια στη χρήση των νέων τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορικής	10	8,3%	41,7%
Ικανότητες σχεδιασμού και υλοποίησης ερευνητικών έργων (μεθοδολογία σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης ερευνών)	8	6,7%	33,3%
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>120</b>	<b>100,0%</b>	<b>500%</b>

\*N έγκυρων απαντήσεων = 24

Από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν πολύ σημαντικές τις εξειδικευμένες γνώσεις για την προστασία της βιοποικιλότητας, αλλά και ικανότητες σχετικές με την αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση του έργου του Φορέα. Σε κάποιες περιπτώσεις που ο Φορέας Διαχείρισης βρίσκεται εγκατεστημένος σε περιοχές με έντονα προβλήματα ανταγωνιστικών χρήσεων γης και συγκρούσεων με την τοπική κοινωνία, είναι σημαντικό τουλάχιστον κάποια από τα στελέχη του να διαθέτουν αναπτυγμένη ικανότητα ερμηνείας και χρήσης της κείμενης (περιβαλλοντικής) νομοθεσίας. Επίσης, η ευχέρεια στη χρήση των νέων τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορικής και, κυρίως, των *Γεωγραφικών Συστημάτων Πληροφοριών (Geographical Information Systems)* είναι ιδιαίτερα σημαντική ως μία *οριζόντια ικανότητα* για το σύνολο σχεδόν των στελεχών, στη σημερινή εποχή της πληροφορίας και της εποχής της γνώσης όπου όμως η γνώση ελέγχεται, δομείται και αναπτύσσεται στο πλαίσιο της διαχείρισης ευρύτερων συστημάτων βάσεων δεδομένων του οργανισμού με την ενεργή συμμετοχή των στελεχών του (**knowledge management**). Όπως αναφέρει ο **Brown (2005: 247)**, οι νέες τεχνολογίες έχουν ευρεία διάδοση σήμερα στην καθημερινή ζωή του ανθρώπου, ενώ οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό αλλά και το δημόσιο τομέα αποτελούν ουσιαστικά «εργάτες γνώσης (**knowledge workers**)». Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορικής έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι άνθρωποι, εισάγοντας διεπιστημονικές ομάδες έργου, συμμετοχικές προσεγγίσεις στην αντιμετώπιση και επίλυση των προβλημάτων καθιστώντας κοινό τόπο τη δια βίου μάθηση και τη διάχυση μεταξύ της ακαδημαϊκής και επιχειρηματικής κοινότητας και των κάθε είδους οργανισμών των λεγόμενων *καλών πρακτικών (best practices)* που εφαρμόζονται διεθνώς.

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν και σε μία σειρά από προσωπικά χαρακτηριστικά που θεωρούν ότι είναι σημαντικό να διαθέτουν τα στελέχη των Φορέων Διαχείρισης προκειμένου να επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα επίδοσης. Τα χαρακτηριστικά αυτά, στα οποία αναφέρθηκαν επίσης με έμφαση και οι ειδικοί στην αντίστοιχη έρευνα που

παρουσιάσαμε, συνδέονται με την αγάπη για το αντικείμενο και την περιοχή, την ηθική δέσμευση και προσήλωση στους στόχους του Φορέα αλλά και γνωριμίες και επαφές με σημαίνοντα πρόσωπα στην ευρύτερη δημόσια διοίκηση και πολιτική εξουσία που, με βάση τις συνθήκες που επικρατούν στη χώρα μας, θεωρούνται σημαντικές για την καλύτερη προώθηση των στόχων του Φορέα.

Η διατήρηση και ανάπτυξη των ικανοτήτων των στελεχών των Φορέων Διαχείρισης βασίζεται στην ανάπτυξη ενός προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Στην ερώτηση για το «αν οι Φορείς Διαχείρισης υλοποιούν δράσεις εκπαίδευσης των στελεχών τους», μεγάλος αριθμός των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησε αρνητικά. Οι υπόλοιπες απαντήσεις δείχνουν επίσης ότι οι όποιες δράσεις υλοποιούνται απέχουν πάρα πολύ από ένα οργανωμένο και συστηματικό πλαίσιο στο οποίο υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι που επιτυγχάνονται με τον καλύτερο και πιο πρόσφορο τρόπο. Ο επόμενος Πίνακας 7.20 παρουσιάζει τις κυριότερες δράσεις επιμόρφωσης που οι συμμετέχοντες στην έρευνα ανέφεραν ότι υλοποιούνται, σε κάποιο βαθμό, από τους υφιστάμενους Φορείς Διαχείρισης της χώρας μας (αφορούν μόνο τους Φορείς για τους οποίους δηλώθηκε ότι πραγματοποιούν κάποιες δράσεις επιμόρφωσης των στελεχών τους).

**Πίνακας 7.20**

**Αποτελέσματα από την στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφορικά με δράσεις επιμόρφωσης των στελεχών τους που υλοποιούν οι Φορείς Διαχείρισης (ερώτηση πολλαπλής επιλογής)**

	<b>N*</b>	<b>Ποσοστό επί τοις εκατό</b>	<b>Ποσοστό αναφορών</b>
Εκπαίδευση στη θέση εργασίας	13	34,2%	100,0%
Καθοδήγηση ( <i>mentoring</i> )	0	0,0%	0,0%
Συμμετοχή σε σεμινάρια ή άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα που οργανώνονται από τον Φορέα	1	2,6%	7,7%
Συμμετοχή σε ημερίδες και συνέδρια που οργανώνονται από το ΥΠΕΧΩΔΕ ή άλλους φορείς, όπως κυρίως το ΕΚΒΥ	11	28,9%	84,6%
Αυτομόρφωση (με προσωπική ευθύνη των στελεχών σε τομείς που ενδιαφέρουν όμως τον Φορέα)	13	34,2%	100,0%
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>38</b>	<b>100,0%</b>	<b>292,0%</b>

\*N έγκυρων απαντήσεων = 13

Από τις απαντήσεις που παρουσιάζονται στον προηγούμενο πίνακα προκύπτει ότι οι κυριότερες δράσεις επιμόρφωσης που υλοποιούν οι Φορείς Διαχείρισης, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, είναι η «εκπαίδευση στη θέση εργασίας» και η «αυτομόρφωση». Δηλαδή, η επιμόρφωση των στελεχών με δική τους ευθύνη σε θέματα και ικανότητες όμως που συμβάλλουν στη διακεκριμένη επίδοση του Φορέα Διαχείρισης. Μόνο ένας πολύ μικρός αριθμός Φορέων έχει αναλάβει την οργάνωση ειδικών σεμιναρίων για τα στελέχη του τα οποία αφορούσαν κυρίως την ανάπτυξη ικανοτήτων όπως η χρήση των Γεωγραφικών Συστημάτων Πληροφοριών, η χρήση στατιστικών πακέτων για την ανάλυση των δεδομένων των προγραμμάτων περιβαλλοντικής παρακολούθησης και η αντιμετώπιση των πυρκαγιών. Ένας σημαντικός αριθμός συμμετεχόντων ανέφερε, επίσης, ότι οι Φορείς συμμετέχουν με τα στελέχη τους σε δράσεις επιμόρφωσης που υλοποιεί το ΥΠΕΧΩΔΕ και άλλοι Φορείς, με κυριότερο το Ελληνικό Κέντρο Βιοτόπων Υγροτόπων (ΕΚΒΥ) που όμως διεξάγονται σποραδικά και χωρίς να έχει προηγηθεί ανάλυση αναγκών επιμόρφωσης των στελεχών ώστε να καλυφθούν καταγεγραμμένες ανάγκες τους που σχετίζονται με τη βελτίωση της επίδοσης των Φορέων Διαχείρισης. Αξιοσημείωτο είναι ότι σε καμία περίπτωση δεν έγινε αναφορά στη χρησιμοποίηση της *καθοδήγησης (mentoring)* για τη βελτίωση των ικανοτήτων

των στελεχών. Να σημειώσουμε ότι η συγκεκριμένη μέθοδος επιμόρφωσης διατηρεί πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα για την ανάπτυξη επαγγελματικών ικανοτήτων από τα στελέχη των Φορέων Διαχείρισης, όπως είδαμε και στο αντίστοιχο κεφάλαιο.

### **Συγκριτικά πλεονεκτήματα των Προστατευόμενων Περιοχών**

Όπως είδαμε εκτενώς στο δεύτερο μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας, η απόκτηση και διατήρηση συγκριτικών πλεονεκτημάτων από τους Φορείς Διαχείρισης είναι σημαντικός στόχος στο πλαίσιο της στρατηγικής τους. Τα ανταγωνιστικά αυτά πλεονεκτήματα συνδέονται προφανώς με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των Προστατευόμενων Περιοχών και της βιοποικιλότητάς τους, στο βαθμό που αποτελούν τη βάση της στρατηγικής ανάπτυξης των Φορέων Διαχείρισης. Στο πλαίσιο της έρευνας προβλέφθηκε μία «ανοικτού» τύπου ερώτηση, στην οποία οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να σκεφτούν και να αναφερθούν στα *συγκριτικά πλεονεκτήματα* της Προστατευόμενης Περιοχής ευθύνης τους. «Ποια είναι δηλαδή τα σημεία υπεροχής της Προστατευόμενης Περιοχής και για ποιο λόγο να την επιλέξει κάποιος για επίσκεψη ή, κυρίως, για την πραγματοποίηση επενδύσεων». Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς διατηρούν μία δυναμική για τις τεράστιες δυνατότητες για την Αειφόρο Ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών. Ο επόμενος Πίνακας 7.21 συνοψίζει τις κυριότερες αναφορές, διανθισμένες με κάποια ενδεικτικά παραδείγματα:

#### **Πίνακας 7.21**

**Κατάλογος αναφορών για συγκριτικά πλεονεκτήματα των Προστατευόμενων Περιοχών (οι αριθμοί εντός των παρενθέσεων δηλώνουν τον αριθμό των αναφορών κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων)**

<b>A/A</b>	<b>Περιγραφή συγκριτικού πλεονεκτήματος της περιοχής</b>
1	Παρουσία ενδημικών ειδών ή ειδών υπό εξαφάνιση, όπως αγριολούλουδα αλπικών λιβαδιών, το αγριόγινδο, η θαλάσσια χελώνα, ο αργυροπελεκάνος, κ.ά. (12)
2	Υψηλή βιοποικιλότητα σε επίπεδο ειδών, ενδιαιτημάτων και γενετικής ποικιλότητας ή μοναδικά οικοσυστήματα, όπως το Δάσος ελάτης της Κεφαλονιάς, το δάσος της Στροφιλιάς, κ.ά. (8)
3	Μοναδικά τοπία υψηλής αναγνωρισιμότητας, όπως το φαράγγι της Σαμαριάς, οι λιμνοθάλασσες, κ.ά. (5)
4	Γεινίαση με μεγάλο αστικό κέντρο από το οποίο προέρχεται μεγάλος αριθμός επισκεπτών, όπως το Δέλτα Αξιού λίγο χιλιόμετρα έξω από τη Θεσσαλονίκη (6)
5	Παραδοσιακές ανθρωπογενείς δραστηριότητες οι οποίες συνυπάρχουν με τη φύση και συμβάλλουν στη διατήρησή της, όπως στο Δέλτα του Έβρου (6)
6	Δυνατότητα για αναψυχή ήπιων οικοτουριστικών δραστηριοτήτων στην ευρύτερη περιοχή της Προστατευόμενης Περιοχής (με την ενεργητική συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας), όπως στη λίμνη Κερκίνη (5)
7	Οικολογικές αξίες διεθνούς σημασίας ή/και διασυνοριακές περιοχές φωλεασμού, αναπαραγωγής και τροφοληψίας μεταναστευτικών πουλιών, όπως το Δάσος της Δαδιάς (5)
8	Σημαντική орνιθοπανίδα η οποία προσελκύει ορνιθολόγους απ' όλο τον κόσμο, όπως στον Εθνικό Δρυμό των Πρεσπών (4)
9	Παρουσία μεγάλων θηλαστικών όπως η αρκούδα, ο λύκος και η μεσογειακή φώκια τα οποία προσελκύουν το ενδιαφέρον πολλών μεμονωμένων ατόμων και οργανισμών που είναι ευαίσθητοποιημένοι σε θέματα περιβάλλοντος, στο πλαίσιο χορηγιών και έργων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (3)
10	Ευκολία πρόσβασης, γεινίαση με μεγάλους οδικούς άξονες, λιμάνια ή αεροδρόμια της χώρας, όπως το Εθνικό Πάρκο Σχοινιά-Μαραθώνα
11	Παρθένες περιοχές, όπως το Παρθένο Δάσος της Ροδόπης
12	Συνύπαρξη «υγιούς» φυσικού περιβάλλοντος με διαταραγμένες περιοχές, όπως η περίπτωση των λιμνών Κορώνεια και Βόλβη



Τα παραπάνω σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα που αναφέρθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα είναι προφανώς ενδεικτικά μόνο της ποικιλίας των στρατηγικών πλεονεκτημάτων που μπορούν να αναδειχθούν και να αξιοποιηθούν στο πλαίσιο της Αειφόρου Ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών από τους Φορείς Διαχείρισης, σε συνεργασία με τους λοιπούς κοινωνικούς εταίρους. Προφανώς, σε κάθε περιοχή μπορεί να απαντώνται και περισσότερα από ένα συγκριτικά πλεονεκτήματα. Η ανάπτυξη και αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων αυτών εξαρτάται από την επιχειρησιακή και επιχειρηματική ικανότητα του Φορέα Διαχείρισης, αλλά και από εξωγενείς προς τον Φορέα παράγοντες, όπως οι διαθέσιμες και επιχειρηματικές ικανότητες της τοπικής κοινωνίας, το ενδιαφέρον ιδιωτών επενδυτών και, φυσικά, οι τάσεις που επικρατούν στην τοπική και διεθνή αγορά.

### **Ισχυρά σημεία και περιοχές που επιδέχονται βελτίωση των Φορέων Διαχείρισης**

Η επόμενη ερώτηση ήταν πάλι «ανοικτού» τύπου και αφορούσε τα ισχυρά σημεία των Φορέων (σημαντικότερα επιτεύγματα από τη μέχρι σήμερα λειτουργία τους) και περιοχές για τις οποίες υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης (η «Αχιλλείος» πτέρνα τους). Ο επόμενος Πίνακας 7.22 παρουσιάζει μαζί τα «ισχυρά» σημεία και τις «αδυναμίες» των Φορέων Διαχείρισης, όπως δηλώθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα σε μία μορφή παρόμοια μ' αυτήν που θα τα βλέπαμε σε μία SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) Ανάλυση στο πλαίσιο της επισκόπησης του εσωτερικού περιβάλλοντος των Φορέων:

**Πίνακας 7.22**

**Κατάλογος απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα για τα ισχυρά σημεία και τις αδυναμίες των υφιστάμενων Φορέων Διαχείρισης (εντός των παρενθέσεων παρουσιάζεται ο αντίστοιχος αριθμός των αναφορών κατά τη διάρκεια της έρευνας)**

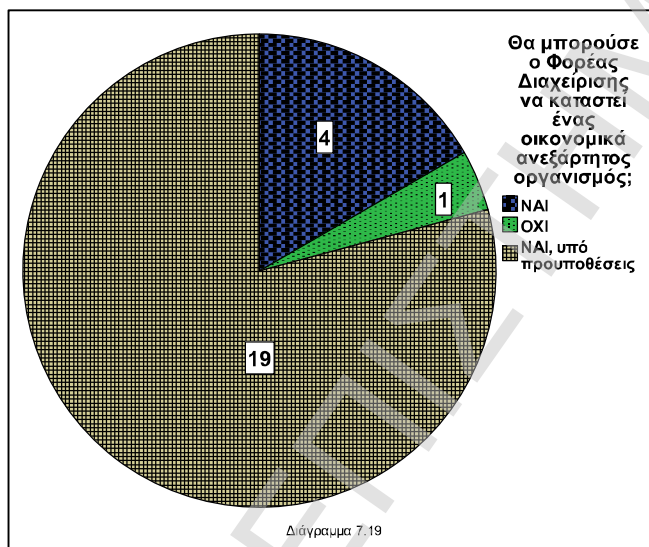
<b>Ισχυρά σημεία &lt;</b>	<b>Αδυναμίες (περιοχές για βελτίωση) =</b>
Η οργάνωση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του Φορέα (9)	Η αποτελεσματικότητα του συστήματος φύλαξης και προστασίας της βιοποικιλότητας της περιοχής (8)
Η παγίωση της θέσης του Φορέα στην τοπική κοινωνία (8)	Η διευθέτηση ανταγωνιστικών και συγκρουόμενων οικονομικών δραστηριοτήτων και χρήσεων γης στην περιοχή και η ορθολογική διαχείριση των φυσικών πόρων (8)
Οι δράσεις περιβαλλοντικής επικοινωνίας και εκπαίδευσης (8)	Τα προγράμματα περιβαλλοντικής παρακολούθησης (8)
Η ολοκλήρωση των έργων και δράσεων περιβαλλοντικής ερμηνείας (7)	Η αποδοτικότητα κατά την υλοποίηση των έργων και δράσεων του Φορέα και κυρίως των έργων περιβαλλοντικής αποκατάστασης (6)
Η προώθηση του νομικού-θεσμικού πλαισίου προστασίας της περιοχής (6)	Η χρηματοδότηση και εξασφάλιση συμπληρωματικών οικονομικών πόρων (5)
Η προστασία και φύλαξη της περιοχής και της βιοποικιλότητάς της (6)	Οι σχέσεις με άλλους συναρμόδιους φορείς του δημοσίου τομέα (4)
Τα έργα και οι δράσεις περιβαλλοντικής αποκατάστασης της περιοχής (5)	Η ολοκλήρωση του νομικού-θεσμικού πλαισίου προστασίας της περιοχής (3)
Το καλό επίπεδο συνεργασίας με άλλους συναρμόδιους φορείς του δημοσίου τομέα (4)	Η «εμβάθυνση» των σχέσεων με την τοπική κοινωνία (2)
Η συμβολή στην Αειφόρο τοπική Ανάπτυξη (4)	Αδυναμίες στη διοίκηση του προσωπικού (2)
Η υλοποίηση πιλοτικών έργων, καλών πρακτικών διαχείρισης και καινοτόμων δράσεων (2)	Η ποιότητα των προγραμμάτων περιβαλλοντικής επικοινωνίας και εκπαίδευσης (2)
Η υλοποίηση δράσεων που συμβάλλουν στην παγκόσμια Αειφορία (1)	Εσωστρέφεια και ανάγκη για μεγαλύτερο «άνοιγμα» προς την τοπική κοινωνία και τους

	άλλους κοινωνικούς εταίρους (1)
Η αύξηση της βιοποικιλότητας της περιοχής με την αύξηση των φωλεαζόντων ειδών (1)	
Η συμβολή στην προβολή της περιοχής και η προσέλκυση επισκεπτών (1)	
Η συμβολή στη διαφύλαξη και ανάδειξη της ιστορίας, των τοπικών παραδόσεων και πολιτισμικών στοιχείων της περιοχής (1)	

Από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα προκύπτουν οι ακόλουθες διαπιστώσεις:

- Κάποια από τα «ισχυρά» σημεία ενός Φορέα Διαχείριση αποτελούν σημαντικές περιοχές για βελτίωση για άλλους Φορείς.
- Τα «ισχυρά» σημεία υπερτερούν των αδυναμιών και, αναλογικά με το μικρό χρόνο ζωής των Φορέων Διαχείρισης, αποτελούν πραγματικά «επιτεύγματα».
- Κάποιες από τις «αδυναμίες» επηρεάζονται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον των Φορέων που, οπωσδήποτε, είναι περισσότερο δύσκολο να ελεγχθούν και να βελτιωθούν (π.χ. χρηματοδότηση, σχέσεις με άλλους δημόσιου φορείς, ολοκλήρωση νομικού-θεσμικού πλαισίου, κ.ά.).
- Η οργάνωση και αποτελεσματική διοίκηση-μάνατζμεντ των Φορέων αναγνωρίζεται ως ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για το «παρόν» και το «μέλλον» των Φορέων Διαχείρισης.

### Οικονομική βιωσιμότητα και ανεξαρτησία



Το ερώτημα της οικονομικής βιωσιμότητας και ανεξαρτησίας, όπως είδαμε από την ανάλυση περιεχομένου των συνεντεύξεων με τους ειδικούς, αποτελεί ένα «δύσκολο» θέμα στην προσέγγιση και ανάλυσή του. Όπως σημείωσαν οι ειδικοί απαιτεί να οριστεί το πλαίσιο της βιωσιμότητας και ανεξαρτησίας των Φορέων που συνδέεται με κάποιες βασικές επιλογές οι οποίες αναγκαστικά λαμβάνονται σε επίπεδα εξουσίας, έξω από τα όρια και πολύ πιο πάνω από τους Φορείς Διαχείρισης (Κυβέρνηση, ΥΠΕΧΩΔΕ και, σε μικρότερο βαθμό, Διοικητικό Συμβούλιο του

Φορέα). Η κατάσταση αυτή θέτει σημαντικούς περιορισμούς για το είδος και την έκταση της επιχειρηματικής ανάπτυξης που δυνητικά μπορεί να αναπτύξει ένας Φορέας Διαχείρισης. Όπως δείχνει και το αντίστοιχο διάγραμμα (απόλυτες συχνότητες των απαντήσεων), η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα δηλώνει ότι οι Φορείς Διαχείρισης μπορούν να επιτύχουν την οικονομική ανεξαρτησία τους *μόνο εφόσον πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις*. Οι προϋποθέσεις αυτές αφορούν στην κάλυψη, τουλάχιστον, των λειτουργικών τους δαπανών από την πολιτεία που είναι αναγκαία για την υλοποίηση δράσεων όπως η περιβαλλοντική παρακολούθηση, η αποκατάσταση, η συμμετοχή σε γνωμοδοτήσεις για την περιβαλλοντική αδειοδότηση έργων και δραστηριοτήτων στην περιοχή, η φύλαξη κ.ά. οι οποίες από μόνες τους δεν είναι οικονομικά βιώσιμες. Οι συγκεκριμένες δράσεις, όπως έχουμε τονίσει σε πολλά σημεία της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αποτελούν σημαντική υποχρέωση του ελληνικού κράτους που απορρέει

από διεθνείς συμβάσεις τις οποίες έχει υπογράψει η Ελλάδα αλλά και από την ευρωπαϊκή νομοθεσία την οποία οφείλει να ενσωματώσει στο εσωτερικό δίκαιο, λόγω της συμμετοχής της στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ο επόμενος Πίνακας 7.23 συνοψίζει τις απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφορικά με γενικές κατηγορίες επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τις οποίες μπορούν να αναλάβουν οι Φορείς Διαχείρισης, στο πλαίσιο της συμβολής τους στην τοπική Αειφορία αλλά και για την εξασφάλιση, εν μέρει, της οικονομικής βιωσιμότητας και ανεξαρτησίας τους:

**Πίνακας 7.23**

***Επιχειρηματικές δράσεις που μπορούν να αναλάβουν οι Φορείς Διαχείρισης για την επίτευξη της τοπικής Αειφορίας και την εξασφάλιση της οικονομικής βιωσιμότητας και ανεξαρτησίας τους, όπως αναφέρθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα (οι αριθμοί εντός των παρενθέσεων δηλώνουν τον αριθμό των αντίστοιχων αναφορών στο πλαίσιο της έρευνας)***

<b>A/A</b>	<b>Περιγραφή επιχειρηματικής δράσης</b>
1	Διαχείριση επισκεπτών (εισιτήρια εισόδου, πωλητήριο ειδών, οικοξεναγήσεις, οικοπεριηγήσεις, υπηρεσίες εστίασης, αναψυχής, αθλητισμού, έρευνας, εκπαίδευσης, λειτουργία μουσείων, ξενώνων, κ.ά.) (8)
2	Δράσεις εναλλακτικού τουρισμού (αγροτουριστικές, οικοτουριστικές, ειδικού τουρισμού όπως ο ορνιθολογικός τουρισμός, ο τουρισμός περιπέτειας, ο θεραπευτικός, κ.ά.)
3	Διεθνή ερευνητικά προγράμματα και έργα (5)
4	Συμβουλευτικές υπηρεσίες πιστοποίησης προϊόντων και υπηρεσιών (ενδεχομένως και υπηρεσίες πιστοποίησης εφόσον υπάρξει μέριμνα για τη διαπίστευσή τους) (5)
5	Ανταποδοτικά τέλη από δραστηριότητες οι οποίες λειτουργούν στην ευρύτερη περιοχή ευθύνης των Φορέων Διαχείρισης (4)
6	Συμβουλευτικές υπηρεσίες για «πράσινες» επενδύσεις και Αειφόρο τοπική Ανάπτυξη (4)
7	Προγράμματα χορηγιών, υιοθεσίας ειδών και εθελοντισμού (3)
8	Αξιοποίηση φυσικών πόρων, ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και άλλων αξιών των Προστατευόμενων Περιοχών (2)
9	Εμπορική δραστηριότητα τοπικών προϊόντων ποιότητας (1)

Από τον κατάλογο των παραπάνω επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που προτείνουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα για την εξασφάλιση της οικονομικής ανεξαρτησίας των Φορέων Διαχείρισης διαπιστώνουμε ότι υπάρχει σχεδόν απόλυτη σύμπτωση με τις απόψεις των ειδικών στην αντίστοιχη έρευνα, όπως τις παρουσιάσαμε προηγούμενα.

Οι ετήσιες λειτουργικές δαπάνες για ένα Φορέα Διαχείρισης ανέρχονται κατ' εκτίμηση στις 350.000 ευρώ (WWF, 2004: 16), το ποσό αυτό όμως μπορεί να διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με το μέγεθος της περιοχής, τα ιδιαίτερα γεωγραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά της καθώς επίσης και της δυνατότητας που υπάρχει για ανάπτυξη ήπιων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από τον Φορέα. Για την εξασφάλιση των λειτουργικών τους δαπανών και την σταδιακή απεξάρτηση από κρατικές επιχορηγήσεις είναι αναγκαίο οι Φορείς Διαχείρισης να αναπτύξουν επιχειρηματική δράση. Το φαινόμενο αυτό δεν είναι αμιγώς ελληνικό. Σύμφωνα και με τη διεθνή πρακτική οι Φορείς Διαχείρισης Προστατευόμενων Περιοχών εξαρτώνται για τη χρηματοδότησή τους από κρατικούς πόρους και επιδοτήσεις. Όπως επισημαίνουν όμως οι Emerton, et al. (2006: 17), η

εξάρτηση των οικονομικών τους από περιορισμένο αριθμό χρηματοδοτήσεων είναι εξαιρετικά επισφαλής. Η χρηματοδότηση της προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών ανταγωνίζεται με μεγάλο αριθμό άλλων δυνητικών προτάσεων για χρηματοδότηση, όπως είναι στη χώρα μας η ανάδειξη και αξιοποίηση των αρχαιοτήτων ή γενικά οι δράσεις πολιτισμού. Οι Φορείς Διαχείρισης στο πλαίσιο της στρατηγικής τους λοιπόν θα πρέπει να αναζητήσουν περισσότερες πηγές χρηματοδότησης και επίσης να εξετάσουν τη δυνατότητα για ανάπτυξη επιχειρηματικών δράσεων που θα εξασφαλίσουν την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους.

Οι πλέον σημαντικές επιχειρηματικές δραστηριότητες που μπορούν να αναπτύξουν οχετίζονται με τη διαχείριση των επισκεπτών στην περιοχή και αφορούν στην παροχή υπηρεσιών. Η ανάπτυξη τους προϋποθέτει φυσικά καλή εσωτερική οργάνωση, διοίκηση και επιχειρηματικό πνεύμα που είναι δυνατό να αναπτυχθούν σε οργανισμούς της κοινωνικής οικονομίας, κατά το παράδειγμα πολλών μη κυβερνητικών οργανώσεων των οποίων το μάρκετινγκ θα «ζήλευαν» ακόμη και πολυεθνικές εταιρίες οι οποίες έχουν τζίρους που αγγίζουν τον προϋπολογισμό ενός μικρού κράτους.

### ***Οι επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης***

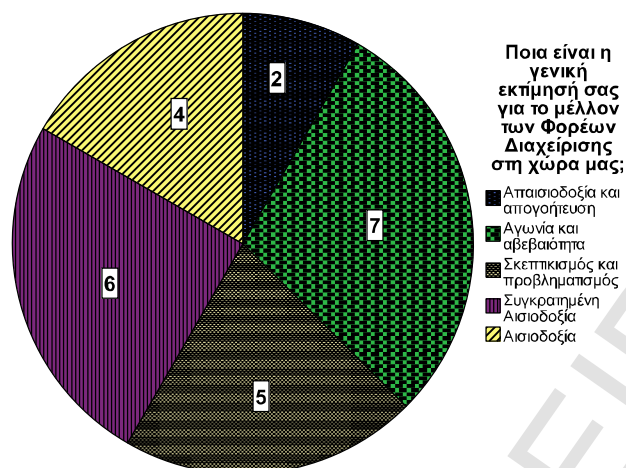
Όπως και στην περίπτωση των ειδικών, έτσι και εδώ θελήσαμε να διαπιστώσουμε κατά πόσο η οικονομική ύφεση επηρεάζει τη μελλοντική ανάπτυξη των Φορέων Διαχείρισης. Φυσικά, ενώ στην περίπτωση των ειδικών οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν μόνο μία εκτίμηση και προβολή στο μέλλον, στις απαντήσεις των υπευθύνων των Φορέων Διαχείρισης έχουμε μία εκτίμηση της κατάστασης πολύ εγγύτερα στην πραγματικότητα. Η πραγματικότητα βέβαια -όπως δείχνουν και οι απαντήσεις, είναι ελαφρά διαφοροποιημένη από περιοχή σε περιοχή καθώς, όπως ήταν αναμενόμενο, η οικονομική ύφεση επηρεάζει διαφορετικά τον κάθε τόπο, ανάλογα με τα ιδιαίτερα φυσικά, κοινωνικοοικονομικά κι άλλα χαρακτηριστικά του.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν προκύπτει ότι η οικονομική ύφεση επηρέασε ελάχιστα έως και καθόλου τη λειτουργία των υφιστάμενων Φορέων Διαχείρισης στη χώρα μας. Σε ελάχιστες περιπτώσεις μόνο, αναφέρθηκαν καθυστερήσεις στη χρηματοδότηση οι οποίες όμως υπήρχαν και τα προηγούμενα χρόνια. Σε κάποιες περιπτώσεις αναφέρθηκε επίσης μικρή μείωση των επισκεπτών ενώ σε κάποιες άλλες αύξηση που δείχνει ότι η κρίση μπορεί να έχει και θετικά αποτελέσματα για κάποιες περιοχές οι οποίες παρουσιάζουν ή «δημιουργούν» συγκεκριμένα πλεονεκτήματα (παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε λογικό κόστος και στρατηγική προσέγγιση στην επικοινωνία και ανάπτυξη ειλικρινών και διαχρονικών σχέσεων της τοπικής κοινωνίας με τους επισκέπτες της περιοχής). Το μόνο ανησυχητικό στοιχείο ήταν κάποιες αναφορές για ενδείξεις «καλάρωσης» στην εφαρμογή, έλεγχο και επιβολή κυρώσεων για παραβάσεις της περιβαλλοντικής νομοθεσίας. Η τάση αυτή μπορεί να σχετίζεται με την οικονομική ύφεση και την «παραφιλολογία» που τη συνοδεύει. Το όλο θέμα πάντως χρήζει οπωσδήποτε περαιτέρω διερεύνησης η οποία όμως είναι εκτός των ερευνητικών στόχων της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

### ***Γενική εκτίμηση για το μέλλον των Φορέων Διαχείρισης***

Η τελευταία ερώτηση της συγκεκριμένης έρευνας αφορούσε τη γενική εκτίμηση των συμμετεχόντων στην έρευνα για το μέλλον των Φορέων Διαχείρισης. Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή, η χρονική συγκυρία διενέργειας της έρευνας δεν ήταν ιδιαίτερα ευνοϊκή για την πραγματοποίηση αισιόδοξων εκτιμήσεων για το μέλλον, λόγω της εξαγγελθείσας συγκώνευσης των Φορέων. Το επόμενο

Διάγραμμα 7.20 παρουσιάζει τα αποτελέσματα από την επεξεργασία των απαντήσεων που έδωσαν στη συγκεκριμένη ερώτηση:



Διάγραμμα 7.20: Εκτίμηση των συμμετεχόντων στην έρευνα για το μέλλον των Φορέων Διαχείρισης

Όπως φαίνεται από τις απόλυτες συχνότητες των απαντήσεων που παρουσιάζονται στο παραπάνω Διάγραμμα 7.20, η πλειονότητα των συμμετεχόντων εκφράζει «αγωνία και αβεβαιότητα», «σκεπτικισμό και προβληματισμό για το μέλλον» και «συγκρατημένη αισιοδοξία». Οι «αισιοδοξοί», όπως και οι τελείως «απαισιοδοξοί» αποτελούν μάλλον τη μειοψηφία. Με βάση τη χρονική συγκυρία διενέργειας της έρευνας οι απόψεις αυτές χαρακτηρίζουν τη δεδομένη περίοδο που, όπως αναφέρθηκε, αφορά στην οικονομική ύφεση και τον απόηχο της απόφασης της κυβέρνησης για συγκώνευση των υφιστάμενων Φορέων Διαχείρισης. Καθώς υπάρχουν οι πρώτες ενδείξεις για ανάκαμψη από την οικονομική ύφεση, θεωρούμε ότι το επόμενο χρονικό διάστημα θα αυξηθεί η αισιοδοξία. Η δική μας ευχή πάντως είναι ο σημερινός «σκεπτικισμός» και «αγωνία» που εκφράζεται από τα στελέχη των Φορέων Διαχείρισης να αντιμετωπιστούν με υπευθυνότητα και ορθολογισμό κατά τη λήψη των τελικών αποφάσεων από τους ιθύνοντες, ώστε οι υφιστάμενοι Φορείς Διαχείρισης να ενδυναμωθούν και να συνεχίσουν τη σημαντική προσφορά τους στην Αειφόρο τοπική Ανάπτυξη και αποτελεσματική προστασία της βιοποικιλότητας των Προστατευόμενων Περιοχών.

## 7.5 Κωδικοποίηση των συμπερασμάτων της εμπειρικής έρευνας

**ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΑΠΟΚΤΗΣΟΥΜΕ** μία συνολική εικόνα για τα ευρήματα των τριών ερευνών που παρουσιάστηκαν, συγκροτήσαμε τον επόμενο Πίνακα 7.24 ο οποίος συνοψίζει τα συμπεράσματα των αποτελεσμάτων για τους κύριους θεματικούς άξονες των διερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας διπλωματικής εργασίας (γίνεται αναφορά στα σημαντικότερα):



**Πίνακας 7.24**

**Κωδικοποίηση συμπερασμάτων από τη διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας**

<i>Περιγραφή παραμέτρου</i>	<b>Συγκλίνουσα άποψη των ειδικών (ερευνητές, μελετητές και μέλη ΜΚΟ)</b>	<b>Συγκλίνουσα άποψη των στελεχών της δημόσιας διοίκησης</b>	<b>Συγκλίνουσα άποψη των στελεχών διοίκησης ΦΔ</b>
<b>Παράγοντες πίεσεων και διαταραχών των Προστατευόμενων Περιοχών</b>	Φυσικές απειλές (κυριότερη οι πυρκαγιές), ανθρωπογενείς (ρύπανση, ανορθολογική διαχείριση φυσικών πόρων, αλλαγές χρήσεων γης), διαρθρωτικές (νομικό-θεσμικό πλαίσιο, κωροταξία, ευαισθητοποίηση πολιτών)	Περιβαλλοντικά προβλήματα και διαρθρωτικά προβλήματα με κυριότερο τις ελλείψεις στο νομικό-θεσμικό πλαίσιο	Φυσικές απειλές και ανθρωπογενείς κίνδυνοι όπως καταγράφηκαν από τους ειδικούς (ιδιαίτερη μνεία στο πρόβλημα της αλληλοεπικάλυψης αρμοδιοτήτων μεταξύ συναρμόδιων υπηρεσιών)
<b>Προϋποθέσεις για την αποτελεσματική λειτουργία των Φορέων Διαχείρισης</b>	Εξωτερικές (εκκώρηση ουσιαστικών αρμοδιοτήτων, εξασφάλιση αυτοδιάθεσης), εσωτερικές (εξασφάλιση ισχυρής οργανωτικής υποδομής, στρατηγική, οικονομική αυτοτέλεια)	Νομικό-θεσμικό πλαίσιο, χρηματοδότηση, κοινωνική αποδοχή και υποστήριξη, ενεργοποίηση τοπικών πολιτικών και αναπτυξιακών φορέων	Άρση προβλημάτων που εστιάζονται κυρίως στο θεσμικό-νομικό καθεστώς, τη χρηματοδότηση και την εκκώρηση αρμοδιοτήτων στους τομείς της εφαρμογής της νομοθεσίας για την προστασία της περιοχής και την αδειοδότηση έργων και δραστηριοτήτων
<b>Στρατηγικοί στόχοι των Φορέων Διαχείρισης</b>	Διατήρηση βιοποικιλότητας, συμβολή στην τοπική Αειφορία, περιβαλλοντική εκπαίδευση, επιχειρηματικότητα, δικτύωση	Συμβολή στην τοπική ανάπτυξη, περιβαλλοντική ενημέρωση και ευαισθητοποίηση, δικτύωση και επιχειρηματικότητα (σε μικρότερο βαθμό και υπό προϋποθέσεις)	Διατήρηση βιοποικιλότητας, περιβαλλοντική εκπαίδευση και επικοινωνία, περιβαλλοντική παρακολούθηση, ερευνητικά και ευρωπαϊκά προγράμματα, δικτύωση,
<b>Σημαντικές ικανότητες των στελεχών των Φορέων Διαχείρισης</b>	Επιστημονικές-τεχνικές, διοικητικές-οργανωτικές με έμφαση στις κοινωνικές (συναισθηματική νοημοσύνη) και προσωπικά στοιχεία (αγάπη για την περιοχή και τη φύση)	Δεν έγινε αντίστοιχη αναφορά	Υπάρχει σχεδόν πλήρης συμφωνία με τις απόψεις των ειδικών. Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στις ειδικές γνώσεις, τις διοικητικές-οργανωτικές και κοινωνικές δεξιότητες και ειδικές ικανότητες (έρευνα και χρήση των νέων τεχνολογιών)
<b>Περιοχές ανάπτυξης επιχειρηματικότητας και καινοτομίας για τους Φορείς Διαχείρισης</b>	(υπό προϋποθέσεις) Διαχείριση επισκεπτών, ερευνητικά έργα, συμβουλευτική, διοίκηση ποιότητας	Δεν ζητήθηκε αντίστοιχη αναφορά	Διαχείριση επισκεπτών, οικότουρισμός, συμβουλευτική, διοίκηση ποιότητας, ανταποδοτικά τέλη, κ.ά.
<b>Εκτίμηση για το μέλλον</b>	Ουδέτερες ή περιορισμένες επιπτώσεις από την οικονομική ύφεση, αλλά και ευκαιρίες στο πλαίσιο της «πράσινης» ανάπτυξης	Δεν ζητήθηκε αντίστοιχη αναφορά	Συγκρατημένη αισιοδοξία, αγωνία και προβληματισμός για το μέλλον

Από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι υπάρχει, σε πολύ υψηλό βαθμό, ομοφωνία μεταξύ των διαφορετικών ομάδων επαγγελματιών που συμμετείχαν στην έρευνα. Το κυριότερο συμπέρασμα είναι ότι υπάρχει συμπληρωματικότητα στις απόψεις τους, καθώς η κάθε ομάδα παρείχε περισσότερες πληροφορίες για τις διαφορετικές διαστάσεις και όψεις της αποτελεσματικής διοίκησης-μνάτζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών.

