



Projekat finančira
Evropska unija



OCD-ovi i učestvovanje građana



Ova publikacija izdata je uz pomoć Europske unije. Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost TACSO-a, te se ni na koji način ne može smatrati da odražava stavove Europske unije. Sadržaj ovog priručnika smatra se javnim i dozvoljena je njegova dalja slobodna distribucija. Ukoliko odlučite koristiti ovaj materijal, molimo da navedete TACSO kao izvor, kao i web stranicu sa koje ste preuzeli ovaj materijal. Ukoliko reproducirate tekst iz priručnika, citirajte autore izvornog teksta i njihove organizacije.



Izdavač: Tehnička pomoć organizacijama civilnog društva – TACSO

Regionalni ured

Potoklinica 16, Sarajevo, Bosna and Hercegovina

www.tacso.org

Autori: Simon Forrester, Irem Sunar (Eurasia Social Change Collective)

Prevod: Roman Ivanković

Dizajn: Šejla Dizdarević

Datum: 2011.

TACSO projekat provodi međunarodni konzorcij pod vodstvom SIPU International-a, koji sačinjavaju sljedeće organizacije:

Švedski institut za javnu upravu - SIPU International

www.sipuinternational.se

Centar za promociju civilnog društva

www.civilnodrustvo.ba

Fondacija za razvoj ljudskih resursa

www.ikgv.org

Fondacija za razvoj lokalne demokracije

www.frdl.org.pl

Fondacija partnera za lokalni razvoj

www.fpdl.ro

Zahvale

Iskazujemo veliku zahvalnost svim organizacijama civilnog društva na području Zapadnog Balkana i Turske koji su, podjelivši s nama svoje znanje i iskustvo, učinili ovaj priručnik boljim.

Turska fondacija volontera u obrazovanju
(TEGV)
Turska
www.tegv.org
tegv@tegv.org
+902162907000

Buyuk Menderes platforma
Turska
www.buyukmenderes.blogspot.com
buyukmenderes@gmail.com
+903122928225

Plavi svijet Institut za istraživanje i zaštitu mora
Hrvatska
www.blue-world.org
info@blue-world.org
+38551604666

Inciativa Kosovare për Stabilitet – IKS
(Kosovska inicijativa za stabilnost)
Kosovo prema rezoluciji VSUN 1244/99
www.iksweb.org
info@iksweb.org
+ 38138222321

Udruženje građana „Viktorija“
Bosna i Hercegovina
www.izaberizivot.rs.ba
viktoria@spinter.net
+387051434300

Turska fondacija za borbu protiv erozije tla, pošumljavanje i zaštitu prirodnih staništa (TEMA)
Turska
www.tema.org.tr
tema@tema.org.tr
+902122837816

Centar za mir Osijek
Hrvatska
www.centar-za-mir.hr
center-za-mir@centar-za-mir.hr
+385031206886

Lobističko udruženje 'Sve žene'
Turska
www.tukal.org.tr
tukal@tukal.org.tr
+90 (312) 446 2164

Okolišno udruženje "Avalon"
Srbija
www.avalon.org.rs
avalon1@open.telekom.rs
+3810638347095

Dorcas međunarodna pomoć
Albanija
www.dorcus.net
office@albania.dorcus.org
0035582242115

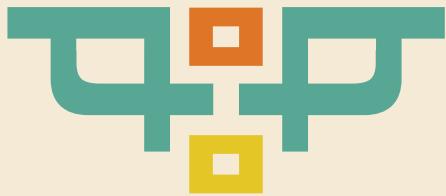
Gradsko vijeće Akyaka
Turska
www.akyakakentkonseyi.org.tr
bilgi@akyakakentkonseyi.org.tr
+905325881903

Srpski demokratski forum
Hrvatska
www.sdf.hr
pakrac-sdf@sdf.hr
zagreb-sdf@sdf.hr
+38534412825
+38514921862

Nacionalni izviđački centar Kosova
Kosovo prema rezoluciji VSUN 1244/99
www.qnvk.org
nationalscoutcenterkosov@yahoo.com
+38604969668



OCD-ovi i učestvovanje građana



SADRŽAJ

Predgovor	12
Uvod	15
PRVI DIO	
Šta je učestvovanje građana, zašto je važno i kako funkcionira?	17
Demokracija i učestvovanje građana	20
Razumijevanje procesa donošenja odluka	34
Izazovi s kojima se OCD-ovi suočavaju i prilike koje im se ukazuju kroz podršku građanskog učestvovanju	44
Ulazne tačke i alati za angažman	72
Prikupljanje i prezentiranje činjenica	88
DRUGI DIO	
Učestvovanje građana u praksi	99
Građani, lokalno upravljanje i razvoj zasnovan na učestvovanju	100
Učestvovanje građana u procesima donošenja odluka na državnom nivou	110
TREĆI DIO	
Zbirka alata	122
Glosar ključnih pojmova	146
Reference i dodatna literatura	149



Predgovor

PREDGOVOR

SVOJIM trenutačnim aktivnostima u osam zemalja Zapadnog Balkana, kao i u Turskoj, projekat *Tehničke pomoći organizacijama civilnog društva* (TACSO) pruža podršku i priliku za razvoj snažnog i utjecajnog sektora civilnog društva. Ovakvo ulaganje u civilno društvo zasniva se na našem uvjerenju da je trenutačnim političkim, ekonomskim i društvenim procesima, a u kontekstu pridruživanja EU, kao važan preduvjet demokratskom razvoju potrebno angažirano i funkcionalno civilno društvo.

Važna projektna komponenta TACSO-a jeste *Razvoj kapaciteta organizacija civilnog društva* (OCD), kojem je glavni cilj povećanje kapaciteta predstavnika OCD-a u izvjesnom broju ključnih oblasti na način da im se nude nova znanja i suvremene metodologije i tehnike, kao i mogućnost razmjene te praktično znanje.

U proljeće 2010. TACSO je proveo pet regionalnih programa obuke ciljajući iskusne i afirmirane OCD-ove te njihove predstavnike. Po uspješnom završetku ovih programa obuke, TACSO je odlučio izraditi pet priručnika kako bi još više osnažio kapacitete OCD-ova:

- Prikupljanje sredstava i pristup EU fondovima;
- Upravljanje organizacijom civilnog društva – praktični alati za analizu organizacijskog razvoja;
- Razvoj i upravljanje projektima koje finansira EU;
- Zagovaranje i utjecaj na javne politike radi društvenih promjena;
- *Učestvovanje građana u procesu odlučivanja.*

Cilj ovog priručnika naslovljenog „*OCD-ovi i učestvovanje građana*“ jeste povećati kapacitete OCD-ova u sektoru učestvovanja građana u procesu odlučivanja.

Iskreno se nadamo da će Vam ovaj priručnik biti od koristi u Vašem radu.

Palle Westergaard

Vođa tima

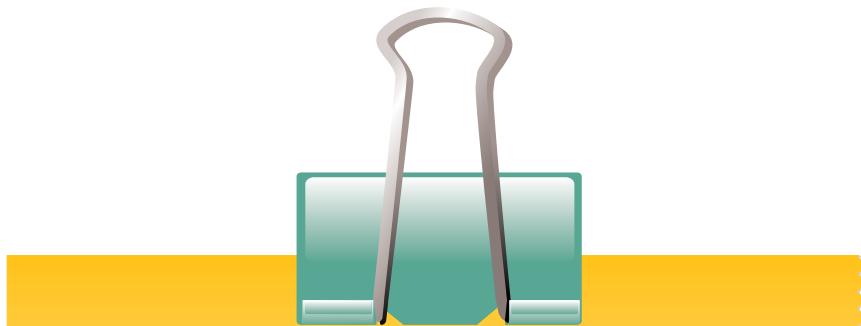


Uvod

Uvod

Evropska unija zasnovana je na principima slobode, demokracije, poštovanja ljudskih prava i osnovnih sloboda, te vladavine zakona. Jedna od ovih osnovnih sloboda odnosi se na pravo građana da osnivaju asocijacije putem kako bi slijedili zajednički cilj uz poštovanje gore navedenih principa, kao i da uzmu aktivno učešće u društvu. Jedna od značajnih uloga organizacija civilnog društva (OCD), kako unutar EU tako i globalno, svakako je omogućavanje građanima da uzmu učešća u procesu odlučivanja, bilo da se radi o lokalnom, regionalnom, državnom ili međunarodnom nivou. Međutim, OCD-ovi često imaju problema da efektivno ispune tu svoju ulogu, a naročito je to izazov kada su u pitanju kapaciteti OCD-ova u državama u tranziciji.

TACSO je pripremio ovaj priručnik kako bi pomogao OCD-ovima Zapadnog Balkana i Turske da se pozabave ovim problemom u svojim kapacitetima. Važno je istaknuti da premda primarnu ciljnu publiku predstavljaju OCD-ovi, očekujemo da će i jedan dio njihovih partnera – lokalni i središnji organi uprave kao i druge javne institucije – imati koristi od ovog priručnika. Raspon informacija, metodologija i iskustava koja su utkana u priručnik namjerno je širok, kako bi se njime mogli okoristiti oni kojima je ova tema nova, ali i oni malo iskusniji.



Priručnik se sastoji od tri osnovna dijela:

Prvi dio bavi se konceptima i općim pristupima, mehanizmima i metodologijama efektivnog učestvovanja građana;

Drugi dio tretira učestvovanje građana u praksi, kako na lokalnom tako i na državnom nivou;

Treći dio čini zbirka alata koja sadrži kontrolne liste, primjere obrazaca i metodologija koji se mogu koristiti da podrže učestvovanje građana.

U priručniku se nalazi dosta studija slučaja i prezentacije dobrih praksi, te iskustva iz regije ali i šire. Na kraju svakog poglavlja nalaze se 'pitanja za raspravu' (eng. 'moot points')* koja su tu da potaknu raspravu i razmišljanje o datoј temi. Najzad, na kraju priručnika ćete naći glosar ključnih pojmoveva i dodatni odjeljak s referencama i korisnim izvorima za dalje čitanje i rad.

I priručnik i zbrika alata osmišljeni su da se koriste ili kao vodiči u procesu samostalnog učenju ili u sklopu radionica, okruglih stolova ili čak i formalne obuke. Stoga, svi koji rade ili volontiraju u nekom OCD-u slobodno mogu koristiti ovu publikaciju. Također smo uvrstili i brojne reference i primjere stvarnih iskustava OCD-ova iz regije, kao i detalje o tome gdje pronaći dodatne informacije, tako da se nadamo da će svi koji budu čitali ovaj priručnik osjetiti potrebu i sigurnost da poduzmu odgovarajuće akcije.

Autora priručnika možete kontaktirati putem sljedeće e-mail adrese:
simon.forrester@eurasiocialchange.com.

Na engleskom, glagol 'to moot' znači 'iznijeti neko pitanje na raspravu'. U anglosaskoj Britaniji postojala su mjesta ili građevine posebno namijenjena za raspravu određenih pitanja. Ta su se mjesta nazivala Moot Hills (eng. brežuljci za raspravu) ili Moot Halls (eng. dvorane za raspravu) i u zajednici su služile kao žarišne tačke za rasprave o javnim pitanjima, poput korištenja zemlje ili razrješenja trgovinskih sporova.



PRVI DIO

Šta je učestvovanje građana, zašto je važno i kako funkcionira?

UČESTVOVANJE I SOLIDARNOST GRAĐANA, ILI ŠTA SE MOŽE DOGODITI AKO NE UZMEMO UČEŠĆE U PROCESU ODLUČIVANJA!

U Aksehir, mali grad u Anadoliji, Timur je doveo slona. Golema životinja imala je svu slobodu da se kreće kud god poželi, te je tako uništila sva polja, vinograde i povrtnjake. Povrh svega, siromašnom narodu Aksehira u dužnost je ostavljeno da hrane životinju. Ukratko, Timurov slon postao je najveći problem Aksehira.

Narod stade zaklinjati Nasrudin-hodžu*: „Dragi hodža, ti si jedini kojeg nije strah da razgovara s Timurom. Jedino ga ti možeš uvjeriti. Idi i reci mu da mi ne želimo ovog slona. Objasni mu da nam je dosta svega.“

„U pravu ste“, složi se Nasrudin, „moramo nešto uraditi po tom pitanju. Ali, i mene je strah razgovora s Timurom. Šta velite da nas deset ili petnaest ujutro odemo Timuru i grupno izložimo svoj slučaj. Na taj ćemo način biti snažniji.“ Svi se složiše.

Sljedećeg jutra skupi se pred Nasrudinovom kućom velik broj muškaraca i žena. Odatle se uputiše prema Timurovom šatoru. Nasrudin-hodža je išao prvi, ostali su ga slijedili. Kako su se približavali tiraninovoj privremenoj rezidenciji, a uslijed straha od Timurovog bijesa, narod iza Nasrudina se poče osipati. Nasrudin samo što nije kročio u veliki šator kad primijeti da je ostao sam. „Kukavice,“ promrsi u brudu.

„Nasrudin-hodža,“ zagrimi Timur, „koji te vjetar nosi?“

„Timure Veliki,“ Nasrudin skupi hrabrosti pa reče, „sviđa nam se slon kojeg si doveo u Aksehir. Zahvalni smo ti na tom dobročinstvu. On je naš ponos i dika. Ali, Timure Veliki zabrinuti smo. Jadna životinja se doima usamljeno. Možda bi joj mogao dovesti nekog druga, možda neku slonicu da mu pravi društvo, tako da zajedno mogu lutati poljima i vrtovima. Akobogda, možda dobiju i potomke. Time bi se našu zahvalnost na tvom velikodušnom poklonu samo još više povećala.“



Ilustracija: Alperen KOSEOGLU

* Nasrudin-hodža je književni lik, anadolski humorist i priповјedač.



Demokracija i učestvovanje građana

DEFINIRANJE UČESTVOVANJA GRAĐANA I NA KOJI JE NAČIN ONO POVEZANO SA UPRAVLJANJEM DRŽAVOM

Prije nego što krenemo u detaljnije razmatranje učestvovanja građana i saznamo kako OCD-ovi mogu pojačati svoj doprinos u sferi participativnog procesa odlučivanja, korisno bi bilo istražiti koncepte iza često korištenog pojma 'učestvovanje'. Neophodno je doći do zajedničkog stava o tome šta ti koncepti zapravo znače i zašto su oni važni za rad organiziranog civilnog društva. Stoga će stranice koje slijede poslužiti kao uvod u temu i osmišljene su kao napomene za članove, osoblje i volontere organizacija civilnog društva. Počinjemo ispitujući vezu između 'učestvovanja' i 'demokracije', te kako se ova dva fenomena mogu združiti u cilju unapređenja ljudskih života.