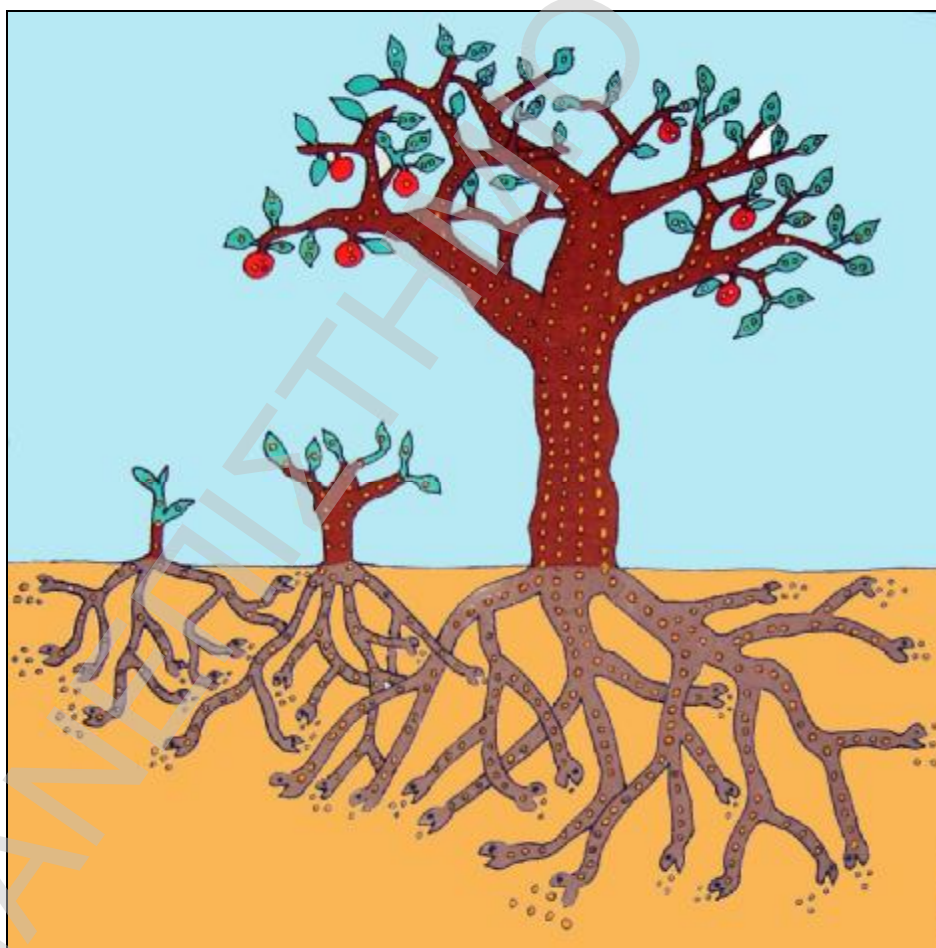
Τα συνολικά συμπεράσματα που προκύπτουν από τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας μπορούν να τροφοδοτήσουν το σχεδιασμό που πραγματοποιείται σε κεντρικό επίπεδο για τη βελτιστοποίηση του συστήματος προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών, μέσω των Φορέων Διαχείρισης και, σε τοπικό επίπεδο, για την ενδυνάμωση του ρόλου των Φορέων Διαχείρισης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΜΕΡΟΣ IV

---

### ΣΥΝΘΕΣΗ





## 8. Η διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών στην «εποχή της Ποιότητας»

*“Quality is free. It's not a gift, but it is free.  
What costs money are the unquality things- all  
the actions that involve not doing jobs  
right the first time.  
(Philipp B. Crosby)*

### Εννοιολόγιο 8<sup>ου</sup> κεφαλαίου

- Η έννοια της ποιότητας
- Τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- Μέθοδοι και τεχνικές («εργαλεία») της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
- Εφαρμογές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την αποτελεσματική διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών

Το κεφάλαιο για τη διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών στην «εποχή της Ποιότητας» τοποθετήθηκε στο συγκεκριμένο σημείο του κειμένου, μετά από την ανάλυση και παρουσίαση των ερευνητικών δεδομένων της παρούσας διπλωματικής εργασίας, καθώς, όπως πιστεύουμε, η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί μία φιλοσοφία για τη διοίκηση των οργανισμών και επιχειρήσεων που αποτελεί το επιστέγασμα και ολοκληρώνει όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες της διοίκησης.

Επιλέξαμε, επίσης, να παρουσιάσουμε μία εμπειρισταωμένη εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς το μοντέλο αξιολόγησης της αποτελεσματικής διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών το οποίο αποτελεί το τελικό «προϊόν» και μία πρόταση για εφαρμογή από τους ΦΔ και άλλους ενδιαφερόμενους βασίζεται στη συγκεκριμένη φιλοσοφία.

### 8.1 Εισαγωγή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

**H** «**ΠΟΙΟΤΗΤΑ (QUALITY) ΩΣ ΕΝΝΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΔΥΣΚΟΛΟ ΝΑ** προσδιοριστεί επακριβώς και για το κάθε άτομο ή τομέα δραστηριοποίησης έχει διαφορετικό περιεχόμενο. Ένα ποιοτικό γεύμα για εμάς, δεν είναι σίγουρο ότι είναι το ίδιο ποιοτικό και για ένα άλλο άτομο. Το περιεχόμενο της ποιότητας αλλάζει επίσης διαχρονικά, ανάλογα με τους κρίσιμους παράγοντες και τομείς που θεωρούνται σημαντικοί για την εξασφάλιση υψηλής ποιότητας. Αν παρατηρήσουμε την εξέλιξη στη τεχνολογία των συσκευών κινητής τηλεφωνίας θα δούμε ότι ενώ αρχικά το μέγεθος και η αξιοπιστία

της επικοινωνίας αποτελούσαν τα κύρια στοιχεία της ποιότητας, σήμερα άλλοι παράμετροι όπως το ντιζάιν, η λήψη φωτογραφιών κι άλλες δυνατότητες εξυπηρειήσεων καθημερινής χρήσης θεωρούνται σημαντικά. Όπως αναφέρουν οι **Reeves & Bednar (1994: 419)**, εξετάζοντας τις αναφορές των «γκουρού» της ποιότητας από την αρχαιότητα μέχρι τις μέρες μας, η αναζήτηση ενός περιεκτικού ορισμού της ποιότητας έχει οδηγήσει σε μάλλον αντιφατικά συμπεράσματα. Ειδικότερα, η ποιότητα συχνά ορίζεται σαν *αξία (value)*, *συμμόρφωση με συγκεκριμένες προδιαγραφές (conformance to specifications/ requirements)*, *καταλληλότητα χρήσης (fitness for use)*, *αποφυγή σπατάλης πόρων (loss avoidance)* και, στην πλέον σύγχρονη εκδοχή της, *ανταπόκριση ή/και υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη (meeting and/or exceeding customer's expectations)*. Όπως αναφέρουν οι **Dale and Cooper (1992: 2)**, προκειμένου να αποφεύγονται οι παρεξηγήσεις και παρερμηνείες στην επικοινωνία για θέματα που αφορούν την ποιότητα, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα επόμενα:

- Το άτομο το οποίο χρησιμοποιεί τον όρο «ποιότητα» θα πρέπει να κατανοεί πλήρως τη σημασία του.
- Όλα τα άτομα τα οποία εμπλέκονται σε μία επικοινωνία στην οποία χρησιμοποιείται ο όρος ποιότητα θα πρέπει να κατανοούν και να αποδέχονται μία παρόμοια σημασία για το νοηματικό περιεχόμενο του όρου.
- Όταν συζητούνται θέματα ποιότητας στο εσωτερικό ενός οργανισμού, για την αποφυγή παρερμηνειών και για τη διασφάλιση ότι όλα τα στελέχη είναι εστιασμένα και δεσμευμένα έναντι των ίδιων στόχων θα πρέπει να υπάρχει ένας συγκεκριμένος και κοινά αποδεκτός ορισμός για την ποιότητα.

Καθώς είναι μάλλον δύσκολο να υπάρξει ομοφωνία στην αποδοχή ενός κοινού ορισμού για την ποιότητα, θεωρούμε προτιμότερο η ποιότητα να ορίζεται και να αξιολογείται έμμεσα, μέσα από έναν κατάλογο κριτηρίων ή δεικτών οι οποίοι επιλέγονται κατάλληλα και συνολικά εξασφαλίζουν την επίτευξη της ποιότητας σ' έναν τομέα που μας ενδιαφέρει. Επομένως, για τη διερεύνηση της ποιότητας στις πρωτοβουλίες και δράσεις που αφορούν την αποτελεσματική διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών, είναι αναγκαίο να οριστεί με σχετική ακρίβεια το πλαίσιο των επιμέρους διαστάσεων που συνδιαμορφώνουν την ποιότητα. Ένα τέτοιο πλαίσιο ορισμού και παρακολούθησης της ποιότητας που συνδέονται με τα αποτελέσματα της διοίκησης-μάνατζμεντ ενός οργανισμού είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Στο πλαίσιο των παραπάνω αρχών μπορούμε να έχουμε υπόψη μας τον κλασσικό ορισμό του **Juran (1988)** ο οποίος χρησιμοποιείται ευρέως για την αξιολόγηση της ποιότητας τόσο προϊόντων, όσο και υπηρεσιών σύμφωνα με τον οποίο η ποιότητα ορίζεται ως «η ικανότητα για ικανοποίηση μίας συγκεκριμένης ανάγκης». Έτσι, αν η ανάγκη ενός επισκέπτη μίας Προστατευόμενης Περιοχής είναι να εντυφλήσει στις οικολογικές και πολιτισμικές αξίες της, ένα προτεινόμενο πρόγραμμα περιήγησης θα πρέπει να περιλαμβάνει ανάλογες δραστηριότητες που να ικανοποιούν τις δύο αυτές διαφορετικές διαστάσεις μίας ποιοτικής ξενάγησης στην περιοχή. Ακόμη, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι ο καλύτερος προσδιορισμός της ποιότητας είναι από τον ίδιο τον πελάτη. Οι πελάτες επιθυμούν προϊόντα και υπηρεσίες που θα είναι αξιόπιστα καθ' όλη τη διάρκεια της χρήσης τους, καλύπτουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους σχετικά με τις προδιαγραφές τους και παρέχονται σε μία «λογική» τιμή.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (*Total Quality Management*) είναι μία έννοια η οποία έχει μία ιστορία πάνω από μισό αιώνα, στο χώρο των επιστημών της διοίκησης και με τη μορφή εφαρμογών σε οργανισμούς και επιχειρήσεις ανεξαρτήτου κατηγορίας και μεγέθους. Φυσικά δεν πρόκειται ούτε για πανάκεια, ούτε για έναν τρόπο άμεσης επίλυσης όλων των προβλημάτων που μπορεί να αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Ουσιαστικά αποτελεί μία φιλοσοφία και μία διαφορετική αντίληψη για τον «τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα» από έναν οργανισμό που παραπέμπει στην εταιρική κουλτούρα και τις παγιωμένες αρχές διοίκησης του οργανισμού. Σύμφωνα με τους **Kanji and Asher (1996: 1)**, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνει τέσσερις βασικές αρχές (*principles*) και οκτώ σημαντικές έννοιες. Οι τέσσερις αρχές είναι οι επόμενες:

- Ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη
- Διοίκηση με βάση αντικειμενικές αποδείξεις (γεγονότα)
- Διοίκηση εστιασμένη στον άνθρωπο
- Διαρκή βελτίωση

Ο επόμενος Πίνακας 8.1 συσχετίζει τις τέσσερις παραπάνω βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με τις οκτώ βασικές έννοιες που εμπεριέχονται σ' αυτές:

**Πίνακας 8.1**

**Βασικές αρχές και έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Αρχές	Έννοιες
Ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ικανοποίηση του πελάτη</li> <li>• Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών</li> </ul>
Διοίκηση με βάση αντικειμενικές αποδείξεις	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υλοποίηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων με βάση συγκεκριμένες διεργασίες</li> <li>• Μετρήσεις</li> </ul>
Διοίκηση εστιασμένη στον άνθρωπο	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συλλογική εργασία</li> <li>• Οι άνθρωποι υπεύθυνοι για την ποιότητα</li> </ul>
Διαρκής βελτίωση	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κύκλος διαρκούς βελτίωσης</li> <li>• Πρόληψη</li> </ul>

(πηγή: απόδοση/προσαρμογή από Kanji and Asher, 1996: 1)

Μεταξύ των εννοιών που είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα ξεχωρίζουν οι επόμενες:

- Η έννοια του *πελάτη*, η οποία αποκτά ένα διευρυμένο περιεχόμενο στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αναγνωρίζουμε ως πελάτη όχι μόνο αυτόν ο οποίος αγοράζει τα προϊόντα ή απολαμβάνει τις υπηρεσίες μίας επιχείρησης αλλά, επίσης, και όλους τους προμηθευτές ενός οργανισμού ενώ όλοι οι συνάδελφοι με τους οποίους συνεργάζεται ένα στέλεχος αποτελούν επίσης «πελάτες» του.
- Η έννοια της *διεργασίας (process)* και των *μετρήσεων (measurements)* που προϋποθέτει η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης της ποιότητας.
- Η *συλλογική εργασία* και η ανάληψη συγκεκριμένων υπευθυνοτήτων για την ποιότητα που παραπέμπουν σε μία *εταιρική κουλτούρα ποιότητας*.

- Η πρόληψη η οποία παραπέμπει σε σημαντικές φιλοσοφικές θέσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Όπως είναι γνωστό είναι προτιμότερο να υπάρχει πρόληψη παρά καταστολή. Παράλληλα, όπως δείχνει η εμπειρία, ενώ η πρόληψη έχει σχετικά μικρό κόστος το οποίο εύκολα μπορεί να ενταχθεί στους τρέχοντες προϋπολογισμούς, η εκ των υστέρων αντιμετώπιση προβλημάτων και έκτακτων περιστατικών έχει συνήθως υψηλό κόστος, τα χρήματα πρέπει να βρεθούν αμέσως και η εξεύρεσή τους δημιουργεί πρόσθετα προβλήματα.

Όπως αναφέρουν οι **Labovitz et al. (1993: 21)**, τα διοικητικά στελέχη οργανισμών και επιχειρήσεων, στο πλαίσιο της καθημερινής εργασίας τους, συχνά αντιμετωπίζουν διλήμματα που φαίνεται ότι είναι ιδιαίτερα δύσκολο να επιλυθούν. Καλούνται, για παράδειγμα, να αποφασίσουν μεταξύ φαινομενικά αντιμαχόμενων επιλογών όπως: η κερδοφορία ή η ικανοποίηση του πελάτη, το ηθικό των στελεχών του οργανισμού ή η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, τα βραχυπρόθεσμα υπερκέρδη ή η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Οι ηγέτες που διαπρέπουν σε παγκόσμιο επίπεδο όμως, όπως αναφέρουν οι παραπάνω ερευνητές, δεν αντιμετωπίζουν το παραπάνω ψευδοδίλημμα. Γνωρίζουν ότι η εμπιστοσύνη του πελάτη, η δέσμευση των εργαζομένων και η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα αποτελούν τα βασικά συστατικά της επιτυχίας ενός οργανισμού. Ιδιαίτερα, για τους οργανισμούς της κοινωνικής οικονομίας, όπως είναι και οι Φορείς Διαχείρισης, η εστίαση στην ποιότητα, στον άνθρωπο και στο «μέτρο» που αποδίδει την ευθύνη για αποτελεσματικότητα στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων αποτελεί -θα λέγαμε- μονόδρομο.

### **Άσκηση ενεργητικής μάθησης**

#### **Νέα αντίληψη στις σχέσεις με τον πελάτη**

Στην καρδιά της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βρίσκεται η εστίαση στον πελάτη ο οποίος, όπως είδαμε προηγούμενα, αποκτά ένα ευρύτερο περιεχόμενο ως έννοια απ' αυτήν που του δίνουμε στην καθημερινή ζωή. Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει την τρέχουσα αντίληψη που επικρατεί στις περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις και την αντίστοιχη στις επιχειρήσεις που ηγούνται της αγοράς (κατέχουν δηλαδή το μεγαλύτερο ποσοστό πωλήσεων ή παροχής υπηρεσιών).

<b>Επιχειρησιακή αντίληψη</b>	<b>Στις περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις</b>	<b>Στις επιχειρήσεις-ηγέτες της αγοράς</b>
<i>Η επικοινωνία με τον πελάτη</i>	Αφορά σε παράπονα ή προβλήματα που ανακύπτουν	Είναι συνεχής, πολυεπίπεδη και ενταγμένη σε μία ευρύτερη πολιτική
<i>Δεδομένα που αφορούν τον πελάτη συγκεντρώνονται</i>	Από στελέχη που είναι επιφορτισμένα με τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα	Από όλα τα τμήματα της επιχείρησης, ανάλογα με τον τομέα που τους αφορά και με έμφαση στους τομείς που εξυπηρετούν άμεσα τον πελάτη
<i>Η κύρια ευθύνη για την εξυπηρέτηση του πελάτη ανήκει</i>	Στο Τμήμα εξυπηρέτησης πελατών	Σε όλη την επιχείρηση
<i>Τα προβλήματα που ανακύπτουν κατά την</i>	Χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες,	Από εξουσιοδοτημένα και κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη που

<i>εξυπηρέτηση των πελατών επιλύονται</i>	προδιαγεγραμμένες πολιτικές και διαδικασίες	εξυπηρετούν τον πελάτη
<i>Οι ανάγκες των πελατών ερμηνεύονται</i>	Από διοικητικά στελέχη, ειδικούς ή στελέχη που ασχολούνται με την στρατηγική	Από όλη την επιχείρηση
<i>Οι μηχανισμοί αναπληροφόρησης (feedback)</i>	Είναι προδιαγεγραμμένοι και στατικοί	Θεωρούνται δυναμικοί και επικαιροποιούνται συνεχώς
<i>Το επίπεδο της εξυπηρέτησης καθορίζεται από</i>	Τα παράπονα ή προβλήματα που καταγράφονται	Συνεχή βελτίωση η οποία βασίζεται σε δεδομένα που συγκεντρώνονται και προέρχονται από τους πελάτες

(πηγή: απόδοση/προσαρμογή από Labovitz et al. , 1993: 31)

Με βάση τον παραπάνω πίνακα εργαστείτε σε ομάδες και διαμορφώστε μία σειρά από αρχές που μπορεί να υιοθετήσει ένας Φορέας Διαχείρισης στο πλαίσιο της πολιτικής για την ποιοτική εξυπηρέτηση των «πελατών» του. Για να μπορέσετε να αποφασίσετε για το περιεχόμενο των αρχών, σκεφτείτε καταρχήν τους δυνητικούς πελάτες του Φορέα (εσωτερικούς και εξωτερικούς). Σκεφτείτε μόνο φυσικά πρόσωπα και οργανισμούς και μη μπειτε στον «πειρασμό» να σκεφτείτε ότι ο κύριος «πελάτης» των Φορέων Διαχείρισης είναι η βιοποικιλότητα της Προστατευόμενης Περιοχής στα όρια ευθύνης τους. Σκεφτείτε ότι η αποτελεσματική διατήρηση της βιοποικιλότητας εξαρτάται κυρίως από το επίπεδο και την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών που θα εντοπίσετε στο πλαίσιο της άσκησης.

Αφού ολοκληρώσετε την άσκηση δείτε και συζητήστε την επόμενη «αποστολή» μίας φανταστικής επιχείρησης και συζητήστε για το αν θα μπορούσε να αποτελέσει την αποστολή ενός Φορέα Διαχείρισης όπου όμως στη θέση των «πελατών» θα αναγράφονταν «οι αξίες και λειτουργίες της Προστατευόμενης Περιοχής»:

*«Οι πελάτες μας αποτελούν τα σημαντικότερα πρόσωπα στο πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού. Αποτελούν το λόγο ύπαρξης του οργανισμού, η λειτουργία και η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ευημερία του οποίου βασίζεται σ' αυτούς. Εξυπηρετώντας απόλυτα τις ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών μας, εξασφαλίζουμε την ευημερία και βιωσιμότητα του οργανισμού. Οι πελάτες μας αποτελούν την κύρια και, ίσως μοναδική, πηγή «ενέργειας» του οργανισμού και υπάρχει πλήρης εξάρτηση απ' αυτούς, όπως η γη εξαρτάται από τον ήλιο. Η αφοσίωση στους πελάτες μας αποτελεί το σημαντικότερο εκέγγυο προάσπισης των πραγματικών συμφερόντων του οργανισμού μας, τώρα και στο μέλλον».*

Στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η επιχείρηση αποτελεί έναν υπερ-οργανισμό ο οποίος θα πρέπει να θεωρείται «ζωντανός» και συνεχώς εξελισσόμενος, όπως ακριβώς συμβαίνει στη φύση. Το γεγονός αυτό καθιστά αναγκαία την ετοιμότητα και ικανότητα για προσαρμογή στις αλλαγές στο ευρύτερο περιβάλλον του οργανισμού που συντελούνται συνεχώς. Ακόμη, είναι σημαντικό να έχουμε υπόψη μας ότι, κατ' αναλογία με το κάθε ξεχωριστό όργανο ενός οργανισμού όπως και του ανθρώπου, η δράση του κάθε ενός στελέχους συμβάλλει με καθοριστικό τρόπο στη συνολική ευημερία και επιτυχία των επιχειρησιακών στόχων. Η επίτευξη σταθερής ποιότητας σε μακροπρόθεσμη βάση απαιτεί τη συνολική δέσμευση και τήρηση των προδιαγραφών που έχουν

τεθεί για όλους ανεξαιρέτως του εργαζόμενους. Η αξιοπιστία και η πληρότητα του ετήσιου προγράμματος περιβαλλοντικής παρακολούθησης, για παράδειγμα, απαιτεί όλες οι σειρές δεδομένων που αφορούν τη βιοποικιλότητα και τις λειτουργίες των οικοσυστημάτων της Προστατευόμενης Περιοχής να έχουν ληφθεί με βάση τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Αντίστοιχα, η συνολική εμπειρία που απολαμβάνει ο επισκέπτης μίας Προστατευόμενης Περιοχής συνδέεται άρρηκτα με το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών σε όλο τον κύκλο των εξυπηρετήσεων, από την υποδοχή, τις περιηγήσεις, τις δραστηριότητες αναψυχής, τη διαμονή και εστίαση, μέχρι τον τελικό αποχαιρετισμό. Ένα μεμονωμένο περιστατικό διαπληκτισμού ή η μη ανταπόκριση σε μία «απαίτηση» που θεωρείται λογική από έναν επισκέπτη είναι αρκετή για να αμαυρώσει την συνολική εμπειρία. Για το λόγο αυτό, στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όλα τα στελέχη του οργανισμού αναδεικνύονται σε ηγέτες οι οποίοι καταβάλλουν καθημερινή προσπάθεια για τη διατήρηση και συνεχή βελτίωση της ποιότητας στον τομέα ευθύνης τους.

Όπως είδαμε, στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπάρχουν μερικές έννοιες που θεωρούνται σημαντικές. Με τον όρο *διασφάλιση της ποιότητας (quality assurance)* αναφερόμαστε στο σύνολο των προγραμματισθέντων ή συστημικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληρεί ορισμένες προδιαγραφές. Ο *έλεγχος ποιότητας (quality control)*, είναι το σύνολο των λειτουργικών και τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών (Γ. Τσιότρας, 1995: 22). Όπως φαίνεται από τους παραπάνω ορισμούς, η διασφάλιση ποιότητας αποτελεί μια πιο αποδοτική μέθοδο για εξασφάλιση «εκ των προτέρων» ποιότητας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, εν αντιθέσει με τον ποιοτικό έλεγχο ο οποίος πραγματοποιείται «εκ των υστέρων». Στην περίπτωση που ο σκοπός μας είναι να εξασφαλίσουμε υψηλή ποιότητα στο πλαίσιο της λειτουργίας των Φορέων Διαχείρισης, σύμφωνα με τα παραπάνω, είναι σημαντικό να λάβουμε υπόψη μας έγκαιρα τους παράγοντες που σχετίζονται και επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στους πελάτες του οργανισμού (κοινωνικούς εταίρους) στο στάδιο του σχεδιασμού των διαδικασιών και δράσεων οι οποίες τους αφορούν άμεσα.

Επειδή οι δράσεις των Φορέων Διαχείρισης περιλαμβάνουν κυρίως υπηρεσίες (άυλες ενέργειες) όπως είναι η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση διακεκριμένων κοινωνικών ομάδων, μία συστηματική προσέγγιση για το επίπεδο της ποιότητας στο πλαίσιο της διοίκησης-μάνατζμεντ εμπίπτει στον τομέα της *ποιότητας των υπηρεσιών (service quality)*. Ένα κλασικό μοντέλο για την εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει ένας οργανισμός είναι αυτό που αναπτύχθηκε από τους **Parasuraman et al. (1985)** το οποίο ορίζει την *ποιότητα των υπηρεσιών όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης (customer-perceived service quality)*, μέσα από το μέγεθος και την κατεύθυνση της διαφοράς μεταξύ των προσδοκιών για την ποιότητα της υπηρεσίας που θα επιθυμούσε ο πελάτης και της τελικής αντίληψης που διαμορφώνει για την ποιότητα που του προσφέρθηκε στην πραγματικότητα. Για τη διερεύνηση της ικανοποίησης ενός «πελάτη» από την ποιότητα παροχής υπηρεσιών δημιουργείται λοιπόν η επόμενη εξίσωση, την οποία προτείνει ο Δερβιτσιώτης (2005: 147):

<i>Βαθμός ικανοποίησης πελάτη για ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών</i>	=	<i>Ίδια αντίληψη πελάτη από τις παρεχόμενες υπηρεσίες</i>	-	<i>Προσδοκίες πελάτη για αναμενόμενο επίπεδο υπηρεσιών</i>
--	---	---	---	--

Στην παραπάνω εξίσωση όταν το αποτέλεσμα είναι μηδέν, σημαίνει ότι οι προσδοκίες του πελάτη, αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που του παρασχέθηκαν, ικανοποιήθηκαν πλήρως. Στην περίπτωση που έχουμε αρνητικό αποτέλεσμα, σημαίνει ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης της ποιότητας, ενώ όταν το αποτέλεσμα είναι θετικό σημαίνει ότι το επίπεδο της ποιότητας που προσφέρουμε στον πελάτη ξεπερνά τις προσδοκίες του και επομένως, σύμφωνα με τον πιο πλήρη ορισμό της ποιότητας, έχουμε επιτύχει το στόχο μας αναφορικά με την ποιότητα.

Στο πλαίσιο της διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών δεν είναι εύκολο να εντοπιστούν οι «πελάτες» των Φορέων Διαχείρισης ώστε να διερευνηθούν στη συνέχεια οι ειδικότερες ανάγκες και προτιμήσεις τους. Αυτό είναι μία διαδικασία η οποία θα πρέπει να γίνεται εσωτερικά, με τη συμμετοχή όλων των στελεχών του Φορέα Διαχείρισης, στο πλαίσιο του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των επιμέρους λειτουργικών μονάδων και επιχειρησιακών προγραμμάτων τους.

## **8.2 Η εφαρμογή «εργαλείων» της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την αποτελεσματική διοίκηση των Προστατευόμενων Περιοχών**

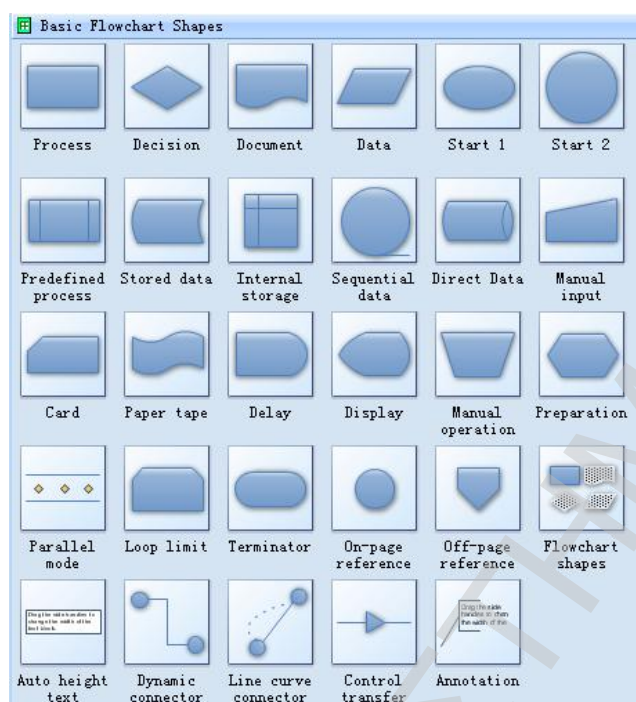


**ΠΩΣ ΑΝΑΦΕΡΟΥΝ ΟΙ Evans & Lindsay (2005: 77)**, οι αντιλήψεις και οι αρχές της ποιότητας είναι οικουμενικές και μπορούν να εφαρμοστούν σ' όλους τους τύπους οργανισμών. Η δυσκολία στην εφαρμογή έγκειται κυρίως στην ανάπτυξη των αναγκαίων υποδομών που θα υποστηρίξουν την επίτευξη της ποιότητας και, ακόμη, στην κατάλληλη διοίκηση των επιφερόμενων αλλαγών με έμφαση στην ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας για τη διατήρηση της αναγκαίας προσπάθειας σε μία μακροχρόνια περίοδο.

Στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας χρησιμοποιούνται πλήθος μεθόδων και τεχνικών, οι οποίες συμβάλλουν στην ένταξη και εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη λειτουργία του οργανισμού, στο πλαίσιο πάντοτε της στρατηγικής του. Η ορθή επιλογή των μεθόδων που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού προϋποθέτει τη γνώση των διαθέσιμων μεθόδων και τεχνικών καθώς, επίσης, και τη διασφάλιση της κατάλληλης εφαρμογής τους. Για το λόγο αυτό εξάλλου είναι σημαντική και η εκπαίδευση των στελεχών του οργανισμού στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά μία σειρά από «εργαλεία» της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που εφαρμόζονται διεθνώς με πολύ καλά αποτελέσματα και μπορούν να έχουν μία ιδιαίτερα θετική συμβολή στην αποτελεσματική διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών από τους αντίστοιχους Φορείς Διαχείρισης. Αν και η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτεί μία ολοκληρωμένη προσέγγιση και ενέργειες και προγράμματα που εκτείνονται σε μεγάλο βάθος χρόνου, η ένταξη συγκεκριμένων εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να γίνει άμεσα και σχετικά εύκολα, στο πλαίσιο της καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού και μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά ώστε να γίνουν άμεσα αντιληπτά τα οφέλη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη διακεκριμένη επίδοση του οργανισμού.

### **Διαγράμματα ροής (flowcharts)**

Στο πλαίσιο της αποτελεσματικής επιχειρησιακής λειτουργίας των οργανισμών και επιχειρήσεων χρησιμοποιείται η κατασκευή *διαγραμμάτων ροής*, με κύριο σκοπό την εύκολη και εποπτική αποτύπωση *διαδικασιών (procedures)* και *διεργασιών (processes)*. Τα διαγράμματα ροής χρησιμοποιούνται ειδικότερα για την ανάλυση προβλημάτων σχετικά με την ποιότητα, αλλά και τη βελτίωση της ποιότητας στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Για τη σχεδίαση των διαγραμμάτων ροής συνήθως χρησιμοποιούνται ειδικά προγράμματα σε ηλεκτρονικό υπολογιστή. Ακόμη, υπάρχουν καθιερωμένα σύμβολα τα οποία χρησιμοποιούνται ώστε να είναι εύκολη η κατανόηση και βελτίωσή τους (Φωτογραφία 8.1). Στη γενική περίπτωση τα διαγράμματα ροής χρησιμοποιούνται για την αποτύπωση επιχειρησιακών λειτουργιών οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν μία ή περισσότερες διεργασίες και διαδικασίες.



### **Φωτογραφία 8.1:**

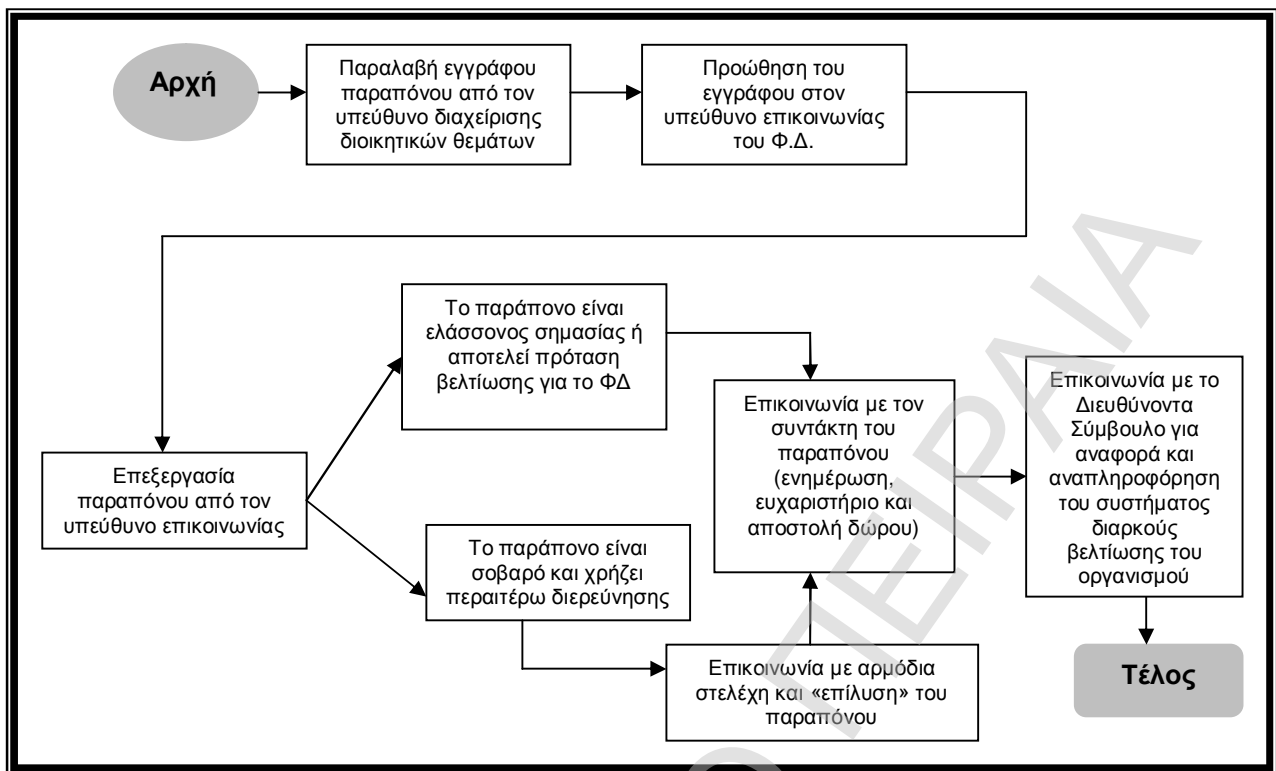
*Μερικά βασικά σύμβολα τα οποία χρησιμοποιούνται για την κατασκευή διαγραμμάτων ροής στο πλαίσιο της αποτελεσματικής λειτουργίας οργανισμών και επιχειρήσεων.*

*Η χρήση των συγκεκριμένων συμβόλων είναι αναγκαία ώστε τα διαγράμματα ροής να είναι εύκολα κατανοητά από τους αποδέκτες τους. Αξίζει να θυμόμαστε ότι τα διαγράμματα ροής δεν πρέπει να θεωρούνται σαν κάτι το στατικό, αλλά σαν ένα εργαλείο που μας επιτρέπει να πραγματοποιούμε συνεχώς βελτιώσεις σε μία διαδικασία ή διεργασία με τη βοήθεια των οποίων αποτυπώνουμε.*

*(πηγή φωτογραφίας: <http://www.edrawsoft.com/flowchart-symbols.php> )*

Το επόμενο Διάγραμμα 8.1 παρουσιάζει ένα τυπικό διάγραμμα ροής για τη διαχείριση παραπόνων που φτάνουν στο «κουτί» παραπόνων ενός Φορέα Διαχείρισης:





**Διάγραμμα 8.1**

**Διάγραμμα ροής για τη διαχείριση παραπόνων στο πλαίσιο λειτουργίας ενός Φορέα Διαχείρισης**

**Μυστικός πελάτης (mystery shopping)**

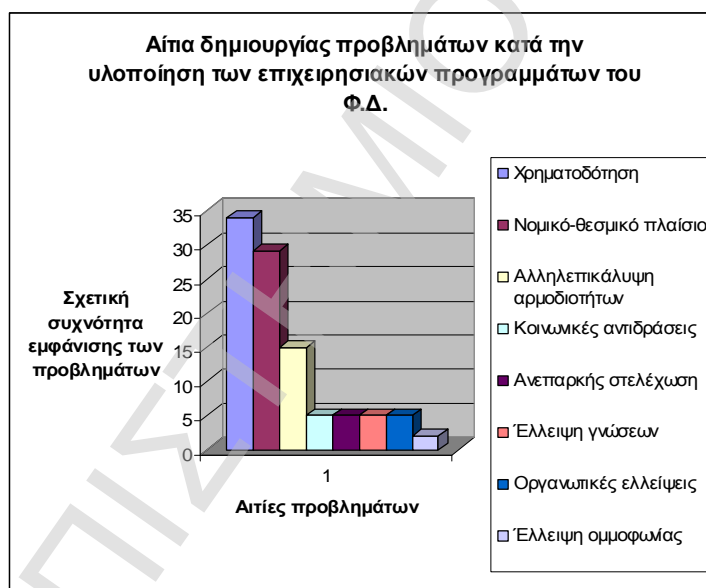
Αναφερόμαστε σ' αυτήν την τεχνική καθώς, κατά τη γνώμη μας, είναι πολύ σημαντική για τη βελτίωση της ποιότητας στον τομέα των υπηρεσιών που, όπως προαναφέραμε, αφορά άμεσα τους Φορείς Διαχείρισης. Η τεχνική περιλαμβάνει την είσοδο και κριτική παρατήρηση της εσωτερικής λειτουργίας του οργανισμού από έναν εξωτερικό σύμβουλο («μυστικό» πελάτη). Οι παρατηρήσεις και τα κριτήρια που χρησιμοποιεί ο σύμβουλος είναι αυτά των πελατών του οργανισμού, γεγονός που επιτρέπει τη βελτίωση του οργανισμού σύμφωνα με τις προσδοκίες του πελάτη. Στην έκθεση που συντάσσει ο σύμβουλος με την ολοκλήρωση της μυστικής επιθεώρησης, συνήθως συμπεριλαμβάνονται πρότυπα και προδιαγραφές που γνωρίζει ο σύμβουλος από την εμπειρία του και μέσω συγκρίσεων και αντιπαραλληλισμών με τον ανταγωνισμό.