Predstavnička demokracija – kakva vlada u EU, regiji Zapadnog Balkana i Turskoj – oblik je vlasti zasnovan na principu izabranih pojedinaca koji zastupaju narod. Zastupnici čine neovisno izborno tijelo (u toku izbornog perioda) koje je odgovorno djelovati u interesu naroda, ali ne kao njihovi opunomoćeni predstavnici (i ne nužno uvijek u skladu sa željama naroda), ali uz dovoljno ovlasti da poduzmu brzu i odlučnu akciju u skladu s datim okolnostima.

Danas, u liberalnim predstavničkim demokracijama, zastupnici se obično biraju na višestranačkim izborima koji bi trebali biti 'slobodni i pošteni'. Moć zastupnika u liberalnim demokracijama obično je ograničena ustavom (kao i u ustavnoj demokraciji ili ustavnoj monarhiji) ili drugim mjerama kojima se uravnotežuje zastupnička moć.



Mogućnost da građani biraju javne dužnosnike i ovlašćuju ih da zastupaju njihove stavove ide ruku pod ruku s drugim osnovnim demokratskim principima kojima se štiti valjana i efektivna vlast, kao što su odgovornost i transparentnost. Ipak, glasanje nije jedini oblik učestvovanja za građane: javne debate, javni sastanci, kampanje, ankete među građanima, savjetodavna komisije sačinjene od građana, peticije, pisane obavijesti, vruće linije, 'video kutije', skupna pisma, internet forumi i bodovne karte, samo su neki primjeri mogućih instrumenata koji građani ili dužnosnici mogu koristiti kako bi osnažili dimenziju javnog učestvovanja u kreiranju politika i procesa koji su uz to vezani. Kroz učestvovanje građana, vlada se približava ljudima. Učestvovanje građanima omogućava postavljanje ciljeva i prioriteta, nadgledanje akcija koje poduzimaju političari i uprava, te da političare i upravu drže odgovornim za njihove postupke. Učešće građanima omogućava da izraze svoje stavove, razmjenjuju informacije i ukazuju na potrebe i probleme, da se uključuju u proces odlučivanja, da identificiraju dodatne resurse, da vrše monitoring i evaluaciju ishoda politike koja se provodi, kao i mnoge druge akcije.

Dakle, vidimo kako participativni pristup javnim politikama uistinu može potaknuti pomak od 'vlade' ka 'upravljanju (državom)', pri čemu 'upravljanje (državom)' podrazumijeva cijeli niz aktera koji su uključeni u izradu i provedbu javnih politika. Stoga se smatra da se pojам 'upravljanje (državom)' odnosi na nove institucionalne subjekte koji su zapravo nastali transformiranjem postojećih oblika institucija vlasti, ili su nastali nezavisno od države, uključujući različite modele upravljanja i koordinacije u koje su uključene javne i privatne institucije i drugi akteri. Proces donošenja odluka u kojem učestvuje više aktera omogućava nam da usvojimo sve najvažnije karakteristike upravljanja (državom). Radi se naime o osobinama koje se najbolje mogu sažeti kao kapacitet za artikuliranje zajedničke liste prioriteta za društvo, uz prihvatanje koherentnosti, 'vođenje' i odgovornost.

Sljedeća važna dimenzija građanskog učestvovanja jeste je izgradnja odnosa između institucija i aktera putem raspodjele ovlasti. Ova je dimenzija bila u središtu pažnje američke sociologinje Sherry Arnstein koja je 1969. objavila vrlo značajno istraživanje o ulozi učestvovanja građana u procesu odlučivanja. Arnstein je zastupala tezu da je učestvovanje građana zapravo „kategoričan pojam za moć građana“, budući da premašuje puki građanski nadzor ili neaktivno učešće, jer 'Javnost' nije pasivni akter nego sudionik koji ima moć mijenjati i utjecati na to kako se vode javni poslovi. Prema tome, postaje jasno da učestvovanje građana ne predstavlja tek dio opisa određenih institucionalnih aranžmana kada je u pitanju donošenje odluka, nego je to aspekt vlasti koji zapravo donosi odluke. Tako da se u zemljama članicama EU, ali i zemljama kandidatima, na učestvovanje građana sve više gleda kao na neizostavan element dobrog upravljanja (državom).

Obrad Ivanović iz Srpskog demokratskog foruma navodi kako „učestvovanje građana znači da stanovnici lokalnih zajednica iz ‘pasivnih političkih’ promatrača prerastaju u aktivne sudionike razvoja zajednice. Nadalje, učestvovanje građana u procesu donošenja odluka znači da građani na organiziran način prepoznaju probleme lokalnih zajednica i imaju mogućnost predložiti rješenja.“

Politolozi poput Roberta Dahla kažu da demokracija građanima mora osigurati jednake i odgovarajuće prilike da učestvuju. U okviru tih prilika građani bi trebali: a) stavljati pitanja na dnevni red; b) iskazivati svoje mišljenje o tim pitanjima; c) realizirati neki oblik ovlasti (putem glasanja ili na drugi način). Sva tri ova prava u samoj su srži Lisabonskog sporazuma Europske unije; ova prava predstavljaju, kako za EU u cijelosti tako i za pojedinačne zemlje članice, značajne izazove koje treba držati te stoje kao korisna mjerila za one koji teže članstvu u EU-u. Ugovorom se izražava podrška demokratskoj i transparentnoj Europi, s ojačanom ulogom Europskog parlamenta i nacionalnih parlamenta, jasnjom predstavom šta su čije ovlasti na nivou EU-a i država članica, kao i podrška tome da građani imaju više prilika da se čuje njihov glas. Jedan od novih ključnih instrumenata za promociju učestvovanja građana u procesima odlučivanja u EU-u jest 'Europska građanska inicijativa'. U izdvojenom odjeljku dole ispod možete pronaći informacije o tome kako da saznate više o 'Inicijativi'.

'Europska građanska inicijativa' (EGI)

EGI je prvi transnacionalni instrument participativne demokracije u historiji. Smatra se da je to jedan od najvećih noviteta koje je donio Lisabonski sporazum. Zahvaljujući njemu, jedan milion građana EU može direktno pozvati Europsku komisiju da predloži zakone za koje su oni zainteresirani u oblasti kompetencija Europske unije.

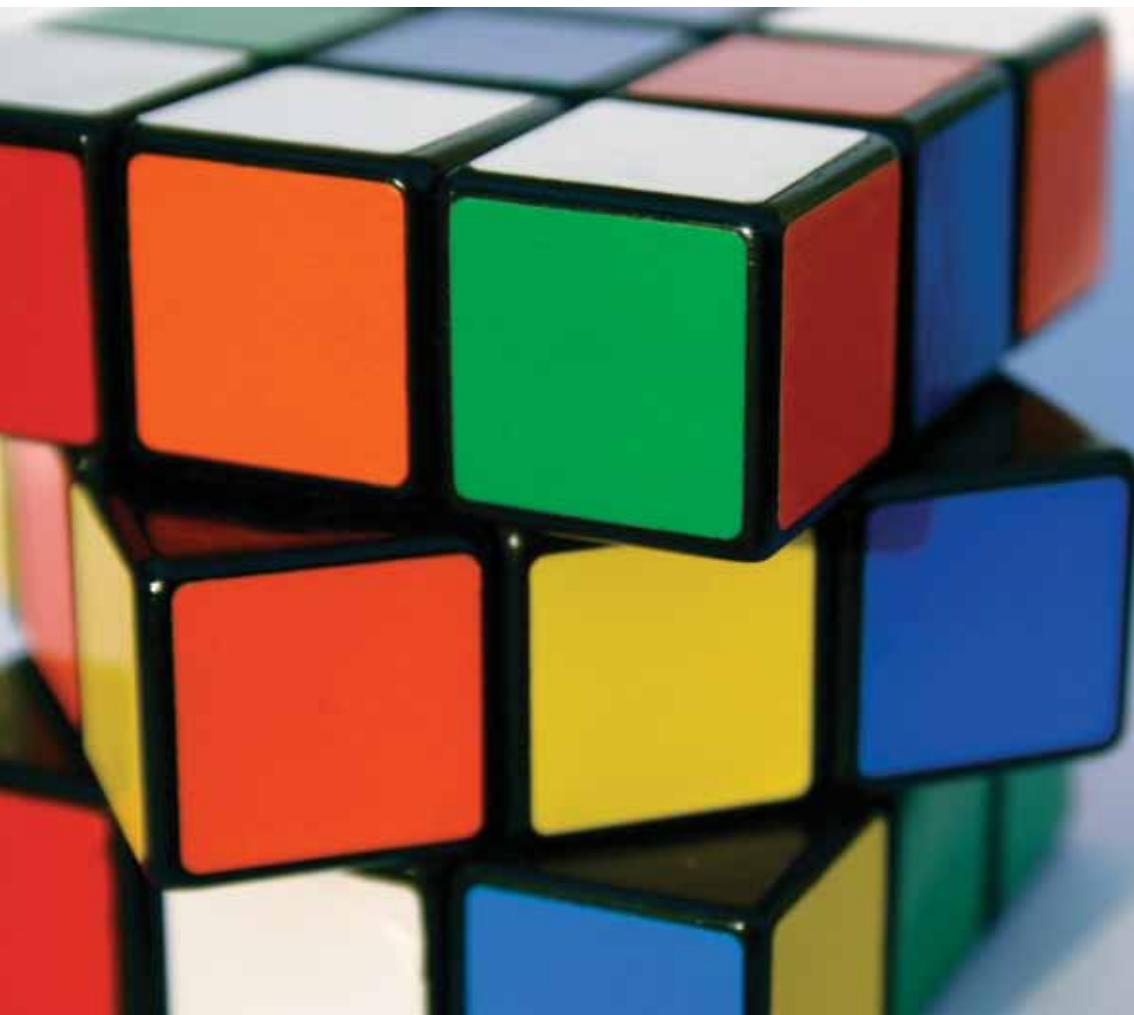


Više informacija o EGI-ju može se naći na web stranicama Europske komisije (http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/citizens_initiative) te putem portala koalicije OCD-ova pod nazivom 'ECI Campaign' (<http://www.citizens-initiative.eu>)

Naravno, Europska unija nije jedina koja je zainteresirana za pružanje podrške i promociju učestvovanja građana kao ključnog aspekta dobrog upravljanja. U izvještaju UN-a pod nazivom 'Ljudi su bitni: Građanski angažman u javnom upravljanju' (eng. *People Matter: Civic Engagement in Public Governance*) zastupa se stav prema kojem se na „angažman gleda kao na važan obrazac upravljanja koji može osnažiti proces donošenja odluka u državi i polučiti rezultate koji će ići u korist siromašnim i onima u nepovoljnem položaju“. U izvještaju se navodi preko deset oblasti u kojima rezolucije i deklaracije UN-a promoviraju važnost građanskog angažmana i participativnog procesa kako za ostvarivanje 'prava' tako i za 'upravljanje razvojem'. Na primjer, u svojoj rezoluciji 2006/99 Ekonomsko i socijalno vijeće

istaknuto je važnost građanskog učestvovanja kada je ohrabrilo 'države članice da osnaže povjerenje građana u vladu tako što će njegovati javno učestvovanje građana u ključnim procesima izrade javnih politika, pružanja javnih usluga i javne odgovornosti.'

Iz rasprava vođenih i međunarodnih rezolucija usvojenih u posljednjih 20 godina jasno je da postoji potreba da se promovira i osnaži učestvovanje građana u procesu donošenja odluka. Većina glavnih učesnika u procesu (dionika) u državama Zapadnog Balkana i Turskoj prepoznaju tu potrebu, te u tu svrhu, u kontekstu tih država, ovaj priručnik želi pokazati na koji način OCD-ovi mogu učestvovati u ispunjavanju te potrebe. Ipak, prije nego što predemo na istraživanje konkretnijih mogućnosti za osnaživanje učestvovanja i identificiranje mogućih metodologija, važno je reći da, kada su u pitanju kreiranje politika i javno dobro, učestvovanje građana pored prednosti ima i moguće nedostatke. Stoga ćemo se u narednom dijelu ukratko osvrnuti na prednosti i nedostatke, te na to na koji se način može mjeriti utjecaj učestvovanja građana. Također ćemo razmotriti i različite vrste učestvovanja s pozicije prakse i teorije. Dublje ćemo pojasniti i izvesne koncepte i terminologiju koja se koristi za tumačenje fenomena učestvovanja građana, posebno u onom dijelu u kojem se objašnjava na koji način organizacije civilnog društva mogu poslužiti kao veza između pojedinca i organiziranog učestvovanja.



Razumijevanje koncepta i terminologije

Cilj ovog priručnika nije otvoriti široku raspravu o značenju određenih osnovnih koncepata koji podupiru učestvovanje građana. Ipak, uvodni dijelovi ovog priručnika služe kao dobra polazišna osnova da osoblje i članovi OCD-ova mogu povesti raspravu o konceptu 'upravljanja', 'predstavničke demokracije', 'participativne demokracije' i 'učestvovanja' te utvrditi šta se pod ovim pojmovima podrazumijeva. U dijelu priručnika koji sadrži reference i korisne izvore za dalje čitanje navedeni su preporučeni izvori informacija koji mogu poslužiti za proširivanje takve vrste rasprave. Od velike je važnosti za sve OCD-ove koji se bave promocijom učestvovanja građana da svi njihovi članovi, osoblje i partneri dijele isto razumijevanje gore spomenutih pojmljiva. Bez takvog zajedničkog osnova, OCD- bit će jako teško ovima pružiti održivu potporu promociji učestvovanja građana.

Također je potrebno da svi učesnici u procesu (dionici) – pojedinci, javne i privatne institucije – na isti način shvaćaju pojam 'organizacije civilnog društva' i koja je uloga koju bi OCD mogao igrati kada je u pitanju snaženje učestvovanje građana. Naravno, postoje različita stajališta o tome šta je 'civilno društvo' i od čega se ono sastoje, ali u najprihvaćenijim definicijama OCD-ova navodi se da su to organizacije koje djeluju u sferi između domaćinstva, privatnog sektora i države kako bi pregovarale oko pitanja od javnog interesa. OCD-ovi obuhvaćaju tako široku lepezu institucija i djeluju na mnogo različitih nivoa – na globalnom, regionalnom, državnom i lokalnom nivou. Različite vrste OCD-ova o kojima se govori obično uključuju NVO-e (nevladine organizacije), grupe iz zajednice, istraživačke institute, 'think tank' organizacije, grupe za javno zagovaranje, sindikate, akademske institucije, dijelove medija, profesionalne udruge i religijske institucije.

Da bismo ušli u razumijevanje uloge koju OCD-ovi mogu igrati u jačanju procesa učestvovanja građana, bilo bi korisno ostvariti uvid u određene kategorije funkcija OCD-ova kao i u način na koji terminologija za ove funkcije pomaže da se objasniti doprinos koji OCD-ovi imaju u pogledu učestvovanja.

Britanski Institut za međunarodni razvoj (ODI) nudi korisnu listu kategorija OCD-ova, opisujući ih u odnosu na funkciju koju obavljaju u kontekstu razvoja:

- Zastupanje/predstavljanje (organizacije koje nakupljaju glas građana)
- Zagovaranje (organizacije koje lobiraju za određena pitanja)
- Tehnički input (organizacije koje daju informacije i savjete)
- Izgradnja kapaciteta (organizacije koje pružaju podršku drugim OCD-ovima, uključujući i financiranje)
- Pružanje usluga (organizacije koje provode razvojne projekte i bave se pružanjem usluga)
- Društvene funkcije (organizacije koje njeguju kolektivne rekreacijske aktivnosti)

ODI također daje dobru početnu osnovu za razumijevanje pojnova ‘politika i ‘proces politike’. Ti su pojmovi nezaobilazni za objašnjavanje konteksta u kojem građani mogu učestvovati u ‘odlučivanju’. Pojam ‘politika’ koristi se u označavanju ‘svrhovite putanje aktivnosti koju slijedi jedan ili više aktera’. Ovaj pojam nadilazi akte ili zakone, budući da, što je možda najrelevantnije za mnoge OCD-ove, uključuje aktivnosti na terenu, a također može uključivati i promjene u ponašanju ključnih aktera politika, te može postojati na lokalnom, državnom ili međunarodnom nivou.

Glavne komponente ‘procesa politike’ obično su: utvrđivanje programa rada, formulacija politike, odlučivanje, provedba, monitoring i evaluacija. Ti procesi će detaljnije biti obrađeni u Poglavlju 3. Pojam ‘utjecaj politika’ odnosi se na to na koji način vanjski akteri i proces politike mogu djelovati jedni na druge te utjecati na pozicije unutar politike, kao i na pristup i ponašanja u svakoj od ovih oblasti. U stvarnosti, izrada politika često ne funkcioniра kroz ove komponente linearnim putem. Zapravo, u mnogim državama, uključujući Zapadni Balkan i Tursku, ti procesi mogu biti izrazito neformalni. Ipak, ovaj opis može biti od koristi jer identificira različite komponente koje su ključne za proces politike.

Sljedeći koncept koji je značajan za razumijevanje procesa politike i uloge koju u tome imaju OCD-ovi je ‘dokaz’. Dokaz, onako kako je taj pojam definiran u rječniku, odnosi se na indikaciju osnove za znanje ili vjerovanje. Ali ovo nam nije od pomoći, jer nas zanimaju dokazi koji informiraju politike i praksu u izradi. Brojne institucije posvećene promociji dobrog upravljanja predlažu da politike i prakse trebaju biti informirane dokazima koji su zasnovani na istraživanju. No, kao definicija istraživanja može biti prihvaćena vrlo općenita formulacija, koja uključuje ‘svaki sistematski napor usmjeren ka povećanju količine znanja’. To može podrazumijevati bilo koju vrstu sistematskog procesa kritičkog istraživanja i evaluacije, građenja teorija, prikupljanja podataka, analiza i kodifikacije vezanih za izradu politike i praksu. Također, uključuje i ‘istraživanje ranijih aktivnosti’, odnosno razmišljanje ljudi s terena o vlastitim ranijim iskustvima s ciljem orientiranja na unapređenju direktnе prakse, ali i na ‘izražavanje i konsultacije’. Ključno je da se dokazi trebaju prikupiti na rigorozan i sistematičan način, što je upravo stvar za koju se OCD-ovi često kritiziraju da je ne rade. Ova tema će detaljnije biti obrađena u Poglavlju 4.

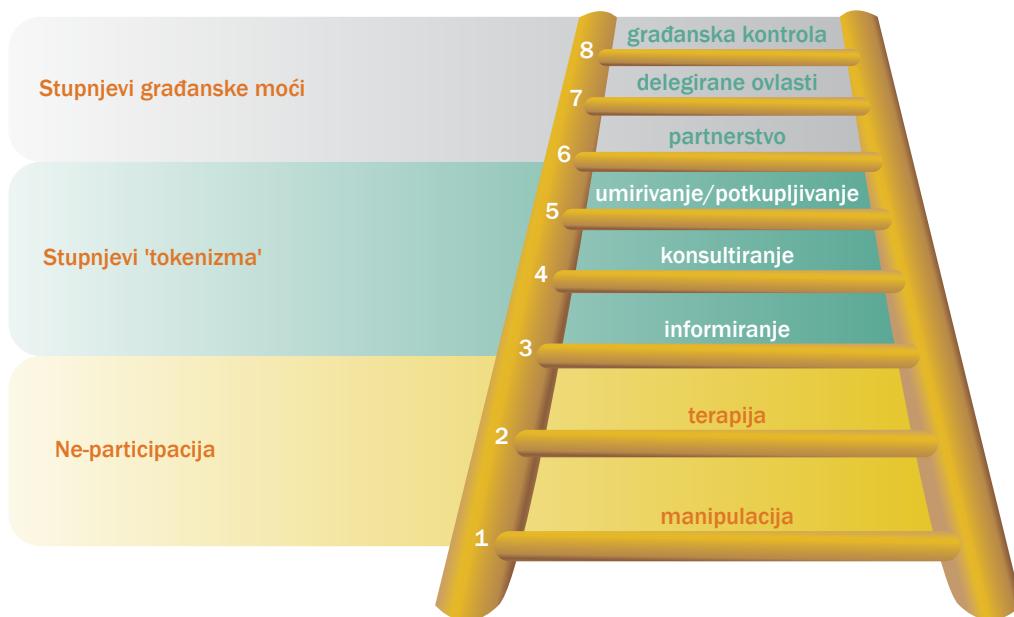
Najzad, pojam ‘transparentnosti’ naširoko se koristi u raspravama o dobrom upravljanju, a posebno u vezi s procesima politike koji uključuju OCD-ove, tako da moramo biti načisto šta taj koncept podrazumijeva. Članak na Wikipediji transparentnost objašnjava kao opće svojstvo, a potom pojam definira u odnosu na brojna druga svojstva: „(Transparentnost) se provodi kroz niz politika, praksi i procedura koje građanima dopuštaju pristup, korištenje, informacije, razumijevanje i mogućnost revizije informacija i procesa koje drže centri vlasti (društvo ili organizacija). Za ispunjenje cilja transparentnosti, potrebno je imati uspostavljene mehanizme za povratne informacije.“ Ovaj posljednji komentar OCD-ovima nudi jasnú ulaznu tačku kada je u pitanju promocija građanskog učestvovanja.

U ovom uvodnom dijelu korisno bi bilo napomenuti da saradnja između OCD-ova i vlade naravno nije ograničena na proces politika, nego naprotiv njome često dominira saradnjom u oblasti pružanja usluga i drugih mehanizama za usmjeravanje javnog novca. 'Socijalno' ugovaranje, pri čemu javne institucije prepuštaju nevladinim tijelima da pružaju određen dio usluga, važan je dio odnosa između OCD-ova i institucija vlasti, i snažno je povezan s ciklusom izrade politika. Ipak, ovaj priručnik usredotočit će se na one procese koji su povezani za donošenje odluka po pitanju politika.

Različiti nivoi ili vrste učestvovanja

Posljednjih 30-40 godina sociolozi su napisali brojne stranice o konceptu 'učestvovanja', pokušavajući objasniti zašto praktičari grijese kada misle da se učestvovanje javlja u samo jednom jednostavnom obliku. Nalazi njihovih istraživanja i zaključci do kojih su došli mogu umnogome doprinijeti raspravama koje OCD-ovi vode u nastojanju da odluče kakav bi pristup njihove organizacije trebale usvojiti kada je u pitanju učestvovanje.

Još 1969. Arnsteinova je u konceptualnu raspravu uvela izvjestan broj važnih pitanja. Nastojeći opisati način interakcije zajednica sa institucijama vlasti u razvojnim projektima, uspostavila je ideju 'ljestvice učestvovanja' koja je zamišljena kao cjelina čiji raspon seže od onih najeksploatiranjih i najobespravljenijih, pa do onih koji imaju najviši stepen kontrole i moći. Taj koncept analitičarima je omogućio da naprave razliku između različitih vrsta učestvovanja u smislu povećanja stupnja odlučivanja. Arnsteinina ljestvica predlaže osam 'nivoa' učestvovanja; na samom dnu je nivo koji ona opisuje kao 'ne-participativni'.



Od Arnsteinove naovamo, drugi su ponudili pojednostavljena tumačenja različitih tipova građanskog učestvovanja. Mnogi od njih su stvari posmatrali s funkcionalne ili institucionalne tačke gledišta. Na primjer, prema OECD-u (2001.) odnosi na relaciji vlada-građani pokrivaju cijeli spektar interakcija u svakoj od faza ciklusa izrade politika, od osmišljavanja politike do provedbe i evaluacije. Prema OECD-u, javno učestvovanje sastoji se od:

- informiranja ili jednosmjernog odnosa u kojem vladini zvaničnici samo proizvode informacije i građanima ih samo prosjećaju na korištenje; ovaj tip interakcije omogućuje pasivan pristup informacijama na zahtjev građana i aktivne mjere koje vlada provodi s ciljem prenošenja informacije građanima;
- konsultiranja ili dvosmjernog odnosa u kojem se uloga građana sastoji od davanja povratnih informacija vlastima;
- aktivnog učešća ili odnosa zasnovanog na partnerstvu s institucijama vlasti u kojem građani igraju aktivnu ulogu i angažirani su u procesu donošenja odluka vezano za politike. Ovaj posljednji sloj priznaje značajnu ulogu koju građani imaju u predlaganju alternativa nekim politikama te u oblikovanju civilnog dijaloga. Ipak, odgovornost za konačnu odluku ili formulaciju politika leži na tijelu javne uprave.

Kada su u pitanju OCD-ovi, putem svoje Konferencije međunarodnih NVO-a, Vijeće Europe je 2008. godine opisalo ljestvicu učestvovanja na mnogo pragmatičniji način, pokazujući da uključenost OCD-ova u različitim koracima procesa donošenja političkih odluka varira na osnovu četiri postepena nivoa, gdje prvi nivo nudi najmanje a posljednji najviše učestvovanja kada su u pitanu OCD-ovi.

- informiranje
- konsultiranje
- dijalog
- partnerstvo



Ove različite perspektive o tome na koji način se učestvovanja (ili neučestvovanja) građana može manifestirati, važne su OCD-ovima za određivanja kratkoročnih i dugoročnih ciljeva te odgovarajućih vrsta aktivnosti koje planiraju provesti u cilju pružanja podrške građanima.

Važno je također da OCD-ovi razmisle i o mogućim troškovima te koristima svojih aktivnosti usmjerenih na pružanje podrške učestvovanju građana. Analiza troškova i koristi može se napraviti uz pomoć okvira koji slijedi u nastavku, a koji omogućava mjerjenje utjecaja učestvovanja građana.

Mjerenje utjecaja učestvovanja građana

Ideja da angažiranje i učestvovanje građana može doprinijeti da se unaprijede proces upravljanja i razvojni ciljevi, u posljednje tri decenije postala je ideja vodilja razvojne politike i diskursa. U početku je većina argumenata u korist učestvovanja građana ukazivala na prednosti rezultata tog učestvovanja, na primjer, bolje prilagođeno i ekonomski efikasnije pružanje usluga. No, zagovornici učestvovanja građana sve su više isticali činjenicu da je ključna prednost zapravo sam proces učestvovanja, koji je percipiran kao alat za stvaranje promjena u društvu. Caroline Moser tvrdi da se može napraviti jednostavna razlika, neovisno o kontekstu, između onih razvojnih npora koji na učestvovanje zajednice gledaju kao na sredstvo i onih koji na to učešće gledaju kao da je samo sebi svrha. Stoga, kad razmatramo korist od učestvovanja građana trebamo biti svjesni da postoje dva različita nivoa koristi: u smislu procesa i u smislu rezultata.

Također, grubo govoreći, postoje dvije vrste onih koje imaju koristi od učestvovanja građana. S jedne strane to su predstavnici administracije, koji su izabrani ili imenovani da obavljaju javne dužnosti. Oni će imati koristi od toga što mogu donositi odluke koje su više u skladu sa željama građanstva. S druge strane, to su sami građani koji će imati koristi od izrade i provedbe kvalitetnijih politika, kao i uvažavanja šire zajednice. Kao što je to slučaj s različitim nivoima učestvovanja, pored 'građana' i 'vlasti' i ovdje također postoji široka lepeza korisnika. Tako na primjer, OCD-ovi imaju koristi od izgradnje kapaciteta koja se odvija unutar 'procesa' učestvovanja građana.

Praveći osnovnu distinkciju između dvije vrste koristi i dvije vrste korisnika, možemo se koristiti jednostavnom matricom kako bismo razumjeli ukupan utjecaj koji učestvovanje

OCD-ovi trebaju znati da se učestvovanje građana može posmatrati u dva nivoa kada je u pitanju prednost - proces i rezultati - te dvije različite vrste korisnika - sami građani i donosioci odluka (izabrani ili imenovani za obavljanje javnih funkcija).

građana ima na proces donošenja odluka. Zauzvrat, matrica analitičarima omogućuje da naprave distinkcije između onoga što se može smatrati za pozitivan utjecaj i onog koji je negativan. OCD-ovi moraju biti u stanju procijeniti kakav utjecaj žele ostvariti kada je u pitanju pomaganje procesa učestvovanja građana i biti svjesni vjerovatnih i mogućih troškova. Takva analiza može se primijeniti na primjere učestvovanja kako na lokalnom tako i na državnom nivou, na način kako je to detaljnije opisano u Poglavljima 5 i 6 ovog priručnika.