Στο πλαίσιο της λειτουργίας των Φορέων Διαχείρισης, η εφαρμογή της συγκεκριμένης τεχνικής μπορεί να γίνει με ανάθεση σε έμπειρο σύμβουλο, αλλά και στο πλαίσιο των δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας του οργανισμού. Τα στελέχη του Φορέα Διαχείρισης μπορούν, για παράδειγμα, να πραγματοποιούν συζητήσεις με ειδικούς επιστήμονες, μελετητές και συμβούλους που επισκέπτονται την περιοχή αναφορικά με την εμπειρία τους και τις απόψεις τους για το επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και, ιδιαίτερα, για τις επιδόσεις του Φορέα Διαχείρισης. Στις περιπτώσεις αυτές υπάρχει πάντοτε το θέμα της υποκειμενικότητας των απόψεων των ατόμων που συμμετέχουν στις συζητήσεις σε σχέση μ' έναν εξειδικευμένο σύμβουλο, ενώ τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν με ακρίβεια τις διαδικασίες και τις προδιαγραφές ποιότητας που θα πρέπει να τηρούνται ώστε να απευθύνουν τις κατάλληλες ερωτήσεις.

### Ανάλυση Pareto

Η ανάλυση **Pareto** βασίζεται στη διαπίστωση ότι τα περισσότερα προβλήματα στη λειτουργία και τα αποτελέσματα ενός οργανισμού προκύπτουν από έναν μικρό αριθμό συγκεκριμένων αιτιών. Η διαπίστωση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε θεαματική βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών του οργανισμού, καθώς δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη του να εστιάσουν στην αντιμετώπιση των λίγων σημαντικών αιτιών δημιουργίας προβλημάτων.

Για παράδειγμα, από την εξέταση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ένας Φορέας Διαχείρισης στην υλοποίηση των επιχειρησιακών του προγραμμάτων μπορεί να διαπιστωθεί ότι τα περισσότερα οφείλονται σε τρεις μόνο παράγοντες, όπως «η γραφειοκρατία στις διαδικασίες της χρηματοδότησης», «οι ελλείψεις στο νομικό-θεσμικό πλαίσιο» και «η αλληλεπικάλυψη αρμοδιοτήτων μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών». Ο Φορέας Διαχείρισης μπορεί να μειώσει σημαντικά τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στην υλοποίηση των προγραμμάτων του εφόσον επικεντρωθεί στην εξάλειψη των παραπάνω αιτιών δημιουργίας προβλημάτων. Στο Διάγραμμα 8.2 που ακολουθεί φαίνεται ότι αν ο Φορέας Διαχείρισης εστιάσει στην αντιμετώπιση των τριών πρώτων αιτιών δημιουργίας προβλημάτων θα απαλειφθούν περίπου το **80%** των προβλημάτων που εμφανίζονται κατά την υλοποίηση των επιχειρησιακών του προγραμμάτων.



**Διάγραμμα 8.2**

**Παράδειγμα εφαρμογής της ανάλυσης Pareto**

Βεβαίως, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η παραπάνω αντίληψη θεωρεί ότι όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός κατά την επιχειρησιακή λειτουργία του έχουν περίπου την ίδια σημασία. Αυτό δεν είναι πραγματικό. Για παράδειγμα, μπορεί το ενδεχόμενο να πάθει δηλητηρίαση και να πεθάνει ένας πελάτης στο εστιατόριο του Φορέα Διαχείρισης να είναι εξαιρετικά σπάνιο, οι επιπτώσεις όμως εφόσον συμβεί ένα τέτοιο περιστατικό είναι ιδιαίτερα σοβαρές. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η χρήση των εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να γίνεται πάντοτε με «κριτικό» πνεύμα και σε συμφωνία με τις ειδικότερες συνθήκες του περικειμένου (**context**) που αφορούν την κάθε περίπτωση.

### **Κύκλοι ποιότητας (quality circles)**

Οι κύκλοι ποιότητας αποτελούν μία πολύ σημαντική πρωτοβουλία στο δρόμο για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας των Φορέων Διαχείρισης, καθώς έχουν μία σημαντική συμβολή στην ενδυνάμωση μίας «κουλτούρας ποιότητας» για τον οργανισμό. Οι κύκλοι ποιότητας είναι μικρές ομάδες στελεχών του οργανισμού (στην τυπική περίπτωση αριθμούν από τρία μέχρι και δώδεκα άτομα) τα οποία διατηρούν στενή συνεργασία μεταξύ τους στο πλαίσιο της λειτουργίας του οργανισμού και συμμετέχουν, ομαδικά, στα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας του οργανισμού.

Στο πλαίσιο των κύκλων ποιότητας πραγματοποιούνται τακτικές συναντήσεις μεταξύ των μελών της κάθε ομάδας (εντός ή εκτός ωραρίου), διάρκειας συνήθως μίας έως και τριών ωρών, όπου συζητούνται εκτενώς θέματα που αφορούν τη βελτίωση της ποιότητας του οργανισμού σε τομείς κοινού ενδιαφέροντος ή για την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την ποιότητα. Οι κύκλοι ποιότητας αποτελούν ένα εξαιρετικό μέσο για την προσωπική ανάπτυξη των στελεχών που συμμετέχουν στην ομάδα αλλά και για τη διεύρυνση της συλλογική γνώσης του οργανισμού, στο πλαίσιο διαχείρισης της εταιρικής γνώσης. Όπως επισημαίνουν οι **Kanji & Asher (1996)**, για την αποτελεσματική λειτουργία των κύκλων ποιότητας είναι σημαντικό τα στελέχη που συμμετέχουν να έχουν λάβει προηγούμενα κατάλληλη εκπαίδευση.

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι οι κύκλοι ποιότητας δεν αποτελούν επιτροπές ή ομάδες έργου που μπορεί να λειτουργούν στο πλαίσιο λειτουργίας ενός οργανισμού. Αποτελούν πρωτίστως δομές για την προσωπική ανάπτυξη και ενδυνάμωση της κουλτούρας ποιότητας των στελεχών του οργανισμού και αν δεν υποστηριχθεί ως τέτοια η λειτουργία τους από τη διοίκηση είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθούν πολύ περισσότερα προβλήματα απ' αυτά που θα επιλυθούν. Μπορεί να αποτελέσουν «ασκούς του Αιόλου» για τον οργανισμό, ειδικά στην περίπτωση που τα στελέχη που συμμετέχουν δεν έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση και δεν έχουν συνειδητοποιήσει τα οφέλη που απορρέουν από τη λειτουργία των κύκλων ποιότητας σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο.

### **Ανάλυση αιτιών και αποτελεσμάτων (cause and effect analysis)**

Η ανάλυση αιτιών και αποτελεσμάτων αποτελεί μία δυναμική τεχνική η οποία χρησιμοποιείται με μεγάλη επιτυχία από τους οργανισμούς για τη συστηματική ανίχνευση των πιθανών αιτιών προβλημάτων σε επιμέρους τομείς της λειτουργία τους.

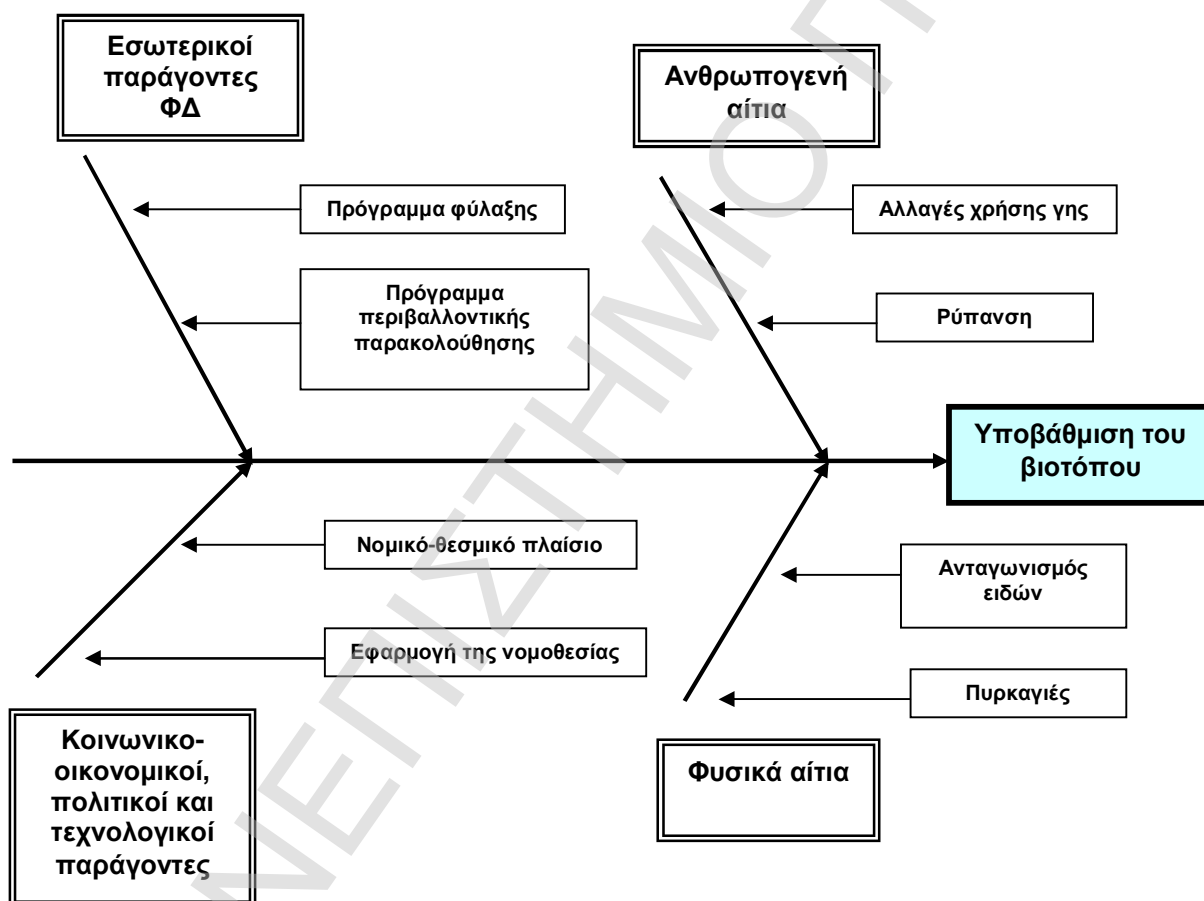
Εφαρμόζεται σχετικά εύκολα απαιτείται όμως η ενεργητική συμμετοχή των στελεχών του οργανισμού που συνδέονται με το υπόψη πρόβλημα. Σύμφωνα με τους **Kanji & Asher (1996)**, η εφαρμογή της τεχνικής περιλαμβάνει τέσσερα βήματα:

1. «Καταιγισμός» ιδεών (*brainstorming*) για όλες τις πιθανές αιτίες που μπορεί να σχετίζονται με το πρόβλημα που εξετάζεται.
2. Ταξινόμηση των σημαντικών αιτιών σύμφωνα με τις επόμενες κατηγορίες: υλικά, μέθοδοι, τεχνολογία-μέσα και ανθρώπινος παράγοντας. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειώσουμε ότι, όπως είδαμε αναλυτικά στο πλαίσιο των εμπειρικών ερευνών της παρούσας διπλωματικής εργασίας, ένας μεγάλος αριθμός από εξωτερικούς προς τον οργανισμό παράγοντες μπορεί να συνδέεται με την έλλειψη αποτελεσματικότητας στη διοίκηση-μάνιτζμεντ των Φορέων Διαχείρισης. Για παράδειγμα, ελλείψεις στο νομικό-θεσμικό πλαίσιο, κοινωνικές αντιδράσεις, πολιτικές παρεμβάσεις, γραφειοκρατία και πολλοί άλλοι

ανασταλτικοί παράγοντες μπορεί να συνδέονται με την εμφάνιση ενός προβλήματος στη λειτουργία των Φορέων Διαχείρισης.

3. Σχεδίαση του διαγράμματος αιτιών και αποτελεσμάτων.
4. Αποτύπωση στο διάγραμμα των εντοπισμένων αιτιών σύμφωνα με το σύστημα της ταξινόμησης που υιοθετήθηκε.

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε μία ενδεικτική εφαρμογή της τεχνικής στην οποία το πρόβλημα που εξετάζεται είναι η υποβάθμιση του βιοτόπου μίας Προστατευόμενης Περιοχής. Για τη δημιουργία του διαγράμματος απαιτείται η συμμετοχή στελεχών του οργανισμού που απασχολούνται τόσο με την ανάλυση της οικολογίας της περιοχής, όσο και με τη διοίκηση του Φορέα και την ανάλυση της τοπικής κοινωνικής πραγματικότητας. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι στη συγκεκριμένη εφαρμογή έχει επιλεγεί ένα διαφορετικό σύστημα ταξινόμησης των κατηγοριών των δυνητικών αιτιών του προβλήματος από αυτό που χρησιμοποιείται συνήθως, σύμφωνα με τις παρατηρήσεις που προηγήθηκαν (η εφαρμογή είναι ενδεικτική και φυσικά καθόλου εξαντλητική):



**Διάγραμμα 8.3**

**Το Διάγραμμα ανάλυσης αιτιών-αποτελεσμάτων**

Το παραπάνω διάγραμμα ονομάζεται επίσης και «διάγραμμα ψαροκόκαλο (*fishbone diagram*)», προφανώς λόγω της μορφής που έχει αλλά και της έκτασης που μπορεί να λάβει.

Κλείνοντας την εισαγωγική αυτή ενότητα θα πρέπει να σημειώσουμε ότι υπάρχουν πολλές περισσότερες τεχνικές από αυτές που περιγράφουμε στο παρόν σύγγραμμα και εφαρμόζονται στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ενός Οργανισμού. Τα στελέχη του οργανισμού θα πρέπει

να έχουν τη διακριτική ευχέρεια να επιλέξουν τις πλέον κατάλληλες, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης περίπτωσης και των ειδικότερων στόχων που επιδιώκουν.



**Όλοι μαζί, δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης:®**  
**Αποτελεσματικός σχεδιασμός επιχειρησιακών διεργασιών**

Στο πλαίσιο της αποτελεσματικής λειτουργίας των Φορέων Διαχείρισης, όπως είδαμε, είναι αναγκαίο να σχεδιάζονται *διεργασίες* και *διαδικασίες*. Μία διεργασία περιλαμβάνει συνήθως κάποιες εισροές, ενδιάμεση επεξεργασία και τελικές εκροές (αποτελέσματα). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στον αποτελεσματικό σχεδιασμό όλων των διεργασιών και διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα κατά την επιχειρησιακή λειτουργία των οργανισμών, στο πλαίσιο των οποίων προσδιορίζονται οι προδιαγραφές ποιότητας και τα σημεία ελέγχου για τη διασφάλιση της ποιότητας. Οι διαδικασίες και διεργασίες ακολουθούν συνήθως τις πολιτικές που υιοθετεί ο οργανισμός και μέσω αυτών επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί του στόχοι.

Παρά το γεγονός ότι, εκ πρώτης όψεως, φαίνεται σχετικά απλό να σχεδιάσει κάποιος μία διεργασία, στην πράξη αποδεικνύεται μία αρκετά δύσκολη υπόθεση, ειδικά στην περίπτωση που επιθυμούμε να επιτύχουμε ένα υψηλό επίπεδο *απόδοσης* και *αποτελεσματικότητας*. Τις περισσότερες φορές μάλιστα, όταν ένας οργανισμός αποφασίζει, συνήθως κατά την υιοθέτηση κάποιου πιστοποιημένου συστήματος ποιότητας, να αποτυπώσει τις διεργασίες που περιλαμβάνονται στην επιχειρησιακή λειτουργία του, διαπιστώνεται ότι οι διεργασίες αυτές πραγματοποιούνται με ανορθολογικό και, ακόμη, «παράδοξο» θα λέγαμε τρόπο. Προκύπτει, για παράδειγμα, ότι δεν υπάρχουν σαφείς αρμοδιότητες για το ποιος είναι υπεύθυνος για μία συγκεκριμένη εργασία ακόμη και για κομβικής σημασίας τομείς, όπως η αντιμετώπιση κρίσεων ή η υποστήριξη του πελάτη μετά από μία πώληση, δεν υπάρχει πρόβλεψη για το τι γίνεται σε περίπτωση καλύματος ή αδυναμίας ενός στελέχους να εκπληρώσει τα καθήκοντά του, διαπιστώνεται μεγάλη σπατάλη πόρων, ενέργειας, ανθρωποωρών κι άλλα πολλά.

Υποθέστε ότι είστε τα στελέχη ενός Φορέα Διαχείρισης που αποφασίζει να ανασχεδιάσει κάποιες από τις διεργασίες του στο πλαίσιο της διαρκούς βελτίωσης της συνολικής επίδοσης. Η τάξη χωρίζεται σε ομάδες και η κάθε ομάδα αναλαμβάνει τη σχεδίαση μίας μόνο διεργασίας από τις επόμενες (δυσνητικά μπορείτε να επιλέξετε κι άλλες διεργασίες που παρουσιάζουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τα μέλη της ομάδας ή είναι εγγύτερα στο επιστημονικό τους υπόβαθρο και εμπειρία):

- Διαχείριση αρνητικών δημοσιευμάτων στον τοπικό τύπο που πλήττουν το κύρος και τη φήμη του Φορέα Διαχείρισης.
- Αντιμετώπιση λαθροκυνηγών οι οποίοι εντοπίζονται από τα στελέχη φύλαξης της Προστατευόμενης Περιοχής.
- Αντιμετώπιση πληγωμένων ή άρρωστων ζώων που εντοπίζονται από κατοίκους ή στελέχη του Φορέα Διαχείρισης.
- Διαχείριση του φωτογραφικού αρχείου του Φορέα Διαχείρισης.
- Απουσία του Διευθύνοντος Συμβούλου για δεκαπέντε ημέρες στο εξωτερικό.

Κατά το σχεδιασμό των διεργασιών, λάβετε υπόψη σας και αναρωτηθείτε για τα επόμενα σημαντικά:

- Ø Η αλληλουχία των βημάτων ή σταδίων που περιλαμβάνονται στη διεργασία, παρουσιάζει εσωτερική «λογική» και συνεκτικότητα;
- Ø Το κάθε ένα βήμα ή στάδιο τα οποία περιλαμβάνονται στη διεργασία προσθέτουν αξία στις τελικές εκροές της διεργασίας; Τι γίνεται αν αλλάξουμε τη σειρά ή παραλείψουμε κάποια στάδια από τα προβλεπόμενα; Η διεργασία είναι πλήρης (προβλέπει τα «πάντα»);
- Ø Αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό που συμμετέχει στη διεργασία, τι γνώσεις, δεξιότητες και σημαντικές αξίες-στάσεις πρέπει να διαθέτει για την αποτελεσματική και αποδοτική εφαρμογή των σταδίων που περιλαμβάνονται στην υπόψη διεργασία;
- Ø Τι προδιαγραφές ποιότητας μπορούν να οριστούν για τα επιμέρους στάδια της διεργασίας και πως μπορεί να γίνει ο έλεγχος διασφάλισης της ποιότητας;
- Ø Ποια είναι τα κρίσιμα σημεία στο εσωτερικό της διεργασίας (περιοχές δηλαδή που μπορεί να γίνουν λάθη ή να προκύψουν προβλήματα ή κίνδυνοι); Τι μέτρα μπορούν να ληφθούν για την αποφυγή ή πρόληψη λαθών και κινδύνων;
- Ø Μπορείτε να σκεφτείτε τρόπους ώστε η διεργασία να γίνει περισσότερο «οικολογική» (να εξοικονομηθούν δηλαδή πόροι ή/και ενέργεια);
- Ø Κατά την αποτύπωση της διεργασίας, χρησιμοποιήθηκαν τα κατάλληλα σύμβολα;

### **Τελευταίες σκέψεις...**

Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας μειώνει τον κίνδυνο (ρίσκο) κατά την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής (Dale and Cooper, 1992: 2). Ανεξάρτητα από το επίπεδο της τεχνολογικής υπεροχής, της καινοτομίας, των προωθητικών ενεργειών, των πολιτικών τιμολόγησης και χρηματοδότησης ενός οργανισμού, αν η ποιότητα των υπηρεσιών και προϊόντων που διαθέτει δεν ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών του, το αποτέλεσμα θα είναι σημαντική μείωση στο μερίδιο της αγοράς που κατέχει.

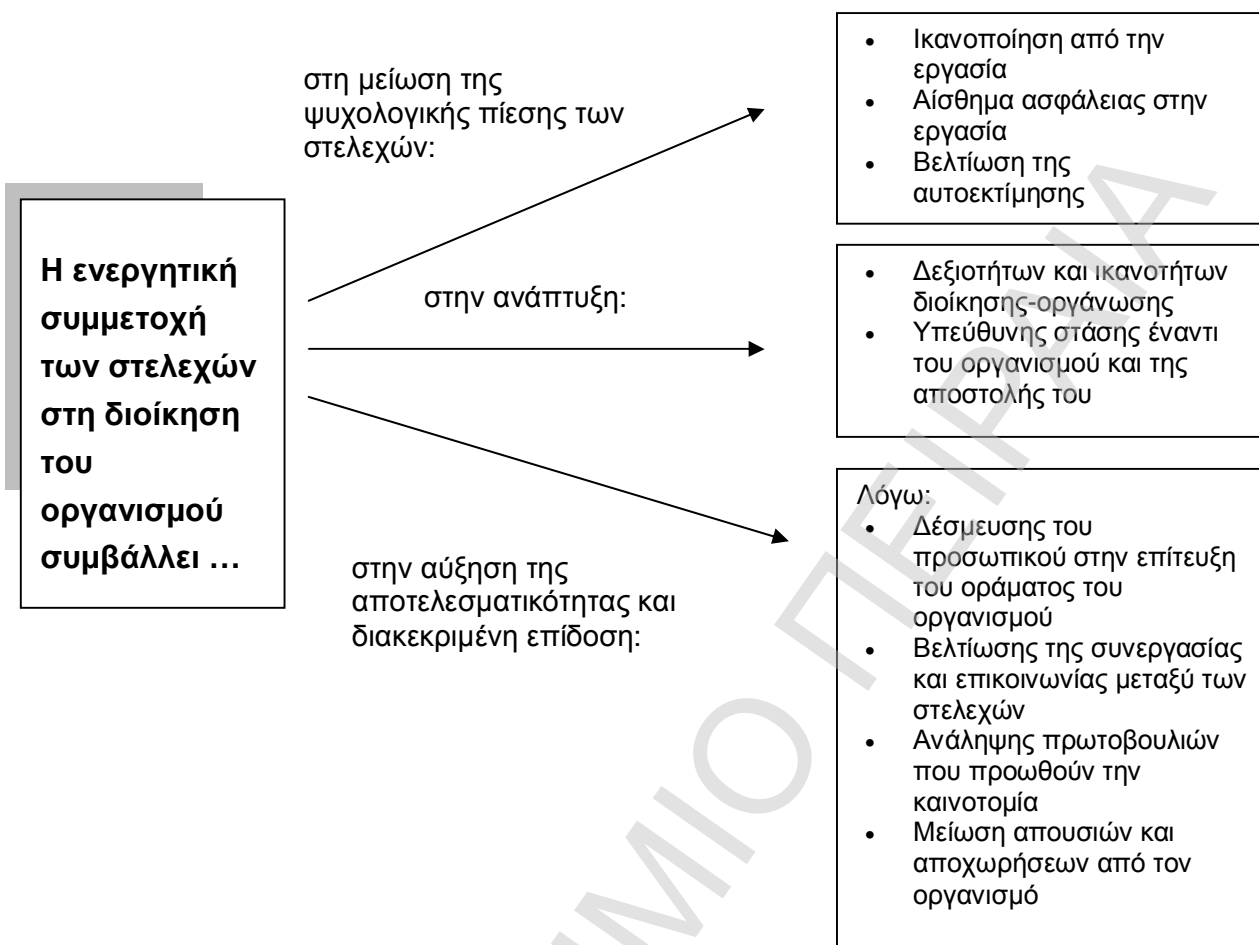
Η επιτυχής εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σ' έναν οργανισμό προϋποθέτει τη δέσμευση και ενεργή εμπλοκή της διοίκησης. Όπως αναφέρουν οι Sashkin and Kiser (1996: 129), μόνο όταν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη και, ιδίως, ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι απολύτως δεσμευμένοι με τους στόχους της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπάρχει η πιθανότητα για μακροπρόθεσμη επιτυχία. Η αλλαγή της νοοτροπίας των στελεχών που είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη μίας εταιρικής κουλτούρας ποιότητας δε μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς την ενεργητική συμμετοχή της διοίκησης η οποία διαμορφώνει το όραμα του οργανισμού και καθοδηγεί τα στελέχη στην επίτευξή του. Οι αλλαγές που απαιτούνται στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και θα πρέπει να παρακολουθούνται στενά από τη διοίκηση, συντελούνται σε τρία επίπεδα: σε προσωπικό επίπεδο, στο επίπεδο της οργανωτικής μονάδας (Τμήματα/Διευθύνσεις του οργανισμού) και στο επίπεδο του συνόλου του οργανισμού. Στην κατεύθυνση αυτή, ο Levit (1994: 27), προτείνει τρία διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού για την υποστήριξη των συστημάτων της διοίκησης ολικής ποιότητας:

1. Βασική εισαγωγική εκπαίδευση, για το προσωπικό των τμημάτων του οργανισμού που συμμετέχουν στα προγράμματα ολικής ποιότητας.

2. Γενική εκπαίδευση, για το προσωπικό που θα αναλάβει την υλοποίηση πιλοτικών εφαρμογών προγραμμάτων ποιότητας.
3. Ειδική, θεματική εκπαίδευση για τις επιτροπές και ομάδες έργου που θα αναλάβουν ένα διακεκριμένο ρόλο στο πλαίσιο του σχεδιασμού και εφαρμογής των προγραμμάτων ολικής ποιότητας.

Η επίτευξη υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών προϋποθέτει την τήρηση των προδιαγραφών ποιότητας σ' όλη την «αλυσίδα αξίας» του οργανισμού. Ένα λάθος στη γραμμή παραγωγής μεταφέρεται στο τελικό προϊόν και αυξάνει το κόστος της επιχείρησης λόγω της ανάγκης λήψης επιδιορθωτικών μέτρων. Την αντίληψη αυτή αποτυπώνει το σλόγκαν του **Crosby** για την ποιότητα, σύμφωνα με το οποίο ποιότητα σημαίνει «μηδενικά λάθη και επιτυχία με την πρώτη (**zero defects and right the first time**)».

Όπως έχει γίνει φανερό από τα παραπάνω, στο επίκεντρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βρίσκονται οι άνθρωποι. Οι οργανισμοί που επιλέγουν την «ποιότητα» ως βάση της στρατηγικής τους θα πρέπει να επενδύσουν πρωτίστως στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και την αλλαγή της εταιρικής τους κουλτούρας. Καμία δράση βελτίωσης δεν μπορεί να επιτευχθεί εξάλλου χωρίς τη συμμετοχή των εργαζομένων του οργανισμού. Για το λόγο αυτό, στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ιδιαίτερη έμφαση δίνεται, εκτός από την εκπαίδευση, στην *παρακίνηση* και *επιβράβευση* των στελεχών που συμμετέχουν στα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις έχουν θεσμοθετήσει προγράμματα επιβραβεύσεων του προσωπικού, όπως «ο υπάλληλος του μήνα» ή βραβεύσεις για έξυπνες τεχνικές λύσεις που προτείνουν οι εργαζόμενοι και συμβάλλουν στη δραστική βελτίωση της ποιότητας. Η ενεργητική συμμετοχή των στελεχών στα προγράμματα ποιότητας του οργανισμού μπορεί να εξασφαλιστεί με πολλούς τρόπους, όπως είναι η συμμετοχή τους στη λήψη των αντίστοιχων αποφάσεων, η δυνατότητα υποβολής προτάσεων μέσω του εσωτερικού δικτύου επικοινωνίας και διαχείρισης της γνώσης (**intranet**), η συμμετοχή τους σε κύκλους ποιότητας, σε ενημερωτικές ημερίδες, κ.ά.π. Ο εμπλουτισμός και η διεύρυνση της εργασίας των στελεχών (**job enrichment/enlargement**) που συνήθως είναι αναγκαία για την υλοποίηση των προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας, εφόσον σχεδιαστούν κατάλληλα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ένα μέσο παρακίνησης για τη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού. Αυτό είναι δυνατό μέσω της αύξησης της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους και της προσωπικής ολοκλήρωσης που νιώθουν συμμετέχοντας στα προγράμματα εκπαίδευσης για τη βελτίωση της ποιότητας. Το επόμενο Διάγραμμα **8.4** συνοψίζει τη συμβολή της ενεργητικής συμμετοχής των στελεχών του οργανισμού στη βελτίωση της επίδοσής του και, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι αντανακλά και το επίπεδο της δημοκρατίας του οργανισμού. Όπως επισημαίνουν οι **Pekka-Economou and Lykkogianni (2005: 19)**, ο βαθμός συμμετοχής των στελεχών αποτελεί μία κρίσιμη παράμετρο στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων, καθώς η ενθάρρυνση της συμμετοχής στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για τον οργανισμό συνδέεται με αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της ποιότητας στην ίδια τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.



**Διάγραμμα 8.4**

**Η συμβολή της ενεργητικής συμμετοχής των στελεχών του οργανισμού στη διακεκριμένη επίδοση του οργανισμού (πηγή: προσαρμογή από Dale and Cooper, 1992: 132)**

Το επίπεδο της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που διαθέτει ένας οργανισμός αντανακλά με απόλυτο τρόπο στη *φήμη (reputation)* του οργανισμού. Αυτό το γνωρίζουμε από την εμπειρία μας καθώς όταν θέλουμε να προμηθευτούμε ένα ποιοτικό προϊόν απευθυνόμαστε πρώτα στις εταιρίες που διαθέτουν την ανάλογη φήμη. Για παράδειγμα οι Ελβετοί ωρολογοποιοί φημίζονται για την ποιότητα κατασκευής των ρολογιών τους, ενώ όσοι ασχολούνται με τη διοίκηση ολικής ποιότητας γνωρίζουν ότι ο λόγος που οι Ιάπωνες εισήγαγαν τα θέματα της ποιότητας στη στρατηγική των επιχειρήσεών τους ήταν η κακή φήμη που είχαν αποκτήσει τα προϊόντα τους στις διεθνείς αγορές. Σύμφωνα με τον **Oakland (1993)**, η φήμη ενός οργανισμού:

- Βασίζεται πάνω σε ανταγωνιστικά στοιχεία της ποιότητας, της αξιοπιστίας, της διανομής και της τιμής από τα οποία η ποιότητα θεωρείται στρατηγικής σημασίας έναντι των υπολοίπων.
- Στην περίπτωση που ένας οργανισμός χάνει την καλή φήμη του, απαιτείται πάρα πολύς χρόνος για να την ανακτήσει.
- Η φήμη, καλή ή κακή των οργανισμών και επιχειρήσεων ενός κράτους συνδιαμορφώνουν τη φήμη του ίδιου του κράτους (μπορείτε να αντιπαραβάλλετε την κακή εικόνα που έχουν στη διεθνή κοινότητα κράτη τα οποία επιτρέπουν το κυνήγι της φάλαινας και της φώκιας για εμπορικούς ή ψυχαγωγικούς λόγους).



- Η διαχείριση των «όπλων» που διαθέτει ένας οργανισμός έναντι του ανταγωνισμού, όπως είναι η ποιότητα, μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο εκπαίδευσης και ανάπτυξης, όπως οποιαδήποτε άλλη δεξιότητα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση της φήμης του οργανισμού.

Η επίδοση των Φορέων Διαχείρισης και η κατάσταση στο εσωτερικό της Προστατευόμενης Περιοχής ευθύνει τους αντανακλά άμεσα στη φήμη τους. Η φήμη αυτή προσδιορίζει τελικά τη φήμη της Προστατευόμενης Περιοχής και θα πρέπει να θεωρείται ένα σημαντικό περιουσιακό στοιχείο για την τοπική κοινωνία. Η καλή φήμη που συνοδεύει το όνομα πολλών περιοχών δημιουργεί σημαντικά *ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα*. Πολλά καλά εστιατόρια επιλέγουν τη χρήση τοπωνυμίων για την προσέλκυση των πελατών τους (π.χ. Όλυμπος, Κρήτη, Μήθυμνα, κ.ά.) και το ίδιο συμβαίνει για πολλά επώνυμα προϊόντα (π.χ. φέτα «Ηπειρος»). Η καλή φήμη μίας Προστατευόμενης Περιοχής πρόκειται να συνοδεύει όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες που προέρχονται απ' αυτήν, επομένως η διατήρηση και βελτίωσή της θα πρέπει να αποτελεί στρατηγικό στόχο τόσο για το Φορέα Διαχείρισης, όσο και για το σύνολο των τοπικών παραγόντων που συνδέονται με το παρόν και το μέλλον της περιοχής.



#### **Φωτογραφία 9.1:**

*Προϊόντα «ποιότητας» της ελληνικής γης και φύσης μπορεί να αναδειχθούν σε πραγματικό «θησαυρό» στην τοπική αλλά και διεθνή αγορά. Η προώθηση των συγκεκριμένων προϊόντων πάντως, προϋποθέτει ικανότητες εφαρμογής των σύγχρονων τεχνικών επικοινωνίας και μάρκετινγκ που δεν υπάρχουν πάντοτε στην τοπική αγορά. Απαιτείται μία ολοκληρωμένη προσέγγιση, σε ολόκληρο τον κύκλο παραγωγής, μεταποίησης και διάθεσης των τοπικών προϊόντων. Στην κατεύθυνση αυτή οι ΦΔ μπορούν να αναλάβουν έναν συμβουλευτικό ρόλο, καθώς επίσης και στο πλαίσιο συνεταιριστικών ή κοινοπρακτικών επιχειρηματικών σχημάτων.*  
(φωτογραφία: Ιωάννα Αμπατζή)

Κλείνοντας, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η ένταξη της ποιότητας στην επιχειρησιακή στρατηγική γίνεται πιο εύκολα αποδεκτή από τη διοίκηση του οργανισμού όταν συνδέεται με στοιχεία κόστους. Στην κατεύθυνση αυτή είναι σημαντικό να συγκεντρώνονται και να ταξινομούνται κατάλληλα, στοιχεία κόστους των προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας. Το κόστος αυτό μπορεί να είναι άμεσο (π.χ. για την εκπαίδευση του προσωπικού, την αμοιβή του συμβούλου, την πιστοποίηση του οργανισμού σύμφωνα μ' ένα καθιερωμένο πρότυπο, κ.λπ.) ή έμμεσο, με τη μορφή εξοικονόμησης ή αύξησης πόρων (π.χ. από τη μείωση της σπατάλης υλικών και ενέργειας, τη μείωση των επιστροφών ελαττωματικών προϊόντων, τη διατήρηση και συχνότερη επιστροφή για αγορές των πελατών λόγω της αύξησης του επιπέδου της ικανοποίησής τους, κ.ά.).

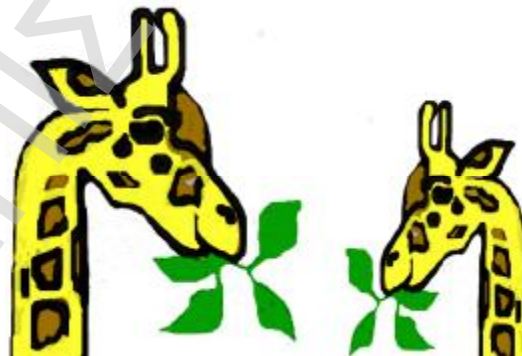


**Μυρτώ, η σοφή Μάνατζερ®:**  
**Η υιοθέτηση της Διοίκησης**  
**Ολικής Ποιότητας από τους Φορείς Διαχείρισης**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όπως τονίστηκε, αποτελεί μία φιλοσοφία για τον οργανισμό η οποία δεν υλοποιείται «από τη μία μέρα στην άλλη». Προϋποθέτει καταρχήν τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης του οργανισμού και έναν ολοκληρωμένο σχεδιασμό ο οποίος θα επιτρέψει τη σταδιακή αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας σε μία «κουλτούρα ποιότητας» η οποία αγκαλιάζει όλες τις επιμέρους οργανωτικές μονάδες και επιχειρησιακές λειτουργίες του οργανισμού.

Οι Φορείς Διαχείρισης μπορούν να υιοθετήσουν τη συγκεκριμένη φιλοσοφία στο πλαίσιο της αποτελεσματικής διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών. Η «πελατοκεντρική» προσέγγιση της διοίκησης ολικής ποιότητας επιβάλλει να επανεξετάσουν τις σχέσεις τους με τους πολλούς κοινωνικούς εταίρους που επηρεάζονται από τα επιχειρησιακά τους προγράμματα και τις εσωτερικές διεργασίες τους, μέσω των οποίων εξασφαλίζεται η επιχειρηματική αριστεία.

Η εισαγωγή πρότυπων πιστοποιημένων συστημάτων ποιότητας, π.χ. της σειράς **ISO 9000** ή το Ευρωπαϊκό Πρότυπο για την Περιβαλλοντική Διαχείριση (**EMAS**) μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά για την προετοιμασία ενός Φορέα Διαχείρισης στο δρόμο για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, δεν αποτελεί όμως exégγυσο για την ανάπτυξη μίας πραγματικής κουλτούρας ποιότητας που είναι το ζητούμενο.