Ova jednostavna matrica koja u obzir uzima dvije različite vrste koristi i korisnika može se upotrijebiti i za analizu prednosti i nedostataka građanskog učestvovanja općenito, jer nam omogućava jednu vrstu analize troškova i koristi iz dvije različite perspektive korisnika. Uistinu, ako obratimo pažnju na primjer učestvovanja građana u lokalnom okolišnom projektu u Sjedinjenim Državama, Irvin i Stansbury (2004.) iskoristili su takvu matricu kako bi sumirali svoje opće zaključke o prednostima i nedostacima učestvovanja građana u procesu odlučivanja. Naredna tabela prikazuje taj zaključak:

Prednosti učestvovanja građana u procesu odlučivanja		
	Prednosti za građane koji učestvuju	Prednosti za vlasti
Proces odlučivanja	Edukacija (informiraju predstavnike vlasti i uče od njih) Uvjeravaju i nadahnjuju institucije vlasti Stječu vještine aktivnog građanstva	Edukacija (informiraju građane i uče od njih) Uvjeravaju građane; Grade povjerenje i umanjuju strahove ili nemir u zajednici Grade strateška saveznštva Osiguravaju legitimnost odluka
Rezultati učestvovanja	Rješavaju moguće zastoje – postižu rezultate Donekle stječu kontrolu nad procesom izrade politika Bolje odluke u pogledu politika i provedbe	Rješavaju moguće zastoje – postižu rezultate Izbjegavaju moguće troškove sporova Bolje odluke u pogledu politika i provedbe
Nedostaci učestvovanja građana u procesu odlučivanja		
	Nedostaci za građane koji učestvuju	Nedostaci za vlasti
Proces odlučivanja	Uzima mnogo vremena (negativno utječe na motivaciju) Napor je uzaludan ako se doprinos na kraju zanemari	Uzima mnogo vremena Skupo je Može biti kontraproduktivno, te stvoriti veće neprijateljstvo prema vlastima
Rezultati učestvovanja	Lošija odluka vezana za neku politiku pod velikim je utjecajem suprotstavljenih interesnih grupa	Gubitak kontrole nad donošenjem odluka Moguće su loše odluke koje je politički nemoguće ignorirati Manje sredstava za stvarnu provedbu politike

Na osnovu date analize prednosti i nedostataka, Irvin i Stansbury navode da je moguće odrediti indikatore prema kojima ćemo vidjeti da li postoje ‘pravi’ uslovi za korisno građansko učestvovanje ili ne. Oni predlažu listu indikatora za skupo i jeftino učestvovanje, kao i učestvovanje koje rezultira većom ili manjom korišću. Listu tih pokazatelja možete pronaći među alatima koji se nalaze na kraju priručnika. Lista se može mijenjati kako bi pomogla OCD-ovima u regionu da procijene uslove za građansko učestvovanje unutar područja kojim se bave.

OCD-ovi u regionu će možda isto tako željeti da uspostave okvire za mjerjenje dugoročnog utjecaja bilo kakvog učestvovanja građana koje će mogu podržavati. Ovakva dugoročna procjena utjecaja u ovoj oblasti zapravo je neka vrsta rijetkosti. Uistinu, John Gaventa ističe: „usprkos normativnom vjerovanju koje podupire ovaj pristup, pokazalo se da je teško procijeniti utjecaj (građanskog) učestvovanja na unaprjeđene demokratske i razvojne ciljeve... jer se oni uglavnom ograničavaju na studije pojedinačnih intervencija.“ Ipak, Gaventa i njegove kolege radili su analizu ‘meta-studije slučaja’ koja je obuhvatila razdoblje od 10 godina, 100 istraživačkih studija, četiri vrste građanskog angažmana i 20 različitih država. Mapirajući vidljive učinke građanskog učestvovanja putem pažljivog čitanja ovih studija, on je stvorio tipologiju četiri demokratska i razvojna rezultata: (a) izgradnja građanstva, (b) snaženje prakse učestvovanja, (c) snaženje pristupačnih i odgovornih institucija države, (d) razvoj inkluzivnih i kohezivnih društava. Ova studija velikih razmjera rezultirala je dokazima u korist zaključku da učestvovanje građana ima pozitivan učinak na sve vrste rezultata, premda u svakoj kategoriji postoje i primjeri negativnih rezultata. Ovi nalazi imaju važne implikacije za osmišljavanje programa učestvovanja, kao i pružanje podrške istim, kojima bi se unaprijedio proces donošenja odluka. Bilo bi dobro da se osoblje OCD-ova, njihovo članstvo i partneri bolje upozna sa takvim iskustvom i da primijene naučeno u svojim aktivnostima (vidi odjeljak ‘Reference i dodatna literatura’).





- *Na koji je način osoblje i članstvo vašeg OCD-a identificiralo zajedničko shvaćanje koncepata kao što su 'upravljanje', 'predstavnička demokracija', 'participativna demokracija' i 'učestvovanje'?*
- *Ima li vaš OCD mandat da se uključi u raspravu o javnim politikama i podrži učestvovanje građana? Ako ima, koji su to očekivani ili željeni rezultati od uključivanja u procese izrade politike?*
- *Koju će dodatnu vrijednosti vaša organizacija donijeti kada je u pitanju procesu odlučivanja?*



Razumijevanje procesa donošenja odluka

ŠTA JE PROCES DONOŠENJA ODLUKA?

Proces donošenja odluka u suštini se odnosi na mehanizme i određene dionike koji postoje u sklopu javnih vlasti, bilo da se radi o državnom ili lokalnom nivou, koji utvrđuju javne politike koje će biti realizirane kao i sredstva za to. Oni uglavnom podrazumijevaju formalne i izričite procedure koje se provode u određeno vrijeme. Ipak, postoje također i mnogi neformalni procesi koji utječu na donošenje odluka i sam proces, koji u teoriji možda izgleda kao da je linearan, ali u praksi može biti poprilično fluidan i često usložnjen. Stoga, bilo da djeluju na državnom ili lokalnom nivou, OCD-ovi trebaju napraviti **vježbu mapiranja** kako bi razumjeli različite korake u procesu donošenja odluka javnih vlasti i drugih aktera koji su u to uključeni. Također im mora biti jasno u kom trenutku procesa se žele uključiti, kao i to da ne mora nužno postojati jedan izbor kao jedina opcija kada je u pitanju građanskog učestvovanje. Naprotiv, često postoje brojne opcije i mogućnosti.

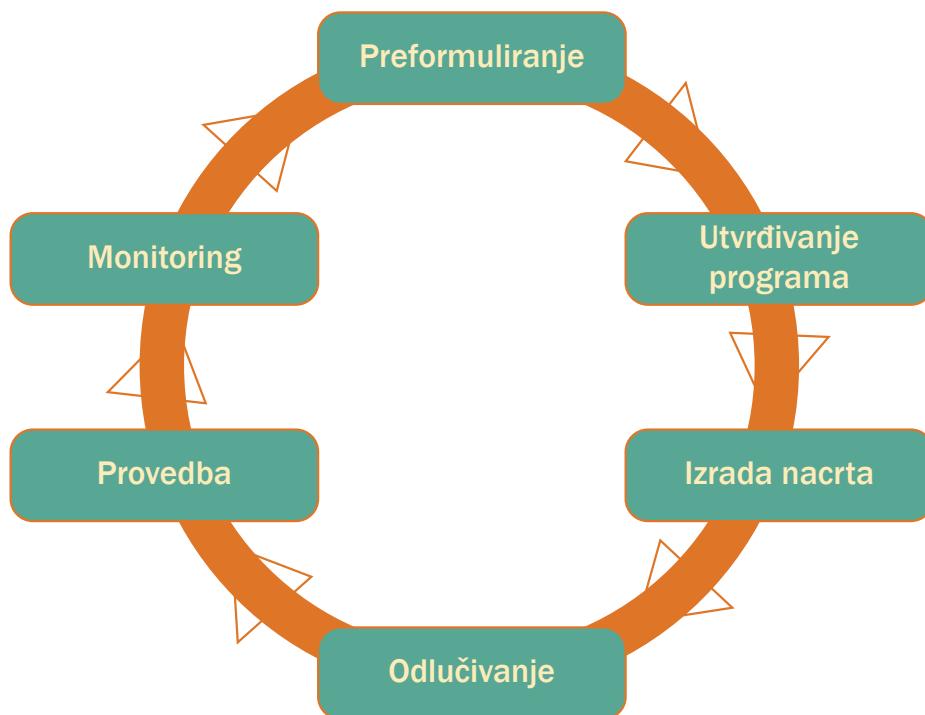
Kao dio procesa mapiranja, bilo bi dobro da OCD-ovi razlikuju što se dešava prije, a šta nakon procesa donošenja odluke. Prema nekim klasifikacijama, utvrđivanje programa rada, strukturiranje problema u nekoj politici i predviđanje očekivanih rezultata nekih politika glavni su dijelovi procesa koji prethodi fazi donošenju odluke. Istovremeno, provedba, evaluacija politika, učenje iz iskustva i dinamika neke politike sastavni su dijelovi procesa ciklusa izrade i provedbe politike koji slijede nakon donošenja odluke. Razlog za ovakvu diferencijaciju leži u činjenici često postoje različite garniture dionika i različite vrste procedura koji su uključeni u različitim gore spomenutim fazama procesa. Tako da analiza 'odgovarajuće' faze može biti od presudne važnosti u planiranju metodologije građanskog učestvovanja. Pri pravljenju ove analize, OCD-ovima može biti korisno da prouče cikličnu prirodu tradicionalne izrade javnih politika, vremenski okvira unutar kojeg se procesi odvijaju, kao i različite forme odluka koje se donose. Sva tri ova elementa razradit ćemo ukratko na sljedećih nekoliko stranica.

OCD-ovima ili pojedincima zainteresiranim da saznaju više o dinamici utjecanja na politike preporučujemo da se posluže drugim TACSO-vim priručnikom koji se zove 'Zagovaranje i utjecaj na javne politike radi društvenih promjena', koji se može skinuti sa stranice www.tacso.org



Ciklus javne politike

Bez obzira da li se politika razmatra na državnom ili lokalnom nivou, različiti procesi vezani uz kreiranje te politike često se kategoriziraju kao dijelovi jednog ‘ciklusa’: utvrđivanje programa, izrada nacrta, odlučivanje, provedba, monitoring, evaluacija i preformuliranje. Razmotrit ćemo svaki od dijelova ovog ciklusa te način na koji se OCD-ovi u njega mogu uključiti. Konferencija međunarodnih NVO-a Vijeća Europe objavila je koristan sažetak koji može pomoći razumijevanju ovog pitanja:



Utvrdjivanje programa: Politički programi se na državnom nivou obično usvajaju u parlamentima, a na lokalnom to rade vijeća ili lokalne vlasti. Ipak, OCD-ovi na njih mogu utjecati tako što će raditi kampanje i lobirati za određena pitanja. Cilj OCD-ova jeste da u ime nekog zajedničkog interesa utječu na donosioce odluka i djeluju na način koji je komplementaran debati u javnosti. U Poglavlju 6 istražit ćemo neke lokalne primjere ovoga, uključujući i inicijativu Srpskog demokratskog foruma za podršku neformalnom projektu ‘Lokalna vijeća za razvoj zajednice’. Radi se naime o platformama putem kojih građani mogu promovirati ono što oni smatraju da su njihove prioritetne potrebe kojima bi se trebale baviti općinske vlasti. U Poglavlju 7 nalazi se studija slučaja u kojoj je analizirano kako je građansko učestvovanje u Makedoniji bilo katalizator da novi zakon o slobodi pristupa informacijama postane prioritetan.

Izrada nacrta: Javne vlasti imaju dobro utvrđene procese za izradu nacrta javnih politika. OCD-ovi se u ovom dijelu mogu uključiti u identificiranje problema, predlaganje rješenja i davanje podrške onom prijedlogu koju im najviše odgovara putem, na primjer, nekog istraživanja. Kada je u pitanju uključivanje OCD-ova, ovo je jedan od najzahtjevnijih dijelova ciklusa politike. Pa ipak, u regiji za ovo imamo pregršt primjera ovakve prakse, mada mnogi od njih upravo i ukazuju na izazove s kojima se OCD-ovi suočavaju. U Poglavlju 6 naveli smo 'priču' o doprinosu OCD-ova u Istanbulu izradi gradskog okolišnog plana, koja ukupno gledano ne predstavlja svijetao primjer, ali ukazuje na značaj učestvovanja u svakom aspektu ciklusa od samog početka.

Odlučivanje: Modeli za donošenje političkih odluka razlikuju se u odnosu na kontekst i legislativu pojedinih država. Zajedničke značajke su uspostava vladine direktive o politici od strane ministarstva, te donošenje zakona, poput na primjer usvajanja zakona u parlamentu ili na referendumu. Slični procesi u malom se odvijaju i na nivou lokalnih vlasti. OCD-ovima bi trebalo biti omogućeno da utječu i učestvuju u prijedlozima i zakonima koje vlasti usvajaju na državnom ili lokalnom nivou. Prije donošenja odluke, državne ili lokalne vlasti bi trebale procijeniti i pronaći ravnotežu između različitih gledišta i mišljenja. Hrvatska Vlada je nedavno bila u procesu izrade nacrta i usvajanja novih zakona s ciljem ispunjavanja zahtjeva koji su vezani za sektore 'pravosuđe' i 'građanska sigurnost' iz pravne stečevine EU-a. Ti su novi zakoni od ključne važnosti za pristupanje Hrvatske Europskoj uniji. Međutim, koalicija utjecajnijih OCD-ova je nakon uvida u nove zakone i nacrte zakona te zaključila da isti ne ispunjavaju u potpunosti standarde EU-a i da neće na pravi način zaštiti prava hrvatskih građana. Ta koalicija OCD-ova snažno lobira za dopunu postojećih zakona i poboljšanje nacrta zakona prije nego donosioci odluka iz Hrvatske i EU-a zaključe pregovore o tom konkretnom poglavlju pravne stečevine. O iskustvima date koalicije OCD-ova detaljnije će biti riječi u Poglavlju 7.

Provedba: Većina OCD-ova je najaktivnija u ovoj fazi, npr. u pružanju usluga ili realizaciji projekata. Većina posla kojim se OCD-ovi bave u prethodnim koracima podrazumijeva napore da se utječe na provedbu politike. Ova je faza posebno važna jer ne postoje garancije da će se postići željeni rezultat. U regiji OCD-ovi sve više dolaze u priliku da budu uključeni u provedbu politika direktno kroz društvene ugovore. To je uobičajena pojava u državama članicama EU. Na primjer, prema podacima britanskog Nacionalnog vijeća volonterskih organizacija u fiskalnoj 2004/05. u Ujedinjenom Kraljevstvu 38,5% (ili 10,7 milijardi funti) ukupnog prihoda koji je ostvario nevladin sektor dolazi iz javnog sektora. Ove brojke uključuju širok spektar javnih usluga, kao što su briga i potpora za invalide, djecu i starije osobe, obuka za rad, zdravstvene usluge poput brige za umiruće. Također postoje i primjeri u regiji gdje su OCD-ovi osigurali vanjsko financiranje kako bi pomogli provedbi politika, kao što je recimo slučaj sa Transparency Internationalom u Srbiji, koji je pomogao vlastima u nekolicini općina da provedu nove politike vezane za budžet i javnu nabavku tako što je osigurao obuku i stručno savjetovanje lokalnim zvaničnicima odgovornim za javnu potrošnju. Više informacija o ovome možete pročitati u Poglavlju 4.

Monitoring: U ovoj fazi uloga OCD-ova jeste da vrše monitoring i procjenu efekata provedbe određene politike. Važno je imati efektivan i transparentan sistem monitoringa koji promovira dosljednost u skladu sa ciljevima politike i željenom svrhom. Makedonski NVO 'Pro Media' radio je opsežan monitoring nedavno usvojenog zakona o slobodi pristupa informacijama. Zakon je usvojen 2006., a inicijativa za njegovu izradu krenula je od koalicije OCD-ova. Ipak, civilno društvo u Makedoniji je stava da ne samo da zakon nije odgovarajući, nego i da je njegova provedba izuzetno slaba. Očekivani cilj dosezanja standarda EU-a kada je u pitanju sloboda pristupa informacijama nije ni izbliza postignut. U Poglavlju 7 možete naći više informacija o tome kako je NVO 'Pro Media' pristupio procesu monitoringa i na koji je način obradio dobivene informacije. Primjere monitoringa na lokalnom nivou možete pronaći u Poglavlju 6.



Evaluacija i preformuliranje: U ovoj fazi, znanja stečena na osnovu procjene provedbe određene politike, a u kombinaciji sa promijenjenim potrebama u društvu, zahtijevaju preformuliranje politike. Proces integracije u EU-unudibrojne prilike za pojačano učestvovanje građana Zapadnog Balkana i Turske, jer države kandidati i potencijalni kandidati prave opsežnu reviziju svoje legislative i regulacijskih okvira kako bi uveli EU standarde. Ranije smo već naveli primjer Hrvatske, gdje su OCD-ovi izdali 'Zajedničko mišljenje hrvatskih OCD-a o napretku u spremnosti Republike Hrvatske za zatvaranje pregovora o poglavljima 23 (Pravosuđe i temeljna ljudska prava)'. Također imamo i primjere na lokalnom nivou gdje je učešće građana pomoglo u ponovnom formuliranju načina donošenja odluka kada su u pitanju pružanje i upravljanje uslugama na lokalnom nivou. U Albaniji, na primjer, postoji skupina općina koja je uz pomoć Dorcas Aid International u procesu osnivanja lokalnih odbora za sistem vodovoda i kanalizacije, što bi trebalo predstavljati alternativu neuspješnoj politici centraliziranog upravljanja ovim uslugama.

U sljedećem tekstualnom okviru vam navodimo sličan primjer, kako je jedna javna politika kreirana i provedena, prije svega na lokalnom nivou. Radi se o američkom OCD-u 'Minnesota Waters'.

Proces odlučivanja o javnim politikama – model sa lokalnog nivoa

‘Minnesota Waters’ je NVO koja se bavi pitanjima okoliša, a njezina misija je „promocija odgovornog upravljanja našim vodenim resursima putem uključivanja građana, kreatora politika na lokalnom i državnom nivou, kao i drugih partnera u zaštiti i obnovi jezera i rijeka Minnesote“. Organizacija je razvila svoj vlastiti model razumijevanja procesa donošenja odluka i toga na koji je način angažmana građana s tim procesom povezan.

Faza 1 – Sviest

Gradani koji imaju neki interes ili udio u nekom pitanju (dionici) povećavaju svoju svijest o tom pitanju. Sviest se javlja iz neformalnih razgovora, mjestimičnih prigovora, ili u ekstremnim okolnostima, kada kao rezultat nekog sudskog slučaja dođe do izvjesne akcije. Faza postizanja svijesti o izvjesnom pitanju je inicijalna prilika da se u javnosti razmijene stajališta o onome što ih zabrinjava. Ta razmjena mišljenja građanima će omogućiti da razjasne stvari koje ih brinu tako što će legitimizirati svoje prigovore, čut će kako isti problem utječe na druge, i razlučit će glasine od činjenica.

Faza 2 – Uključivanje

Identificiraju se drugi učesnici u procesu (dionici) na koje ovo pitanje utječe, ali koji se još nisu uključili u raspravu. Gradani također mogu identificirati stručnjake za informiranje koji će osigurati činjenice o pitanju u fokusu i koji mogu pomoći da se identificiraju drugi dionici.

Faza 3 – Pojašnjavanje pitanja

U trećoj fazi ciklusa cilj je pojasniti pitanje oko kojeg postoji zabrinutost i formalno ga postaviti kao javno pitanje. Putem intervjua u fokus grupama, panel rasprava, javnih foruma (input koji daje cijela grupa) i/ili studijskih grupa, dionici mogu razmijeniti vlastita viđenja problema. Također se mogu pozvati i stručnjaci iz relevantnih oblasti kako bi vodili i koordinirali znanstvena istraživanja, te rezultate predstavili javnosti.

Faza 4 – Identificiranje alternativa

Nakon što se putem edukativnog procesa pitanje razjasni, dionici identificiraju i/ili iznalaze alternative za njegovo razrješavanje. Kao dodatak znanstvenim i tehničkim informacijama koje osiguravaju eksperți za određena pitanja, dionici mogu i sami pokrenuti istraživanje kako bi identificirali alternative. Građansko istraživanje može uključivati: pregledanje članaka iz novina, knjiga, video-materijala; kao i ankete među građanima ili studije slučaja sa područja koja imaju slične probleme. U idealnom slučaju, alternative do kojih se dođe trebale bi biti zasnovane na činjeničnim i objektivnim informacijama u kombinaciji s efektivnom razmjenom pojedinačnih stavova, ideja i vrijednosti.

Faza 5 – Analiza posljedica

Gradani pažljivo ispituju posljedice alternativa do kojih su došli u fazi 4. To uključuje analizu mjerljivih troškova i koristi alternativnih rješenja, u smislu, na primjer, koliko je potrebno vremena, sredstava, te koliko je alternativa tehnički izvodljiva i koji su sve ljudski i fizički resursi neophodni. Osim ekonomskih posljedica, u obzir se moraju uzeti i one društvene. Kada je u pitanju javno dobro,

mogući gubici teško su mjerljivi, ali to su važne informacije koje je potrebno razmotriti kada se važu posljedice neke javne akcije.

Faza 6 – Izbor

Nakon pažljivog razmatranja alternativa i posljedica određene akcije, dionici mogu osigurati informirane ulazne informacije o tome na koji način se pozabaviti pitanjem. Prilikom pravljenja izbora, dionici uče ili poboljšavaju svoje razumijevanje toga kako se izbor javnosti oblikuje u javnu politiku. Ovo može uključivati učenje o tome na koji način utjecati na izabrane zvaničnike, kao i na pojedince koji iza scene utječu na odluke.

U idealnom slučaju, dionici se slažu oko toga da je napravljeni izbor predstavlja najbolji mogući način adresiranja datog pitanja. Moraju međutim biti otvoreni prema ideji da razrješavaju konflikte koji mogu nastati kao rezultat sukobljenih interesa. Tvrđokorni zagovornici određenog izbora moraju naučiti da postoje prednosti u pregovorima i suradnji sa svojim protivnicima. Ukoliko odbiju da pregovaraju, pitanje bi moglo ostati neriješeno. Stoga je u interesu svih dionika stremiti ka rješenju koje zadovoljava sve interese.

Faza 7 – Provedba

U ovoj fazi, napravljeni izbor se provodi u vidu politike ili formalnog sporazuma ili dogovora. Dionici moraju shvatiti na koji način će sporazum ili nova politika biti provedena. Trebaju tražiti da uoče promjene u javnom mišljenju koje se mogu desiti tokom njegove provedbe. Izvjesne stvari mogu izazvati pojedinačne zabrinutosti mogu se pojaviti tokom provedbe, što uključuje, na primjer, moguće povrede treće strane. Ova mogućnost naglašava važnost uključivanja širokog i raznovrsnog niza dionika u fazama kada se radi na podizanju nivoa svijesti i uključivanju u sklop ciklusa evolucije pitanja. Također podcrtava važnost pažljivog ispitivanja posljedica datih alternativa.

Faza 8 – Evaluacija

Ova finalna faza ciklusa procjenjuje učinkovitost napravljenog izbora ili provedene politike. U ovoj fazi dionici mogu pitati:

- Da li politika ili aktivnost rješavaju problem?
- Da li se javnost slaže da je politika učinkovita? Zašto?
- Da li se općenito percipira kao neučinkovita? Zašto?
- Šta se može učiniti da se poboljša?

Finalna faza nudi dodatnu priliku za procjenu cjelokupnog procesa edukacije u pogledu datog pitanja. Dionici mogu postaviti sljedeća pitanja:

- Šta se desilo u svakoj od faza?
- Zašto se to desilo?
- Šta se drugo moglo desiti?
- Da li se situacija poboljšala?
- Šta možemo uraditi da poboljšamo situaciju?

Na neki način, faza 8 nudi priliku da se ciklus iznova otpočne – sa dodatnim informacijama i iskustvima počinje razjašnjavanje stvari po pitanju kojih je postojala neka zabrinutost.

Vremenski okviri povezani sa donošenjem odluka

Pored razumijevanja ciklične prirode kreiranja politike, korisno je saznati raspored aktivnosti i događaja koji utječu na izradu politike i raspored donošenja odluka, te uračunati datume ili periode koji su značajni za plan utjecanja na bilo koju politiku.

Na primjer:

Od presudne je važnosti da znate kada se postavljaju javni budžeti. To varira od države do države i od jedne lokalne vlade do druge. Ali OCD-ovi to mogu lako saznati putem javnih izvora informiranja (web stranice institucija vlasti) ili raspitujući se kod javnih zvaničnika.

Prijedlozi politika se obično izrađuju šest do devet mjeseci prije budžeta. Zagovaranje u ovom ranom periodu trebalo bi biti usmjereno na ministre i ministarske zvaničnike, ukoliko se odvija na državnom nivou, te vijećnike, načelnike i općinske šefove odjela, ukoliko djelujete na lokalnom nivou.

Tri do šest mjeseci prije budžeta, prijedlozi se dostavljaju višim zvaničnicima pri vladu (kabinet ili potkomisija kabineta na državnom nivou, te komisije ili odbori u okviru institucija lokalnih vlasti). Oni će razmotriti moguće ustupke za ustupke između različitih sektora i unutar sektora. To je važna stvar za razmotriti u sektorima kao što su zdravlje, obrazovanje, okoliš, kultura i umjetnost, gdje može doći do povlačenja fondova iz jedne oblasti kako bi se finansirala neka druga.

Zagovaranje tokom ovog budžetskog perioda trebalo bi biti usmjereno na osoblje koje radi u financijama i institucijama poput trezora, kao i na ključne članove kabineta ili savjeta. Popularne su ideje za politike koje nisu skupe (ili koje generiraju prihod), dok se za skupe politike i programe moraju utvrditi potencijalne uštede u budžetu.

Važno je da u budžetskim zahtjevima budu prijedlozi koji su podvrgnuti uvjerljivoj analizi troškova.

Nivoi donošenja odluka

Nivoi odlučivanja također se mogu posmatrati u spektru od strateškog do operativnog nivoa. Strateške odluke se mogu definirati kao odluke koje se tiču odlučivanja o ciljevima neke organizacije, ili prioritetima u pogledu politika neke vlade ili javne institucije, resursima potrebnim za ostvarivanje ciljeva i politika, te upotrebi i raspolažanju tim resursima. S druge strane, operativne odluke imaju za cilj osigurati da se u ostvarivanju ciljeva organizacije ili politike resursi koriste efikasno. OCD-ovi su u poziciji da pruže podršku učestvovanju građana kada su u pitanju obje ove vrste odluka.

Na primjer, u sektoru zdravstva, strateške odluke mogu uključivati: raspodjelu sredstava među programskim oblastima, procjenu učinka programa u odnosu na strateške ciljeve (evaluacija), te postavljanje standarda rada. Odluke koje se tiču operativne kontrole osiguravaju da se specifični zadaci rade na učinkovit i efikasan način: monitoring dnevnog funkcioniranja i aktivnosti u pogledu standarda, korektivnih akcija i zakazivanja.

Na taj način, vidimo da unutar ‘ciklusa politike’ gore navedeni primjer ilustrira da se u trenutku ‘uspostavljanja programa’ i ‘izrade prijedloga’ bavimo strateškim odlukama koje donosi ministarstvo zdravlja, ili neka druga javna institucija koja pruža zdravstvene usluge. Dok se tokom faza ‘provedbe’ i ‘monitoringa’ isto ministarstvo ili javna institucija možda više bave operativnim odlukama.

U Srbiji, OCD „Filantropija“ djeluje u okviru neformalne mreže OCD-ova koje razmišljaju na sličan način s ciljem da osigura izradu i provedbu sistematskog seta standarda palijativne njegе na nivou primarne zdravstvene zaštite. „Filantropija“ smatra da je takva intervencija hitna i neophodna mjera, budući da je vlada već izradila nacrt (u konsultacijama sa OCD-ovima) te odobrila Nacionalnu strategiju za palijativno zbrinjavanje, ali da domovi zdravlja još uvijek nisu uspostavili zadovoljavajući operativni plan za ostvarivanje strateških ciljeva.

OCD-ovima koji podržavaju učestvovanje građana treba biti jasno koje pitanje je njihova glavna briga, u kojem trenutku ciklusa politike se ono javlja, te koji nivo odlučivanja je u pitanju. Ukoliko razmislite o odgovorima na ova pitanja, to će vam pomoći da odlučite koja vrsta dokaza treba biti prikupljena, analizirana i prezentirana, te s kim je o tome potrebno razgovarati i u kom trenutku.

Kako je naglašeno na drugim mjestima, OCD-ovi također trebaju imati na umu da procesi donošenja odluka opisani u okviru ‘ciklusa politike’ često ne slijede linearni obrazac te da često mogu biti predmet procesa dodatnog odlučivanja. Na ovaj način se prepoznaje činjenica da je većina oblasti politika međusobno povezana i stoga podložna međusobnom utjecaju.



- Analiza politike je „utvrđivanje koja od različitih alternativa jedne politike će najviše ostvariti niz postavljenih ciljeva u svjetlu odnosa između politika i ciljeva“. Međutim, analiza politike može biti podijeljena u dvije glavne oblasti. Analiza politike je analitična i deskriptivna – tj. pokušava objasniti politike i njihov razvoj. Analiza politike propisuje – tj. uključena je u formuliranje politika i prijedloga (npr. kako poboljšati socijalnu pomoć). Oblast interesovanja i svrha analize određuju koja vrsta analize se radi.
- U smislu pitanja politike koje vas zanima, imate li relevantne informacije priruci kako biste mogli napraviti svoju analizu politike?
- Šta možda nedostaje iz vaše analize politike (prema Dunnovom okviru dole ispod) i u kojim oblastima imate slabosti u smislu kapaciteta?