## 9.

# Η αποτελεσματική διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών

*«Follow effective action with quiet reflection.  
From the quiet reflection will come even more effective action»  
( P. Drucker )*

### 9.1 Ένα μοντέλο αξιολόγησης της αποτελεσματικής διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών, στο πλαίσιο της Αειφόρου Ανάπτυξης

**Σ** **ΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΣΧΕΤΙΚΟ ΟΡΙΣΜΟ** του Θανόπουλου (2003: 24), μία επιχείρηση είναι «το σύνολο των πρωτοβουλιών που περιλαμβάνει τη διατύπωση διαδικασιών, το συνδυασμό συντελεστών παραγωγής, την ανάληψη κινδύνων και την ικανοποίηση πραγματικών αναγκών μέσω των οποίων επιτυγχάνεται ένας συγκεκριμένος στόχος». Προς την ίδια κατεύθυνση διατυπώνουν την άποψή τους οι **Holton & Yamkovenko (2008: 286)** οι οποίοι αναφέρουν ότι οι οργανισμοί υπάρχουν για την επίτευξη στόχων. Ανεξάρτητα από το αν ένας οργανισμός δραστηριοποιείται επιχειρηματικά στην ιδιωτική οικονομία, αποτελεί έναν δημόσιο οργανισμό, μία μη κυβερνητική ή ακόμη και θρησκευτική οργάνωση, επιδιώκει την επίτευξη ενός ή περισσότερων *στρατηγικών στόχων*. Μέσα από αυτούς τους ορισμούς μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η αποτελεσματική διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών αναφέρεται στην *αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη στρατηγικών στόχων* οι οποίοι κατά προτεραιότητα, όπως είδαμε, αφορούν τη διατήρηση της βιοποικιλότητας στο πλαίσιο επίτευξης της Αειφόρου Ανάπτυξης. Για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου απαιτείται να υπάρχει μία *στρατηγική* μέσω της οποίας εξειδικεύεται ο παραπάνω γενικός στόχος σε επιμέρους στόχους και, παράλληλα, λαμβάνονται οι αποφάσεις για τα *επιχειρησιακά προγράμματα* τα οποία εμπεριέχουν τις δράσεις που απαιτούνται για την επίτευξη των παραπάνω ειδικών στόχων.

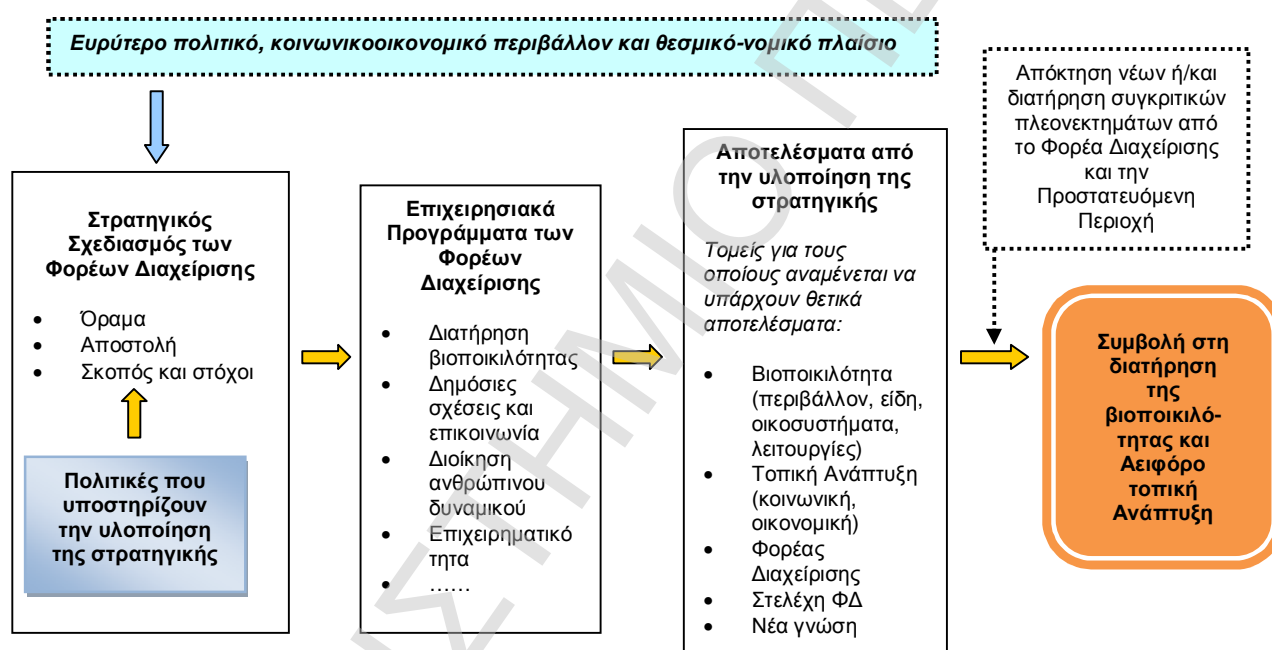
Στην ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζουμε μία ολοκληρωμένη πρόταση για την υποστήριξη των Φορέων Διαχείρισης και της πολιτείας στην κατεύθυνση της αποτελεσματικής διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών. Η πρόταση έχει τη μορφή ενός μοντέλου *αυτοαξιολόγησης* που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους ενδιαφερόμενους φορείς στο πλαίσιο της στρατηγικής τους ανάπτυξης. Το συγκεκριμένο μοντέλο περιλαμβάνει μία σειρά από κριτήρια τα οποία σχετίζονται με τους κρίσιμους παράγοντες που συνδέονται με την αποτελεσματική διοίκηση-μάνατζμεντ. Στο παρόν κεφάλαιο δίνεται έμφαση στην παρουσίαση των κριτηρίων χωρίς να προχωρούμε στην λεπτομερή επεξήγηση της σημασίας τους, καθώς αυτό θεωρούμε ότι έγινε επαρκώς στα προηγούμενα κεφάλαια.

#### **Μοντέλο αποτελεσματικής διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών**

Το προτεινόμενο μοντέλο αποτελεσματικής διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών λαμβάνει υπόψη του το ευρύτερο και εγγύτερο (τοπικό) περιβάλλον λειτουργίας και ανάπτυξης των

Φορέων Διαχείρισης καθώς, επίσης, και το εσωτερικό περιβάλλον τους, σύμφωνα με τους κρίσιμους παράγοντες που είδαμε στα προηγούμενα κεφάλαια και επηρεάζουν το βαθμό επίτευξης των στρατηγικών στόχων που τίθενται. Ακόμη, βασίζεται στη σημαντική υπόθεση ότι οι Φορείς Διαχείρισης ακολουθούν τις αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού στο πλαίσιο του οποίου επιλέγουν στρατηγικούς και επιμέρους στόχους, διαμορφώνουν τις πολιτικές<sup>57</sup> που υποστηρίζουν την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων και, ακόμη, παρακολουθούν συστηματικά την πορεία υλοποίησης των επιχειρησιακών τους προγραμμάτων και το βαθμό επίτευξης των στόχων που έθεσαν σύμφωνα με τη λειτουργία του ελέγχου.

Στο επόμενο Διάγραμμα 9.1 συνοψίζεται το πλαίσιο ανάπτυξης της στρατηγικής των Φορέων Διαχείρισης η οποία, σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν μέχρι τώρα, θα πρέπει να εξασφαλίζει την αποτελεσματική προστασία της βιοποικιλότητας και να συμβάλλει στην Αειφόρο τοπική Ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών:



Διάγραμμα 9.1

Πλαίσιο στρατηγικής ανάπτυξης των Φορέων Διαχείρισης και η συμβολή τους στη διατήρηση της βιοποικιλότητας και Αειφόρου τοπικής Ανάπτυξης

Το συγκεκριμένο μοντέλο που παρουσιάζεται στη συνέχεια, εμπνέεται από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (**European Foundation Quality Management**, <http://ww1.efqm.org>), έχει όμως τη δική του λογική ενώ η βασική αρχή στην οποία στηρίχθηκε ο σχεδιασμός εστιάζεται στο να είναι, κατά το δυνατό, απλό και κατανοητό στη δομή, τα χαρακτηριστικά και την εφαρμογή του ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί άμεσα από τους Φορείς

<sup>57</sup> Σύμφωνα με τους Στειακάκη και Κατζό (2002: 91), μία πολιτική «αποτελείται από οδηγίες, τακτικές και διαδικασίες που υποστηρίζουν την προσπάθεια υλοποίησης των στρατηγικών αντικειμενικών στόχων ή των επιμέρους στόχων τμημάτων του οργανισμού». Ένας οργανισμός, στο πλαίσιο ανάπτυξης της στρατηγικής του διαμορφώνει συνήθως μεγάλο αριθμό πολιτικών (μάρκετινγκ, προμηθειών, διοίκησης ανθρώπινων πόρων, κ.ά.) οι οποίες μάλιστα συνδέονται στενά με την εταιρική του κουλτούρα. Όπως αναφέρει η Πετρίδου (2001: 218), οι εύστοχα διατυπωμένες πολιτικές εξασφαλίζουν σταθερότητα δράσης σε ολόκληρο τον οργανισμό, συντονισμό αποφάσεων και ενεργειών, ενότητα κατεύθυνσης και εντολών, συνέπεια προγραμμάτων και διαδικασιών και συμβάλλουν στη διατήρηση υγιεινών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, των πελατών, των ανταγωνιστών και των προμηθευτών.

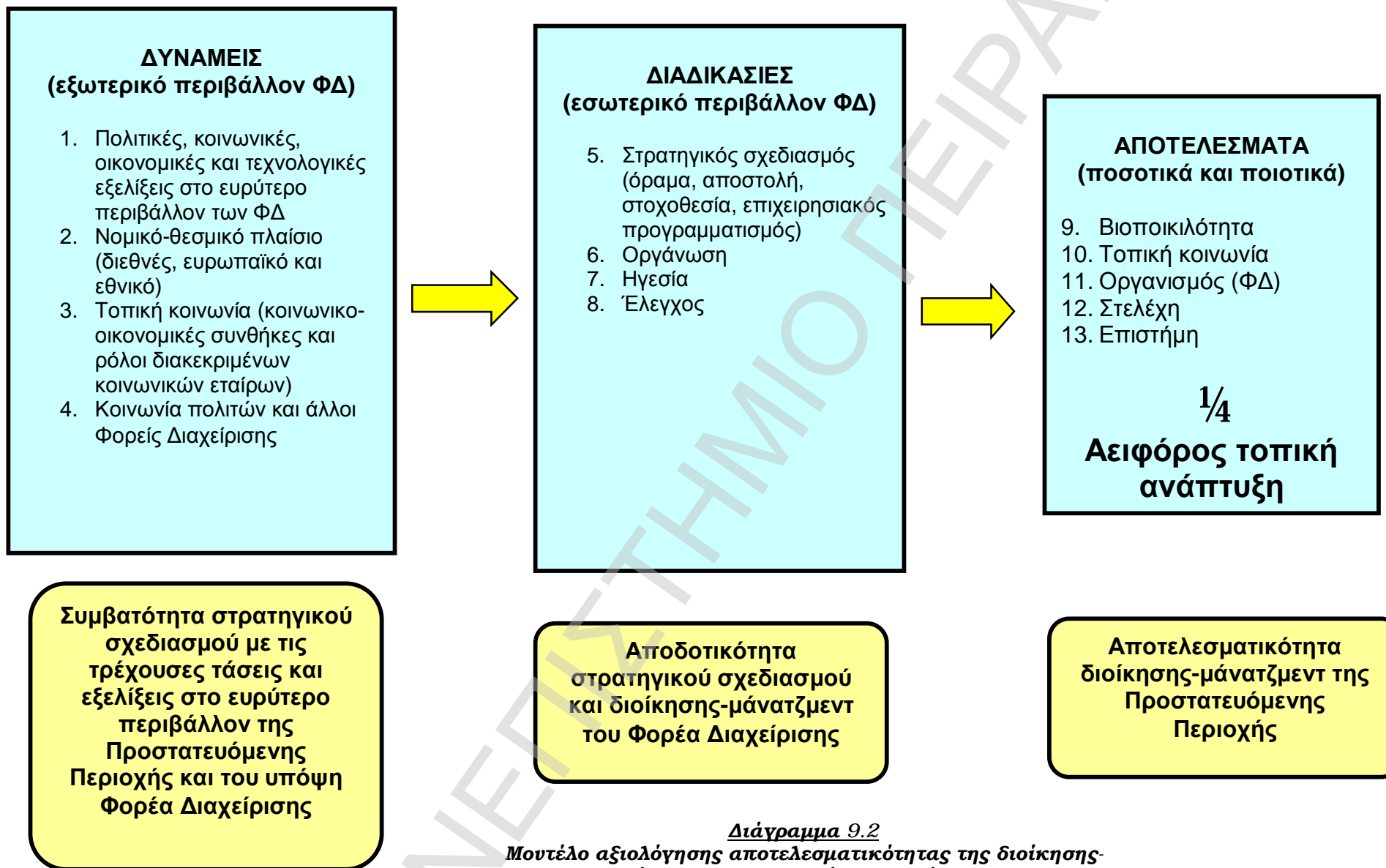
Διαχείριση των Προστατευόμενων Περιοχών και τις υπηρεσίες που υποστηρίζουν τη λειτουργία τους σε τοπικό, περιφερειακό και κεντρικό επίπεδο.

Το μοντέλο περιγράφεται στο επόμενο Διάγραμμα 9.2 και περιλαμβάνει τρεις ευρείες ομάδες κριτηρίων για την αποτελεσματική διοίκηση-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών. Τα κριτήρια (και υποκριτήρια σε κάποιες περιπτώσεις) που περιλαμβάνονται στο μοντέλο αφορούν τους κρίσιμους, σημαντικούς παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ή να ελέγχονται στα διαφορετικά επίπεδα του στρατηγικού σχεδιασμού των Φορέων Διαχείρισης και, επίσης, κατά την υλοποίηση και έλεγχο των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται.

Το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τα αρμόδια στελέχη κυρίως ως ένα χρηστικό «εργαλείο» αναφοράς με βάση το οποίο μπορούν να ελέγχουν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης-μάνατζμεντ των Φορέων Διαχείρισης στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού τους. Περιλαμβάνει κάποιους γενικούς παράγοντες οι οποίοι αφορούν στο *εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον* δραστηριοποίησης των Φορέων Διαχείρισης και, επίσης, ειδικότερους παράγοντες οι οποίοι αφορούν στις *διαδικασίες* και στα *αποτελέσματα* του στρατηγικού σχεδιασμού τους. Το μοντέλο συνοδεύεται από ένα φύλλο αξιολόγησης, μέσω του οποίου πραγματοποιείται η αυτο-αξιολόγηση του επιπέδου αποτελεσματικής διοίκησης-μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών μέσω των Φορέων Διαχείρισης. Το μοντέλο της αυτο-αξιολόγησης προτείνεται να χρησιμοποιείται κυρίως στα πρώτα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού και, στη συνέχεια, κατά την πορεία της υλοποίησης και ελέγχου ώστε να υπάρχει η δυνατότητα έγκαιρης λήψης διορθωτικών μέτρων. Η χρησιμοποίηση του συγκεκριμένου μοντέλου δεν αναιρεί τη δυνατότητα από τους Φορείς Διαχείρισης να υιοθετήσουν ένα ή περισσότερα πρότυπα συστήματα διοίκησης ποιότητας. Το συγκεκριμένο μοντέλο εξάλλου δεν ανήκει σ' αυτήν την κατηγορία. Αποτελεί ένα συνοπτικό και εύχρηστο «εργαλείο» για την αξιολόγηση του επιπέδου αποτελεσματικότητας της διοίκησης-μάνατζμεντ των Φορέων Διαχείρισης και της αντίστοιχης Προστατευόμενης Περιοχής. Το μοντέλο δηλαδή εμπεριέχει κριτήρια τα οποία αφορούν αμιγώς τους Φορείς Διαχείρισης (το εσωτερικό περιβάλλον τους) και κάποια κριτήρια τα οποία αφορούν τις Προστατευόμενες Περιοχές η ικανοποίησή τους όμως μπορεί να μην εξαρτάται απόλυτα από τις αρμοδιότητες και δυνατότητες των υπόψη Φορέων Διαχείρισης.

### **Περιγραφή των κριτηρίων του μοντέλου**

Το μοντέλο περιλαμβάνει μία σειρά από κριτήρια τα οποία παρουσιάζονται στο φύλλο αξιολόγησης με τη μορφή προτάσεων «*καλής πρακτικής (best practice)*». Ο αξιολογητής εξετάζει το περιεχόμενο των συγκεκριμένων δηλώσεων σε σχέση με την πραγματική κατάσταση του στρατηγικού σχεδιασμού του Φορέα Διαχείρισης και της Προστατευόμενης Περιοχής που αφορά, αναζητώντας κάθε φορά αντικειμενικές αποδείξεις (στοιχεία δηλαδή που τεκμηριώνουν το βαθμό ικανοποίησης του κριτηρίου).



**Διάγραμμα 9.2**  
**Μοντέλο αξιολόγησης αποτελεσματικότητας της διοίκησης-μánaτζμεντ των Φορέων Διαχείρισης**

### **Εφαρμογή του μοντέλου**

Το μοντέλο περιλαμβάνει **3** κατηγορίες κριτηρίων και συνολικά **13** κριτήρια που σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να εμπεριέχουν και υποκριτήρια. Στην παρούσα πρόταση προτείνεται οι τρεις ομάδες των κριτηρίων να έχουν διαφορετική βαρύτητα, δίνοντας μεγαλύτερο «ειδικό βάρος» στην κατηγορία των διαδικασιών, καθώς το συγκεκριμένο στάδιο περιλαμβάνει επιλογές που, σε μεγάλο βαθμό, καθορίζουν την ποιότητα των αποτελεσμάτων από την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού που αναμένεται να συμβάλει στην Αειφόρο τοπική Ανάπτυξη της Προστατευόμενης Περιοχής. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η Αειφόρος τοπική Ανάπτυξη εμπεριέχει και τη διατήρηση της τοπικής βιοποικιλότητας όμως, για λόγους έμφασης, πολλές φορές προτιμούμε να αναφερόμαστε και στους δύο αυτούς σημαντικούς στρατηγικούς στόχους των Φορέων Διαχείρισης. Κάθε κριτήριο ή υποκριτήριο βαθμολογείται σύμφωνα με την προτεινόμενη κλίμακα βαθμών που προβλέπεται στην αντίστοιχη κατηγορία κριτηρίων (**0-30** στις κατηγορίες των Δυνάμεων και Αποτελεσμάτων και **0-40** στην κατηγορία των Διαδικασιών). Στη συνέχεια γίνεται άθροιση των βαθμών που αντιστοιχούν στα κριτήρια και υποκριτήρια της κάθε κατηγορίας και το αποτέλεσμα διαιρείται με τον αριθμό των κριτηρίων και υποκριτηρίων της κατηγορίας. Το αποτέλεσμα αποτελεί το βαθμό που αντιστοιχεί στη συγκεκριμένη κατηγορία, ενώ το σύνολο των βαθμών των τριών κατηγοριών αποτελούν τον τελικό βαθμό της αυτοαξιολόγησης. Η διαδοχική εφαρμογή του μοντέλου επιτρέπει τη συνεχή βελτίωση της εκτίμησης των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης-μνάτζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών και των πραγματικών αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται. Διαχρονικά, η εφαρμογή του μοντέλου αυτο-αξιολόγησης επιτρέπει τον έλεγχο της προόδου που επιτυγχάνεται.

Κατά την εφαρμογή του μοντέλου, το σύνολο της βαθμολογίας που συγκεντρώνεται εκφράζει:

- Ε** Από *90 βαθμούς και πάνω* **à** άριστα αποτελέσματα.
- Ε** *Μεταξύ 70 και 89 βαθμούς* **à** εξαιρετικά αποτελέσματα που μπορούν να γίνουν άριστα με βελτιώσεις που αφορούν την πιστότερη εφαρμογή των διαδικασιών ή μεγαλύτερη έρευνα αναφορικά με τις «δυνάμεις» που επηρεάζουν τη διαμόρφωση των στρατηγικών στόχων και τη μορφή του επιχειρησιακού προγραμματισμού.
- Ε** *Μεταξύ 50 και 69 βαθμούς* **à** ικανοποιητικό αποτέλεσμα με δυνατότητα περαιτέρω βελτίωσης, εστιάζοντας στους τομείς που αντιστοιχούν σε κριτήρια που έλαβαν χαμηλή βαθμολογία ή ελέγχοντας την προέλευση των «πενιχρών» αποτελεσμάτων στις περιπτώσεις που διαπιστώνονται.
- Ε** *Μεταξύ 30 και 49 βαθμούς* **à** αποτέλεσμα που απαιτεί μεγαλύτερη προσπάθεια για βελτίωση εστιάζοντας στους τομείς που παρατηρούνται «αδυναμίες», στην πιστότερη εφαρμογή των διαδικασιών, στην τεκμηρίωση των εκτιμήσεων που αφορούν τις δυνάμεις που επηρεάζουν τις επιθυμητές κατευθύνσεις της στρατηγικής και στη μεγαλύτερη δέσμευση των εμπλεκόμενων στελεχών στην υλοποίηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων.
- Ε** *Κάτω από 30 βαθμούς* **à** απαιτείται σημαντική αναδιοργάνωση της οργανωτικής βάσης του σχεδιασμού και υλοποίησης της στρατηγικής.

Το μοντέλο αναπτύχθηκε με βάση τις τρέχουσες κοινωνικο-οικονομικές και νομικές-θεσμικές συνθήκες της περιόδου ανάπτυξης του ενώ η μορφή των κριτηρίων που εμπεριέχει επιλέχθηκε να είναι γενικής παρά ειδικής χρήσης. Κατά την εφαρμογή του πάντως, είναι πολύ πιθανό να υπάρχει διαφοροποίηση από τις συνθήκες αυτές. Επομένως, οι χρήστες του μοντέλου θα πρέπει να εξετάσουν κατά πόσο τα κριτήρια που περιλαμβάνονται εξακολουθούν να είναι έγκυρα (επίκαιρα) ή απαιτείται κατάλληλη προσαρμογή τους. Με το θέμα αυτό όμως θα ασχοληθούμε και στη συνέχεια, στην ενότητα που αναφέρεται στους περιορισμούς και προϋποθέσεις αποτελεσματικής εφαρμογής του μοντέλου. Ακολουθεί το φύλλο αξιολόγησης:

**Φύλλο Αξιολόγησης αποτελεσματικότητας  
της διοίκησης-μáνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών**

Α/Α	Κατηγορίες/Κριτήρια και υποκριτήρια	Βαθμο- λογία	Παρατηρήσεις /τεκμηρίωση
<b>I. ΔΥΝΑΜΕΙΣ (βαθμολογία 0-30 σε κάθε κριτήριο/υποκριτήριο)</b>			
1.	<p><b>Πολιτικό, κοινωνικοοικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο ΦΔ, εφαρμόζοντας μία κατάλληλη μεθοδολογία, ανιχνεύει αναγνωρίζει και λαμβάνει υπόψη του τις τρέχουσες αλλαγές που παρατηρούνται σε περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο και αφορούν τις πολιτικές εξελίξεις, τις κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες και τεχνολογικές δυνατότητες σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Ενδεικτικά αναφέρονται οι επικρατούσες τάσεις στις διεθνείς σχέσεις και, σε εθνικό επίπεδο, μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων της διοίκησης (κέντρο, περιφέρειες και τοπική αυτοδιοίκηση), η οικονομική ύφεση, οι δυνατότητες των νέων τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορικής, κ.ά.</li> <li>• Ο ΦΔ εντοπίζει υφιστάμενους και δυνητικούς «ανταγωνιστές» στο ευρύτερο περιβάλλον του και υιοθετεί μία κατάλληλα προσαρμοσμένη στρατηγική για την αντιμετώπισή τους.</li> <li>• Ο ΦΔ κατά την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος εντοπίζει «ευκαιρίες» οι οποίες μπορούν να ενσωματωθούν στους στρατηγικούς του στόχους.</li> </ul>		
2.	<p><b>Νομικό-θεσμικό πλαίσιο (διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Κατά την επιχειρησιακή λειτουργία του Φορέα προωθούνται α) η ταχεία ολοκλήρωση του νομικού-θεσμικού πλαισίου για το χαρακτηρισμό και εφαρμογή του διαχειριστικού σχεδίου της Προστατευόμενης Περιοχής και β) η συνεπής εφαρμογή της κείμενης (εθνικής, ευρωπαϊκής και διεθνούς) περιβαλλοντικής νομοθεσίας, στην περιφέρεια και το εσωτερικό της Προστατευόμενης Περιοχής. Στην κατεύθυνση αυτή υπάρχει συντονισμένη συνεργασία με όλες τις συναρμόδιες υπηρεσίες και φορείς σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Ειδικότερα, ελέγχεται η συμβατότητα της στρατηγικής και των</li> </ul>		



	<p>πολιτικών του ΦΔ με τις αντίστοιχες εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές για τη διατήρηση της βιοποικιλότητας και την Αειφόρο Ανάπτυξη.</p>		
3.	<p><b>Τοπική κοινωνία (τοπικές κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες και ρόλοι διακεκριμένων κοινωνικών εταίρων):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο ΦΔ εντοπίζει και αποτυπώνει μ' έναν κατάλληλο τρόπο το προφίλ και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όλων των κοινωνικών εταίρων με τους οποίους είναι αναγκαίο να συνεργάζεται και οι οποίοι επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από την επιδίωξη των στρατηγικών του στόχων. Στην κατεύθυνση αυτή, ο ΦΔ εντάσσει στα επιχειρησιακά του προγράμματα δράσεις περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, ευαισθητοποίησης της τοπικής κοινωνίας αλλά και άλλων διακεκριμένων κοινωνικών ομάδων, εθελοντισμού και χορηγιών. Παράλληλα, στο βαθμό που συμβάλλουν στην επίτευξη της τοπικής Αειφορίας, προωθεί ήπιες επιχειρηματικές δράσεις και προγράμματα (κοινοπραξίες, συνεταιρισμοί, τοπικά σύμφωνα ποιότητας, κ.ά.) που αξιοποιούν χωρίς να επηρεάζουν δυσμενώς τις οικολογικές αξίες και λειτουργίες των ΠΠ στα όρια ευθύνης του ΦΔ.</li> <li>• Στη διαμόρφωση των στρατηγικών του στόχων και κατά την επιχειρησιακή του λειτουργία, ο ΦΔ λαμβάνει υπόψη του τις ειδικότερες ανάγκες -σημερινές και μελλοντικές- όλων των κοινωνικών εταίρων του. Στην κατεύθυνση αυτή, λαμβάνει ειδικά μέτρα, προσαρμόζοντας κατάλληλα τις δράσεις που περιλαμβάνονται στα επιχειρησιακά του προγράμματα, για την ικανοποίησή τους.</li> </ul>		
4.	<p><b>Κοινωνία πολιτών και άλλοι Φορείς Διαχείρισης:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο ΦΔ εντάσσει στην επιχειρησιακή του στρατηγική την υιοθέτηση στρατηγικών στόχων κοινού ενδιαφέροντος σε συνεργασία με διακεκριμένες κοινωνικές ομάδες, συμπεριλαμβανομένων των μη κυβερνητικών οργανώσεων και των κομμάτων (κοινωνία των πολιτών), καθώς κι άλλους Φορείς Διαχείρισης (ιδιαίτερα αυτών με τους οποίους υπάρχουν σχέσεις γειτονίας, διαχειρίζονται παρόμοιου τύπου οικοσυστήματα ή υπάρχουν οικολογικές διασυνδέσεις μεταξύ των ΠΠ ευθύνης τους). Ενδεικτικά, οι παραπάνω στρατηγικοί στόχοι μπορεί να αφορούν προγράμματα και δράσεις επικοινωνίας ή την υλοποίηση διακεκριμένων έργων στους τομείς των ευρωπαϊκών προγραμμάτων, της έρευνας και της καινοτομίας.</li> </ul>		
<b>Βαθμολογία κατηγορίας (άθροισμα βαθμών/4)</b>			
<b>II. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ (βαθμολογία 0-40 σε κάθε κριτήριο/υποκριτήριο)</b>			

5.	<p><b>Στρατηγικός σχεδιασμός (όραμα, αποστολή, στοχοθεσία, επιχειρησιακός προγραμματισμός):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο ΦΔ, στο πλαίσιο της επιχειρησιακής του στρατηγικής, διαθέτει μία γραπτή αποστολή (<b>mission</b>) και ένα όραμα (<b>vision</b>) το οποίο περιέχει γενικούς σκοπούς και ειδικότερους στόχους οι οποίοι εκφράζονται με ποσοτικά κριτήρια και δείκτες απόδοσης. Η υλοποίηση της στρατηγικής υποστηρίζεται από συγκεκριμένες πολιτικές οι οποίες παρουσιάζουν μία εσωτερική ολοκλήρωση και συνεκτικότητα. Η αποστολή, το όραμα και οι πολιτικές έχουν συζητηθεί εκτενώς και είναι αποδεκτά από το σύνολο των στελεχών του Φορέα.</li> <li>• Οι στρατηγικοί στόχοι του ΦΔ είναι ρεαλιστικοί, εφικτοί, ποσοτικά και χρονικά προσδιορισμένοι και εντός ενός συγκεκριμένου προϋπολογισμού. Ακόμη, εμπνέουν τα στελέχη για διακεκριμένη επίδοση και έχουν μία θετική συμβολή στη διεύρυνση των ικανοτήτων τους και στην επαγγελματική τους εξέλιξη.</li> </ul>		
6.	<p><b>Οργάνωση:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο ΦΔ ενδιαφέρεται για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του. Στην κατεύθυνση αυτή προσαρμόζει κατάλληλα την εσωτερική του δομή (οργανόγραμμα) και εφαρμόζει δράσεις και προγράμματα που οδηγούν στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Στην κατεύθυνση αυτή εξετάζει τη δυνατότητα και τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την υιοθέτηση πιστοποιημένων Συστημάτων Ποιότητας (<b>ISO, EMAS, κ.ά.</b>). Στο πλαίσιο αυτό τα στελέχη του ΦΔ συμμετέχουν σε ειδική εκπαίδευση και χρησιμοποιούν κατά την εργασία τους «εργαλεία» της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.</li> <li>• Ο ΦΔ κατανέμει με ορθολογικά κριτήρια και σύμφωνα με τις περιγραφές των θέσεων εργασίας το προσωπικό του στις επιμέρους οργανωτικές μονάδες. Όλα τα στελέχη έχουν μία σαφή αντίληψη των αρμοδιοτήτων και ευθυνών τους.</li> <li>• Ο ΦΔ είναι ένας οργανισμός μάθησης. Η νέα γνώση που δημιουργείται στο εσωτερικό του, όπως και οι ικανότητες που αναπτύσσουν τα στελέχη του αποτελούν το <i>διανοητικό κεφάλαιο (intellectual capital)</i> το οποίο διαχέεται μεταξύ όλων των στελεχών, αξιολογείται, διευρύνεται και αξιοποιείται κατάλληλα.</li> <li>• Ο ΦΔ αναγνωρίζει την υποχρέωσή του να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και να έχει μία θετική συμβολή στην ευημερία της τοπικής κοινωνίας. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί</li> </ul>		

	<p>σημαντική συνιστώσα της στρατηγικής του και αποτελεί τη βάση ειδικών επιχειρησιακών προγραμμάτων που σχεδιάζει και υλοποιεί.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, όπως και η ανάπτυξη και εξέλιξη του ίδιου του οργανισμού αντανακλούν στην εσωτερική του οργάνωση εξασφαλίζοντας προσαρμοστικότητα και ευελιξία.</li> </ul>		
7.	<p><b>Ηγεσία:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η ανώτατη διοίκηση του ΦΔ λαμβάνει ειδικά μέτρα για την εξασφάλιση της συμμετοχής όλων των στελεχών του Φορέα στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων. Εφαρμόζονται δηλαδή οι αρχές του δημοκρατικού προγραμματισμού με ευρύτητα συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων, ισότητα και διαφάνεια.</li> <li>• Τα στελέχη που ασκούν τη διοίκηση του ΦΔ εφαρμόζουν μία διαδικασία αναθέσεων στους υφιστάμενους ή συνεργάτες τους που εξασφαλίζει την αποδοτική και αποτελεσματική υλοποίηση των εργασιών που ανατίθενται.</li> <li>• Τα στελέχη συνεργάζονται αποδοτικά και αποτελεσματικά σε ομάδες. Ιδιαίτερη μέριμνα λαμβάνεται για τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας σε όλους τους χώρους και τις περιοχές δράσεις των στελεχών και εξωτερικών συνεργατών του ΦΔ.</li> <li>• Η εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία του ΦΔ είναι σε συμφωνία με τα επιχειρησιακά του προγράμματα, πολιτικές και στόχους και σχεδιάζεται και υλοποιείται με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός καλά οριζόμενου κοινού.</li> <li>• Ο ΦΔ, κατά την υλοποίηση των επιχειρησιακών του προγραμμάτων, προσπαθεί να περιορίσει στο ελάχιστο δυνατό τις δυνητικές οχλήσεις που μπορεί να υπάρχουν σε κατοίκους και υφιστάμενες παραγωγικές και επιχειρηματικές δραστηριότητες.</li> <li>• Ο ΦΔ, στο πλαίσιο της στρατηγικής του, σχεδιάζει και υλοποιεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Το πρόγραμμα αυτό βασίζεται στην ανίχνευση των αναγκών εκπαίδευσης των στελεχών του και τις διαφαινόμενες τάσεις όπως εμφανίζονται στην ανάλυση του κοινωνικο-οικονομικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος που πραγματοποιεί στο πλαίσιο του επιχειρησιακού του σχεδιασμού.</li> </ul>		
8.	<p><b>Έλεγχος:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο ΦΔ εφαρμόζει ένα σύστημα αξιολόγησης της επίδοσής του το οποίο εμπεριέχει διαφορετικά επίπεδα αξιολόγησης σε συμφωνία με τους στρατηγικούς του στόχους. Η αξιολόγηση</li> </ul>		

	<p>για να είναι αντικειμενική πραγματοποιείται τόσο από εσωτερικούς, όσο και από εξωτερικούς ελεγκτές. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αξιολόγηση των οικονομικών αποτελεσμάτων και διαδικασιών χρηματοοικονομικής διαχείρισης του ΦΔ που θεωρείται σημαντικό να πραγματοποιείται από εσωτερικούς ελεγκτές, αλλά και ορκωτούς λογιστές.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Στο παραπάνω σύστημα προβλέπεται μία διαδικασία επαναπληροφόρησης (<b>feedback</b>), μέσω της οποίας λαμβάνονται ρυθμιστικά μέτρα και ενέργειες για την αποφυγή αποκλίσεων από τους στρατηγικούς στόχους.</li> <li>• Ο ΦΔ εφαρμόζει ένα σύστημα περιοδικής αξιολόγησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του, κατά προτίμηση στο πλαίσιο της υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ενδεικτικές διαστάσεις της ποιότητας που μπορούν να εξετάζονται είναι η αξιοπιστία, η ανταπόκριση, η ικανοποίηση του πελάτη, η ασφάλεια, κ.ά.</li> <li>• Ο ΦΔ προβλέπει τη σύνταξη ενδιάμεσων αναφορών με τα αποτελέσματα από την υλοποίηση του στρατηγικού του σχεδιασμού τα οποία δημοσιεύονται και κοινοποιούνται στα στελέχη, το Διοικητικό Συμβούλιο του Φορέα και την τοπική κοινωνία.</li> <li>• Ο ΦΔ διαθέτει ειδικά σχέδια αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών και κρίσεων τα οποία επεξεργάζεται με τη συμμετοχή όλων των στελεχών του και εξειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες και φροντίζει για την περιοδική αναθεώρησή τους. Τα στελέχη του Φορέα συμμετέχουν σε ειδικές εκπαιδεύσεις και ασκήσεις για τη διατήρηση της επιχειρησιακής τους ικανότητας στην αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών και κρίσεων.</li> </ul>		
<b>Βαθμολογία κατηγορίας (άθροισμα βαθμών/4)</b>			
<b>ΙΙΙ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (βαθμολογία 0-30 σε κάθε κριτήριο)</b>			
9.	<p><b>Βιοποικιλότητα:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Τα αποτελέσματα των Προγραμμάτων Περιβαλλοντικής Παρακολούθησης του ΦΔ δείχνουν σταθερότητα ή και μικρή αύξηση στους τοπικούς πληθυσμούς των φυτικών και ζωικών ειδών (ιδίως των ενδημικών και σπάνιων και απειλούμενων), όπως και ειδών τα οποία φιλοξενούνται παροδικά στα τοπικά ενδιαιτήματα για αναπαραγωγή, φωλεασμό ή τροφοληψία. Ενδεικτικοί δείκτες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι το μέγεθος του πληθυσμού, η πυκνότητα κατανομής των ειδών, η ποικιλότητα των οικοτόπων, κ.ά.</li> <li>• Τα αποτελέσματα ερευνών που αφορούν την κατάσταση της</li> </ul>		

	<p>γενετικής ποικιλότητας των τοπικών πληθυσμών δείχνουν ότι αυτοί είναι υγιείς, χωρίς προβλήματα γενετικού εκφυλισμού ή άλλων συγγενών ανωμαλιών. Για τον έλεγχο θεωρείται σκόπιμο να χρησιμοποιούνται κατάλληλοι δείκτες αξιολόγησης της γενετικής ποικιλομορφίας. Για την αποτελεσματική διατήρηση της γενετικής ποικιλότητας της περιοχής μπορεί να προβλέπεται η δημιουργία ή η συνεργασία με τράπεζα γενετικού υλικού. Η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα της τράπεζας αξιολογείται με ειδικούς δείκτες που εξετάζονται από τους υπεύθυνους της λειτουργίας της.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η οικολογική ποικιλότητα και τα φυσιογνωμικά χαρακτηριστικά του τοπίου διατηρούνται και βελτιώνονται, σύμφωνα με τα αποτελέσματα επιτόπιων παρατηρήσεων οι οποίες λαμβάνουν χώρα καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και συντάσσονται σχετικές αναφορές με δείκτες που αφορούν τα φυσιογνωμικά χαρακτηριστικά και την «ποιότητα» του τοπίου. Οι αντίστοιχες αναφορές τεκμηριώνονται με φωτογραφικό υλικό ενώ για την παρατήρηση αλλαγών που συντελούνται στην ευρύτερη περιοχή θεωρείται σημαντικό να χρησιμοποιούνται και αεροφωτογραφίες. Τα δεδομένα θεωρείται σημαντικό να διατηρούνται και να αξιολογούνται μέσω ενός Συστήματος Γεωγραφικών Πληροφοριών. Οι αλλαγές που παρατηρούνται, εκφρασμένες ποιοτικά αλλά και με ποσοτικά μεγέθη αποτελούν τους δείκτες διαχρονικής εξέτασης του εν λόγω κριτηρίου.</li> </ul>		
10.	<p><b>Τοπική κοινωνία:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η υλοποίηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων του ΦΔ έχει μία άμεση ή/και έμμεση συμβολή στη βελτίωση της κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας της τοπικής κοινωνίας και της ποιότητας ζωής τοπικά. Για την αποτύπωση των πραγματικών αποτελεσμάτων του Φορέα Διαχείρισης στην τοπική κοινωνία, ο ΦΔ πραγματοποιεί τακτικά κοινωνικές έρευνες με επίκεντρο τις απόψεις των κατοίκων, εκπροσώπων τοπικών φορέων και δημοσίων υπηρεσιών και επισκεπτών της περιοχής για τη φήμη και τα αποτελέσματα του Φορέα στην Αειφόρο τοπική Ανάπτυξη και διατήρηση της βιοποικιλότητας, με έμφαση στα θέματα της ποιότητας. Μερικοί ενδεικτικοί δείκτες στην κατεύθυνση αυτή είναι: δημιουργία κύριου ή συμπληρωματικού εισοδήματος από επιχειρηματικές δραστηριότητες που αξιοποιούν στοιχεία και λειτουργίες της Προστατευόμενης Περιοχής, αριθμός προγραμμάτων που αφορούν στην συμβουλευτική υποστήριξη του τοπικού</li> </ul>		