DUNNOV INTEGRIRANI OKVIR: PROCES ANALIZE POLITIKE



**Izazovi s kojima se
OCD-ovi suočavaju i
prilike koje im se ukazuju
kroz podršku građanskom
učestvovanju**

ULOGA OCD-OVA U GRAĐANSKOM UČESTVOVANJU



„Građani se često žarko zainteresirani za lokalna pitanja, ali imaju problema da se uključe u njihovo rješavanje. To se ponekad dešava zato što je izostala neophodna podrška, ponekad jer ta podrška nije odgovarajuća, ili u nekim slučajevima zato što vlada svojim djelovanjem zapravo sprečava građane da se uključe. Potrebno je istražiti šta je to što je potrebno građanima za aktivno učešće u izgradnju njihovih vlastitih zajednica. Odgovori na ova pitanja su od ključne važnosti ako želimo u potpunosti iskoristiti energiju i entuzijazam građana.“

‘Pokretanje učestvovanja građana’ – britanski NVO ‘Involve’, www.involve.org.uk

U prethodna dva poglavlja istraživali smo koncepte vezane uz učestvovanje građana i različite elemente procesa donošenja odluka. Prije poduzimanja bilo kakve aktivnosti, od ključne je važnosti da OCD-ovi na dosljedan način razumijevaju ove pojmove, kao i to koji je stav njihove organizacije prema njima. Kada je njihova pozicija jasna, OCD-ovi mogu razmotriti sljedeće stvari: prvo, koja je njihova uloga u podršci učestvovanju građana; drugo, kakve su mogućnosti za realizaciju te uloge; treće, koji su izazovi s kojima će se suočiti prilikom ispunjavanja te uloge te kako ih rješavati. Stoga, u ovom poglavlju se razmatraju neki praktični koraci koje OCD-ovi mogu poduzeti u smislu promoviranja građanskog učestvovanja.

S obzirom na činjenicu da je ovaj priručnik namijenjen prije svega organiziranim grupama unutar civilnog društva, a ne pojedinačnim aktivistima, korisno je podsjetiti se da OCD-ovi, kada služe potrebama neke zajednice, zajednički reagiraju na pojedinačne odgovornosti koje građani imaju. Ove odgovornosti su sažete u tekstualnom okviru na sljedećoj stranici:

Izvadak iz priručnika ‘Učestvovanje građana u donošenju odluka’ Rumunjska, 2002.

Odgovornost građana su:

- *razumjeti funkciju i svrhu (središnje i lokalne) vlasti,*
- *biti spreman dati svoj doprinos u slučajevima kada vlasti planiraju uraditi nešto što može utjecati na njihove interese,*
- *imati pozitivan stav prema predstavnicima vlasti,*
- *pokazati interes za razumijevanje pitanja, uključujući i ograničenja, u vezi s onim što vlasti mogu uraditi,*
- *izraziti svoje ideje i mišljenja na jasan i potpun način,*
- *u odgovarajućim okolnostima konstruktivno surađivati s predstavnicima vlasti na iznalaženju i provedbi obostrano zadovoljavajućih rješenja.*

Snaga iza podrške OCD-ova učestvovanju građana:

- solidno iskustvo kada su u pitanju aktivnosti i rad u zajednici omogućavaju OCD-ovima da steknu povjerenje različitim dionika, uključujući i institucije vlasti, te tako omoguće premošćivanje jaza između suprotstavljenih grupacija,
- OCD-ovi često imaju potrebno stručno znanje u poljima facilitacije i medijacije, čime zapravo nude efektivnu platformu za dijalog i raspravu,
- za vladine institucije koje su posvećene transparentnosti i demokratskom procesu, bliska suradnja s OCD-ovima nudi odličan mehanizam da se ta posvećenost i dokaže,
- OCD-ovi omogućavaju vlastima mehanizme za pristup novim resursima, posebno u smislu stručnosti i lokalnih iskustava,
- snaženje komunikacije između zakonodavne i izvršne vlasti, između vlasti i zajednice, kao i između različitih grana vlasti na lokalnoj razini,
- javne institucije često traže nove ideje i kreativnost prilikom analize politika, koje birokratsko okruženje kakvo vlada tu takvim institucijama može zagušiti,
- OCD-ovi mogu pomoći da se dopre do onih udaljenijih dionika,
- u zajednicama u kojima vladaju duboke političke, društvene i etničke podjele, OCD-ovi koji predstavljaju cijelu jednu zajednicu u malom, mogu pomoći u smirivanju napetosti i depolitizaciji procesa upravljanja

Uobičajene slabosti podrške OCD-ova učestvovanju građana:

- ne smatra se da imaju legitimitet u zajednici niti među biračima koje tvrde da predstavljaju,
- ispoljavaju neprijateljstvo ili ostavljaju takav dojam da su neprijateljski orientirani prema vladinim institucijama, čime sebi zatvaraju put ka ostvarivanju partnerstva s vlastima,
- manjak ljudskih i finansijskih kapaciteta za konzistentnu suradnju,
- nedovoljni kapaciteti za komunikaciju s dionicima i manjak organizacijske transparentnosti,
- istraživanje i analiza dokaza koji se koriste za debate na temu nekih javnih politika često su kompromitirani ili nepotpuni, prezentacije su im neefektivne,
- snažna motivacija, ali često nerealni ciljevi. Sve ovo je lijepo sažeо Nihat Yildirim iz turske TEGV Fondacije:

„Jedna od uobičajenih slabosti je ono što možemo nazvati ‘pristup – spašavanje svijeta’, što uzrokuje ‘nedosljednost’ učešća u aktivnostima NVO-a čak i za ljude koji nemaju predrasuda ili nekih sumnji. Takvi aktivisti imaju visoka očekivanja kada je u pitanju snaga djelovanja NVO-a, ali nerealan pristup često vodi do gubitka motivacije i NVO gubi svoje volontere.“



U nekim državama nepovoljne političke prilike i dalje su glavna prepreka informiranom angažmanu na javnim politikama, ali često je mjera do koje OCD-ovi mogu utjecati na politike u njihovim vlastitim rukama. Uz dobre osnove – procjenu konteksta, angažiranje u radu sa onima koji izrađuju politike, prikupljanje snažnih dokaza, rad s partnerima, dobru komunikaciju – OCD-ovi mogu prevladati ključne unutrašnje prepreke. Stoga ćemo u narednom dijelu razmotriti kako OCD-ovi mogu usvojiti ove osnove prije nego što počnu 'ispitivati okolinu'. Poslije ćemo razmotriti i prilike koje postoje za OCD-ove na Zapadnom Balkanu i u Turskoj.

Ovaj pristup nalazi se unutar okvira tradicionalne SWOT analize, pri čemu OCD-ovi identificiraju svoje snage, slabosti, prilike i prijetnje u odnosu prema učestvovanju građana u procesu odlučivanja. Takva analiza omogućava OCD-ovima da budu svjesni izazova unutar svoje vlastite organizacije (kao i unutar njihove direktnе sfere utjecaja), kao i onih vanjskih izazova (koji su mnogo zahtjevniji i koje je čak nemoguće kontrolirati). Više informacija o procesu SWOT analize možete pronaći u 'Zbirci alata' na kraju ovog priručnika.

Adresiranje 'unutarnjih' izazova

Analiza dionika i angažman

Legitimitet OCD-ova u očima zajednice povećava se s naporima OCD-ova da komuniciraju sa zajednicom, kao i s aktivnostima poduzetim u smislu što boljeg razumijevanja zajednice. Obje ove stvari predstavljaju važnu polazišnu tačku za OCD-ove koji nastoje utjecati na politike, jer istraživanje i uspostavljanje kontakata s dionicima je ključan prvi korak.

Dionik može biti osoba (građanin), institucija (uključujući i različite vladine odjele), firma ili udruženje koje zastupa poslovne interese, posebna grupa ili kategorija pojedinaca (npr. mladi, stariji, žene, muškarci, itd.), neko susjedstvo ili čak zajednica u cijelini. Dionici su one osobe i/ili grupe na koje će javna politika utjecati, bilo pozitivno ili negativno.

U svrhu identificiranja dionika, OCD-ovi bi trebali postaviti sljedeća pitanja:

- ⇒ Ko će imati koristi od neke konkretnе politike ili projekta?
- ⇒ Na koga će to imati negativan utjecaj?
- ⇒ Ko može odložiti ili omesti provedbu aktivnosti?
- ⇒ Ko ima kvalitete, novac ili druge resurse da podrži politiku?
- ⇒ Ko donosi odluke vezane za tu politiku ili projekt?
- ⇒ Ko nedostaje na našoj listi dionika?

Ljudi su iz različitih razloga i na različitim nivoima zainteresirani za različite aspekte neke politike ili projekta. Ako za primjer uzmemmo projekt izgradnje plinovoda, jedan od dionika bi mogao biti neki ekolog čija bi motivacija za podršku projektu bila pozitivan utjecaj na okoliš. Drugi dionik mogao bi biti neko ko živi u tom području i protivi se izgradnji plinovoda jer će to uništiti njegov posao prodaje ugljena i drveta za loženje.

OCD-ovi bi trebali znati ko su dionici bilo kojeg dijela politike i za koje su aktivnosti zainteresirani. Također bi trebali poznavati i privatne interese dionika. Dionici se mogu protiviti politikama. U takvim slučajevima, OCD-ovi mogu doći u zahvalnu poziciju u kojoj mogu pokrenuti pregovore o međusobnim ustupcima s dionicima, ako žele zadobiti njihovu podršku i omogućiti da se izvjesna politika odobri ili provede.

OCD-ovi trebaju razumjeti uzroke i obim 'protivljenja', kao i razloge koji stoje iza svega. Ponekad su dionici negativno nastrojeni zato što nemaju dovoljno informacija. Oni mogu početi podržavati projekat ako postanu sastavni dio projekta i ako se ukaže poštovanje njihovim stavovima, te ako su informirani i uključeni u rješavanje problema.

U jednom gradiću u zapadnoj Ukrajini, nedaleko od granice s Rumunjskom, neka banka je planirala obnovu svoje zgrade u historijskom dijelu grada. U skladu s planom obnove, javnosti je trebao biti zapriječen put do starih gradskih zidina.

Neformalna grupa 'Naš grad' zastupala je interes očuvanje historijskog aspekta tog dijela grada. Grupa je pokrenula snažan otpor planovima koje je banka imala. Banka je bila prinuđena promijeniti planove i pristati na pregovore o međusobnim ustupcima. Na kraju su svi bili zadovoljni. Pristup historijskom dijelu grada nije bio ograničen, a banka je obnovila zgradu uz podršku velikog dijela zajednice u pogledu dizajna.

Banka je tako imala neke dodatne troškove, što se moglo izbjegići da su interesi dionika kada je u pitanju historijski dio gradske jezgre bili uzeti u obzir.



Jednom kada su dionici identificirani korisno bi bilo analizirati različite interese i stavove dionika kako bi se popunila matrica za analizu dionika, kako je to prikazano u 'Zbirci alata'. OCD-ovi koji pristupe toj analizi trebali bi potvrditi svoje nalaze i prepostavke kroz direktnu komunikaciju s dionicima. Čak i sama analiza može biti efektivan participativni proces (više o 'participativnim alatima' u poglavljima 4 i 5).

Na ovom mjestu neophodno je one manjim iskusnim OCD-ovima skrenuti pažnju na nekoliko stvari. Kada planirate bilo kakvu intervenciju u smislu praksi koje se vežu za izradu politike, sjetite se da će vrlo vjerovatno doći u kontakt sa različitim dionicima, uključujući i one s kakvima se možda niste ranije susretali. Stoga ne bi bilo zgoreg poslušati savjet slovačke Građanske mreže. Mreža je 2001. naznačila da je važno razmotriti sljedeća četiri pravila:

- ↳ *Pomirite se s riječima kao što su sukob i agitacija. Promjena je nemoguća bez sukoba. Mi kao građani ne stvaramo sukob; mi tek razotkrivamo već postojeći sukob.*
- ↳ *Način na koji razotkrivamo sukob je agitacija. Agitirati znači krenuti u akciju, odnosno potaknuti iz stanja mirovanja.*
- ↳ *Prilikom razvoja efektivnih strategija organiziranja, u cilju nam je odabratи onu koja će razotkriti sukob što je god brže, dublje i više moguće.*
- ↳ *Grupa koja organizira ima kontrolu nad pritiskom. Organizacija treba popustiti pritisak čim grupa ili institucija koja se protivi pristane na pregovore u dobroj volji.*

Izgradnja kapaciteta za istraživanje, analizu i prezentaciju

Univerzalni je fenomen to da javne institucije ili firme neke OCD-ove ne shvaćaju ozbiljno. Ne shvaćaju ih ozbiljno čak niti drugi OCD-ovi, a sve zato jer svoje prijedloge u vezi s javnim politikama nisu u stanju poduprijeti vjerodostojnim i snažnim dokazima. Ili možda OCD-ovi i imaju potrebne dokaze, ali ih prezentiraju neuvjerljivo i nekoncentrirano. OCD-ovi se s ovom svojom slabosću, kada su u pitanju kapaciteti, trebaju pozabaviti što prije. Poglavlje 4 ovog priručnika posvećeno je upravo tom pitanju.

Pored vještina i metodologija koje OCD-ovi mogu razviti u smislu jačanja vlastitih kapaciteta za istraživanje i analizu, o čemu će biti govora u narednom poglavlju, treba sistematski razmotriti i kapacitete OCD-ova u ovoj oblasti, stoga bi bilo dobro da OCD-ovi obrate pažnju na sljedeća pitanja:

- Imate li strategiju razvoja analitičkih sposobnosti vaše organizacije? Možete li omogućiti pristup resursima neophodnim za istraživanje, uključujući tu i stručnjake sa strane?
- Koja potencijalna partnerstva i saveze možete sklopiti kako biste imali pristup i koristi od istraživanja koja je proveo neko drugi, na primjer univerziteti, 'Think-tank' organizacije, multilateralne agencije?

- Osim već postojećih mehanizama prikupljanja povratnih informacija među ciljanim grupama i članovima vaše organizacije, da li imate uspostavljene sisteme kontrole kvalitete (poput revizija koje rade vaše kolege) uz pomoć kojih ćete procijeniti rezultate i zaključke svojih istraživanja?
- Da li trebate napraviti razliku između prezentacije rezultata istraživanja i prezentacije stavova vaše organizacije?
- Koje vam prilike stoje na raspolaganju (poput seminara i konferencija) za njegovanje dugoročnih odnosa s dionicima u procesu odlučivanja kako bi vaša organizacija unaprijedila svoju reputaciju kada je u pitanu pouzdanost vaših analiza?

Praksi nastojanja da se na donosioce odluka utječe vjerodostojnim i snažnim dokazima uvelike podupiru tri različite vrste aktivnosti: zagovaranje, što uglavnom podrazumijeva formalnu prezentaciju i raspravu o određenim gledištima; lobiranje, što se uglavnom odnosi na neformalne aktivnosti utjecanja na donosioce odluka; te mobiliziranja širokih masa i pritiska za podršku vašim prijedlozima putem kampanja. Ovi značajni aspekti građanskog učestvovanja detaljno su opisani u TACSO-vom priručniku *'Zagovaranje i utjecaj na javne politike radi društvenih promjena'*.



Razvijanje partnerstava, umrežavanje i stvaranje koalicija

Kako u svom izveštaju o učestvovanju u izradi javnih politika navodi britanski Institut za međunarodni razvoj (ODI), razvojne transformacije obično se dešavaju kada se poklope četiri faktora: političko vodstvo, angažiranje javnosti, efektivne prakse i dobre zamisli. Postoji obimna literatura i širok dijapazon iskustva koji ističu važnost umrežavanja i povezivanja između skupina aktera. Počevši od G8, preko antiglobalizacijskih protesta, pa sve do kriminalnih bandi, mreže su izuzetno efektivan organizacijski model.

Tako stvari stoje i u međunarodnom razvoju. Dobar primjer za to je Huairou komisija¹. Do sredine 90-ih godina, ženske grupe s osloncem u masama nisu imale pristupa raspravama na globalnoj razini. Za manje od 10 godina, Huairou komisija je iz neformalne i labave koalicije prerasla u globalnu mrežu koja uključuje više od 11.000 masovnih ženskih organizacija. Time se produbila suradnja, a ženske grupe su dobile platformu za umrežavanje.

Mnogi OCD-ovi na umrežavanje gledaju kao na nešto značajno za njihov angažman u smislu politika, posebno kada su u pitanju slični akteri, povezivanje s kojima je već dokazano korisno u smislu dijeljenja informacija i učenja. No, oni ne surađuju tako često. Djelomičan uzrok tome jeste percepcija da su oni jedni drugima konkurenca u borbi za financije i utjecaj.

Ipak, glavni problem ostaje taj što izgleda da se oni koji se bave civilnim društvom, oni koji kreiraju politike, kao i oni koji se bave istraživanjem, žive odvojeni jedni od drugih i ne mijesaju se. Djelomičan razlog tome jeste što različite zajednice imaju različite pobude i različite pristupe. Slabe veze koje OCD-ovi imaju s istraživačima i tvorcima politika rezultiraju u ograničenoj efektivnosti njihovih strategija za učestvovanje u izradi poli-

'Bumerang strategije'

Sve veći broj OCD-ova povezani su u nacionalne ili transnacionalne zagovaračke mreže, koje služe kao sredstvo da se među akterima civilnog društva, državama i međunarodnim organizacijama izgrade nove veze. Time se povećavaju mogućnosti OCD-ovima da surađuju s partnerima na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Koristeći se svojim vezama unutar zagovaračke mreže, OCD-ovi mogu steći priliku da pokrenu kampanje kojima će utjecati na stvaranje politika, koje se još zovu i 'bumerang strategije'. Takva strategija trebala bi se primjenjivati kada OCD-ovi pokušavaju utjecati na institucije vlasti u svom okruženju (državne ili lokalne vlade – 'A'), ali su u tome onemogućene. U skladu sa bumerang strategijom OCD-ovi na lokaciji 'A' bi trebale raditi s OCD-ovima na lokaciji 'B'. Ti bi OCD-ovi onda trebali pokušati utjecati na vlasti u 'B', kako bi onda to utjecalo na vlasti u 'A'. OCD-ovi također mogu potaknuti neku međudržavnu organizaciju da im pomogne utjecati na 'A'. Angažirajući vanjske suradnike, OCD-ovi pokušavaju ostvariti veći utjecaj na pitanja koja se tiču javnih politika u svojoj vlastitoj državi.

¹ *Huairou komisija je globalna partnerska koalicija čiji je zadatak pomaganje ženskim organizacijama s osloncem u masama da poboljšaju svoj praktičan rad na razvoju zajednice i nametnu kolektivnu političku moć na globalnoj razini. Mreža je osnovana na Svjetskoj konferenciji o ženama održanoj u Pekingu 1995.*

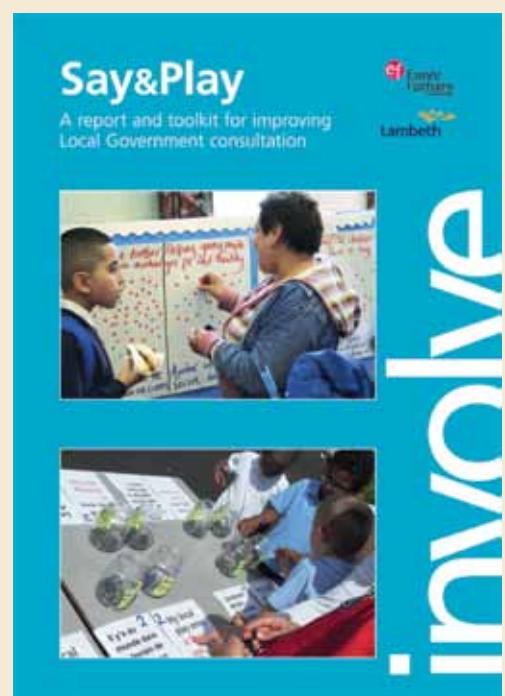
tika. To također onemogućava OCD-ove da osjete plodove koristi koji se mogu nagomilati kao rezultat rada efektivnih mreža. Mreže, koalicije i partnerstva često imaju veću političku težinu i uspješnost nego pojedinačne organizacije ili građani.

OCD-ovi mogu ostvariti specifična partnerstva u smislu rada na javnim politikama u skladu sa specifičnim potrebama. Već smo naveli da OCD-ovi mogu imati izuzetno veliku korist od suradnje s institucijama koje se bave istraživanjima, kao što su univerziteti i 'Think-tank' organizacije, s vlasnicima medijskih kuća kao što su novine ili web portali, koji im mogu pomoći s predločavanjem dokaza. No, postoje i brojna druga područja u kojima bi sklapanje partnerskih odnosa osnažilo glas naroda. Na primjer, kako je navedeno u okviru na ovoj stranici, NVO-i mogu biti efektivni partneri s drugim institucijama koje rade u zajednici, poput lokalnih škola, i na taj način do krajnjih mogućnosti povećati svoj doseg i učvrstiti svoj kredibilitet.

Format 'Say&Play' (*Reći kroz igru*) podrazumijeva da se na odgovarajući način porodični dan iskoristi za savjetovanje. Svrha je privući zaposlene roditelje i skrbnike koji ne bi imali vremena doći na neko savjetovanje formalnijeg tipa. Ovaj format također se može koristiti u radu s djecom i omladinom.

NVO 'Involve' i londonska općina Lambeth (lokalne vlasti) organizirale su projekat 'Say&Play@Schools' koji je trajao od septembra 2007. do septembra 2008., a uključivao je pet lokalnih osnovnih škola. Svaka od škola je organizirala druženje ove vrste. Izvještaj sa svim detaljima je dostupan na www.involve.org.

U izvještaju možete naći i alate koji su potrebni da lokalne vlasti same provedu ovakav projekt.



Graditi partnerstva zapravo znači izgrađivati duble odnose, obuhvatiti nekoliko pažljivo odabranih kratkoročnih ciljeva i imati specifične i praktične dugoročne ciljeve. Građenje partnerstava razlikuje se od 'odnosa s javnošću' ili od umrežavanja, koji podrazumijevaju površnije aktivnosti, više kratkoročnih ciljeva, a cilj su im opće svrhe širenja informacija i solidarnosti.

OCD-ovima je iz više razloga od velike važnosti razviti kapacitet za razvijanje efektivnih i održivilih partnerstava. Informacije o tome kako to učiniti svima su dostupne iz mnogobrojnih izvora. Izuzetno dobar izvor informacija i alata korisnih za razvoj partnerstava možete naći u 'Partnerskoj inicijativi' (eng. Partnering Initiative) – za više detalja pogledajte u sekciji 'Reference i dodatna literatura' ovog priručnika. Kada je u pitanju njegovanje partnerstva i razvoj suradnje s organizacijama iz različitih grupa dionika (bilo da se radi o OCD-ovima, firmama ili javnim institucijama), ne smiju se zaboraviti osnovne stvari:

- Pridržavanje osnovnih principa partnerstva – pravičnost, transparentnost, uzajamna korist. 'Partnerska inicijativa' je to ilustrirala na sljedeći način:



PRAVIČNOST?

Šta pravičnost znači u partnerstvu u kojem vladaju velike razlike u moći, resursima i utjecaju? Pravičnost nije isto što i 'jednakost'. Pravičnost znači jednaka prava u razgovoru i validaciju one vrste doprinosova koja se ne može jednostavno izmjeriti u smislu novčane vrijednosti ili profila u javnosti.



TRANSPARENTNOST?

Otvorenost i iskrenost u građenju partnerstava jesu preduvjeti povjerenja, kojeg mnogi smatraju važnim sastojkom uspješnog partnerstva. Samo transparentnim radom partnerstvo će biti istinski odgovorno prema svojim donatorima i drugim dionicima.



UZAJAMNA KORIST?

Ako se od svih partnera očekuje da doprinose partnerstvu, oni bi također trebali imati pravo i na koristi od tog partnerstva. Zdravo partnerstvo će ostvarivanje specifičnih koristi za svakog od partnera staviti ispred zajedničke koristi za sve partnere. Samo na ovaj način partnerstvo će ishoditi trajnu posvećenost partnera, te time i održivost.

UZAJAMNA KORIST

Ako se od svih partnera očekuje da doprinose partnerstvu, oni bi također trebali imati pravo i na koristi od tog partnerstva. Zdravo partnerstvo će ostvarivanje specifičnih koristi za svakog od partnera staviti iznad općih interesa za sve partnere. Samo na ovaj način partnerstvo će ishoditi trajnu posvećenost partnera, te time i održivost.

- Treba znati kakvog parntera/e tražite i koji su vam kriteriji mjerodavni kada donosite odluku da li je neka organizacija odgovarajući partner konkretno za vašu inicijativu;
- Treba procijeniti moguće prednosti i rizike koje partnerstvo nosi, kako kada je u pitanju vaš OCD, tako i kada su u pitanju potencijalni partneri;
- Treba se pobrinuti da partneri osiguraju neku vrstu formalnog pristanka na obaveze iz partnerstva. Formalni pristup ogledao bi se u nekoj vrsti pravno obvezujućeg dokumenta, dok bi se neformalno obvezivanje mogla zabilježiti u nekoj vrsti 'Memoranduma o razumijevanju' ili 'Izjave o partnerstvu';
- Treba napraviti jasan sporazum i sisteme za upravljanje partnerstvom i izvještavanje, kako unutar partnerstva (npr. između partnera) tako i prema vani (npr. između partnerskih OCD-ova i zajedničkog donatora);
- Treba se dogovorati i redovno obnavljati planove upravljanja kako bi partnerima bilo jasno koje su njihove uloge i akcije, te da bi bili isplanirani adekvatni resursi;
- Treba vršiti monitoring i procjenu partnerstava kako bi se izvukle pouke i podržale dobre prakse.

Pored umrežavanja i uspostavljanja specifičnih partnerstava, stvaranje koalicija je još jedan način na koji OCD-ovi mogu riješiti neke od svojih organizacijskih nedostataka. Normalna je pojava da se u cilju postizanja rezultata resursi moraju proširivati kako bi uključivali sve zainteresirane grupe koje imaju značajniju ulogu i iskustvo u procesu stvaranja politika na lokalnom i/ili državnom nivou. Stoga koalicije OCD-ova omogućavaju bolju suradnju i koordinaciju aktivnosti nevladinog sektora, kao i dijeljenje resursa (npr. stručnjaka, kontakata, opreme, objekata, itd.). Koalicije također mogu osigurati i snažniju pregovaračku poziciju u razrješavanju sukoba s lokalnim vlastima ili poslovnim sektorom. Štaviše, lokalnim i/ili državnim vlastima jednostavnije je razgovarati s koalicijom nego pokušavati doprijeti do svakog OCD-a pojedinačno.

U Poglavlju 7 razmotrit ćemo studiju slučaja jedne koalicije OCD-ova na državnom nivou i vidjeti kako su članovi te grupe surađivali, a odmah tu ispod nalazi se studija slučaja iz Makedonije koju su pripremili Marija Risteska i Kushtrim Ismaili, a kojom se oslikava na koji način koalicije OCD-ova mogu uspješno koordinirati participativne aktivnosti na različitim područjima kako bi postigle cilj koji je na državnoj razini.

U regiji također postoje primjeri dobre prakse kada su OCD-ovi u lokalnim zajednicama surađivali u rješavanju pitanja od zajedničkog interesa.Takva jedna koalicija koja podržava učestvovanje građana je i grupa udruženja za zaštitu životinja iz Beograda. Priču o njima slijedi u nastavku.

Makedonska koalicija zelenog centra

Nakon što je Makedonija 1991. proglašila nezavisnost, bilo je jasno da nijedna politička stranka u svojoj predizbornoj kampanji nije ni spomenula ekološke probleme.U zemlji su 2004. održani lokalni izbori, prvi u decentraliziranoj Makedoniji, u kojoj su načelnici općina i gradonačelnici preuzeli veću odgovornost, veća finansijska sredstva i prava da se bave pitanjima od lokalnog značaja. Stranke koje su borile za mandate više su se usredotočile na urbanizam, prijevoz, poreze i obrazovanje nego na sva goruća okolišna pitanja gradskih sredina poput odlaganja otpada, vodoopskrbe i zagađenja zraka.



Uvidjevši ovaj nedostak, organizacije civilnog društva koje se bave pitanjima okoliša iz cijele države osnovale su 'Makedonsku koaliciju zelenog centra'. Članice Koalicije su: Ekosvest, Proaktivna, Ekonet (sve iz Skopja), Zeleni centarStruga, Biosfera Bitola, Zelena energija Veles, Planetum Strumica i Zletovica iz Probištipa. Uoči lokalnih izbora, Koalicija je započela kampanju pod nazivom 'Glasaj za okoliš'. Članice Koalicije, svaka u svome gradu, aktivnosti su provodile na koordiniran način. Aktivnosti su uključivale:

- proizvodnja i distribucija promotivnih materijala za javnost (razglednice s motivima najvažnijih okolišnih problema, posteri, naljepnice, plakati);
- nekoliko konferencija za novinare;
- brojna učešća na skupovima i mitinzima političkih stranaka sa plakatima odaslala su jasnu poruku da bi okolišna pitanja trebala biti uključena u programe političkih stranaka;
- razgovor o ključnim okolišnim pitanjima s kandidatima za mjesto gradonačelnika u Skopju, Velesu i Strumici.

Kampanja je bila uspješna jer su političke stranke – a posebno gradonačelnici – putem ovih aktivnosti u raspravu uključile i okolišna pitanja, a neki od njih su čak počeli provoditi i okolišne projekte. U međuvremenu, za vrijeme parlamentarnih izbora 2006., Koalicija je primjenila istu taktiku, usredotočivši se na zaštitu Ohridskog jezera, energetska pitanja, odlaganje otpada i približavanje makedonskih zakona okolišnim standardima EU. U toku kampanje, navedene organizacije civilnog društva sastale su se sa svim makedonskim političkim strankama i zagovarale javno učestvovanje u stvaranju okolišnih politika.