	<p>ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρήσεων, δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, αριθμός έργων υποδομής στο εσωτερικό της ΠΠ που συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων και επισκεπτών, επίπεδο εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των προσώπων που έρχονται σε άμεση επαφή με το Φορέα (ενδεικτικά: επισκέπτες, κάτοικοι, εκπρόσωποι τοπικών φορέων, δημοσίων υπηρεσιών) κ.ά.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Έμμεσοι τρόποι για τη διερεύνηση των αποτελεσμάτων του ΦΔ στην ευημερία της τοπικής κοινωνίας είναι η αξιολόγηση του ποσοστού των επισκεπτών που επιστρέφουν ξανά στην περιοχή, ο αριθμός θετικών ή αρνητικών δημοσιευμάτων στον τοπικό και περιφερειακό τύπο για τα αποτελέσματα από τη λειτουργία του Φορέα, η εξέλιξη των οικονομικών και κοινωνικών μεγεθών που αφορούν την τοπική κοινωνία, κ.ά.</li> </ul>		
11.	<p><b>Οργανισμός (Φορέας Διαχείρισης):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Για την αξιολόγηση της συνολικής επίδοσης του ΦΔ εξετάζονται δείκτες άμεσων και έμμεσων αποτελεσμάτων όπως: αριθμός και ύψος προϋπολογισμού έργων και δράσεων που συμπεριλαμβάνονται στα επιχειρησιακά του προγράμματα, εκτίμηση του ποσοστού απορρόφησης των χρηματοδοτήσεων και των περιπτώσεων που τηρήθηκαν τα προβλεπόμενα χρονοδιαγράμματα, βραβεύσεις και άλλες διακρίσεις του ΦΔ.</li> <li>• Ακόμη, εξετάζεται συνολικά η επιτυχία των στρατηγικών στόχων που έθεσε ο οργανισμός και, ιδιαίτερα, η επίτευξη των ποσοτικών δεικτών που συνδέονταν με τους στρατηγικούς του στόχους. Τα αποτελέσματα του ΦΔ πρέπει να έχουν μία θετική συμβολή στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και την αναβάθμιση των μηχανισμών σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών του προγραμμάτων. Στην κατεύθυνση αυτή εξετάζεται η βελτίωση και επέκταση των υποδομών που διαθέτει (κτίρια, εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, μέσα), η επάρκεια και καταλληλότητα του ανθρώπινου δυναμικού (στελέκωση, ειδικότητες, εμπειρία, ικανότητες, γνώσεις) και η αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων πολιτικών και διεργασιών που υποστηρίζουν την υλοποίηση της στρατηγικής του.</li> </ul>		
12.	<p><b>Στελέχη:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η υλοποίηση και επίτευξη των στρατηγικών στόχων του ΦΔ έχει μία άμεση και έμμεση συμβολή στη βελτίωση των ικανοτήτων και στην προσωπική ανάπτυξη όλων των στελεχών του Φορέα. Ο ΦΔ, μέσω κατάλληλων τεχνικών (π.χ. ερωτηματολόγια, αναφορές, ειδικές συναντήσεις), αξιολογεί</li> </ul>		

	<p>περιοδικά το επίπεδο ανάπτυξης και ικανοποίησης των στελεχών του. Στην κατεύθυνση αυτή εξετάζεται ο αριθμός των ευκαιριών για εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης σε διαφορετικά επίπεδα μάθησης (γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, στάσεις-συμπεριφορά) και τα πραγματικά αποτελέσματα της μάθησης στη θέση εργασίας, τις οργανωτικές μονάδες και τον οργανισμό, η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, ο βαθμός παρακίνησης ώστε να έχουν διακεκριμένη επίδοση, η ηθική συμπεριφορά τους και, ακόμη, το ηθικό του ανθρώπινου δυναμικού. Μερικοί κατάλληλοι δείκτες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι ο αριθμός των απουσιών των στελεχών, το ποσοστό των στελεχών που φεύγουν από το Φορέα εμφανώς όχι ικανοποιημένοι, βραβεύσεις και τιμητικές διακρίσεις που λαμβάνουν τα στελέχη, εξέλιξη των αποδοχών και της προαγωγής των στελεχών στο εσωτερικό του οργανισμού, αριθμός ατυχημάτων, κ.ά. Ιδιαίτερος εξετάζεται η συμμετοχή των στελεχών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων του οργανισμού και η συμμετοχή τους σε πρωτοβουλίες και δράσεις που αφορούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μέσω της οποίας επιδιώκεται η ικανοποίηση συλλογικών και ατομικών στόχων.</p>		
13.	<p><b>Επιστήμη:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο ΦΔ κατά την επιχειρησιακή λειτουργία του και, ιδίως, μέσω των δράσεων έρευνας και καινοτομίας που υλοποιεί συμβάλλει στη δημιουργία νέας γνώσης και συμμετέχει ενεργά στον επιστημονικό διάλογο για την αποτελεσματική διοίκηση-μάνατζμεντ και διαχείριση της βιοποικιλότητας των Προστατευόμενων Περιοχών, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Κατάλληλοι δείκτες για την αξιολόγηση της συμβολής του ΦΔ στον αντίστοιχο τομέα είναι ο αριθμός των δράσεων έρευνας και καινοτομίας που υλοποιεί, ο αριθμός δράσεων διάχυσης και διάδοσης των επιστημονικών αποτελεσμάτων (συνέδρια, ημερίδες, εκδόσεις, δημοσιεύσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα, κ.ά.), όπως και ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα που αφορούν το εσωτερικό σύστημα διαχείρισης της γνώσης που εφαρμόζει (αρχεία, εσωτερικό δίκτυο <b>intranet</b>, λειτουργία «κύκλων ποιότητας», καθοδήγηση (<b>mentoring</b>), εναλλαγές θέσεων εργασίας (<b>job rotation</b>)).</li> </ul>		
	<p><b>Βαθμολογία κατηγορίας (άθροισμα βαθμών/5)</b></p>		
<p><b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (άθροισμα των τριών επιμέρους βαθμολογιών)</b></p>			

Το παραπάνω μοντέλο, όπως αναφέρθηκε, είναι γενικό και μπορεί να εμπλουτίζεται και από άλλα κριτήρια ή υποκριτήρια και, κυρίως, δείκτες αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται, τα οποία θεωρεί ένας οργανισμός σημαντικά, κυρίως για την επίτευξη στρατηγικών στόχων ή επίτευξη των οποίων επιδιώκεται μέσα από την αποτελεσματική διοίκηση-μάνατζμεντ της υπόψη Προστατευόμενης Περιοχής.

## 9.2 Προϋποθέσεις και περιορισμοί για την εφαρμογή του μοντέλου

**T**Ο ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΥ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΤΗΚΕ ΑΠΟΤΕΛΕΙ μία πρώτη προσέγγιση στο θέμα της αποτελεσματικής διοίκησης-μάνατζμεντ των Φορέων Διαχείρισης. Οποσδήποτε λήφθηκαν υπόψη τα γενικά χαρακτηριστικά των υφιστάμενων Φορέων Διαχείρισης, όπως αυτά προέκυψαν από την εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε και από τη διαθέσιμη ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, μία εμπειρισταωμένη θεώρηση του θέματος όμως απαιτεί οποσδήποτε προσαρμογή του μοντέλου στις ειδικότερες συνθήκες λειτουργίας και το ειδικότερο οργανωτικό και διοικητικό προφίλ του υπόψη Φορέα. Το προτεινόμενο μοντέλο δηλαδή είναι «ανοικτό» για περαιτέρω ανάπτυξη και συμπλήρωση γίνει από αυτούς που επιθυμούν να το εφαρμόσουν.

Κεντρικό σημείο στην εφαρμογή του μοντέλου είναι η συγκέντρωση *αντικειμενικών αποδείξεων* και η τεκμηρίωση η οποία θα πρέπει να γίνεται με βάση συγκεκριμένα *ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία* που συγκεντρώνονται συστηματικά και από *επίσημες* και *αξιόπιστες πηγές*. Οι αξιολογητές δηλαδή, κατά τη διαμόρφωση της αξιολογικής τους κρίσης, θα πρέπει να αναζητούν στοιχεία και αποδεικτικά που τεκμηριώνουν την κρίση τους, είτε πρόκειται για περιοχές που διαπιστώνονται θετικά αποτελέσματα είτε προτείνεται προσπάθεια για περαιτέρω βελτίωση. Ακόμη, η αποτελεσματική εφαρμογή του μοντέλου προϋποθέτει μία *ολιστική γνώση* της λειτουργίας και της οργανωτικής δομής του ΦΔ καθώς επίσης και βαθειά γνώση και ικανότητα των επιχειρησιακών του στόχων. Η χρήση των κριτηρίων του μοντέλου δηλαδή προϋποθέτουν ειδικές γνώσεις αλλά και εκτεταμένη εμπειρία μέσα από πολυετή ενασχόληση με το αντικείμενο της προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών.

Οι στρατηγικοί στόχοι που θέτει ένας Φορέας που ενδιαφέρεται για την αξιολόγηση του επιπέδου της αποτελεσματικότητάς του, καθορίζουν τη βαρύτητα των διαφορετικών κριτηρίων που περιλαμβάνονται στο μοντέλο. Εντούτοις, θεωρείται σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη σε μία «ισορροπία» όλοι οι τομείς οι οποίοι περιλαμβάνονται στο μοντέλο. Σαφώς για ένα Φορέα Διαχείρισης που λειτουργεί σε μία περιοχή που υπάρχουν έντονες πιέσεις στη βιοποικιλότητα, η αποτελεσματική διατήρηση και προστασία της θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα. Δε θα πρέπει όμως, σε καμία περίπτωση, να παραβλεφθεί και η διάσταση της συμβολής στην ανάπτυξη και ευημερία της τοπικής κοινωνίας. Οι αυξημένες πιέσεις στη φύση και τα οικοσυστήματα προέρχονται συνήθως από ανάγκες της τοπικής κοινωνίας οι οποίες δεν βρίσκουν έναν πρόσφορο τρόπο ικανοποίησης. Τα αυθαίρετα, για παράδειγμα, στα δάση



δείχνουν μία ανάγκη που υπάρχει για πολλούς πολίτες, οι οποίοι μάλιστα φαίνεται να έχουν αυξημένη οικονομική δυνατότητα, για τη δημιουργία «δεύτερης» κατοικίας στο εσωτερικό της φύσης. Τα πράγματα ενδεχομένως να ήταν καλύτερα αν το κράτος, η πολιτεία φρόντιζε για την ύπαρξη κατάλληλων διεξόδων για τη συγκεκριμένη ανάγκη (περισσότερα και διαφορετικής ίσως μορφής δασικά χωριά ίσως να αποτελούσαν μία δόκιμη λύση).

Με την πάροδο του χρόνου οι Φορείς Διαχείρισης εξελίσσονται, ωριμάζουν ενώ διαφοροποιούνται σημαντικά και οι συνθήκες στο ευρύτερο περιβάλλον τους που επηρεάζουν την επιχειρησιακή λειτουργία τους. Οι αλλαγές αυτές θα πρέπει να αποτυπώνονται στο συγκεκριμένο μοντέλο, με την αναθεώρηση, διαγραφή, συμπλήρωση και διεύρυνση γενικότερα των κριτηρίων του μοντέλου. Η εφαρμογή δηλαδή του συγκεκριμένου μοντέλου θεωρείται σκόπιμο να εκλαμβάνεται ως μία μορφή άσκησης και προβληματισμού σχετικά με τις «δυνάμεις», τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα που επηρεάζουν και προσδιορίζουν την επίδοση του υπόψη Φορέα Διαχείρισης.

Ολοκληρώνοντας, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εφαρμογή του παραπάνω μοντέλου δεν αναιρεί τη χρησιμοποίηση άλλων εναλλακτικών μοντέλων αξιολόγησης της επίδοσης ενός Φορέα Διαχείρισης, όπως είναι και το ίδιο το Ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας. Συνίσταται μάλιστα με έμφαση η χρησιμοποίησή τους, στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που, όπως προαναφέρθηκε, αποτελεί ένα ολιστικό πλαίσιο για την πραγματική βελτίωση της ποιότητας σε όλες τις ουσιώδεις διαστάσεις της και σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

## 10. Συζήτηση-Συμπεράσματα (προτάσεις για μελλοντική έρευνα)



**ΠΩΣ ΑΝΑΦΕΡΟΥΝ ΟΙ ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ Sloman & Philpott (2006: 243)**, η μεγαλύτερη «πρόκληση» για τους οργανισμούς δεν είναι μόνο η διατήρηση της απασχόλησης και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά κυρίως η υποστήριξη, η ενθάρρυνση και η υποκίνησή του σε μία «διακεκριμένη συμπεριφορά». Αυτό το οποίο επιζητούν οι οργανισμοί από τα στελέχη τους είναι μία συμπεριφορά και επίδοση πέρα από τις παραδοσιακές απαιτήσεις της περιγραφής της θέσης εργασίας τους η οποία οδηγεί στην «*επιχειρηματική αριστεία (corporate excellence)*» και επεκτείνεται σε θέματα όπως η δημιουργία νέας γνώσης για τον οργανισμό, η διάχυση των πληροφοριών που επεξεργάζονται και η εφαρμογή πρακτικών που προσθέτουν αξία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει ο οργανισμός, ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών και συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών του στόχων.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της εταιρίας **Nielsen** τα στοιχεία της οποίας παρουσιάζονται από τη Θεοδωρακοπούλου (2009), η δέσμευση των επιχειρήσεων στην υιοθέτηση μίας κοινωνικά υπεύθυνης πολιτικής βρίσκει ανταπόκριση στους καταναλωτές. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα συμπεράσματα της έρευνας, η οποία ήταν παγκόσμια και πραγματοποιήθηκε μέσω του διαδικτύου σε 51 χώρες (συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας) σε δείγμα 28.253 ατόμων, οι μισοί από τους καταναλωτές του κόσμου (ποσοστό 51%) θεωρούν πολύ σημαντικό για τις εταιρίες να βελτιώνουν την περιβαλλοντική τους πολιτική, ενώ δείχνουν εξίσου σημαντικό ενδιαφέρον και για άλλα προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που συνεισφέρουν στην ανακούφιση των κοινωνιών (ποσοστό 42%). Δύο στους τρεις καταναλωτές σε παγκόσμιο επίπεδο δηλώνουν ότι ενδιαφέρονται για αγορά προϊόντων που ενισχύουν περιβαλλοντικούς ή κοινωνικούς σκοπούς. Για τη χώρα μας το αντίστοιχο ποσοστό είναι 75%. Όπως σημειώνει ο Αντιπρόεδρος Μάρκετινγκ της εταιρίας που πραγματοποίησε την έρευνα, «η παγκόσμια κοινωνική συνείδηση ανήκει στις ισχυρότερες τάσεις που παρατηρήθηκαν κατά την τελευταία δεκαετία ενώ η παγκοσμιοποίηση, τα μέσα ενημέρωσης και η γρήγορη διείσδυση του διαδικτύου έχουν μετατρέψει τα κυριότερα διεθνή κοινωνικά και πολιτικά θέματα σε προσωπικά» (N. Θεοδωρακοπούλου, 2009). Οι διεθνείς αυτές τάσεις επηρεάζουν τις στρατηγικές και το περιεχόμενο των πολιτικών όχι μόνο των ιδιωτικών επιχειρήσεων, αλλά και των δημόσιων οργανισμών και οργανισμών της κοινωνικής οικονομίας που θα πρέπει να ανταποκριθούν στις σύγχρονες ανησυχίες και προσδοκίες των πολιτών. Η ενεργότερη συμμετοχή σε δράσεις που προάγουν την κοινωνική ολοκλήρωση και μείωση της πολιτισμικής απόστασης, όπου παρατηρείται, καθώς επίσης και τη διαπεριφερειακή συνεργασία για την αποτελεσματική διαχείριση και προστασία του περιβάλλοντος προϋποθέτει την κατάλληλη προετοιμασία και ανάπτυξη αντίστοιχων ικανοτήτων εκ μέρους των σύγχρονων στελεχών οργανισμών και επιχειρήσεων.

Όπως επισημαίνουν οι **Kohn and Gowdy (2001: 3)**, δεν υπάρχει ένας οικουμενικά αποδεκτός ορισμός για την Αειφορία ο οποίος να μπορεί να εφαρμοστεί διαχρονικά και σε όλες τις περιοχές του κόσμου. Οι τοπικές κοινωνίες και η διοίκηση των σύγχρονων οργανισμών και επιχειρήσεων θα πρέπει λοιπόν να αναζητήσουν ειδικότερα κριτήρια και αρχές που μπορούν να εφαρμόσουν ώστε να έχουν μία σημαντική συμβολή στην μακροπρόθεσμη επίτευξη της Αειφορίας. Αυτό προϋποθέτει συνεχή έρευνα, ανίχνευση των δυνάμεων του εξωτερικού περιβάλλοντος και κατάλληλη προετοιμασία και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που συμμετέχει στο σχεδιασμό, την υλοποίηση και αξιολόγηση των δράσεων για την Αειφόρο Ανάπτυξη.

Στο βαθμό που οι Φορείς Διαχείρισης αποτελούν μέρος της ελληνικής πραγματικότητας, ενώ η χώρα μας έχει επενδύσει σημαντικά ποσά για την προστασία και ανάδειξη των Προστατευόμενων Περιοχών, θεωρούμε ότι η επέκταση της έρευνας στον τομέα της αποτελεσματικής διοίκησης-μνάτζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών έχει μία θετική συμβολή στην αξιοποίηση των παραπάνω επενδύσεων. Επίσης, το έντονο ενδιαφέρον των καταναλωτών για «πράσινη», ποιοτική «κατανάλωση» και η απαίτηση για «πράσινη», ήπιας μορφής ανάπτυξη που προβάλλεται έντονα από πολλούς πολιτικούς και κοινωνικούς φορείς δημιουργούν μία νέα προοπτική για την ανάπτυξη επιχειρηματικών δράσεων και την αξιοποίηση των Προστατευόμενων Περιοχών. Η αναπτυξιακή αυτή δυναμική είναι σημαντικό να συνοδεύεται από αντίστοιχες έρευνες που θα τεκμηριώνουν τις επιλογές και θα εξασφαλίζουν ότι οι όποιες παρεμβάσεις είναι συμβατές με τη διατήρηση και Αειφόρο τοπική Ανάπτυξη των περιοχών εφαρμογής τους.



**Φωτογραφία 10.1:**

*Ο Πλάτανος Σχολαρίου, χαρακτηρισμένο μνημείο της Ελληνικής φύσης. Ο πλάτανος φιλοξενεί πολύ μεγάλο αριθμό διαφορετικών ειδών μεταξύ των οποίων και ερωδιούς, αποτελώντας ο ίδιος ένα σημαντικό οικοσύστημα στο οποίο αναπτύσσονται πολυάριθμες σχέσεις και αλληλεξαρτήσεις μεταξύ διαφορετικών ειδών. Αποτελεί φυσικά ένα τουριστικό αξιοθέατο για την περιοχή η οποία γειτνιάζει με τις λίμνες Κορώνεια και Βόλβη αλλά κι ένα φυσικό εργαστήριο για νέους ερευνητές.  
(φωτογραφία: Χρήστος Μπιμπίτσος)*

Σημαντικοί τομείς στους οποίους θεωρούμε ότι πρέπει να εστιαστούν οι μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες είναι οι ακόλουθοι:

- Έρευνες για την ηγεσία, την καθοδήγηση και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού των Φορέων Διαχείρισης που καλούνται να διαχειριστούν και να αναπτύξουν τις οικολογικές και άλλες αξίες των Προστατευόμενων Περιοχών στο πλαίσιο της Αειφόρου Ανάπτυξης.
- Έρευνα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των Φορέων Διαχείρισης που, όπως είδαμε, μπορούν να πραγματοποιούνται με ευθύνη ενός

κεντρικού (συντονιστικού) οργάνου ή να αποτελούν πρωτοβουλίες των ίδιων των Φορέων Διαχείρισης, με βάση εντοπισμένες ανάγκες για επιμόρφωση και ανάπτυξη των στελεχών τους.

- Έρευνες για την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας των Φορέων Διαχείρισης, καθώς επίσης και των δράσεων περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και επικοινωνίας που υλοποιούν. Τα προγράμματα αυτά μπορούν να εντάσσονται στο πλαίσιο μίας στρατηγικής μάρκετινγκ των Φορέων Διαχείρισης η οποία δυστυχώς δεν είναι καθόλου αναπτυγμένη στη χώρα μας. Στο πλαίσιο μίας τέτοιας έρευνας μπορούν να εξεταστούν ειδικότερα οι συνθήκες συνεργασίας των Φορέων Διαχείρισης με την τοπική κοινωνία, καθώς επίσης και οι σχέσεις τους με τη λεγόμενη κοινωνία των πολιτών και άλλους φορείς που δραστηριοποιούνται στον τομέα της διατήρησης και ανάπτυξης της φύσης. Αναφορικά με την εσωτερική επικοινωνία των Φορέων Διαχείρισης μπορούν να εξεταστούν διάφορα θέματα που συνδέονται με την ενδυνάμωση της οργανωτικής κουλτούρας η οποία, όπως είδαμε, έχει μία θετική συμβολή στη βελτίωση της επίδοσης.
- Οικονομοτεχνικές μελέτες για διακεκριμένες επιχειρηματικές δράσεις στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών οι οποίες μπορούν να πραγματοποιηθούν από τους Φορείς Διαχείρισης (σε συνεργασία με τοπικούς φορείς) ή ιδιώτες επιχειρηματίες.
- Έρευνες σχετικά με την εφαρμογή «εργαλείων» της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορούν να συμβάλλουν στη διαρκή βελτίωση των αποτελεσμάτων της διοίκησης-μνάτζμεντ των Φορέων Διαχείρισης. Ακόμη, μπορεί να αξιολογηθεί η δυνατότητα εφαρμογής συγκεκριμένων προτύπων ποιότητας από τους Φορείς Διαχείρισης ή, ακόμη, και η ανάπτυξη ειδικών προτύπων κατάλληλα προσαρμοσμένων στις ανάγκες και ειδικότερες συνθήκες λειτουργίας τους.

Ένα ακόμη πρόσφορο ερευνητικό πεδίο σχετικό με την οργάνωση-διοίκηση των Προστατευόμενων Περιοχών αφορά την αποτελεσματική διοίκηση *διεπιστημονικών έργων* από *διεπιστημονικές ομάδες* οι οποίες μάλιστα μπορεί να είναι και *πολυπολιτισμικές*, περιλαμβάνοντας επιστήμονες και ερευνητές από διαφορετικές περιοχές του κόσμου. Η διεπιστημονική προσέγγιση στην προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών είναι αναγκαία. Όπως επισημαίνει ο Ντάφης (1992), για μία αποτελεσματική προστασία της φύσης και του περιβάλλοντος απαιτείται βαθιά γνώση των τοπικών οικολογικών και κοινωνικών συνθηκών, οι οποίες αποκτώνται ύστερα από συστηματική έρευνα και συνεργασία ειδικών από περισσότερους φυσιογνωστικούς και κοινωνικοοικονομικούς κλάδους.

Ο παραπάνω κατάλογος προτεινόμενων περιοχών για έρευνα είναι προφανώς ενδεικτικός ενώ, όπως φαίνεται, το συγκεκριμένο πεδίο είναι ιδιαίτερα εκτεταμένο. Το Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, όπως και το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Ολικής Ποιότητας, στο πλαίσιο του οποίου ολοκληρώθηκε η παρούσα διπλωματική εργασία, θεωρείται ότι μπορούν να συμβάλλουν στην ανάληψη περισσότερων ερευνητικών δράσεων με βάση τους παραπάνω άξονες που, όπως είδαμε, αντανακλούν σε πραγματικές ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας και φύσης.

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### Ελληνόγλωσσες

- Αλμπάνης, Ε. (2006).** «Χωρίς Ψευδαισθήσεις». Εναρκτήρια ομιλία στο διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο, με θέμα «Παγκοσμιοποίηση: Ψευδαισθήσεις και Πραγματικότητα». Πρακτικά Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, 30 Νοεμβρίου - 1 Δεκεμβρίου 2001.
- Ανδριώτης, Κ. (2003).** *Ποσοτική έρευνα και ανάλυση δεδομένων με τη χρήση του SPSS 11.5*. Αθήνα, Κλειδάριθμος.
- Αρχοντάκη, Ζ. και Φιλίππου, Δ. (2003).** *205 βιωματικές ασκήσεις για εμπύκωση ομάδων ψυχοθεραπείας, κοινωνικής εργασίας, εκπαίδευσης*. Αθήνα, Καστανιώτη.
- Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π. (2008).** *Management Ανθρώπινων Πόρων. Θεωρία & Πράξη*. Αθήνα, Προπομπός.
- Βλαχιώτη, Α. (2008).** «Παγώνει» ο Καποδίστριας λόγω οικονομικής κρίσης». Ρεπορτάζ στην Εφ. «Αττικό Βήμα», 21 Νοεμβρίου, σελ. 13.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2004).** *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα, Μπένου.
- Γιαννακοπούλου, Ε. (2006).** «Σχεδιασμός διδακτικής ενότητας». Εμπιρεύεται σε κοινή έκδοση του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας και του Εθνικού Κέντρου Πιστοποίησης Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΕΚΕΠΙς). *Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών, Εκπαιδευτικό Υλικό για τους Εκπαιδευτές Θεωρητικής Κατάρτισης (Τόμος Ι)*. Αθήνα, ΕΚΕΠΙΣ.
- Γιαννάς, Π., Λάππας, Γ. και Μπιμπίτσος, Χ. (2009).** «Κριτήρια ποιότητας στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση: ένα μοντέλο για την αξιολόγηση του επιπέδου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και ηλεκτρονικής δημοκρατίας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης». Ανακοίνωση στο 3<sup>ο</sup> Συνέδριο Διοικητικών Επιστημών, «Διοίκηση και Δημοκρατία: Ποιότητα, Αποτελεσματικότητα, Νομιμοποίηση», Εργαστήριο Διοικητικών Επιστημών του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης & Δημόσιας Διοίκησης, Ρέθυμνο, 8-10 Οκτωβρίου.
- Γιόγιακας, Π. (2009).** «Τέτοια πυρκαγιά δεν σβήνει μόνο με νερό. Την πολεμάς και με φωτιά (ρεπορτάζ)». Εφ. «Τα Νέα», 24 Αυγούστου, σελ. 14.
- Γούλας, Χ. (2005).** *Οδηγός Σχεδιασμού Προγραμμάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης*. Αθήνα, Κοινωνική Πρωτοβουλία "Hermes" (Harnessing Employment, Regional Mobility and Entrepreneurship in South-Eastern Europe).
- Γρόλλιος, Γ. (2001).** «Παγκοσμιοποίηση και Εκπαίδευση». *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, τεύχος 119, Ιούλιος-Αύγουστος.
- Δαουτόπουλος, Γ. (2002).** *Μεθοδολογία Κοινωνικών Ερευνών* (Γ' έκδοση). Θεσσαλονίκη, Ζυγός.
- Δαφέρμος, Β. (2005).** *Κοινωνική Στατιστική με το SPSS*. Θεσσαλονίκη, Ζήτη.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005).** *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα, Οικονομική Βιβλιοθήκη.
- Δερβιτσιώτης, Κ. και Λαγοδήμος, Α. (2007).** *Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων, Ανάλυση-Βελτίωση-Στρατηγικές* (Β' έκδοση). Αθήνα, Οικονομική Βιβλιοθήκη.

- Δημητρόπουλος, Ε.** (2001). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας. Ένα Συστημικό Δυναμικό Μοντέλο* (Τρίτη έκδοση). Αθήνα, Έλλην.
- Δημόπουλος, Π., Bergmeier, Ε., Θεοδωρόπουλος, Κ., Fiscer, Ρ. και Τσιαφούλη, Μ.** (2005). *Οδηγός Παρακολούθησης τύπων οικοτόπων και φυτικών ειδών στις περιοχές του Δικτύου Natura 2000 με Φορείς Διαχείρισης στην Ελλάδα*. Αγρίνιο, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων και Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων έργων.
- Ελληνική Εταιρία Συστημικών Μελετών (διαδίκτυο).** *Διακήρυξη των επιστημονικών αρχών της Ελληνικής Εταιρίας Συστημικών Μελετών*. Διαθέσιμη στην ιστοθεση: <http://www.hsss.gr/diakiriksi.html> [ημερομηνία προσπέλασης 20-11-2008].
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή** (2002). *Επιλέγουμε ένα πιο οικολογικό μέλλον. Η Ευρωπαϊκή Ένωση και το Περιβάλλον*. Λουξεμβούργο, Έκδοση της Υπηρεσίας επίσημων εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.
- Ηλιόπουλος, Ν.** (2005). *Νέοι Δρόμοι για τη Δημοκρατική Πολιτική Σκέψη*. Αθήνα, Θεμέλιο.
- Ηρακλέους, Α.** (2004). «Η εταιρική κοινωνική ευθύνη». *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, 1 Απριλίου.
- Θανόπουλος, Ι.** (2003). *Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία*. Αθήνα, Interbooks.
- Θανόπουλος, Ι.** (2002). *Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας*. Αθήνα, Interbooks.
- Θεοδωρακοπούλου, Ν.** (2009). *ΕΚΕ: Οι καταναλωτές επιβραβεύουν με αγορές*. Προδημοσίευση στο **MarketingWeek Online**. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=8&arId=21099> [ημερομηνία προσπέλασης: 28-2-2009].
- Νημά, Ε. και Καψάλης, Α.** (2002). *Σύγχρονη Διδακτική*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Νόβα-Καλτσούνη, Χ.** (2006). *Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα, Gutenberg.
- Καζαντζής, Χ.** (2004). *Σημειώσεις Διοικητικής Λογιστικής*. Σημειώσεις για το μάθημα «Ανάλυση Κόστους και Κόστους Ποιότητας» του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων και Ολικής Ποιότητας» του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Πειραιάς, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Καθημερινή, Εφημερίδα** (2004). «Ανδροκρατούμενη παραμένει η αγορά εργασίας. Αντιμέτωπες με διακρίσεις οι γυναίκες εργαζόμενες, σύμφωνα με έρευνα της Διεύθυνσης Οικονομικών Μελετών της Τραπέζης της Ελλάδος». Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική έκδοση της εφημερίδας στην ιστοθεση: [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economy\\_1\\_04/08/2004\\_111471](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economy_1_04/08/2004_111471) [ημερομηνία προσπέλασης 10/8/2009].
- Κανακίδου, Ε.** (2001). «Η κοινωνική έρευνα». *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, τεύχος 118, Μάιος-Ιούνιος.
- Καρασαββίδου-Χατζηγηγορίου, Ε.** (2002). *Επιχείρηση και Κοινωνία (πανεπιστημιακές παραδόσεις)*. Θεσσαλονίκη, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Σχολή Ν.Ο.Ε.-Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Τομέας Οικονομικής των Επιχειρήσεων.
- Καρβούνης, Σ. και Γεωργακέλλος, Δ.** (2003). *Διαχείριση του Περιβάλλοντος. Επιχειρήσεις και Βιώσιμη Ανάπτυξη*. Αθήνα, Εκδ. Αθ. Σταμούλης.

- Κόκκος, Α. (2006).** «Χαρακτηριστικά των ενήλικων εκπαιδευομένων και προϋποθέσεις αποτελεσματικής μάθησης». Εμπεριέχεται σε κοινή έκδοση του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας και του Εθνικού Κέντρου Πιστοποίησης Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΕΚεΠις). *Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών, Εκπαιδευτικό Υλικό για τους Εκπαιδευτές Θεωρητικής Κατάρτισης (Τόμος Ι)*. Αθήνα, ΕΚΕΠΙΣ.
- Κόκκος, Α. (διαδίκτυο).** «Η ιδιαιτερότητα και ο σκοπός της εκπαίδευσης ενηλίκων, σύμφωνα με τη θεωρία του Jack Merizow για τη μετασχηματίζουσα μάθηση». Διαθέσιμο στην ιστοθέση: <http://www.adulteduc.gr/001/pdfs/theoritikes/mez3.pdf> [ημερομηνία προσπέλασης: 11-9-2008].
- Κύρτσος, Γ. (2009).** «Η τελευταία ευκαιρία για την *Caretta caretta* και την Ελλάδα». Ρεπορτάζ δημοσιευμένο στην εφημερίδα "*Free Sunday*" (2.8.09).
- Λιανός, Α. (2005).** «Η εφαρμογή της Ευρωπαϊκής Στρατηγικής για την απασχόληση στην πράξη και η σημασία της για την τοπική ανάπτυξη της απασχόλησης». *Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων*, Τεύχος 39, Ιούλιος-Αύγουστος-Σεπτέμβριος, σελ. 20-33.
- Μαλέρου, Ν. (2007).** *Ανταγωνιστές, Συνεργαστείτε!* Αθήνα, Σιδέρη.
- Μασμανίδης, Κ. (2000).** *Παγκοσμιοποίηση, αποϋλοποίηση και Νέα Οικονομία*. Αθήνα, Εξάντας.
- Μπιμπίτσος, Χ. (1994).** *Σχεδιασμός και Εφαρμογή της Περιβαλλοντικής Πολιτικής στον Τομέα Διαχείρισης και Προστασίας της Βιολογικής Ποικιλότητας. Η δημιουργία και ενίσχυση του Ευρωπαϊκού Οικολογικού Δικτύου στον Ελληνικό χώρο (Πρόταση εκπόνησης διδακτορικής διατριβής)*. Μυτιλήνη, Τμήμα Περιβάλλοντος Παν. Αιγαίου.
- Μπουραντάς, Δ. (1992).** *Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρής, Ν. (1998).** *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα, εκδ. Ευγ. Μπένου.
- Νημά, Ε. και Καψάλης, Α. (2002).** *Σύγχρονη Διδακτική*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Νόβα-Καλτσούνη, Χ. (2006).** *Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα, Gutenberg.
- Ντάφης, Σ. (1992).** Διαχείριση Προστατευόμενων Περιοχών. *Επιστημονική Επετηρίδα του Τμήματος Δασολογίας και Φυσικού Περιβάλλοντος*, Τόμος ΛΕ/1. Θεσσαλονίκη, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- NOVACERT (διαδίκτυο).** Ολοκληρωμένη Διαχείριση Καλλιεργειών. Παρατίθεται στην ιστοθέση: <http://www.novacert.gr/main.php?id=25&lang=el> (ημερομηνία πρόσβασης 10-8-2009).
- Υπουργείο Ανάπτυξης & ΕΟΤ, συντάκτης WWF-Ελλάς (2000).** *Σχεδιασμός Δράσεων Πιλοτικού χαρακτήρα για την Ανάπτυξη του Οικολογικού Τουρισμού*. Έκδοση με την υποστήριξη της ΕΕ, Αθήνα.
- ΥΠΕΧΩΔΕ (2003).** *Προστατευόμενες Φυσικές Περιοχές. Προς ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης*. Αθήνα, Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων.
- Παπαδάκης, Β. (1999).** *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία*. Αθήνα, Μπένου.



- Παρασκευόπουλος, Ι. (1993α).** *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας, Τόμος Α'.* Αθήνα, αυτοέκδοση.
- Παρασκευόπουλος, Ι. (1993β).** *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας, Τόμος Β'.* Αθήνα, αυτοέκδοση.
- Πετρίδου, Ευγενία (2001).** *Διοίκηση-Μάνατζμεντ, Μία εισαγωγική προσέγγιση (Β' έκδοση).* Θεσσαλονίκη: εκδ. ΖΥΓΟΣ.
- Πετρίδου, Ε. (1992).** *Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών.* Διδακτορική διατριβή που υποβλήθηκε στη Σχολή Νομικών και Οικονομικών Επιστημών του Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Θεσσαλονίκη.
- Πιπερόπουλος, Γ. (2004).** *Επικοινωνώ, άρα υπάρχω. Ηγεσία-Επικοινωνία-Δημόσιες Σχέσεις.* Θεσσαλονίκη, Ζυγός.
- Σιάρδος, Γ. (2005).** *Μεθοδολογία Κοινωνιολογικής έρευνας (Δεύτερη έκδοση).* Θεσσαλονίκη, Ζήτη.
- Στειακάκης, Ε. και Κατζός, Ν. (2002).** *Management. Μία σύγχρονη άποψη.* Θεσσαλονίκη, Ζήτη.
- Συνήγορος του πολίτη: Συνήγορος για το περιβάλλον (2005).** *Ειδική, θεματική έκθεση 2005.* Διαθέσιμο στην ιστοθέση: [http://www.synigoros.gr/perivallon/docs/Diaxeirisi\\_oikosistimaton.pdf](http://www.synigoros.gr/perivallon/docs/Diaxeirisi_oikosistimaton.pdf) [ημερομηνία προσπέλασης: 12-10-2008]
- Τα Νέα, Εφημερίδα (2009).** «Οι εμπρηστές χτύπησαν για τρίτη φορά τη Ζάκυνθο». Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική έκδοση της εφημερίδας στην ιστοθέση: <http://www.tanea.gr/default.asp?pid=2&ct=1&artid=4528943>
- Τζάνη, Μ. (2005).** *Σημειώσεις για το μάθημα «Μεθοδολογία έρευνας κοινωνικών επιστημών».* Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης.
- Τηνιακού, Ε. (1996).** *Έρευνα Μάρκετινγκ.* Θεσσαλονίκη, Global Bookstore Ε.Π.Ε.
- Τοκατλίδου, Β. (2003).** *Γλώσσα, επικοινωνία και γλωσσική εκπαίδευση.* Αθήνα, Πατάκη.
- Τριλίβα, Σ. και Αναγνωστοπούλου, Τ. (2008).** *Βιωματική μάθηση. Ένας πρακτικός οδηγός για εκπαιδευτικούς και ψυχολόγους.* Αθήνα, Τόπος.
- Τρούμπης, Α. (1999).** *Λογία Οικολογία - Η Επιστήμη της Φύσης μεταξύ Κοινωνίας και Πολιτικής.* Αθήνα, τυπωθήτω.
- Τρούμπης, Α. (1993).** «Η πολιτική διαχείρισης του περιβάλλοντος». *Οικονομικός Ταχυδρόμος,* Αρ. Φ. 46 Νο 2063.
- Τσιότρας, Γ. (1995).** *Βελτίωση Ποιότητας.* Αθήνα, Ευγ. Μπένου.
- Τσοπάνογλου, Α. (2000).** *Μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας και εφαρμογές της στην αξιολόγηση της γλωσσικής κατάρτισης.* Θεσσαλονίκη, Εκδ. Ζήτη.
- WWF-Ελλάς, συντάκτης (2000).** *Σχεδιασμός Δράσεων Πιλοτικού χαρακτήρα για την Ανάπτυξη του Οικολογικού Τουρισμού (έκδοση με την υποστήριξη της ΕΕ).* Αθήνα, Υπουργείο Ανάπτυξης & ΕΟΤ.
- Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (2007).** *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.).* Αθήνα, έκδοση της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης-Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας.



- Φίλιας, Β. επιμ.** (1977). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών*. Αθήνα, Gutenberg.
- Φραγγούλης και Βαλκάνος (διαδίκτυο).** «Η Συμβολή της Βιωματικής Μάθησης στην Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση και Κατάρτιση». Διαθέσιμο στην ιστοθέση: <http://www.alfavita.gr/artra/artro20071219c.php> [ημερομηνία προσπέλασης: 20-8-2008].
- Φρεμενίτης, Σ.** (2008). «Ράβουν νέο κοστούμι στον Καποδίστρια». *Εφ. «Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία»*, 1-6-2008.
- Χαραλαμπίδης, Ν.** (2009). «Κτίρια για την εφαρμογή μέτρων εξοικονόμησης στα κτίρια». *Κτίριο & Ενέργεια*, τεύχος 76, σελ. 76-81.
- Χυτήρης, Λ.** (2006). *Μάνατζμεντ. Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα, Interbooks.
- Χυτήρης, Λ.** (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις* (3<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα, Interbooks.
- Ψαρρού, Μ. και Ζαφειρόπουλος, Κ.** (2001). *Επιστημονική Έρευνα, Θεωρία και Εφαρμογές στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα, Τυπωθήτω.

### **Μεταφράσεις**

- Barber, B.** (2007). *Ισχυρή Δημοκρατία. Συμμετοχική Πολιτική για μια Νέα Εποχή*. Αθήνα, Παπαζήση.
- Cohen, L. and Manion, L.** (1994). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα, Μεταίχιμο.
- Emberlin, J.** (1996). *Εισαγωγή στην Οικολογία (μετάφραση Α. Μελιάδου, Πρόλογος Α. Τρούμπης)*. Αθήνα, Γιώργος Δαρδάνος.
- Goleman, D.** (1999). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα, εκδ. Ελληνικά Γράμματα.
- Howitt, D. and Cramer, D.** (2001). *Στατιστική με το SPSS 10 για Windows*. Αθήνα, Κλειδάριθμος.
- Jarvis, P.** (2004). *Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση (Θεωρία και πράξη)*. Αθήνα, Μεταίχιμο.
- Javeau, C.** (1996). *Η έρευνα με ερωτηματολόγιο (το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή)*. Αθήνα, Γιώργος Δαρδάνος.
- Jenks, M. & Kelly, J.** (1998). *Μην το κάνετε. Αναθέστε το! Η μυστική δύναμη των επιτυχημένων Μάνατζερ*. Αθήνα, Γαλαίος.
- Κουίλιαμ, Σ.** (2008). *Η γλώσσα του σώματος*. Αθήνα, Μοντέρνοι καιροί.
- Maxwell, J.** (1998). *Αναπτύξτε τους Ηγέτες γύρω σας (Πως θα βοηθήσετε τους άλλους να φτάσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους)*. Αθήνα, Κλειδάριθμος.
- Rogers, A.** (1999). *Η Εκπαίδευση Ενηλίκων*. Αθήνα, Μεταίχιμο.

### **Ξενόγλωσσες**

- Arendt, H.** (1958). *The Human Condition*. Chicago, The University of Chicago Press.

- Argenti, P. and Forman, J. (2002). *The power of corporate communication*. New York, McGraw-Hill.
- Asher, M. (1996). *Managing Quality in the Service Sector*. London, Kogan Page.
- Barzelay, M., 2002. "Origins of the New Public Management". In: McLaughlin, S. et al. (Eds.). *New Public Management, Current Trends and Future Prospects*. New York, Routledge.
- Beard, C. & Wilson, J. (2002). *The Power of Experiential Learning. A handbook for trainers and educators*. Kogan page.
- Beck, A., Bennet, P. and Wall, P. (2002). *Communication Studies*. Routledge-London & New York.
- Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, development, applications*. New York, George Braziller.
- Black. K. (2006). *Business statistics for contemporary decision making* (fourth edition update). New Jersey, Wiley.
- Bowman, J. and Wilson, J. (2008). "Different roles, different perspectives: perceptions about the purpose of training needs analysis". *Industrial and Commercial Training*, Vol. 40, No 1, pps 38-41.
- Bramley, P. and Newby, A. (1984). "The evaluation of training Part I: Clarifying the concept". *Journal of European Industrial Training (JEIT)*, Vol. 8, No 6, pps 10-16.
- Brandemurger, A. and Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition: A revolution mindset that combines competition and cooperation*. New York, Doubleday.
- Brian, W.A. (2000). "Myths and Realities of the High-Tech Economy". *Talk given at credit Suisse First Boston Thought Leader Forum, Sep. 10*. Διαθέσιμο στην ιστοθεση: [www.santafe.edu/~wbarthur/Papers/Pdf files/Credit Suisse Web.pdf](http://www.santafe.edu/~wbarthur/Papers/Pdf_files/Credit_Suisse_Web.pdf) [ημ. προοπτελασης: 15-7-2008].
- Brody, S. (2003). "Measuring the effects of stakeholder participation on the quality of local plans based on the principles of collaborative ecosystem management". *Journal of Planning Education and Research*, Vol. 22, pps 407-419.
- Brown, A. (1998). *Organizational culture*. Financial Times-Pitman Publishing.
- Brown, D. (2005). "Electronic government and public administration". *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 71, No 2, pps 241-254.
- Bryan, R., Kreuter, M. and Brownson, R. (2008). "Integrating adult learning principles into training for public health practice". *Health Promotion Practice*, Vol. XX, No x, pps 1-7.
- Calingo, L. (1996). "The evolution of strategic quality management". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, No 9, pps 19-37.
- Cartin, Th. (1999). *Principles and Practices of Organizational Performance Excellence*. Milwaukee, Wisconsin, ASQ Quality Press.
- Creswell, J. (1994). *Research Design. Qualitative & quantitative Approaches*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Dessler, G. (2006). *A framework for Human resource Management*. Upper Saddle river, Pearson/Prentice Hall.

- Dewey, J. (1938). *Experience and Education*. New York, Collier Books (Collier edition first published 1963).
- Earthwatch Europe, IUCN-The World Conservation Union and World Business Council for Sustainable development (2002). *Business & Biodiversity, The handbook for Corporate Action*. Switzerland, ATAR Roto Press SA.
- Elbein, S. & Thomas, M. (1998). *Project Skills (New Skills Portfolio)*. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Emerton, L., Bishop, J. and Thomas, L. (2006). *Sustainable Financing of Protected Areas*. Gland, IUCN.
- European Commission-Directorate General for Research (2006). *She Figures 2006*. Luxemburg, Office for official publications of the European Communities.
- Evans, J. and Lindsay, W. (2005). *The management and control of quality (6<sup>th</sup> edition)*. Mason-Ohio, South-Western, Thomson.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS (Second Edition)*. London, Sage publications.
- Fiol, C., Lyles, M. A. (1985). "Organisational Learning". *Academy of Management Review*, Vol. 10, No 4, pps 803-813.
- Fisce, J. (1990). *Introduction to communication studies (second edition)*. London and new York, Routledge.
- Freire, P. (1978). *L' education: Pratique de la liberté*. Paris, CERF.
- Gamble, P.R. and Blackwell, J. (2001). *Knowledge Management, A state of the art guide*. London, Kogan Page.
- Gege, M. (1997). *Kosten senken durch Umweltmanagement*. Munchen, Vahlen.
- Grant, R. (2000). "Shifts in the World Economy: The drivers of Knowledge Management". In Despres, Ch. & Chauvel, D. (Eds). *Knowledge Horizons, The Present and the Promise of Knowledge Management*. Woburn, Butterworth-Heinemann.
- Greenberg, J. (1996). *Managing Behavior in Organizations*. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Groot, R. (1992). *Functions of nature: Evaluation of nature in environmental planning, management and decision making*. Amsterdam, Wolters-Noordhoff.
- Halfpap, K. (2001). Towards learning for the future: some practical experiences. *Vocational Training (European Journal)*, No 23, May-August/II, pps 53-59.
- Hall, R. (1992). *Organizations, structures, processes, and outcomes*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc.
- Harrison, R. (2003). *Learning and Development (third edition)*. London, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Harrison, S. (1995). *Public relation. An introduction*. London and New York, Routledge.
- Herath, G. (2005). "Sustainable development and environmental accounting: the challenge to the economics and accounting profession". *International Journal of Social Economics*, Vol. 32, No 12, pps 1035-1050.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. Software of the Mind-Intercultural Cooperation and its importance for survival*. New York, McGraw-Hill.

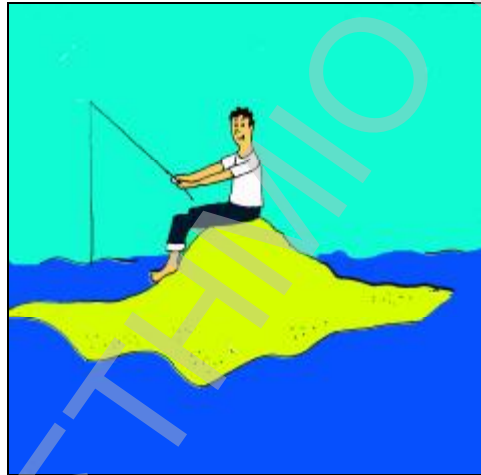
- Holton, E. and Yamkovenko, B. (2008). "Strategic Intellectual Capital Development: A Defining Paradigm for HRD?". *Human Resource Development Review*, Vol. 7, No 3, pps 270-291.
- Hood, Ch., 1991. "A Public Management for All Seasons?". *Public Administration*, No 69, pps 3-19.
- Hood, Ch. and Michael, J. (1991). *Administrative Argument*. Aldershot, Dartmouth.
- Hornigren, C., Datar, S. & Foster, G. (2006). *Cost Accounting, a managerial emphasis*. Canada, Pearson Education, Inc. (Twelfth edition).
- IEEP (Institute for Euroiean Environmental Policy) (1991). *Towards a European Ecological Network (EECONET)*, Edited by Graham Bennet. Arnhem, the Netherlads.
- Illeris, K. (2002). *The three dimensions of learning*. Frederiksberg, Roskilde University Press.
- Juran, J. (1988). *Quality Control Handbook*. New York, McGraw-Hill.
- Kanji. G. and Asher, M. (1996). *100 Methods for Total Quality Management*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Kaplan, A. (1943). "Content Analysis and the Theory of Signs". *Philosophy of Science*, Vol. 10, pps 230-247.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992). "The balanced scorecard: Measures that drive performance". *Harvard Business review*, Vol. 70, pps 71-80.
- Karakas, F. and Kavas, M. (2008). "Creative brainstorming and integrative thinking: skills for twenty-first century managers" (future article). *Development and Learning in Organisations*, Vol. 22, No 2, pps 8-11.
- Kerlinger, F.N. (1979). *Behavioral research: A conceptual approach*. New York, Holt, Rinehart, and Winston.
- Kim, W. and Mauborgne, R. (1999). Fair process: Managing in the Knowledge Economy. In: Magretta, J. (Ed.). *Managing in the New Economy*. Boston, A Harvard Business Review Book.
- Kohn, J. and Gowdy, J. (2001). "Sustainability as a management concept". In: Kohn, J., Gowdy, J. and Straaten, J. (Eds), *Sustainability in action*. Northampton, Edward Elgar.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning. Experience as the source of learning development*. New Jersey, Prentice Hall.
- Kolb, D. and Fry, R. 1975. "Towards an applied theory of experiential learning". In: C.L. Copper (ed), *Theories of group processes*. London, John Wiley.
- Kolb, D., Boytzis, R. and Mainemelis, Ch. (2000). "Experiential Learning Theory : Previous Research and New Directions". In : Sternberg, R. and Zhang, L. (Eds). *Perspectives on cognitive, learning, and thinking styles*. New Jersey, Lawrence Erlbaum.
- Kolb, D., Rubin, I. and McIntyre, J. (1971). *Organizational Psychology: an experiential approach*. New Jersey, Prentice Hall.
- Kotler, Ph. (2001). *Kotler on Marketing, How to create, win and dominate markets*. London, Simon & Scuster.

- Kotler, Ph. (2000). *Marketing Management, The Millenium Edition*. Upper Saddle River, Prentice Hall International, Inc.
- Kotler, Ph. and Anreassen, A. (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (fifth edition). Upper Saddle River, New Jersey.
- Labovitz, G., Chang, Y. and Rosansky, V. (1993). *Managing Quality Work: a leadership guide for the results-driven manager*. New York, Harper Business.
- Larsen, H. (2004). "Experiential Learning as Management Development: Theoretical perspectives and empirical illustrations. *Advances in Developing Human Resource*, Vol. 6, No 4, pps 486-503.
- Letmathe, P. & Doost, K. R. (2005). "Environmental cost accounting and auditing". *Managerial Auditing Journal*, 15/8, pps 424-430.
- Levit, S. (1994). *Quality is just the beginning (managing for total responsiveness)*. New York, McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York, Harper & Row.
- Lovelock, J. (1988). *The ages of Gaia*. New York, W.W. Norton.
- Luft, J. and Ingham, H. (1955). "The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness". *Proceedings of the western training laboratory in group development*. Organization: UCLA, Los Angeles.
- Medley, P. (1997). "Environmental accounting-what does it mean to professional accountants?". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol 10, No 4, pps 594-600.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, Vol. 50, pps 370-396.
- McBurney, D. (1998). *Research Methods* (4<sup>th</sup> edition). Pacific Grove, Brooks/Cole Publishing Company.
- McGill, I. and Beaty, L. (1995). *Action Learning, a guide for professional, management and educational development* (second edition). London, Kogan Page.
- Mebratu, D. (1998). "Sustainability and sustainable development: Historical and conceptual review". *Environmental Impact Assessment Review*, Vol. 18, pps 493-520.
- Merriam, S. (1988). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Miller, D. (1995). "Citizenship and Pluralism". *Political Studies*, Vol. 43, No 3, pps 432-450.
- Mulej, M., Potocan, V., Zenko, Z., Kajzer, S., Ursic, D. and Knez-Riedl, Z. (2004). "How to restore Bertalanffian systems thinking". *Kybernetes*, Vol. 33 No 1, pps 48-61.
- Noss, R., O'Connell, M. and Murphy, D. (1997). *The science of conservation planning: habitat conservation under the Endangered Species Act*. Washington, World Wildlife Fund-Island Press.
- Odum, E. (1971). *Fundamentals of Ecology* (3<sup>rd</sup> edition). Philadelphia, Saunders.
- Oakland, J. (1993). *Total Quality Management, the route to improving performance*. Oxford, Butterworth-Heinemann.

- OECD (2001a). *Towards a sustainable future – Communiqué of the OECD Council at Ministerial level*. Paris, OECD Publications.
- OECD (2001b). *The New Economy: Beyond the Hype*. Paris, OECD Publications.
- OECD (2000). *Is there a New Economy?* First report of the OECD Growth Project. Paris, OECD Publications.
- Ollikainen, M. (1997). "Sustainable development from the viewpoint of Ethics and Economics". In: Tylecote, A. and Straaten, J. (Eds), *Environment, Technology and Economic Growth*. Northampton, European Association for Evolutionary Political Economy. Edward Elgar Publishing Limited.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., and Berry, L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, Vol. 40 (Fall), pps 41-50.
- Pearce, D. (1998). *Economics and environment: essays on ecological economics and sustainable development*. Northampton, Edward Elgar Publishing, Inc.
- Pearce, D. & Turner, K. (1990). *Economics of Natural Resources and the Environment*. New York, Harvester Wheatsheaf.
- Pedler, M., Burgoyne, L. and Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for Sustainable Development*. London, McGraw-Hill.
- Pekka Economou V. and Lycogianni V., (2005). «The Human Factor as a Source of Competitive Advantage in the New Globalized Markets», *37th World Congress of the International Institute of Sociology, Research Committee 10, "Globalization, Union Involvement and Participation"*, Stockholm, Sweden.
- Perelman, L. (1989). "Strategy: Creating and managing change". In: Fahey, L. (Ed.), *The Strategic Planning Management Reader*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc.
- Petridou, E. and Spathis, C. (2001). "Designing Training Interventions: Human or Technical Skills Training?" *International Journal of Training and Development*, Vol. 5, No 3, pps 185-195.
- Phillips, A. (2002). *Management Guidelines for IUCN Category V Protected Areas: Protected Landscapes/Seascapes*. Gland Switzerland and Cambridge, IUCN.
- Pomeroy, R., Parks, J. and Watson, L. (2004). *How is your MPA doing? A guide of natural and social indicators for evaluating marine protected area management effectiveness*. Gland and Cambridge, IUCN, WWF and NOAA National Ocean Services
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York, Free Press.
- Reeves, C. and Bednar, D. (1994). "Defining quality: alternatives and implications". *Academy of Management Review*, Vol. 19, No 3, pps 419-445.
- Rogers, C. (1980). *A Way of Being*. Boston, Houghton Mifflin.
- Sashkin, M. and Kiser, K. (1993). *Putting Total Quality Management to Work*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Secretariat of the Convention on Biological Diversity (2006). *Global Biodiversity Outlook 2*. Montreal, Self-edition.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, Doubleday.

- Singleton, R., Straits, B and Straits, M. (1993). *Approaches to Social Research* (2<sup>nd</sup> edition). New York, Oxford University Press.
- Shannon, C. and Weaver, W. (1949). *The mathematical Theory of Communication*, Champaign, Illinois, University of Illinois Press.
- Sloman, M. and Philpott, J. (2006). "Training and learning in the knowledge and service economy". *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30, No 3, pps 240-250.
- Smith, I. (1994). *Down-to-Earth Strategic Planning*. Sydney, Prentice Hall.
- Stubbs, W., Cocklin, C. (2008a). "Conceptualizing a Sustainability Business Model". *Organization & Environment*, Vol. 21, No 2, pps 103-127.
- Stubbs, W. and Cocklin, C. (2008b). "Teaching sustainability to business students: shifting mindsets". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 9, No 3, pps 206-221.
- Titscher, St. et al. (2000). *Methods of Text and Discourse Analysis*. London, Sage Publications.
- Tocatlidou, V. (1996). "Vocational oriented language learning: a model for communication needs analysis". Στο: *Η κοινωνιογλωσσολογική διάσταση στη διδασκαλία και εκμάθηση σύγχρονων γλωσσών*. Πρακτικά 11<sup>ου</sup> Διεθνούς Συνεδρίου. Θεσσαλονίκη, Ελληνική Εταιρία Εφαρμοσμένης Γλωσσολογίας, τομ. 7, σελ. 335-341.
- Tuijnman, A. and Kamp, M. van der (1992). Learning for life: New ideas, new significance. In: Tuijnman, A. & M. van der Kamp (Eds). *Learning across the lifespan*. Oxford, Pergamon Press.
- Turner, E. (2006). "Learning that lasts". *Industrial and commercial training*, Vol. 38, No 3, pps 137-142.
- U.S. Department of Interior - National Park Service (1997). VERP, The Visitor Experience and Resource Protection (VERP) Framework. A Handbook for Planners and Managers. Devner Service Center.
- Vella, J. (2001). *Taking learning to task (creative strategies for teaching adults)*. San Francisco, Jossey-Bass.
- WCED, World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford, Oxford University Press.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2006). *Strategic Management and Business Policy Concepts*. Upper Saddle River, Pearson, Prentice Hall.
- Wheelwright, S.C. (1989). "Competing through Manufacturing". In Wild, R. (Ed.), *International Handbook of Production and Operations Management*. London, Cassell education, Ltd.
- Wilcox, T. (2006). "Human resource development as an element of corporate social responsibility". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 44, No 2, pps 184-196
- Windahl, S. and Signitzer, B. with Olson, J. (1992). *Using Communication Theory, An introduction to planned communication*. London, Sage publications.
- Wissensmanagement Forum (2003). *An illustrated guide to Knowledge Management*. Graz, Austria. Διαθέσιμο στην ιστοθέση: [www.wm-forum.org](http://www.wm-forum.org) [ημ. προσπέλασης: 6-12-2007].

- World Business Council for Sustainable Development (2000). *Corporate Social Responsibility*. Conches-Geneva, World Business Council for Sustainable Development. Διαθέσιμο στην ιστοθέση: <http://www.wbcsd.org/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf> [ημερομηνία προσπέλασης: 21-9-2008].
- WWF (2004). *Αξιολόγηση του Συστήματος Προστατευόμενων Περιοχών της Ελλάδας: Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα, έκδοση της WWF Ελλάδας.
- Zaleznik, A. (1998). «*Managers and Leaders: Are They Different?*». Δημοσιευμένο άρθρο στην συλλογή «*Harvard Business Review on Leadership*». Boston, Harvard Business School Press.
- Zhong-hua, C. (2007). “Natural capital and allocation of investment along a sustainable growth path”. *14<sup>th</sup> International Conference on management Science and Engineering*, August 20-22, Harbon (P.R. China).





## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

### **Περιεχόμενα Παραρτημάτων**

- 1. Η ενεργητική και βιωματική μάθηση ενηλίκων (συνοπτικός οδηγός αρχών και τεχνικών για εκπαιδευτές ενηλίκων)**
- 2. Επεξήγηση βασικών όρων των Επιστημών του Περιβάλλοντος που χρησιμοποιούνται στο κείμενο**
- 3. Πίνακας στοιχείων Φορέων Διαχείρισης και νομικού-θεσμικού πλαισίου οριοθέτησης των αντίστοιχων Προστατευόμενων Περιοχών**
- 4. Άξονες διενέργειας συνεντεύξεων με την ομάδα των ειδικών**
- 5. Δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο συμπληρώθηκε από στελέχη του δημοσίου τομέα με αρμοδιότητα στην προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών**
- 6. Ημιδομημένο ερωτηματολόγιο για τη διενέργεια τηλεφωνικών συνεντεύξεων με υπεύθυνους λειτουργίας των υφιστάμενων Φορέων Διαχείρισης της χώρας μας**

## Η ενεργητική και βιωματική μάθηση ενηλίκων (συνοπτικός οδηγός αρχών και τεχνικών για εκπαιδευτές ενηλίκων)

### Εισαγωγή στην εκπαίδευση ενηλίκων

Η εκπαίδευση ενηλίκων εντάσσεται, κατά τη γνώμη μας, σε μία ευρύτερη φιλοσοφική θεώρηση για τη στάση του ανθρώπου απέναντι στη γνώση και τις αποφάσεις που λαμβάνει κατά τη διάρκεια της ζωής του σχετικά με την προσωπική του ανάπτυξη. Η φιλοσοφική αυτή διάσταση της σχέσης του ανθρώπου με τη γνώση, που εκφράζεται πολύ παραστατικά μέσω της ρήσης του Σωκράτη (470-399π.χ.) «γηράσκω αεί διδασκόμενος» ή, στα νεοελληνικά, «όσο ζω, μαθαίνω», περικλείεται στη λεγόμενη δια βίου εκπαίδευση ή δια βίου μάθηση, στην πιο σύγχρονη μορφή της. Η δια βίου εκπαίδευση μπορούμε να ισχυριστούμε ότι είναι κάτι παραπάνω από τη συνεχή επικαιροποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των ατόμων. Αποτελεί ίσως μία στάση ζωής του σύγχρονου ανθρώπου για την απόκτηση νέων ικανοτήτων και την ανανέωσή τους σε μία εποχή έντονων αλλαγών και μεγάλης αβεβαιότητας. Όπως αναφέρει ο Θανόπουλος (2002: 25), «ο 21<sup>ος</sup> αιώνας δεν προσφέρει σιγουριές. Σε μία πραγματικότητα όπου οι πληροφορίες αναπαράγονται με τρομακτικά γρήγορους ρυθμούς, για να επιβιώσει ο σύγχρονος άνθρωπος χρειάζεται την κατάλληλη νοοτροπία, τη γνωστική ανανέωση, τον οραματισμό και την ταχύτητα υλοποίησης». Καθώς σήμερα οι περισσότεροι άνθρωποι, κατά τη διάρκεια του επαγγελματικού τους βίου, είναι αναγκασμένοι να αλλάζουν συχνότερα θέσεις (και τόπο) εργασίας, ενώ οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται μέσα σ' ένα περιβάλλον ραγδαίων αλλαγών, ο ρόλος της δια βίου εκπαίδευσης εστιάζεται στο να εφοδιάζει τα άτομα με ποικίλες τεχνικές, μεθοδολογικές, οργανωτικές, επικοινωνιακές και μαθησιακές ικανότητες, ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στις εκάστοτε αλλαγές αντιμετωπίζοντάς τις περισσότερο σαν «ευκαιρίες» για εξέλιξη και πρόοδο, παρά σαν απειλές. Ο Halfpap (2001: 54), συνοψίζει το σύγχρονο ρόλο της εκπαίδευσης ενηλίκων στην «ανάπτυξη μίας συνολικής ικανότητας για δράση στην επαγγελματική, προσωπική και κοινωνική ζωή του ατόμου». Στην κατεύθυνση αυτή ιδιαίτερη σημασία έχει η ανάπτυξη:

- Επαγγελματικών και ειδικών ικανοτήτων.
- Της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων, ιδιαίτερα της δυνατότητας για ανάλυση, σχεδιασμό και (ορθολογική) λήψη αποφάσεων.
- Της ικανότητας για αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία. Και
- Της ικανότητας ανάληψης υπευθυνοτήτων, σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο.

Τα ενήλικα<sup>14</sup> άτομα, σύμφωνα με αρκετές ψυχοπαιδαγωγικές θεωρήσεις, υποθέτουμε ότι

<sup>14</sup> Η λέξη ενήλικος ενώ φαίνεται να συνδέεται με την ηλικία του ατόμου, εντούτοις παραπέμπει σε μία σειρά από διαφορετικά χαρακτηριστικά, τις περισσότερες φορές προσδιορισμένα σύμφωνα μ' ένα συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο. Έτσι, σε μία δεδομένη κοινωνία τα άτομα θεωρούνται «ώριμα» για κάποιες κοινωνικές ή νομικές περιστάσεις σε διαφορετικές ηλικίες (όπως, για παράδειγμα, για την άσκηση του δικαιώματος του εκλέγειν και εκλέγεσθαι, της οδήγησης οχημάτων, του γάμου, της κατανάλωσης οινόπνευματων ποτών, της εκπλήρωσης της στρατιωτικής τους υποχρέωσης, κ.λπ.). Σύμφωνα με τον Jarvis (2004: 82), η ενηλικιότητα «επιτυγχάνεται όταν τα άτομα αντιμετωπίζονται από τους άλλους ως κοινωνικά ώριμα και όταν θεωρούν τα ίδια ότι έχουν κατορθώσει να φτάσουν στο επίπεδο αυτό». Στο πλαίσιο της εκπαίδευσης ενηλίκων, μας ενδιαφέρουν περισσότερο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (π.χ. οι εμπειρίες) των ενηλίκων και οι ειδικότερες ανάγκες που αντιμετωπίζουν σε σχέση με την προσωπική και την επαγγελματική τους ζωή, που είναι μείζονος σημασίας για τον ορθολογικό, αποδοτικό και αποτελεσματικό σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

μαθαίνουν με διαφορετικό τρόπο από τα παιδιά. Σύμφωνα με τον Κόκκο (διαδίκτυο), έχει αποδειχθεί πλέον ερευνητικά ότι οι ενήλικοι χάρη στην εν δυνάμει ικανότητά τους για κριτικό στοχασμό, μπορούν να μαθαίνουν με τρόπο διαφορετικό και πιο ολοκληρωμένο σε σχέση με τους ανηλίκους. Σύμφωνα με τους **Tuijnman & Kamp (1992: 193)**, δε φαίνεται να υπάρχει σήμερα μία συνεκτική και εμπειρικά επιβεβαιωμένη θεωρία για τη μάθηση των ενηλίκων και, πιθανότατα, εξαιτίας των πολλών διαφορετικών θεωρητικών προσανατολισμών, είναι μάλλον απίθανο να υπάρξει στο μέλλον. Οι πολλές διαφορετικές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα μπορούμε να πούμε ότι είναι συμπληρωματικές, καθώς η κάθε μία ξεχωριστά και όλες μαζί συνολικά προσεγγίζουν και ερμηνεύουν, μ' έναν παραστατικό τρόπο, τις διαφορετικές πτυχές της μάθησης. Οι *συμπεριφορικές* θεωρίες επικεντρώνονται στην παρατηρούμενη συμπεριφορά η οποία προκύπτει ως αποτέλεσμα της μάθησης, ενώ οι *γνωστικές* θεωρίες προσεγγίζουν τη μάθηση σαν μία *νοητική διεργασία (mental process)*. Από την άλλη μεριά, οι θεωρίες της *κοινωνικής μάθησης* εστιάζονται στην αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων, ενώ οι *ανθρωπιστικές* στη συμβολή της μάθησης στην ανθρώπινη ολοκλήρωση. Σε κάθε περίπτωση, το ενδιαφέρον μας σχετικά με τις θεωρίες για τη μάθηση αφορά στη συμβολή τους για τη δημιουργία ενός πλαισίου πρακτικής εφαρμογής της εκπαίδευσης ενηλίκων και σ' αυτήν την προοπτική όλες οι θεωρίες έχουν να προσφέρουν κάτι σημαντικό και χρήσιμο.

Ο Κόκκος (2006: 89κ.ε.) παρουσιάζει τα κύρια χαρακτηριστικά των ενηλίκων εκπαιδευομένων τα οποία θα πρέπει να έχουμε υπόψη μας κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων εκπαίδευσης που απευθύνονται σε ενήλικους. Τα ενήλικα άτομα:

1. Έρχονται στην εκπαίδευση με συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι επαγγελματικοί, εκπλήρωσης κοινωνικών ρόλων, προσωπικής ανάπτυξης, κύρους, κ.λπ., αν και δε λείπουν οι περιπτώσεις που ενήλικα άτομα συμμετέχουν σ' ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχοντας συγκεκριμένους ή αόριστους στόχους ή, κάποιες φορές, επειδή έχουν υποχρεωθεί από την εργοδοσία τους.
2. Έχουν ευρύτερο και διαφορετικό μεταξύ τους φάσμα εμπειριών.
3. Έχουν αποκρυσταλλώσει τους προτιμώμενους τρόπους μάθησής τους, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, τις ικανότητές τους και τις εμπειρίες τους.<sup>15</sup>
4. Έχουν τάση για ενεργητική συμμετοχή. Γνωρίζουν ικανοποιητικά τις ανάγκες τους και είναι σε θέση να αμφισβητήσουν τεκμηριωμένα το περιεχόμενο ενός προγράμματος στο οποίο συμμετέχουν.
5. Αντιμετωπίζουν εμπόδια στη μάθηση τα οποία μπορεί να αφορούν την οργάνωση της μαθησιακής διαδικασίας, τις κοινωνικές ή επαγγελματικές υποχρεώσεις τους, καθώς επίσης και εσωτερικά εμπόδια που οφείλονται σε ψυχολογικούς παράγοντες (π.χ. ανησυχία για το κατά πόσο θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εκπαίδευσης και τις επιπτώσεις μίας ενδεχόμενης αποτυχίας).

Σύμφωνα με τον **Rogers (1999: 69-70)**, η εκπαίδευση αποτελεί μία σχεδιασμένη μαθησιακή δραστηριότητα, όπου ένας μέρος προσφέρει σ' ένα άλλο σε σχέση μ' ένα συμφωνημένο στόχο.

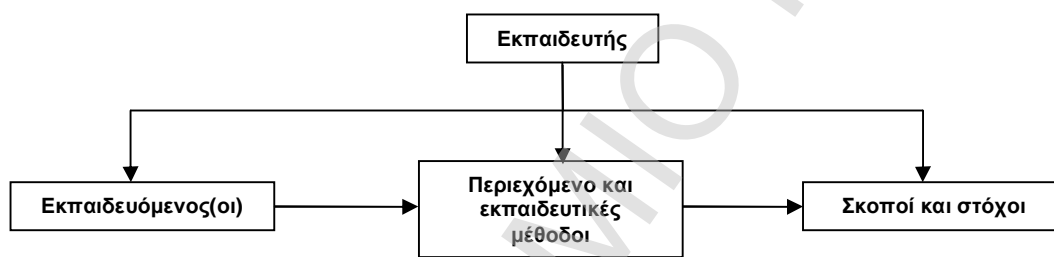
---

<sup>15</sup> Οι εμπειρίες που έχουν τα ενήλικα άτομα από τα σχολικά τους χρόνια αναμένεται να επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις προσδοκίες τους όπως και, το σημαντικότερο, τη στάση τους κατά την συμμετοχή τους σ' ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Στο πλαίσιο μίας εκπαιδευτικής δραστηριότητας υπάρχουν τέσσερα στοιχεία που βρίσκονται σε στενή και δυναμική σχέση μεταξύ τους και τα οποία επηρεάζουν την ποιότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διεργασίας:

1. Ο *εκπαιδευτής-φορέας*, αυτός δηλαδή που παρέχει τη μαθησιακή δραστηριότητα και μπορεί να τελεί υπό την εποπτεία ενός ευρύτερου οργανισμού, στο πλαίσιο υλοποίησης ενός προγράμματος επιμόρφωσης.
2. Ο συμμετέχων *εκπαιδευόμενος* ή οι *εκπαιδευόμενοι* (ομάδα), που αποτελούν το κοινό της μαθησιακής δραστηριότητας.
3. Οι *γενικοί σκοποί και ειδικοί στόχοι*, οι οποίοι περιγράφονται συνήθως στα επίπεδα των γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων. Και
4. Η επιλογή των *περιεχομένων και εκπαιδευτικών μεθόδων* που καθορίζονται στο πλαίσιο του σχεδιασμού της εκπαιδευτικής δραστηριότητας.

Το επόμενο Διάγραμμα Π.1.1 αποδίδει την εκπαιδευτική διεργασία που περιγράψαμε παραπάνω:



Διάγραμμα Π.1.1

*Τα 4 δυναμικά αλληλεπιδρώντα στοιχεία μίας εκπαιδευτικής διεργασίας*

*(πηγή: A. Rogers, 1999: 70, τροποποιημένο)*

Ο επιτυχής (αποτελεσματικός) σχεδιασμός και η αποδοτική υλοποίηση μίας εκπαιδευτικής δραστηριότητας για ενήλικες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη μία σειρά από σημαντικές προϋποθέσεις και περιορισμούς που συνδέονται με τα παραπάνω τέσσερα στοιχεία μίας εκπαιδευτικής διεργασίας. Ο Κόκκος (2006: 97κ.ε), τονίζει τη σημασία μερικών βασικών *προϋποθέσεων* οι οποίες θα πρέπει να εξασφαλίζονται ώστε οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι να μαθαίνουν αποτελεσματικά:

1. *Η εκπαίδευση έχει εθελοντικό χαρακτήρα.* Όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα ενήλικα άτομα εμπνέονται κυρίως από εσωτερικά κίνητρα στις αποφάσεις τους για την εκπαίδευσή τους.
2. *Οι εκπαιδευτικοί στόχοι αποσαφηνίζονται, είναι ρεαλιστικοί και συζητούνται με τους εκπαιδευόμενους.* Η μαθητοκεντρική προσέγγιση δεν εφαρμόζεται μόνο στις μεθόδους και τεχνικές διδασκαλίας, αλλά και σ' όλο το εύρος των εκπαιδευτικών διαδικασιών.
3. *Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι άψογα οργανωμένο σ' όλα τα επίπεδα.* Η διατύπωση αυτή υπονοεί και την κατάλληλη προετοιμασία και απόκτηση των απαιτούμενων δεξιοτήτων και ικανοτήτων για όλα τα άτομα που εμπλέκονται στα επιμέρους στάδια σχεδιασμού, υλοποίησης, αξιολόγησης και διάχυσης των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης.

4. Το περιεχόμενο έχει άμεση σχέση με τις ανάγκες και τις εμπειρίες των εκπαιδευομένων. Στην κατεύθυνση αυτή συνιστάται η χρησιμοποίηση αυθεντικού υλικού και γενικά η επιλογή εκπαιδευτικού υλικού και μεθόδων σε άμεση σχέση με το περιεχόμενο του αντικειμένου της εκπαίδευσης.
5. Λαμβάνονται υπόψη οι προτιμώμενοι τρόποι μάθησης. Στην κατεύθυνση αυτή απαιτείται μία διερεύνηση των στυλ μάθησης των εκπαιδευομένων ενώ, παράλληλα, συνιστάται η χρήση ποικιλίας τρόπων μάθησης ώστε να ενισχύεται η ικανότητά τους για μάθηση.
6. Ενθαρρύνεται σταδιακά η ενεργητική συμμετοχή στην εκπαιδευτική διαδικασία, στην οποία συμβάλλει και η ατμόσφαιρα που διαμορφώνεται. Ο κύκλος μάθησης του **Kolb**, που θα δούμε στη συνέχεια, αποτελεί το πιο γνωστό μοντέλο για την εφαρμογή της βιωματικής μάθησης κι άλλων ενεργητικών τεχνικών εκπαίδευσης.
7. Διερευνώνται τα εμπόδια στη μάθηση που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευόμενοι, καθώς και οι τρόποι για την υπέρβασή τους. Ο ρόλος του κοινωνικού και οικογενειακού περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων, καθώς η κοινωνία θα πρέπει να προετοιμαστεί κατάλληλα, να αναπτύξει τις αναγκαίες υποδομές και να αγκαλιάσει πρωτοβουλίες και δράσεις στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης.
8. Διαμορφώνεται μαθησιακό κλίμα που χαρακτηρίζεται από ουσιαστική επικοινωνία, συνεργατικό πνεύμα και αμοιβαίο σεβασμό. Στο σημείο αυτό σχετικές είναι οι θέσεις που ανέπτυξε ο **Freire (1978)** για μία εκπαίδευση που «απελευθερώνει».

Αναφορικά με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της εκπαίδευσης ενηλίκων, προτιμώνται αυτές που προωθούν την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων. Μερικές απ' αυτές είναι οι ερωτήσεις-απαντήσεις μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευομένων, η συζήτηση με άξονα ένα συγκεκριμένο θέμα ή μία ερώτηση κρίσεων, ο καταιγισμός ιδεών (**brainstorming**), η εξέταση μελετών περίπτωσης (**case studies**), τα παιχνίδια ρόλων, η επίλυση προβλημάτων, η ολοκλήρωση ενός έργου που υλοποιείται ατομικά ή ομαδικά (**project**), η διενέργεια συνέντευξης από ένα ειδικό, η πραγματοποίηση εκπαιδευτικών εκδρομών και επισκέψεων, κ.ά. Η επιλογή των καταλληλότερων κάθε φορά εκπαιδευτικών τεχνικών γίνεται στο πλαίσιο του σχεδίου της εκπαιδευτικής διαδικασίας όπου λαμβάνονται υπόψη οι εκπαιδευτικοί στόχοι που επιδιώκονται, το προφίλ και στυλ μάθησης των εκπαιδευομένων, τα διαθέσιμα μέσα, κ.ά.

## **Η ενεργητική μάθηση**

Η *ενεργητική μάθηση (action learning)* χρησιμοποιείται εκτεταμένα στην ψυχοθεραπεία, αλλά αποτελεί επίσης και μία διαδομένη μέθοδο για την εκπαίδευση στελεχών οργανισμών και επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τους **McGill & Beaty (1995: 34)**, η ενεργητική μάθηση αποτελεί μία διεργασία η οποία συμβάλλει στη δημιουργία μίας δομής στις βιωματικές εμπειρίες που έχουν τα άτομα, αφιερώνοντας τον απαραίτητο χρόνο για κριτικό στοχασμό. Στο πλαίσιο της ενεργητικής μάθησης λαμβάνουν χώρα δύο σημαντικές διαδικασίες: α) η υποστήριξη των ατόμων να στοχαστούν κριτικά προηγούμενες εμπειρίες τους, με σκοπό να προχωρήσουν στη μάθηση βιωματικά και β) να διερευνήσουν ένα τρέχον θέμα ή πρόβλημα με άμεσο ενδιαφέρον για αυτά, προκειμένου να διαμορφώσουν τη μελλοντική τους δράση. Μία ειδική εφαρμογή της

ενεργητικής μάθησης συναντάμε στο πλαίσιο της δημιουργίας των λεγόμενων *κύκλων ποιότητας (quality cycles)*.<sup>16</sup> Όπως αναφέρει η **Rimanoczy (2007: 247-248)**, παρά το γεγονός ότι η ενεργητική μάθηση χρησιμοποιείται με πολλές διαφορετικές παραλλαγές, εντούτοις υπάρχουν μία σειρά από κοινά χαρακτηριστικά που συναντάμε στις περισσότερες από αυτές:

- Κατά την εκπαίδευση χρησιμοποιούνται πραγματικά προβλήματα για τα οποία υπάρχει προσπάθεια επίλυσης σε πραγματικό χρόνο, ενώ συνήθως δεν υπάρχουν «σωστές» απαντήσεις.
- Τα προβλήματα σχετίζονται άμεσα με το εργασιακό περιβάλλον των εκπαιδευομένων.
- Οι συμμετέχοντες συναντιούνται αρκετές φορές, σχηματίζοντας μικρές, σταθερές ομάδες (στα αγγλικά αποδίδονται με τον όρο “sets”).
- Οι εκπαιδευόμενοι παρεμβαίνουν με ερωτήσεις, παρατηρούν, στοχάζονται και οδηγούνται σε συμπεράσματα.
- Υπάρχει αλληλοβοήθεια.
- Οι συμμετέχοντες αναλαμβάνουν κάποια είδη δράσης για την επίλυση των εξεταζόμενων προβλημάτων στο χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ των συναντήσεων.

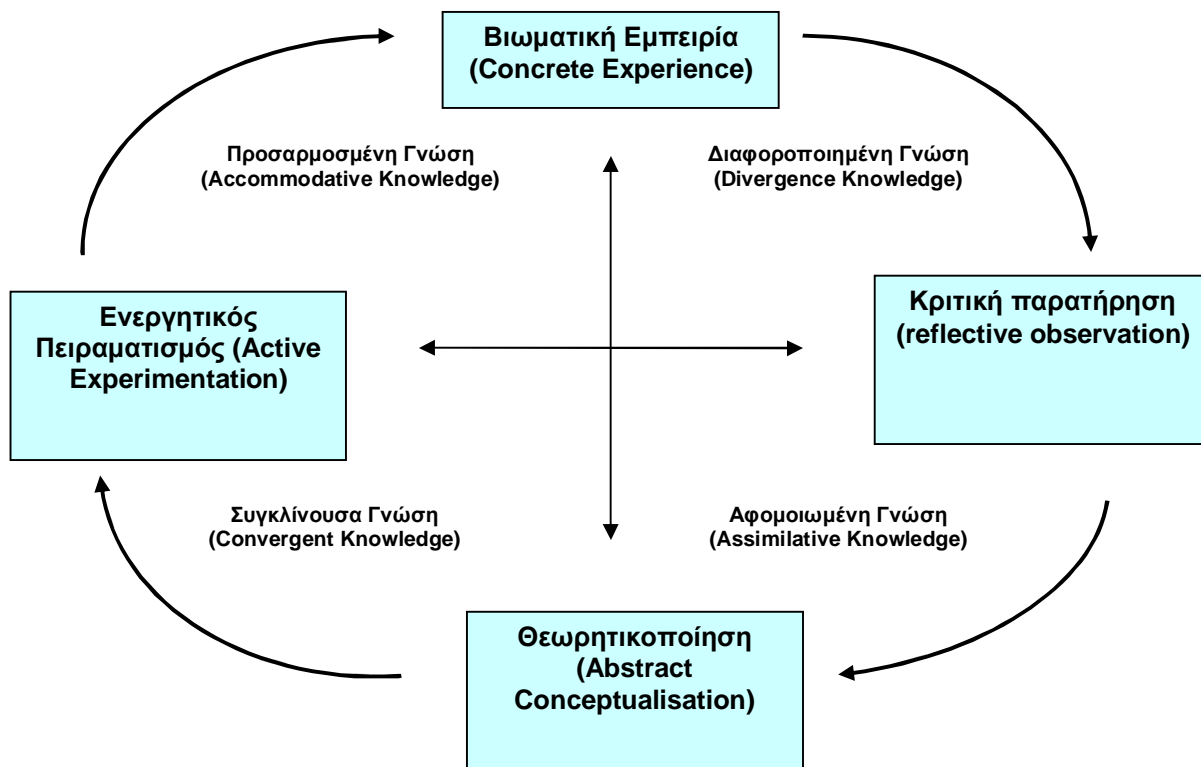
## Η βιωματική μάθηση

Η βιωματική μάθηση έχει τις ρίζες της στις θεωρίες της σχολής των ανθρωπιστών όπως ο **Maslow (1943)** και ο **Rogers (1980)**, καθώς επίσης και του **Lewin (1951)** ο οποίος αναφέρθηκε στην δυναμική των ομάδων και, παράλληλα με τον **Dewey (1938)**, στη σημασία της εμπειρίας κατά τη μάθηση. Σύμφωνα με τις Τριλίβα και Αναγνωστοπούλου (2008: 29), ο όρος βιωματική μάθηση αναφέρεται σε «έναν εναλλακτικό τρόπο μάθησης, ο οποίος, αντί να χρησιμοποιεί βιβλία, προκαθορισμένη διδακτική ύλη και απομνημόνευση, φέρνει σε άμεση επαφή το μαθητή με το αντικείμενο το οποίο χρειάζεται να γνωρίσει και τον βοηθά να επεξεργαστεί αυτή την εμπειρία». Ένα ολοκληρωμένο και καθιερωμένο μοντέλο για τη βιωματική μάθηση είναι αυτό που ανέπτυξε ο **Kolb** και οι συνεργάτες του και σήμερα είναι ευρέως γνωστό ως ο «κύκλος της εμπειρικής ή βιωματικής μάθησης του Kolb» (**D. Kolb et al. 1971, D. Kolb & R. Fry, 1975 και D. Kolb, 1984**). Το μοντέλο αυτό στηρίζεται στις θεωρίες των **Dewey, Lewin και Piaget**. Όπως αναφέρουν οι **Kolb, et al. (2000)**, η θεωρία της βιωματικής μάθησης παρέχει ένα ολιστικό μοντέλο για τη διεργασία της μάθησης κι ένα πολυπαραγοντικό μοντέλο για την ανάπτυξη των ενηλίκων, τα οποία είναι σε συμφωνία με τις επικρατούσες απόψεις για το πώς μαθαίνουν τα άτομα, εξελίσσονται και αναπτύσσονται. Επίσης, αποτελεί ένα εξαιρετικό «εργαλείο» σχεδιασμού εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων στο πλαίσιο της εκπαίδευσης ενηλίκων.

---

<sup>16</sup> Οι «κύκλοι ποιότητας (quality cycles)», αναπτύχθηκαν από τον **Ishikawa (1915-1989)** στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αν και η αρχική ιδέα, όπως αναφέρει και ο ίδιος ο **Ishikawa**, ανήκει στον **Deming (1900-1993)**, τον πιο γνωστό ίσως γκουρού της Ποιότητας (Γ. Τσιότρας, 1995: 33). Οι κύκλοι ποιότητας είναι εθελουχικές ομάδες εργαζομένων οι οποίοι πραγματοποιούν συναντήσεις με αντικείμενο τη διαρκή βελτίωση των συνθηκών εργασίας και της επίδοσης του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται, με ιδιαίτερη έμφαση στα θέματα της ποιότητας. Τα συμπεράσματα και οι προτάσεις των συμμετεχόντων στους κύκλους ποιότητας τα οποία μπορεί να αφορούν τον σχεδιασμό υφιστάμενων ή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, θέματα βελτίωσης της παραγωγικής διαδικασίας, την περιβαλλοντική διαχείριση και υγιεινή και ασφάλεια, κ.ά. παρουσιάζονται στη διοίκηση προκειμένου να εσωματωθούν στις επιχειρησιακές πρακτικές. Παράλληλα, αποτελούν σημαντική πηγή γνώσης για τους εργαζόμενους που συμμετέχουν, καθώς επίσης και «μοχλό» παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά όταν συνδέονται με το σύστημα ανταμοιβών και επιβράβευσης του οργανισμού.

Η διεργασία της βιωματικής μάθησης, σύμφωνα με τον **Kolb (1984: 40κ.ε.)**, μπορεί να περιγραφεί σαν ένας επαναλαμβανόμενος κύκλος *τεσσάρων σταδίων* ο οποίος περιλαμβάνει τέσσερις διαφορετικούς τύπους μάθησης: *βιωματική εμπειρία, κριτική παρατήρηση, θεωρητικοποίηση* και *ενεργητικός πειραματισμός*. Στο μοντέλο αυτό τα δίπολα βιωματική εμπειρία/θεωρητικοποίηση και ενεργητικός πειραματισμός/κριτική παρατήρηση αποτελούν δύο ζευγάρια αντιδιαμετρικά αντίθετων διαστάσεων της μάθησης. Η πρώτη αφορά τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουμε τις νέες πληροφορίες ή εμπειρίες, ενώ η δεύτερη αφορά τον τρόπο με τον οποίο τις επεξεργαζόμαστε ή τις μετασχηματίζουμε. Στο πλαίσιο της θεωρίας της βιωματικής μάθησης, η μάθηση ορίζεται ως μία διεργασία κατά την οποία η γνώση δημιουργείται μέσα από τον μετασχηματισμό της εμπειρίας (**Kolb, 1984: 41**). Ειδικότερα, η γνώση δημιουργείται ως αποτέλεσμα της βιωματικής εμπειρίας και του μετασχηματισμού της σε τέσσερις μορφές που ο **Kolb** τις προσδιορίζει ως: *διαφοροποιημένη γνώση (divergent knowledge)*, *αφομοιωμένη γνώση (assimilative knowledge)*, *συγκλίνουσα γνώση (convergent knowledge)* και *προσαρμοσμένη γνώση (accommodative knowledge)*, όπως φαίνονται στο επόμενο Διάγραμμα Π.1.2:



Διάγραμμα Π.1.2

Γραφική απεικόνιση (απλοποιημένη) του μοντέλου του **Kolb** όπου εμφανίζονται τα στάδια της βιωματικής μάθησης και οι βασικές μορφές της γνώσης που προκύπτουν (πηγή: **D. Kolb, 1984: 42**)

Όπως αναφέρει ο **Illeris (2007: 86-87)**, η πλέον θεμελιώδης υπόθεση στη θεωρία της μάθησης είναι ότι όλες οι μορφές μάθησης περιλαμβάνουν δύο σημαντικά διαφορετικούς τύπους διεργασιών: μία *εξωτερική* διεργασία αλληλεπίδρασης μεταξύ του εκπαιδευομένου και του

κοινωνικού, πολιτισμικού και υλικού περιβάλλοντος και μία *εσωτερική* ψυχολογική διεργασία ολοκλήρωσης και αφομοίωσης στην οποία τα νέα ερεθίσματα συνδέονται με τα δεδομένα της προϋπάρχουσας γνώσης. Η σημαντικότερη πτυχή της βιωματικής μάθησης είναι η άμεση σύνδεση μεταξύ της προσωπικής δράσης και της μάθησης. Το άτομο ανακαλύπτει και ερμηνεύει τον κόσμο και τον εαυτό του μέσω της κριτικής επισκόπησης των προηγούμενων βιωμάτων του.<sup>17</sup> Ο **Greenberg (1995: 41)** εξάλλου, ορίζει την μάθηση «σαν μία σχετικά μόνιμη αλλαγή της συμπεριφοράς (του ατόμου) η οποία προκύπτει ως αποτέλεσμα των εμπειριών του». Αυτή η σχετική μονιμότητα στην αλλαγή της συμπεριφοράς παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς καθιστά τη μάθηση μία κινητήριο δύναμη αλλαγής για το άτομο, τον οργανισμό ή την επιχείρηση στην οποία ανήκει και, τελικά, τον κόσμο.

Η χρησιμοποίηση της θεωρίας της βιωματικής μάθησης στο πλαίσιο εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, σχεδιάζοντας δηλαδή δραστηριότητες σύμφωνα με τον κύκλο του **Kolb**, υποστηρίζεται από συμπεράσματα ανάλογων ερευνών. Ο **Turner (2006: 141)** αναφέρει ότι σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί, μετά από μία εβδομάδα η *συγκράτηση (retention)* των πληροφοριών από αυτά που μόνο ακούει ένα άτομο (π.χ. σε μία διάλεξη), είναι γύρω στο **10%**. Στην περίπτωση που το άτομο ακούει και κρατάει σημειώσεις ταυτόχρονα (π.χ. σε ένα πανεπιστημιακό μάθημα), το ποσοστό συγκράτησης πληροφοριών φτάνει στο **25%**. Αν το άτομο ακούει, καταγράφει και συζητά το περιεχόμενο μ' άλλους, το ποσοστό συγκράτησης διπλασιάζεται και φτάνει στο **50%**. Στην περίπτωση που το άτομο, επιπροσθέτως με τα παραπάνω δοκιμάζει και εφαρμόζει τη νέα γνώση, τότε το ποσοστό της συγκράτησης φτάνει στο **80%**, ενώ στην περίπτωση που αναλάβει τη διδασκαλία της σε άλλους αγγίζει το εκπληκτικό ποσοστό του **90%**.

Ο ρόλος του περιβάλλοντος στη βιωματική μάθηση αφορά στη δημιουργία κατάλληλων ερεθισμάτων τα οποία οδηγούν σε μία εμπειρία η οποία καθίσταται ο πυρήνας της βιωματικής μάθησης. Η σημερινή «βιομηχανία» της βιωματικής μάθησης προσφέρει προγράμματα τα οποία περιλαμβάνουν σεμινάρια στο εσωτερικό ειδικά διαμορφωμένων αιθουσών, δραστηριότητες στην ύπαιθρο, προσομοιώσεις με ηλεκτρονικούς υπολογιστές, προβολές **video**, βιωματικά παιχνίδια, κλπ. Οι δραστηριότητες της βιωματικής μάθησης εμπνέονται από την τέχνη, την ψυχοθεραπεία, το θέατρο, την ποίηση, την παράδοση, τη φύση και πολλούς άλλους τομείς του κοινωνικού, πολιτισμικού ή φυσικού περιβάλλοντος. Σε κάθε περίπτωση όμως, οι δραστηριότητες αυτές είναι το *μέσο* για να προχωρήσει η διαδικασία της μάθησης ενώ, τις περισσότερες φορές, τα στοιχεία του φυσικού ή ημι-φυσικού περιβάλλοντος που εμπλέκονται σε μία δραστηριότητα βιωματικής μάθησης έχουν συμβολικό περιεχόμενο. Η βιωματική εμπειρία μπορεί να είναι *φυσική (physical)* ή *πνευματική (spiritual)* και, αντίστοιχα, *προσωπική* ή *ομαδική*. Η εκπαιδευτική διαδικασία καθορίζεται από τον τόπο στον οποίο λαμβάνουν μέρος οι *δραστηριότητες*, με τη βοήθεια *αντικειμένων (εκπαιδευτικού υλικού)* και σύμφωνα με κάποιους *κανόνες* οι οποίοι θα πρέπει να τηρούνται. Οι **Beard and Wilson (2002)**, στο βιβλίο τους για τη «δύναμη της βιωματικής μάθησης», παρέχουν περισσότερες διευκρινήσεις για τα τέσσερα αυτά δομικά στοιχεία της βιωματικής εκπαίδευσης:

---

<sup>17</sup> Η διεργασία της βιωματικής μάθησης αποτυπώνεται ίσως πολύ παραστατικά στη λαϊκή ρήση: «το πάθημα τού έγινε μάθημα».



- § *Τόποι:* για την οργάνωση δραστηριοτήτων οι οποίοι μπορεί να είναι απομακρυσμένες-παρθένες περιοχές, η συνεδριακή αίθουσα ενός ξενοδοχείου ή το δημαρχιακό μέγαρο μίας πόλης.
- § *Δραστηριότητες:* οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν μία περιπετειώδη περιήγηση, ένα θεατρικό δρώμενο ή την προσομοίωση μίας επιχειρηματικής λειτουργίας.
- § *Αντικείμενα:* η χρησιμοποίησή τους περιλαμβάνει από την απόκρημνη επιφάνεια ενός βράχου, μέχρι είδη σχεδίου και ζωγραφικής.
- § *Κανόνες:* οι οποίοι μπορεί να είναι δεσμευτικοί ή διαπραγματεύσιμοι.

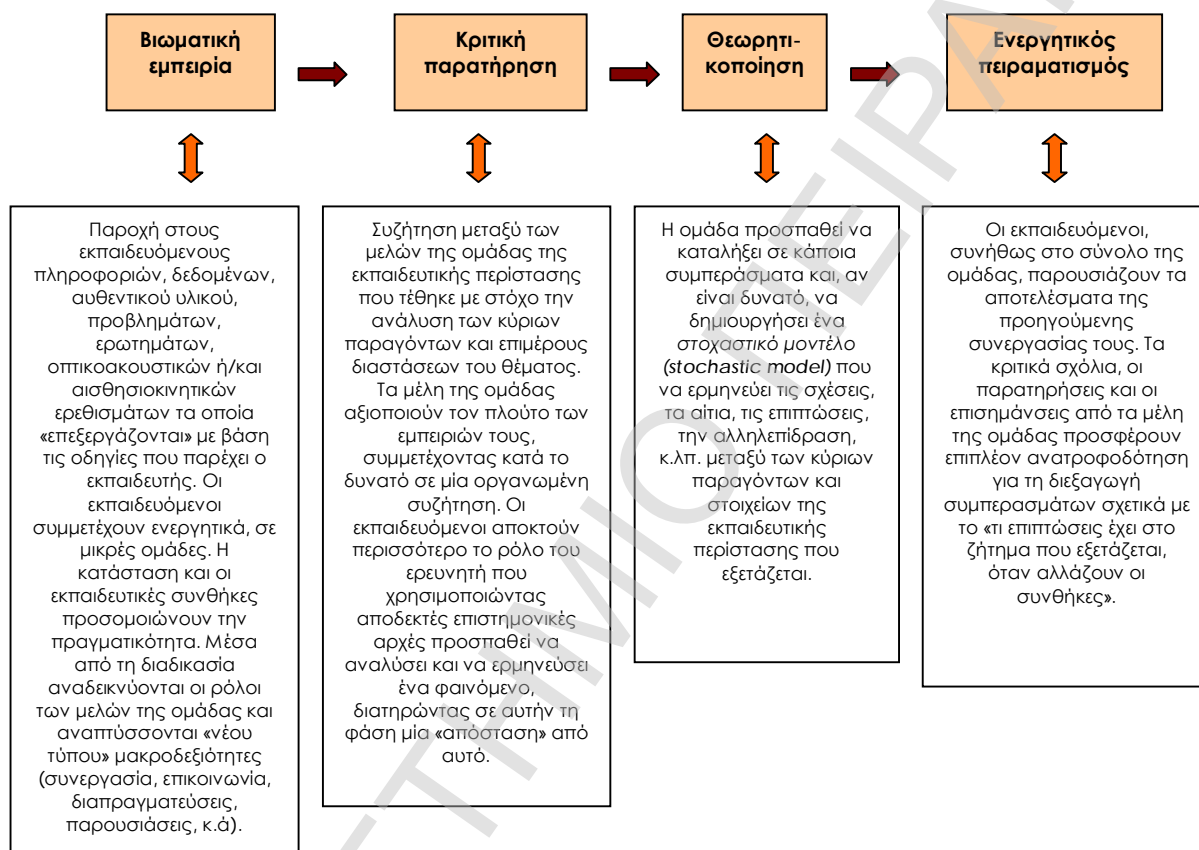
Η θεωρία της βιωματικής μάθησης μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη δράσεων εκπαίδευσης με πολύ καλά αποτελέσματα από οργανισμούς και επιχειρήσεις και αυτή είναι ίσως η μεγαλύτερη συμβολή της στην εκπαίδευση των ενηλίκων. Όπως αναφέρει ο **Larsen (2004:497)**, οι επιχειρήσεις αποτελούν ένα «γόνιμο υπόστρωμα» για βιωματική μάθηση, μέσα από τα δίκτυα και τις σχέσεις που αναπτύσσουν, τις αναθέσεις συγκεκριμένων έργων, τις μετακινήσεις προσωπικού, τις επιχειρηματικές «προκλήσεις» και την ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου που το κάθε ένα και όλα μαζί αποτελούν εξαιρετικές ευκαιρίες για μάθηση.

Ένας περιοριστικός παράγοντας στο σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων βιωματικής εκπαίδευσης είναι η κατάλληλη οργάνωση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων οι οποίες θα πρέπει να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Σύμφωνα με τις Αρχοντάκη και Φιλίππου (2003:75-76), οι ασκήσεις της βιωματικής μάθησης κινητοποιούν το σώμα, το συναίσθημα και το νου. Η ολική εμπλοκή των ατόμων σ' αυτό που συμβαίνει επιτρέπει την αύξηση της επίγνωσης και την ιδιοποίηση των νέων πληροφοριών ενώ, παράλληλα, οι βιωματικές ασκήσεις αποτελούν μία αποτελεσματική μέθοδο για ευχάριστη και γρήγορη μάθηση κοινωνικών δεξιοτήτων. Παρόλα αυτά, όπως αναφέρουν οι Φραγγούλης & Βαλκάνος (διαδίκτυο), οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες πρέπει να συνδέονται άμεσα με τους στόχους του προγράμματος και τις ανάγκες των μελών της ομάδας. Δραστηριότητες που δε σχετίζονται με τους στόχους του συγκεκριμένου προγράμματος, δεν εξυπηρετούν τις ανάγκες και τους σκοπούς του και είναι πιθανό να λειτουργούν αποπροσανατολιστικά για τους συμμετέχοντες σ' αυτό. Επίσης, η μη κατάλληλη επιλογή του τόπου εφαρμογής του προγράμματος μπορεί να οδηγήσει στη μη αποτελεσματικότητά του. Η επιλογή του τόπου λοιπόν και του είδους των δραστηριοτήτων σ' ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που χρησιμοποιεί τη βιωματική μάθηση, καθορίζονται με βάση τους εκπαιδευτικούς κι άλλους στόχους που επιδιώκονται.

### **Εφαρμογή των ασκήσεων ενεργητικής μάθησης που περιέχονται στα κείμενα της διπλωματικής εργασίας**

Προκειμένου να επιτυγχάνονται τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στο επίπεδο της μάθησης των συμμετεχόντων κατά την εφαρμογή των δραστηριοτήτων ενεργητικής μάθησης που περιλαμβάνονται στην παρούσα διπλωματική εργασία, θα πρέπει οι εκπαιδευτές να υιοθετούν τις αρχές εκπαίδευσης ενηλίκων στις οποίες αναφερθήκαμε προηγούμενα και να φροντίζουν ώστε η διαδικασία της μάθησης να ακολουθεί τον κύκλο της βιωματικής μάθησης του **Kolb**, όπως παρουσιάστηκε επίσης προηγούμενα. Όπως αναφέρει η **Vella (2001: 5)**, οι

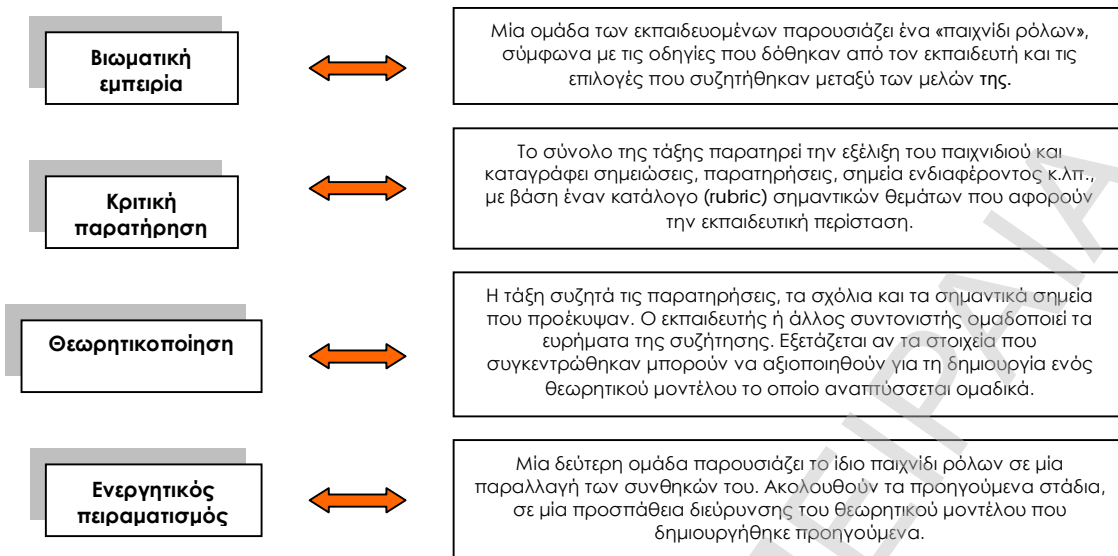
εκπαιδευτικές δραστηριότητες δεν αποτελούν ένα «συμπλήρωμα» της διδασκαλίας ή μία δράση ελέγχου για το «αν έμαθαν οι εκπαιδευόμενοι». Αποτελούν μέρος ενός ολοκληρωμένου σχεδίου, παρουσιάζοντας νέα περιεχόμενα με μία ποικιλία διαφορετικών τρόπων και μέσων που επιτρέπουν την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων. Το επόμενο Διάγραμμα Π.1.3 παρουσιάζει τη συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ της τυπικής μορφής των δραστηριοτήτων και των σταδίων του κύκλου του **Kolb**:



Διάγραμμα Π.1.3

*Παρουσίαση της εφαρμογής των σταδίων του κύκλου της βιωματικής μάθησης, κατά την εξέλιξη μιας εκπαιδευτικής δραστηριότητας*

Στη συνέχεια, στο Διάγραμμα Π.1.4 παρουσιάζεται ένα πιο συγκεκριμένο παράδειγμα όπου εμφανίζεται η εξέλιξη μιας εκπαιδευτικής δραστηριότητας ενός «παιχνιδιού ρόλων μέσω των τεσσάρων σταδίων του κύκλου του **Kolb**:



#### Διάγραμμα Π.1.4

*Η εφαρμογή των σταδίων του κύκλου του Kolb στο πλαίσιο μίας εκπαιδευτικής δραστηριότητας «παιχνιδιού ρόλων»*

Τα παραπάνω αποτελούν φυσικά μερικές πολύ γενικές κατευθύνσεις που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εκπαιδευτές. Η κάθε ομάδα συνήθως αναπτύσσει τη δική της δυναμική,<sup>18</sup> ενώ οι εκπαιδευτές, αξιοποιώντας την εμπειρία που συσσωρεύουν, πολύ γρήγορα είναι σε θέση να συντονίζουν με αποτελεσματικότητα την εφαρμογή εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων ενεργητικής και βιωματικής μάθησης.

<sup>18</sup> Όπως αναφέρουν οι Νημά & Καψάλης (2002: 125), μία τάξη δεν είναι ένα απλό άθροισμα 20-30 μαθητών, αλλά αποτελεί ένα οργανωμένο κοινωνικό σύστημα, το οποίο ανάλογα με τη δυναμική του επηρεάζει και κατευθύνει προς την μία ή προς την άλλη πλευρά την συμπεριφορά των μαθητών και του εκπαιδευτικού.

## Επεξήγηση βασικών όρων των Επιστημών του Περιβάλλοντος που χρησιμοποιούνται στο κείμενο

Στη συνέχεια παρατίθενται μία σειρά από όρους που χρησιμοποιούνται συχνά στο πλαίσιο της προστασίας, ανάδειξης και αξιοποίησης των Προστατευόμενων Περιοχών. Καθώς η αποτελεσματική επικοινωνία στο εσωτερικό διεπιστημονικών συνήθως ομάδων που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων προστασίας και ανάπτυξης στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών αποτελεί τον «ακρογωνιαίο λίθο» για την επιτυχή έκβαση και εκπλήρωση των στόχων τους, ο συγκεκριμένος κατάλογος μπορεί να διευκολύνει σημαντικά τη συνεργασία τους.

όροι	απόδοση στα αγγλικά	περιγραφή
<b>Αειφόρος Ανάπτυξη ή Αειφορία</b>	<b>Sustainable Development</b>	Ένα μοντέλο οικονομικής, κοινωνικής και οικολογικής ανάπτυξης το οποίο «ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακινδυνεύεται η δυνατότητα να ικανοποιηθούν και τις δικές τους ανάγκες οι μελλοντικές γενιές (WCED, 1987: 8)».
<b>απειλούμενα είδη</b>	<b>endangered species</b>	Είδη για τα οποία εξακολουθούν να υφίστανται παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στη δραστική μείωση των φυσικών πληθυσμών τους και, κατ' επέκταση, στον γενετικό τους εκφυλισμό.
<b>απόβλητα</b>	<b>wastes</b>	Κάθε ποσότητα ρύπων (ουσιών, θορύβου, ακτινοβολίας ή άλλων μορφών ενέργειας) σε οποιαδήποτε φυσική κατάσταση ή αντικειμένων από τα οποία ο κάτοχός τους θέλει ή πρέπει ή υποχρεούται να απαλλαγεί, εφόσον είναι δυνατό να προκαλέσουν ρύπανση.
<b>βιολογία της διατήρησης</b>	<b>conservation biology</b>	Μία ολιστική επιστημονική θεώρηση η οποία περιλαμβάνει τις θεωρητικές αρχές και τεχνικές εφαρμογών για την προσέγγιση ζητημάτων και προβλημάτων προστασίας της υπάρχουσας ποικιλίας οργανισμών και φυσικών οικοτόπων, όπως επίσης και του πλανητικού αποθέματος γενετικής ποικιλότητας που αντιπροσωπεύουν.
<b>βιογεωγραφία</b>	<b>biogeography</b>	Η μελέτη της γεωγραφικής εξάπλωσης των φυτικών και ζωικών οργανισμών.
<b>βιολογική ποικιλότητα</b>	<b>biological diversity</b>	Η ποικιλία (πόσα διαφορετικά είδη) και η σχετική συχνότητα (%) μεταξύ των έμβιων οργανισμών και των οικολογικών αλληλεπιδράσεών τους που απαντώνται σε ένα οικοσύστημα.
<b>βιότοπος</b>	<b>biotope</b>	Μία σχετικώς μεγάλη σε έκταση περιοχή στην οποία

		<p>απαντώνται οι ειδικότερες συνθήκες στις οποίες είναι προσαρμοσμένο ένα είδος (π.χ. ο βιότοπος της βίδρας)</p>
<b>γενετική ποικιλότητα</b>	<b>genetic diversity</b>	<p>Η ποικιλία και σχετική συχνότητα γονιδίων ενός είδους ή μεταξύ διαφορετικών ειδών, υποειδών και ποικιλιών φυτικών και ζωικών ειδών.</p>
<b>διαχείριση (οικοσυστημάτων, Προστατευόμενων Περιοχών)</b>	<b>management</b>	<p>Ο συντονισμός των ενεργειών, η ανάπτυξη ειδικότερων (στρατηγικών) σχεδίων και η υλοποίηση προγραμμάτων και δράσεων για την επίτευξη μίας σειράς από στόχους οι οποίοι εκφράζονται με οικολογικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς όρους.</p>
<b>διατήρηση</b>	<b>conservation</b>	<p>το σύνολο των ενεργειών και πρακτικών οι οποίες επιτρέπουν την αέναη και σταθερή παραγωγή των ανανεώσιμων φυσικών πόρων και την παρεμπόδιση της άσκοπης χρησιμοποίησης ή σπατάλης μη ανανεώσιμων φυσικών πόρων (ιδίως όταν δεν εξασφαλίζεται η ανακύκλωσή τους)</p>
<b>είδος</b>	<b>species</b>	<p>Μία ομάδα από δυναμικά αναπαραγόμενους πληθυσμούς οι οποίοι είναι αναπαραγωγικά απομονωμένοι από άλλες τέτοιες ομάδες.</p>
<b>έκλειψη (εξαφάνιση)</b>	<b>extinction</b>	<p>Η εξαφάνιση όλων των ατόμων ενός είδους απ' όλες τις περιοχές του πλανήτη (πρακτικά, όταν ο αριθμός των εναπομεινάντων ατόμων ενός είδους συνιστούν έναν μη βιώσιμο πληθυσμό, το συγκεκριμένο είδος θα πρέπει να θεωρείται εξαφανισμένο).</p>
<b>ημι-φυσική περιοχή</b>	<b>semi-natural area</b>	<p>Μία περιοχή στην οποία η διατήρηση των φυτικών και ζωικών ειδών διατηρείται παράλληλα με την ανάπτυξη διαφόρων ανθρωπογενών δραστηριοτήτων ήπιας μορφής (π.χ. εκτατικές καλλιέργειες, καλλιέργειες σε πεζούλες ή ένας ελαιώνας)</p>
<b>κοινότητα ή βιοκοινότητα</b>	<b>community, biocommunity</b>	<p>Το σύνολο των έμβιων οργανισμών, ανεξάρτητα από την ταξινόμησή τους ταυτότητα (φυτά/ζώα, σπονδυλωτά/ασπόνδυλα, κ.λπ.), οι οποίοι βρίσκονται σε οικολογική αλληλεπίδραση σ' ένα συγκεκριμένο χώρο και κάποια δεδομένη χρονική στιγμή.</p>
<b>μεταβατικές περιοχές ή ζώνες</b>	<b>stepping stones</b>	<p>Μία ασυνεχής σειρά από φυσικά στοιχεία (χερσαίες, υδάτινες ή και μεικτές επιφάνειες) τα οποία διευκολύνουν τη μετακίνηση φυσικών πληθυσμών από τη μία περιοχή στην άλλη (π.χ. ένα δίκτυο φυσικών και ημιφυσικών υδροβιοτόπων).</p>

<b>μετακίνηση (φυσικών πληθυσμών)</b>	<b>dispersal</b>	Η μετακίνηση ατόμων ενός φυσικού πληθυσμού από μία περιοχή γέννησης ή αναπαραγωγής σε μία άλλη, για αναπαραγωγή, εύρεση τροφής ή φώλιασμα, κ.λπ. (π.χ. κατά την αποδημία των πουλιών)
<b>μετανάστευση (φυσικών πληθυσμών)</b>	<b>migration</b>	Η περιοδική μετακίνηση πληθυσμών ενός ειδικότερου είδους, από έναν βιότοπο σ' έναν άλλο (π.χ. η μετανάστευση των πελαργών).
<b>μεταπληθυσμός</b>	<b>metapopulation</b>	Ομάδα πληθυσμών που καταλαμβάνουν ευρύτερες περιοχές και που συνδέονται μεταξύ τους με ροές γενετικού υλικού: ροές γονιδίων (π.χ. γύρη στους φυτικούς οργανισμούς) και ροές σπερμάτων (π.χ. οι καρποί των φυτικών οργανισμών).
<b>οικολογία (θεωρητική)</b>	<b>ecology</b>	Η επιστήμη που μελετάει τις ιδιαίτερες σχέσεις και αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των έμβιων οργανισμών, αναμεταξύ τους και με το αβιοτικό περιβάλλον τους.
<b>μόλυνση</b>	<b>contamination</b>	Η μορφή ρύπανσης (βλ. όρο) που χαρακτηρίζεται από την παρουσία παθογόνων μικροοργανισμών στο περιβάλλον ή δεικτών του υποδηλώνουν την πιθανότητα παρουσίας τέτοιων μικροοργανισμών. Προσοχή, συχνά η ρύπανση και η μόλυνση χρησιμοποιούνται ως συνώνυμα, αλλά αυτό είναι λάθος, όπως φαίνεται από τους σχετικούς ορισμούς.
<b>οικολογική ποικιλότητα</b>	<b>landscape diversity</b>	Η ποικιλία και σχετική συχνότητα των στοιχείων που συνθέτουν ένα τοπίο (βιοτικών, όπως η βλάστηση αλλά και αβιοτικών, π.χ. ένας καταρράκτης, απόκρημνα βράχια, κ.ά.)
<b>οικολογικός ή φυσικός διάδρομος</b>	<b>ecological corridor</b>	Τμήματα γραμμικά ή αλυσιδωτά του υποδοχέα που διασπάζουν ανθρωπογενή συστήματα και που έχουν σα στόχο τη διευκόλυνση της μετακίνησης των φυσικών πληθυσμών από μία περιοχή προστασίας σε μία άλλη και την επιβίωση ενός ικανοποιητικού ποσοστού των μετακινούμενων ατόμων (π.χ. διατηρούμενοι φυτοφράκτες στο εσωτερικό εκτεταμένων αγροτικών οικοσυστημάτων)
<b>φυσικοί πόροι</b>	<b>natural resources</b>	Κάθε στοιχείο του περιβάλλοντος που χρησιμοποιείται ή μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τον άνθρωπο για την ικανοποίηση των αναγκών του και αποτελεί αξία για το κοινωνικό σύνολο.
<b>οικολογική ισορροπία</b>	<b>ecological balance</b>	Η σχετικά σταθερή σχέση που διαμορφώνεται με την πάροδο του χρόνου ανάμεσα στους παράγοντες και στοιχεία του περιβάλλοντος ενός οικοσυστήματος.

<b>οικοσύστημα</b>	<b>ecosystem</b>	Το σύνολο της βιοκοινότητας και του βιοτόπου, το οποίο διατηρεί την οργανική συνοχή του και την εξελικτική δυναμική του, κάρη στη διαρκή ροή ενέργειας και ύλης που παρέχονται από το αβιοτικό περιβάλλον, μεταξύ των βιολογικών μονάδων που το συνθέτουν. Αποτελεί τη βασική λειτουργική μονάδα της Θεωρητικής Οικολογίας.
<b>οικότοπος, ενδιαιτήμα</b>	<b>habitat</b>	Η μικρότερη γεωγραφική μονάδα ενός βιοτόπου, χαρακτηριζόμενη από υψηλό βαθμό ομοιογένειας των αβιοτικών της χαρακτηριστικών, της κλωρίδας και της πανίδας της (π.χ. ένα υγροτοπικό λιβάδι)
<b>περιοχή απολύτου προστασίας</b>	<b>core area</b>	Μία περιοχή υψηλής οικολογικής σημασίας η οποία αποτελεί λειτουργική οντότητα ενός συστήματος προστασίας της φύσης και στην οποία δεν επιτρέπεται η ανάπτυξη ανθρωπίνων δραστηριοτήτων εκτός από ελάχιστες εξαιρέσεις (που προάγουν την έρευνα, την εκπαίδευση ή κρίνονται αναγκαίες για την αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσεων). Ο χαρακτηρισμός της περιοχής γίνεται στο πλαίσιο ενός θεσμοθετημένου σχεδίου διαχείρισης, με σκοπό τη διατήρηση της βιολογικής και οικολογικής ποικιλότητας.
<b>πληθυσμός</b>	<b>population</b>	Μία ομάδα ατόμων του ίδιου είδους που βρίσκονται σ' ένα συγκεκριμένο χώρο, κάποια δεδομένη χρονική στιγμή και, δυνητικά, μπορούν να αναπαραχθούν.
<b>προστασία του περιβάλλοντος</b>	<b>environmental protection</b>	Το σύνολο των ενεργειών, μέτρων και έργων που έχουν στόχο την πρόληψη της υποβάθμισης του περιβάλλοντος ή την αποκατάσταση, διατήρηση ή βελτίωσή του.
<b>ρυθμιστικές περιοχές ή ζώνες</b>	<b>buffer zones</b>	Μία περιοχή γειτνιάζουσα ή στο εσωτερικό μίας περιοχής απολύτου προστασίας στην οποία λαμβάνουν χώρα διάφορες ενέργειες και μέτρα για την αποφυγή αρνητικών, μη αντιστρεπτών επιδράσεων στην περιοχή απολύτου προστασίας από έκτακτα περιστατικά (π.χ. περιβαλλοντικές, υδρολογικές, κ.ά. διακυμάνσεις)
<b>ρύπανση</b>	<b>pollution</b>	Η παρουσία στο περιβάλλον ρύπων, δηλαδή κάθε είδους ουσιών, θορύβου, ακτινοβολίας ή άλλων μορφών ενέργειας σε ποσότητα, συγκέντρωση ή διάρκεια που μπορούν να προκαλέσουν αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία, στους ζωντανούς οργανισμούς και στα οικοσυστήματα ή υλικές ζημιές και γενικά να αντικαταστήσουν το περιβάλλον ακατάλληλο για τις επιθυμητές χρήσεις του (βλ. και μόλυνση).
<b>τοπίο</b>	<b>landscape</b>	Μία γεωγραφική περιοχή, αρκετών τετραγωνικών

<b>υγεία</b>	<b>health</b>	<p>χιλιομέτρων όπου απαντώνται διαφορετικές μορφές οικοσυστημάτων οι οποίες αλληλεπιδρούν αναμεταξύ τους.</p> <p>Η κατάσταση πλήρους φυσικής, διανοητικής και κοινωνικής ευεξίας του ατόμου ή του συνόλου του πληθυσμού.</p>
<b>υποβάθμιση (περιβάλλοντος)</b>	<b>(environmental) degradation</b>	<p>Η πρόκληση από ανθρώπινες δραστηριότητες ρύπανσης ή οποιαδήποτε άλλης μεταβολής στο περιβάλλον, η οποία είναι πιθανό να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην οικολογική ισορροπία, στην ποιότητα και στην υγεία των κατοίκων, στην ιστορική και πολιτιστική κληρονομιά και στις αισθητικές αξίες.</p>
<b>υποείδος</b>	<b>subspecies</b>	<p>Μία γενετικά διαφοροποιημένη υποομάδα ενός είδους (π.χ. λευκή αρκούδα)</p>
<b>φυσική περιοχή</b>	<b>natural area</b>	<p>Μία περιοχή στην οποία δεν υφίσταται καμία μόνιμη ανθρωπογενής δραστηριότητα ή παρέμβαση. Υπάρχει περίπτωση όμως, να επηρεάζεται από παρακείμενες ανθρωπογενείς δραστηριότητες (π.χ. τα περιαστικά οικοσυστήματα μίας πόλης).</p>



Πίνακας υφιστάμενων Φορέων Διαχείρισης Προστατευόμενων Περιοχών

A/A	Χαρακτηρισμός περιοχής	Έδρα Φορέα Διαχείρισης	Νομικό πλαίσιο οριοθέτησης	Τηλέφωνο επικοινωνίας	Ηλεκτρονική διεύθυνση ιστοθέσης
1	Εθνικό Θαλάσσιο Πάρκο Ζακύνθου	Ζάκυνθος	Π.Δ.: ΦΕΚ 906/Α/22-12-99, Τροποποίηση: ΦΕΚ 1272/Δ/27-11-03	26950-29870	<a href="http://www.nmp-zak.org">www.nmp-zak.org</a>
2	Εθνικό Πάρκο Σχινιά-Μαραθώνα	Σχινιάς Μαραθώνα Ν. Αττικής	Π.Δ.: ΦΕΚ 395/Δ/3-7-00	210-7721592	
3	Περιοχή Οικονομικής Ανάπτυξης Λίμνης Παμβώτιδας Ιωαννίνων	Ιωάννινα	ΚΥΑ: 22943, ΦΕΚ 649/Δ/5-6-03	26510-21834	<a href="http://www.lakepamvotis.gr">www.lakepamvotis.gr</a>
4	Εθνικό Θαλάσσιο Πάρκο Αλοννήσου-Βορείων Σποράδων	Πατητήρι, Αλόννησος Ν. Μαγνησίας	ΚΥΑ: 23537, ΦΕΚ 621/Δ/19-6-03	24240-66378, 66388	<a href="http://www.alonissos-park.gr">www.alonissos-park.gr</a>
5	Εθνικό Πάρκο Λιμνών Κορώνειας-Βόλβης	Λαγκαδάς Ν. Θεσσαλονίκης	ΚΥΑ: 6919, ΦΕΚ 248/Δ/5-3-04	23940-24553	<a href="http://www.foreaskv.gr">www.foreaskv.gr</a>
6	Εθνικό Πάρκο Β. Πίνδου (Εθνικών Δρυμών Βίκου-Αώου και Πίνδου)	Δήμος Θεοδώρου Ζιάκα Ν. Γρεβενών	ΚΥΑ: 23069/ΦΕΚ 639/Δ/14-6-05	26530-22241	
7	Περιοχή Οικονομικής Ανάπτυξης Κάρλας-Μαυροβουνίου-Κεφαλόβρυσου Βελεστίνου	Δημαρχείο Στεφανοβίκι, Δήμος Κάρλας Ν. Μαγνησίας	ΚΥΑ: σε εκκρεμότητα	24250-41205 (τηλ. Δήμου Κάρλας)	
8	Περιοχή Οικονομικής Ανάπτυξης Όρους Πάρωνα και Υγροτόπου Μουσιού	Άστρος Ν. Αρκαδίας	ΚΥΑ: σε εκκρεμότητα	27550-22021	<a href="http://www.fdpardonas.gr">www.fdpardonas.gr</a>
9	Εθνικό Πάρκο Δάσους Λαδιάς-Λευκίμμης-Σουφλίου	Σουφλί Ν. Έβρου	ΚΥΑ: 35633, ΦΕΚ 911/Δ/13-10-2006	25540-32209	
10	Εθνικό Πάρκο Λιμνοθάλασσας Μεσολογίου	Αιτωλικό Ν. Αιτωλοακαρνανίας	ΚΥΑ 22306, ΦΕΚ 477/Δ/31-5-2006	26320-55094	<a href="http://www.fdlmes.gr">www.fdlmes.gr</a>

11	Εθνικό Πάρκο Δέλτα Αξιού-Λουδία-Αλιάκμονα	Χαλάστρα Ν. Θεσσαλονίκης	ΚΥΑ: σε εκκρεμότητα	2310-794811	<a href="http://www.axiosdelta.gr">www.axiosdelta.gr</a>
12	Εθνικό Πάρκο Υγροτόπου Κερκίνης	Κ. Πορότα, Κερκίνη Ν. Σερρών	ΚΥΑ: 42699, ΦΕΚ 98/ΤΑΑΠΘ*/8.9.06 ΤΑΑΠΘ	23270-28004	<a href="http://www.kerkini.gr">www.kerkini.gr</a>
13	Εθνικό Πάρκο Δέλτα Έβρου	Κέντρο Πληροφόρησης Δέλτα Έβρου, Τραϊτανούπολη Ν. Έβρου	ΚΥΑ: 4110/29-1-07 ΦΕΚ 102/Δ/16-3-07	25510-61000	<a href="http://www.evros-delta.gr">www.evros-delta.gr</a>
14	Εθνικό Πάρκο Υγροτόπων Κοτυχίου-Στροφυλιάς	Δήμος Λαρισσού, Λάππα Ν. Αχαΐας	ΚΥΑ: 12365/17.03.09 ΦΕΚ 159/Δ/29-04-09	26930-31939	
15	Εθνικό Πάρκο Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης (Δέλτα Νέστου-Βιστωνίδας-Ισμαρίδας)	Κέντρο Πληροφόρησης Βιστωνίδας, Πόρτο Λάγος Ν. Ξάνθης	ΚΥΑ: 44549 ΦΕΚ: 497/Δ/17-10-08	25410-96646	
16	Εθνικό Πάρκο Υγροτόπων Αμβρακικού	Άρτα	ΚΥΑ: 22943 ΦΕΚ: 123/δ/21-03-08	26810-71919	<a href="http://www.amvrakikos.eu">www.amvrakikos.eu</a>
17	Εθνικό Πάρκο Δρυμού Πρεσπών	Αγ. Γερμανός Πρεσπών Ν. Φλώρινας	ΚΥΑ: Σε εκκρεμότητα	23850-51870	
18	Περιοχή Οικοανάπτυξης Ολύμπου Καρπάθου-Σαρίας	Όλυμπος Καρπάθου Ν. Δωδεκανήσων	ΚΥΑ: Σε εκκρεμότητα	22450-51010	
19	Εθνικό Πάρκο Χελμού-Βουραϊκού	Καλάβρυτα, Ν. Αχαΐας	ΚΥΑ: Σε εκκρεμότητα	26920-29140	<a href="http://fdxv.upatras.gr">http://fdxv.upatras.gr</a>
20	Εθνικό Πάρκο Δρυμού Αίνου	Κέντρο Περιβαλλοντικής Ενημέρωσης Κουτάβου Ν. Κεφαλονιάς	ΚΥΑ: Σε εκκρεμότητα	26710-29258	
21	Πάρκο Προστασίας της Φύσης Στενών και εκβολών των ποταμών Αχέροντα και Καλαριά	Ηγουμενίτσα Ν. Θεσπρωτίας	ΚΥΑ: Σε εκκρεμότητα	22310-59007	

22	Εθνικό Πάρκο Δρυμού Οίτης	Λουτρά, Δήμος Υπάτης Ν. Φθιώτιδας	ΚΥΑ: Σε εκκρεμότητα	22310-59007	<a href="http://oiti.gr">http://oiti.gr</a>
23	Εθνικό Πάρκο Δρυμού Παρνασσού	Αμφίκλεια Ν. Φθιώτιδας	ΚΥΑ: Σε εκκρεμότητα	τηλέφωνο Προέδρου: 210-4950252 (κ. Μ. Ανδρέου)	
24	Περιοχή Οικοανάπτυξης Οροσειράς Ροδότης	Δήμος Παρανεστίου Ν. Δράμας	ΚΥΑ: Σε εκκρεμότητα	25240-21030	<a href="http://www.fdor.gr">www.fdor.gr</a>
25	Εθνικό Πάρκο Δρυμού Ολύμπου	Φαράγγι Ενιπέα, Λιτόχωρο Ν. Περίας	ΚΥΑ: Σε εκκρεμότητα	2352-83000	<a href="http://www.olympusfd.gr">www.olympusfd.gr</a>
26	Εθνικό Πάρκο Δρυμών Σαμαριάς και Λευκών Ορέων	Χανιά	Δεν έχει εκπονηθεί Ειδική Περιβαλλοντική Μελέτη	28210-45570	
27	Εθνικό Πάρκο Δρυμού Πάρνηθας	Αχαρνές Ν. Αττικής	Δεν έχει εκπονηθεί Ειδική Περιβαλλοντική Μελέτη	210-2445226	

\* ΤΑΑΠΘ: Τεύχος Αναγκαστικών Απαλλοτριώσεων και Πολεοδομικών Θεμάτων

Σημείωση: Η πηγή των στοιχείων του παραπάνω Πίνακα προέρχεται από πληροφορίες που υπάρχουν στην ιστοσελίδα του ΥΠΕΧΩΔΕ [http://www.minenv.gr/1/12/121/12103/foris\\_diaxisis/237n.p.pdf](http://www.minenv.gr/1/12/121/12103/foris_diaxisis/237n.p.pdf) [ημερομηνία προσπέλασης 30-6-09] και από τη βάση δεδομένων επικοινωνίας του Πανελληνίου Συλλόγου Εργαζομένων Φορέων Διαχείρισης. Για όποια λάθη και παραλείψεις ευθύνεται ο υποφαινόμενος, ενώ τα στοιχεία είναι ενημερωμένα μέχρι και τον Αύγουστο 2009.

## Ερωτηματολόγιο Νο 1 (άξονες συνέντευξης)

**Απευθύνεται σε ερευνητές, μελετητές και επαγγελματίες στον τομέα της προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών για την πραγματοποίηση μίας συνέντευξης «βάθους», με θέμα «το παρόν και το μέλλον των Προστατευόμενων Περιοχών».**

Παρακαλείστε να συμμετέχετε σε μία «ελεύθερη» συζήτηση με βάση το επόμενο πλάνο ερωτήσεων:

- 1. Κατά τη γνώμη σας, γιατί είναι αναγκαίο σήμερα η πολιτεία, οι πολίτες και οι οργανώσεις της κοινωνικής οικονομίας, όπως οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και οι Αναπτυξιακές εταιρίες, να ενδιαφερθούν, να πραγματοποιήσουν επενδύσεις και να χρηματοδοτήσουν προγράμματα, έργα και δράσεις σχετικά με την προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών;*
- 2. Πως θα χαρακτηρίζατε την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών στη χώρα μας; Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας τα κυριότερα προβλήματα και δυσλειτουργίες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών; (φυσικές απειλές και κίνδυνοι, τοπική κοινωνία, κράτος-νομικό-θεσμικό πλαίσιο, ανταγωνιστικές χρήσεις, κ.λπ.)*
- 3. Κατά τη γνώμη σας, υπάρχουν κάποια θετικά βήματα (πρωτοβουλίες, δράσεις, νομοθεσία, ρυθμιστικά μέτρα, κ.λπ.) που έχουν λάβει χώρα τελευταία στη χώρα μας και συμβάλλουν σε μία θετική προοπτική για την αποτελεσματική προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών;*
- 4. Η δημιουργία και η λειτουργία των Φορέων Διαχείρισης στο εσωτερικό των Προστατευόμενων Περιοχών μπορεί να εγγυηθεί την αποτελεσματική προστασία και ανάπτυξής τους; Αν ΝΑΙ, με ποιες σημαντικές προϋποθέσεις κατά τη γνώμη σας;*

5. Πως βλέπετε τον σύγχρονο ρόλο των Φορέων Διαχείρισης Προστατευόμενων Περιοχών;
  6. Κατά τη γνώμη σας, σε ποιες βασικές αρχές θα πρέπει να βασίζεται (π.χ. διαφάνεια, συμμετοχικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων, κ.ά.) και ποιους στρατηγικούς στόχους (π.χ. σε σχέση με τη Αειφόρο Ανάπτυξη) θα πρέπει να επιδιώκει ο αναπτυξιακός προγραμματισμός των Φορέων Διαχείρισης;
  7. Ποιες ικανότητες (διοικητικές, διαπροσωπικές, τεχνικές) θεωρείτε ότι πρέπει να έχουν οπωσδήποτε ο Πρόεδρος, ο Διευθύνων Σύμβουλος και τα στελέχη που εργάζονται σ' έναν Φορέα Διαχείρισης μίας Προστατευόμενης Περιοχής;
  8. Η λειτουργία των Φορέων Διαχείρισης και οι δράσεις προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών μπορούν, κατά τη γνώμη σας, να καταστούν βιώσιμες (να μη χρειάζονται δηλαδή συνεχώς την οικονομική υποστήριξη της πολιτείας); Με ποιο τρόπο θα μπορούσε να επιτευχθεί αυτή η, οικονομική τουλάχιστον, αυτοτέλεια των Προστατευόμενων Περιοχών;
  9. Υπάρχουν, κατά τη γνώμη σας, κάποιες καινοτόμες δράσεις για το μέλλον των Προστατευόμενων Περιοχών οι οποίες θα μπορούσαν να ενταχθούν στα επιχειρησιακά προγράμματα των Φορέων Διαχείρισης;
  10. Οι διαφαινόμενες εξελίξεις στο πολιτικό και κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον και κυρίως η παρατεταμένη οικονομική ύφεση στην οποία φαίνεται να εισέρχεται η οικονομική κατάσταση των αναπτυγμένων χωρών, όπως και της χώρας μας, πως βλέπετε να επηρεάζουν το μέλλον των Προστατευόμενων Περιοχών;
- Ε** Υπάρχει ίσως κάποιο σημαντικό θέμα που αφορά τη Διοίκηση-Μάνατζμεντ των Προστατευόμενων Περιοχών και δεν αναφέρθηκε κατά τη διάρκεια της συζήτησης;

## Ερωτηματολόγιο Νο 2

**Απευθύνεται σε στελέχη της δημόσιας διοίκησης με αρμοδιότητα σε θέματα προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών.**

### **Αγαπητοί συνάδελφοι,**

Σας παρακαλώ να αφιερώσετε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που επισυνάπτεται. Αποτελεί μέρος της έρευνας που πραγματοποιώ στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας μου, στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Ολικής Ποιότητας του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Το γενικό θέμα της έρευνας είναι «το παρόν και το μέλλον των Προστατευόμενων Περιοχών» και, ειδικότερα, η διερεύνηση των σημαντικών παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των δράσεων προστασίας και ανάπτυξής τους.

Οι γνώσεις σας, η ειδική εμπειρία που διαθέτετε στο συγκεκριμένο αντικείμενο και η προσωπική σας εμπλοκή στην προώθηση του έργου της προστασίας και της ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών σε τοπικό επίπεδο στη χώρα μας, είναι σημαντικά για την αξιοπιστία των ευρημάτων της έρευνάς μου. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται ανώνυμα, ενώ η επεξεργασία των απαντήσεων είναι εμπιστευτική, σύμφωνα με τους κώδικες δεοντολογίας πραγματοποίησης κοινωνικών ερευνών.

Επειδή η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιείται μέσω ενός ειδικότερου δειγματοληπτικού πλαισίου, είναι σημαντικό να λάβω απαντήσεις απ' όλους τους φορείς στους οποίους έχει σταλεί το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο. Για το λόγο αυτό, σας παρακαλώ θερμά να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο εντός των επόμενων δεκαπέντε ημερών από την παραλαβή του και να το αποστείλετε με **φαξ** στο νούμερο **210- 60 34 663**. Εναλλακτικά, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τον επισυναπτόμενο φάκελο και να το ταχυδρομήσετε στην επόμενη Διεύθυνση:

**Χρήστος Μπιμπίτσος**  
**Δερβενακίων και Καρύστου**  
**153 51 Παλλήνη-Αττική**

Σας ευχαριστώ ειλικρινά για τη συμβολή σας στην ολοκλήρωση της έρευνάς μου. Εύχομαι για εσάς και την υπηρεσία σας, καλή επιτυχία στην εκπλήρωση των στόχων σας και ευόδωση του έργου σας για την προστασία, προβολή και ανάπτυξη της φυσικής μας κληρονομιάς.

Με εκτίμηση,

### **Χρήστος Μπιμπίτσος**

*Περιβαλλοντολόγος*

*Στέλεχος Τμήματος Προστασίας και Ελέγχου Περιβάλλοντος Ν.Α. Πέλλας*

**Τηλέφωνα επικοινωνίας: 210-6034663, 6944-252208.**

**Ερωτηματολόγιο**

Παρακαλώ συμπληρώστε τις επόμενες ερωτήσεις μ' ένα X στο αντίστοιχο τετραγωνάκι, αποτυπώνοντας την προσωπική σας γνώμη ή άποψη.

**1. Κατά τη γνώμη σας, σε τι βαθμό επηρεάζουν οι επόμενοι παράγοντες, θετικά ή αρνητικά, την αποτελεσματική προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών;**

<b>παράγοντες</b>	<b>Σε πολύ μεγάλο βαθμό</b>	<b>Σε μεγάλο βαθμό</b>	<b>Σε μέτριο βαθμό</b>	<b>Σε μικρό βαθμό</b>	<b>Σε πολύ μικρό βαθμό</b>
Πρώθηση και ολοκλήρωση του θεσμικού-νομικού πλαισίου προστασίας (έκδοση Υπ. Αποφάσεων, Προεδρικών Διαταγμάτων, λειτουργία Φορέων Διαχείρισης, κ.λπ.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξασφάλιση χρηματοδότησης για την υλοποίηση έργων υποδομών, περιβαλλοντικής αποκατάστασης, ανάδειξης-αξιοποίησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξασφάλιση της κοινωνικής αποδοχής και συνεργασίας της τοπικής κοινωνίας στις διαδικασίες προστασίας και ανάπτυξης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ενεργοποίηση των τοπικών πολιτικών και αναπτυξιακών φορέων καθώς επίσης και των ίδιων των πολιτών και Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε): ..... .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Αξιολογείτε τη σοβαρότητα των επόμενων προβλημάτων που, ενδεχομένως, επηρεάζουν δυσμενώς την αποτελεσματική προστασία και ανάπτυξη των Προστατευόμενων Περιοχών της περιοχής σας:**

<b>παράγοντες</b>	<b>Εξαιρετικά σημαντικό</b>	<b>Πολύ σημαντικό</b>	<b>Σημαντικό</b>	<b>Λίγο σημαντικό</b>	<b>Ελάχιστα σημαντικό</b>
Ελλείψεις στο θεσμικό-νομικό πλαίσιο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μη επαρκής χρηματοδότηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κοινωνικές αντιδράσεις ή αδιαφορία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έλλειψη πολιτικής βούλησης και ενδιαφέροντος τοπικών παραγόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε): ..... .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με το περιεχόμενο των επόμενων προτάσεων, αναφορικά με την υφιστάμενη κατάσταση προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών της περιοχής σας:**

<b>υφιστάμενη κατάσταση προστασίας και ανάπτυξης Προστατευόμενων Περιοχών</b>	<b>Συμφωνώ απολύτως</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Διαφωνώ απολύτως</b>
Το νομικό πλαίσιο προστασίας που αφορά τις Προστατευόμενες Περιοχές εφαρμόζεται ικανοποιητικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι τοπικοί φορείς εντάσσουν στα αναπτυξιακά τους προγράμματα έργα και δράσεις προστασίας και ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι τοπικοί φορείς αξιοποιούν σε ικανοποιητικό βαθμό ευρωπαϊκά και άλλα προγράμματα, για τη χρηματοδότηση δράσεων προστασίας και ανάπτυξης στις Προστατευόμενες Περιοχές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι τοπικές υπηρεσίες προστασίας και ανάπτυξης διαθέτουν επαρκές προσωπικό για την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τα διαθέσιμα μέσα και ο εξοπλισμός των παραπάνω υπηρεσιών επαρκούν για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι οικολογικές αξίες και λειτουργίες των Προστατευόμενων Περιοχών της περιοχής ευθύνης σας βρίσκονται σε ικανοποιητική κατάσταση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι τοπικές υπηρεσίες συγκεντρώνουν και αξιολογούν σε τακτά χρονικά διαστήματα δεδομένα για τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά και υφιστάμενες χρήσεις γης των Προστατευόμενων Περιοχών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι τοπικές υπηρεσίες έχουν αναπτύξει μία βάση δεδομένων για την συστηματική καταγραφή περιβαλλοντικών και κοινωνικών δεδομένων και την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων (κατά προτίμηση με τη μορφή ενός Γεωγραφικού Συστήματος Πληροφοριών)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε): ..... .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**4. Αξιολογείστε τη συμβατότητα των επόμενων δραστηριοτήτων με την προοπτική Αειφόρου Ανάπτυξης των Προστατευόμενων Περιοχών της περιοχής σας:**

<b>δραστηριότητες</b>	<b>Εξαιρετικά συμβατή</b>	<b>Πολύ συμβατή</b>	<b>Συμβατή</b>	<b>Λίγο συμβατή</b>	<b>Ασύμβατη</b>
Ελεγχόμενη οικιστική ανάπτυξη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βιομηχανικά και βιοτεχνικά πάρκα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αθλητικές εγκαταστάσεις και δραστηριότητες αναψυχής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υποδομές περιβαλλοντικής ενημέρωσης, έρευνας και προστασίας της φύσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανάπτυξη δραστηριοτήτων παροχής υπηρεσιών (ιατρικά κέντρα, εκπαίδευση, τηλε-εργασία, ηλεκτρονικό εμπόριο, κ.ά.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Θερμοκοιτίδες νεανικής επιχειρηματικότητας και καινοτομίας	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κέντρα έρευνας και τεχνολογίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οικο-τουρισμός και Αγρο-τουρισμός	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε): .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....					

**5. Στην περιοχή σας, λειτουργεί κάποιος Φορέας Διαχείρισης Προστατευόμενης Περιοχής;**

Ναι  Όχι

**6. Αν ΝΑΙ, πώς αξιολογείτε την επίδοσή του, από τα μέχρι σήμερα αποτελέσματα της δραστηριοποίησής του (οικολογικά, κοινωνικά και οικονομικά);**

Εξαιρετική  Πολύ καλή  Ικανοποιητική  Επιδέχεται βελτίωση

**7. Στην περίπτωση που τα αποτελέσματα δεν είναι εξαιρετικά ικανοποιητικά, που οφείλετε αυτό κατά τη γνώμη σας (μία ή περισσότερες επιλογές);**

Ανεπαρκής χρηματοδότηση από την πολιτεία

Ακατάλληλο οργανωτικό πλαίσιο λειτουργίας του Φορέα Διαχείρισης

Έλλειψη ενός οράματος και στρατηγικού σχεδίου του Φορέα Διαχείρισης

Έλλειψη υποστήριξης από την τοπική κοινωνία και τους αναπτυξιακούς φορείς

Άλλο (αναφέρατε): .....

**8. Αξιολογείστε τη σημαντικότητα των επόμενων τύπων δράσεων που θα μπορούσαν προστεθούν στον προγραμματισμό των Φορέων Διαχείρισης (είτε λειτουργεί είτε όχι ένας τέτοιος φορέας στην περιοχή σας):**

<b>τομείς για ανάληψη δράσης</b>	<b>Εξαιρετικά σημαντικός</b>	<b>Πολύ σημαντικός</b>	<b>Μέτριας σημασίας</b>	<b>Μάλλον μικρής σημασίας</b>	<b>Μικρής σημασίας</b>
Δράσεις συνεργασίας και κοινού αναπτυξιακού σχεδιασμού με την τοπική κοινωνία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δράσεις ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης της τοπικής κοινωνίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προετοιμασία σχεδίων και παρουσιάσεις για την προσέλκυση «πράσινων» επενδύσεων	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υλοποίηση προγραμμάτων περιβαλλοντικής παρακολούθησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανάπτυξη και λειτουργία επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οικοανάπτυξης	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δράσεις συνεργασίας και δικτύωσης με άλλους Φορείς Διαχείρισης και Προστατευόμενες Περιοχές, στην Ελλάδα και το εξωτερικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε): .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....					

Αν θέλετε συμπληρώστε και τα επόμενα στοιχεία που αφορούν εσάς και την υπηρεσία σας, τα οποία είναι σημαντικά για την *στατιστική επεξεργασία* των απαντήσεων:

**Πώς θα χαρακτηρίζατε πρωτίτως την ευρύτερη περιοχή στην οποία εδρεύει η υπηρεσία σας (μία επιλογή):**

Αστική  Τουριστική  Αγροτική  Ορεινή/Ημιορεινή  Ακριτική

**Εργάζεστε σε υπηρεσία:**

Διεύθυνσης Δασών  Δασαρχείου  Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης  Δήμου

**Είστε Προϊστάμενος ή Διευθυντής:** Ναι  Όχι

**Χρόνια προϋπηρεσίας (στο δημόσιο τομέα):** ..... Χρόνια

**Φύλο:** Άνδρας  Γυναίκα

**Σας ευχαριστώ ειλικρινά για τη συμβολή σας!  
(παρακαλώ φροντίστε για την έγκαιρη επιστροφή του ερωτηματολογίου)**

## Ερωτηματολόγιο Νο 3 (ημιδομημένο)

Παρακαλώ εκφράστε ελεύθερα την άποψή σας για τα επόμενα θέματα. Η επεξεργασία των απαντήσεων θα είναι ανώνυμη και, εφόσον σας ενδιαφέρει, θα σας κοινοποιηθούν τα αποτελέσματα.

**1. Ποιες είναι οι σημαντικότερες απειλές και αίτια υποβάθμισης (φυσικές και ανθρωπογενείς διαταραχές και πιέσεις) της Προστατευόμενης Περιοχής στην οποία λειτουργεί ο Φορέας Διαχείρισης στον οποίο εργάζεστε;**

### Φυσικές διαταραχές:

- Πυρκαγιές
- Ευτροφισμός
- Λειψυδρία
- Άλλο .....

### Ανθρωπογενείς διαταραχές:

- Υπερβόσκηση
- Επέκταση γεωργίας-αγροχημικά
- Αυθαίρετη οικοδομική ανάπτυξη
- Ρύπανση
  - υγρά λύματα
  - αστικά απόβλητα
  - βιομηχανικά
- Καταπατήσεις-μπαζώματα-εκκερωώσεις
- Ανορθολογική διαχείριση φυσικών πόρων (παράνομη υλοτομία, κυνήγι, αλιεία)
- Οχλούσες οικονομικές δραστηριότητες

Περιγράψτε: .....

- Άλλο .....

**2. Τι είδους επιπτώσεις προκαλούν οι παραπάνω διαταραχές και πιέσεις:**

- Μείωση φυσικών πληθυσμών ειδών
- Διακοπή της συνέχειας φυσικών οικοσυστημάτων
- Διαταραχή οικοσυστημικών λειτουργιών (υδρολογικός κύκλος, γεωχημικοί κύκλοι)
- Εξάντληση φυσικών πόρων και αλλοιώσεις του εδάφους
- Αλλοιώσεις στο τοπίο
- Άλλο .....

**3. Ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Φορέας σας κατά τη λειτουργία του;**

- Ελλείψεις στο νομικό-θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του Φορέα
- Ελλείψεις στο νομικό-θεσμικό πλαίσιο προστασίας της περιοχής (ρυθμίσεις χρήσεων γης)
- Ανεπαρκής χρηματοδότηση και γραφειοκρατία στις διαδικασίες οικονομικής διαχείρισης
- Δυσχερείς συνεργασία με την τοπική κοινωνία
- Προβλήματα συνεργασίας με άλλους δημόσιους Φορείς (σε τοπικό επίπεδο)
- Οργανωτικές ελλείψεις (εσωτερικές δυσλειτουργίες)
- Άλλο .....

**Ε Θα θέλατε η πολιτεία να σας εκχωρήσει περισσότερες αρμοδιότητες σχετικά με την προστασία και διαχείριση των Προστατευόμενων περιοχών;**

ΝΑΙ  ΟΧΙ

**• Τι είδους αρμοδιότητες:**

Εφαρμογής της νομοθεσίας (διενέργεια ελέγχων και επιβολή κυρώσεων)

Αδειοδότηση έργων και δραστηριοτήτων στην περιοχή ευθύνης του Φορέα

Άλλο .....

**4. Υπάρχει εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας:**

ΝΑΙ  ΟΧΙ

**5. Τον εφαρμόζετε;**

ΝΑΙ  ΟΧΙ  Εν μέρει

**6. Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι στρατηγικοί στόχοι η επίτευξη των οποίων επιδιώκεται μέσα από τη λειτουργία του Φορέα σας;**

- Προστασία της βιολογικής και οικολογικής ποικιλότητας
- Παρακολούθηση οικολογικών και περιβαλλοντικών παραμέτρων
- Γνωμοδοτήσεις και συνεργασία με αρμόδιες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα για την προώθηση θεσμικών και αναπτυξιακών παρεμβάσεων που διασφαλίζουν την αποτελεσματική προστασία της περιοχής
- Υλοποίηση χρηματοδοτούμενων ερευνητικών προγραμμάτων
- Εκπόνηση άλλων μελετών-ερευνών
- Δράσεις περιβαλλοντικής αποκατάστασης - εξυγίανσης
- Συμβολή στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας
- Προσέλκυση επενδυτών
- Ανάπτυξη και λειτουργία επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (συμβατών με την Αειφόρο Ανάπτυξη της περιοχής)
- Συμβολή στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση της τοπικής κοινωνίας
- Δικτύωση και συνεργασία με άλλους Φορείς Διαχείρισης (Ελλάδα ή εξωτερικό)
- Προγράμματα προσέλκυσης χορηγιών και εθελουτισμού
- Συμβολή στην παγκόσμια Αειφορία
- Άλλοι .....

7. Υπάρχει εγκεκριμένο Σχέδιο Διαχείρισης της Προστατευόμενης Περιοχής;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

8. Τι χρονική διάρκεια καλύπτει ο συγκεκριμένος προγραμματισμός που υλοποιείται;  
χρόνια

9. Προβλέπετε να υλοποιήσετε το σύνολο των έργων και δράσεων που περιλαμβάνονται στον προγραμματισμό αυτό:

Πλήρως (100%)  Σε μεγάλο ποσοστό  Κατά το ήμισυ (50%)  Σε μικρότερο ποσοστό

8. Εφαρμόζετε κάποια διαδικασία αξιολόγησης του έργου και των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται από τη λειτουργία του Φορέα σας;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

Ε Πώς γίνεται η αξιολόγηση (π.χ. εκθέσεις προόδου, συζητήσεις με την συμμετοχή όλων, εξωτερική αξιολόγηση, παρουσίαση αποτελεσμάτων στο Δ.Σ., δημόσιος απολογισμός);

11. Πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις που αφορούν σημαντικά θέματα λειτουργίας του Φορέα σας (μία απάντηση);

Από το Διοικητικό Συμβούλιο αποκλειστικά

Από το Διοικητικό Συμβούλιο, μετά από εισήγηση από τον διοικητικό υπεύθυνο

Ε Σε ποιο βαθμό λαμβάνονται υπόψη οι θέσεις και οι απόψεις των στελεχών του Φορέα;

Σε μεγάλο βαθμό  Σε μέτριο βαθμό  Καθόλου

12. Οι διαθέσιμες υποδομές και μέσα του Φορέα Διαχείρισης είναι επαρκή για την επίτευξη των στόχων σας;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

Ε Τι επιπλέον υποδομές και μέσα πιστεύετε ότι θα συνέβαλλαν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του Φορέα σας;

Κτιριακό εξοπλισμό  Μεταφορικά μέσα  Εξοπλισμό περιβαλλοντικής παρακολούθησης  Εξοπλισμό γραφείου και οργάνωσης βάσεων δεδομένων  Έργα περιβαλλοντικής ερμηνείας

13. Το ανθρώπινο δυναμικό του Φορέα Διαχείρισης, λαμβάνοντας υπόψη τις ειδικότητες και ικανότητες των στελεχών, είναι επαρκές για την αποτελεσματική υλοποίηση των επιχειρησιακών σχεδίων;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

14. Ποιες από τις επόμενες ικανότητες θεωρείτε ότι είναι σημαντικές και θα πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη του Φορέα σας για την αποτελεσματική επίτευξη των στρατηγικών στόχων του (μία ή περισσότερες απαντήσεις);

- Ειδικές γνώσεις για την οικολογία της περιοχής
- Γνώσεις και τεχνικές οργάνωσης και διοίκησης
- Ευχέρεια στην ερμηνεία της νομοθεσίας
- Ικανότητες αποτελεσματικής συνεργασίας σε ομάδες
- Επικοινωνιακές και κοινωνικές δεξιότητες
- Ευχέρεια στη χρήση της τεχνολογίας και της πληροφορικής
- Σχεδιασμός και υλοποίηση ερευνητικών προγραμμάτων

Ε Ποιες από τις επόμενες δράσεις εκπαίδευσης/επιμόρφωσης υλοποιείτε για τα στελέχη του Φορέα σας;

- Εκπαίδευση στη θέση εργασίας
- Καθοδήγηση (mentoring)
- Συμμετοχή σε σεμινάρια ή άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα που οργανώνονται από τον Φορέα
- Συμμετοχή σε ημερίδες και συνέδρια που οργανώνονται από το ΥΠΕΧΩΔΕ ή το ΕΚΒΥ
- Αυτομόρφωση (με προσωπική ευθύνη των στελεχών)

15. Υπάρχει κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα που διαθέτει η συγκεκριμένη Προστατευόμενη Περιοχή που λειτουργεί ο Φορέας σας και θα μπορούσε να αποτελέσει τη βάση μίας στρατηγικής προστασίας και ανάπτυξης (για παράδειγμα η ύπαρξη των τελευταίων εναπομεινάντων ατόμων της Μεσογειακής φώκιας στο θαλάσσιο πάρκο των Σποράδων);

ΝΑΙ  ΟΧΙ

Παρακαλώ, αναφερθείτε σ' αυτό:

16. Από τη μέχρι σήμερα λειτουργία του Φορέα Διαχείρισης, ποια θεωρείτε ότι ήταν τα σημαντικότερα επιτεύγματά σας;

**Ε** Υπάρχει κάποιος τομέας που πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να έχετε καλύτερα αποτελέσματα (η «Αχίλλειος πτέρνα» του Φορέα σας);

17. Θα μπορούσε ο Φορέας σας να καταστεί ένας οικονομικά ανεξάρτητος μέσω της ανάπτυξης κάποιων επιχειρηματικών δράσεων (αυτοτελώς ή σε συνεργασία με την τοπική κοινωνία);

ΝΑΙ  ΟΧΙ  Εν μέρει (με μία ελάχιστη κρατική επιδότηση)

18. Μπορείτε να αναφέρετε μερικές επιχειρηματικές δράσεις που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη δημιουργία εισοδήματος για τον Φορέα σας;

19. Πως επηρεάζει η οικονομική ύφεση τη λειτουργία του Φορέα σας;

Θετικά  Αρνητικά  Ουδέτερα  Με άλλο τρόπο (εξηγήστε)

20. Ποια είναι η γενική εκτίμησή σας για το μέλλον των Φορέων Διαχείρισης στη χώρα μας;

Αισιοδοξία  Απαισιοδοξία  Προβληματισμός  Αγωνία και αβεβαιότητα

**Αν θέλετε, δώστε μας και τις επόμενες πληροφορίες οι οποίες είναι σημαντικές για την στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων:**

Φύλο: Άνδρας  Γυναίκα

Χρόνια εργασίας στον Φορέα Διαχείρισης:

Ειδικότητα:

Θέση στον Φορέα:

**Εφόσον επιθυμείτε, δηλώστε μία ηλεκτρονική διεύθυνση για την αποστολή των αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων της έρευνας και άλλων αντίστοιχων ερευνών:**

**Σας ευχαριστώ ειλικρινά για τη συνεργασία !**