Marija Risteska, Centar za istraživanje i javne politike (Makedonija), uz suradnju s Kushtrimom Islamijem

U okviru projekta ‘Glas ljudi’ u Ukrajini 2002. izrađen je priručnik koji opisuje proces izgradnje koalicije OCD-ova, a koji obično obuhvata sedam faza. Kratak pregled ovih korisnik koraka slijedi u nastavku:

KORAK 1

Uspostava inicijativnog komiteta

Važno je pažljivo odabratи one ljude koji će biti pozvani da pokrenu koaliciju. Obično se grupa sastoji od oko sedam do devet pojedinaca koji predstavljaju zajednicu. Ovi inicijalni članovi grupe često nakon toga postanu formalni ‘koalicijski tim’. Takav tim osigurava dobru koordinaciju sa članovima i sastoji se od:

Šef – vodi sastanke, definira dnevni red, predlaže metode rada, koordinira rad i podržava grupnu aktivnost. Obično je šef glavna kontakt osoba u koaliciji.

Koordinator – pravi veze unutar koalicije, između njenih članova i organizacija putem telefonskih razgovora, sastanaka i slanja pisanih materijala.

Posmatrač – vodi računa o emocionalnom raspoloženju, jednakim pravima učesnika i daje prijedloge koji unapređuju razvoj i funkcije grupe.

Organizator (tj. sekretar) – pomaže u vođenju zapisnika sa različitih sastanaka ili pregovora.

Predstavnici odbora – to su članovi upravnog odbora i/ili sekretarijata.

Predstavnik koalicije (tj. govornik) – je osoba odgovorna za odnose sa javnošću.

Strateg – ima iskustva sa definiranjem općih i posebnih ciljeva, te taktike, ima dobre vještine kada su u pitanju i politike i pregovori.

KORAK 2

Definiranje općih i posebnih ciljeva koalicije

Ciljevi koalicije mogu se razlikovati od slučaja do slučaja, ovisno o vrsti društvenog pitanja. Na primjer, koalicija se može kreirati s ciljem razmjene informacija, znanja i novih ideja, radi zajedničkog rada na razvoju zajednice, lokalnog promoviranja NVO sektora i/ili lobiranja za interes civilnog društva.

KORAK 3

Odabir partnera

Glavni zadatak u ovoj fazi je odabrati odgovarajuće partnere kroz transparentan i demokratski proces odabira. Važno je ocijeniti druge organizacije koje bi podržale ili ne bi podržale odabrano pitanje. Ukoliko koalicija bude upoznata s tim ko su njeni simpatizeri, a ko potencijalni protivnici, to će joj pomoći da izradi bolju strategiju. Odabir partnera zahtijeva da odgovorite na pitanja poput: koga bi još trebali pozvati da nam se pridruži? Ko ima moć/kapacitet da utječe na pitanje? Ko posjeduje resurse koji bi mogli pomoći da se razriješi problem? Čije iskustvo može pomoći?

KORAK 4

Osnivačka skupština

Na ovom sastanku, članovi koalicije glasaju o imenu koalicije, diskutiraju i glasanju o njenom konstituisanju, te odabiru upravni odbor koalicije i sekretarijat. Tokom ove faze su važne diskusije po pitanju oblasti aktivnosti, strukturi koalicije i finansijskoj podršci.

KORAK 5

Izrada akcionog plana

Akcioni plan se često sastoji od niza malih koraka koji grade odnose i čine veće korake mogućim, uključujući sve učesnike koalicije u proces. To pomaže da koalicija dobro funkcioniра.

KORAK 6

Faza provedbe

Kako bismo postigli uspjeh u rješavanju pitanja kojim se bavimo, tokom cijele ove faze moguće je koristiti druge metodologije za učestvovanje građana. Na primjer, također može biti korisno pokrenuti informativne i edukativne kampanje, održati javne rasprave i fokusne

grupe, te uspostaviti savjetodavne komitete i centre za informiranje građana kako bi se svi dionicici uključili u proces učestvovanja.

KORAK 7

Ocjena rezultata

Postoje mnogi alati za evaluaciju koji se mogu iskoristiti za ocjenu rezultata koalicije. Moguće je to uraditi putem istraživanja, fokusnih grupa ili intervjua sa svim dionicima, te uključiti članove koalicije, vođe iz zajednice, privatne firme i medije. Rezultate evaluacije bi trebalo javno objaviti kako bi se građani informirali o uspjesima i neuspjesima koalicije. Mišljenje javnosti je važan instrument za promjenu akcionog plana, ukoliko je to potrebno uraditi.

Komunikacijske strategije

Posjedovanje kapaciteta za izradu, upravljanje i provedbu komunikacijske strategije je važan dio organizacijskog razvoja za OCD-ove i igra ključnu ulogu u utvrđivanju učinkovitosti doprinosa OCD-ova podršci koja se pruža učestvovanju građana. Prvenstveno, u pogledu utjecanja na donošenje odluka o javnim politikama, važno je za OCD da ima komunikacijsku strategiju koja pomaže u definiranju 'poruke', 'mete', i 'komunikacijskih alata' koji će se koristiti u bilo kojoj specifičnoj kampanji zagovaranja ili lobiranja.



Postoje mnogi priručnici i vodiči za OCD-ove na temu 'komunikacija', te se čitaocima preporučuje da ih konsultiraju kako bi izgradili obuhvatan pristup komunikaciji. Dobra početna tačka su upute koje je izradio REC (Regionalni okolišni centar u Budimpešti), koji mada je primarno osmišljen za okolišne kampanje posjeduje dosta odličnih generičkih savjeta i alata. Naročito se preporučuje 'Razvijanje vještina za NVO-e: Prezentacija i komunikacija' (Tonc, A., 2002) (www.rec.org).

Također razmotrite relevantne dijelove TACSO priručnika o Zagovaranje i utjecaj na javne politike radi društvenih promjena.

Komunikacijska strategija je dobro isplanirana serija aktivnosti usmjerenih na ostvarivanje izvjesnih ciljeva putem korištenja komunikacijskih metoda, tehnika i pristupa. Prvi korak osmišljavanja komunikacijske strategije je identificirati prave komunikacijske ciljeve. Dobar početak može biti ukoliko zapišete u jednoj rečenici sveobuhvatni komunikacijski cilj. Ovo se može primjenjivati na organizaciju u cjelini ili na jedan projekat, ili oboje. Nakon postavljanja ovog općeg cilja, trebate formulirati svoj komunikacijski cilj baš kao što biste to učinili u slučaju nekog projekta. Mora biti 'SMART*' (specifičan-mjerljiv-ostvarljiv-orientirani na rezultate-vremenski ograničeni). Na primjer, u 2005. Turska OCD „Udruženje za podršku modernom životu“ (CYDD) inicirala je program za povećanje stope upisa mladih djevojaka u školu, uz kampanju pod nazivom „Tata, pošalji me u školu“. Nakon što su identificirali ekonomski nedostatke, kulturne vrijednosti i fizičku udaljenost škola kao glavne razloge zbog kojih ovaj problem postoji, CYDD je osmislio različite projekte i potkampanje tokom godina, fokusirajući se na svaki od tih razloga. Dok ukupni komunikacijski cilj ostaje općenit „povećati stopu upisa djevojaka u škole i poboljšati obrazovni nivo žena u Turskoj“, svake godine ova OCD identificira različite pod kampanje i manje, ali ipak SMART komunikacijske ciljeve, čuvajući svoj ukupni komunikacijski cilj vidljivim svim svojim ciljanim publikama.

The message you give with your communication strategy should include:

- Your analysis of the problem
- The problem's cause
- Who could or should solve it
- Why change is important
- Your proposed solution
- Actions we ask others (message recipients) to take to bring this change about.

Komunikacija može biti skupa u pogledu resursa i vremena, tako da što preciznije navedete razloge za komuniciranje, bolje ćete biti u stanju da utrošite te dragocjene resurse.

Nakon što su komunikacijski ciljevi („poruke“) identificirani, razumijevanje ciljane grupe jasno postaje od presudne važnosti. „Poruka“ je validna jedino kada stiže na pravu adresu. Kako bi to ostvarili, trebate prepoznati da komunikacijska strategija ne funkcioniра kao ljepilo između različitih komunikacijskih proizvoda: to je način da razradite način interakcije između sebe i ostatka svijeta. Dobra komunikacija odražava dvosmjeran dijalog, u kome mi slušamo (Šta je to što naša publika želi?) i potom prenosimo svoje poruke (Koji je najbolji način prezentiranja?).

Slušanje je ključni element učinkovite komunikacije. Cilj stvarnog slušanja jeste shvatiti šta govornik pokušava da izrazi. Dobar slušalac šalje verbalne i neverbalne poruke govorniku koje olakšavaju komunikaciju. To se naziva aktivno slušanje.

* Značenje na engleskom: pametan.

Aktivno slušanje se odnosi na aktivne napore slušaoca da poboljša komunikaciju. Ponekad poruke koje govornici prenose mogu biti neprecizne i apstraktne, pa čak i samim govornicima njihove misli mogu biti nejasne, ali to ne shvaćaju kada ih iznose. Kada nije jasno šta određena osoba želi ili osjeća, dobra je ideja upotrijebiti indirektna pitanja, drugim riječima parafraziranje ili sumiranje. Zbog toga što direktna pitanja o osjetljivim i ličnim temama mogu izazvati nelagodu, dovesti do negativnih ili obrambenih reakcija, nepovjerenja, pa čak i do totalnog povlačenja sagovornika, te do potpunog raspada komunikacije.

Komunikacija je dvosmjeren proces. Što bolje slušamo svoju publiku, bolje ćemo biti u stanju da odgovorimo na njihove potrebe.

Učinkoviti komunikatori znaju šta publika treba znati, koji „jezik“ razumiju, te šta gledaju i slušaju.

Ne zaboravite, svakoj organizaciji je potrebna dinamična komunikacijska strategija. Dok se svijet privatnog sektora gotovo u potpunosti okreće oko marketinga i komunikacije, neprofitni sektor često percipira komunikaciju kao jednokratno pitanje ili kao nužnost kada je u pitanju neka kampanja ili projekat. Mada komunikacija može uzeti dosta vremena i zahtjeva vještine, također je treba posmatrati kao prijeko potreban aspekt aktivnosti OCD-ova. Kao OCD, vaša ciljana publika nije ograničena time ko su vaši ciljani korisnici, nego također i vaši potencijalni partneri, donatorи, itd. U skladu s tim, vaša komunikacijska strategija bi trebala biti u stanju da pokrije takve različite aktere.

Što više vaša publika čuje i vjeruje u vaše poruke, snažnije će na njih reagirati.

Vrste ne-slušanja:

- Lažno slušanje: pretvaranje da se koncentriramo, ali poruka zapravo ne dolazi do nas;
- Slušanje na jednom nivou: primanje samo jednog dijela poruke (verbalno), dok druge zanemarujemo;
- Selektivno slušanje: filtriranje poruke kako bismo čuli samo ono što nas naročito zanima ili potvrđuje ono u što već vjerujemo;
- Selektivno odbijanje: koncentriranje samo na teme koje ne želimo čuti. Kada se ta tema pojavi u razgovoru, slušalac je jednostavno potiskuje ili odbija;
- „Krađa“ riječi: slušamo samo kako bismo pronašli priliku da mi počnemo govoriti;
- Obrambeno slušanje: tretiranje poruke kao da se radi o ličnom napadu protiv ponašanja ili uvjerenja slušaoca;
- „Zasjeda“: slušanje uz čekanje prilike da se napadne govornik.

OCD-ovi kao 'poduzetnici politika'

S obzirom na sva interna organizacijska pitanja koja OCD-ovi trebaju rješavati ukoliko žele postati učinkoviti akteri u pružanju podrške učestvovanju građana u procesima donošenja odluka, jasno je da će svi oni imati koristi od obuhvatnog okvira za izgradnju svojih kapaciteta. Na isti način na koji su OCD-ovi naučili od privatnog sektora kako da se razviju kao 'socijalni poduzetnici' da bi učinkovitije pružali usluge i promovirali socijalnu jednakost, mnogi OCD-ovi u EU-u sada postaju ono što je ODI definirao kao 'poduzetnici politika'. To znači da, pored svojih kapaciteta da prikupe dokaze i urade analize, oni također razvijaju jedan paket kapaciteta koji će osigurati da mogu biti uspješni komunikatori, dobro umreženi, praktični i inovativni, te prepoznati kao 'oni koji sređuju stvari - koji se mogu pobrinuti da se stvari dese'. Takav poduzetnički paket koje se tiče politika predstavlja vrlo jezgrovit način sumiranja atributa koje bi OCD-ovi trebali težiti da posjeduju. ODI opisuje ove atribute u nastavku na sljedeći način:



Pripovjedači

Uspješni poduzetnici politika moraju biti dobri pripovjedači. To je zbog toga što narativi informiraju politiku. Narativi su jednostavne, snažne priče koje pomažu kreatorima politika da shvate kompleksnu realnost. Šeherzada je bila savršen pripovjedač. Uspjela je da preživi svakodnevnu prijetnju da će joj glava biti odrubljena tako što je sultanu pričala najčudesnije priče.



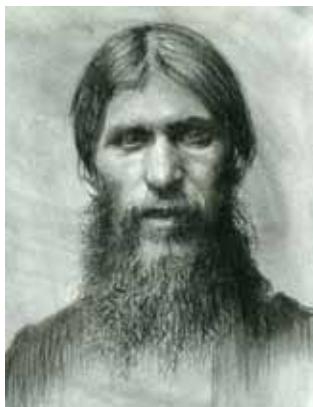
Umreživači

Znamo da je umrežavanje važno. Za oni koji se dobro umrežavaju je vjerovatnije da će imati više utjecaja na politike od onih koji to ne rade. Paul Revere je jedan od primjera ljudi koji su se na najbolji način bavili umrežavanjem. 1775., u noći kada je Revere odjehao da podigne miliciju protiv Britanaca u Americi, poslat je još jedan jahač: William Dawes. U svim selima koja je Revere obišao, milicija se pojavila i porazila Britance. U selima u koja je otisao Dawes, niko se nije pojavio da se bori. Zbog čega? Odgovor leži u činjenici da je Revere bio dobro umrežen. Bio je dobro poznat, dobro povezan i ljudi su mu vjerovali.



Inženjeri

Da bi bili uvjereni u nešto kreatori politika trebaju vidjeti kako stvari funkcioniraju u praksi. Na isti način, poduzetnici u svijetu javnih politika trebaju na praktičan način testirati svoje ideje ukoliko očekuju da kreatori politika obrate pažnju na njihove preporuke. Ko može bolje predstaviti ovaj način rada od Isambarda Kingdom Brunela. Najbolja priča o njemu je apokrifna. Brunel je bio duboko uključen u debatu o tome da li su lopatice na kotačima ili propeleri sa vijcima učinkovitiji i snažniji za pokretanje čamaca. Da bi testirao tu teoriju, pretpostavlja se da je izgradio po jedan od obje vrste, povezao ih i potom spustio u Bristolski kanal da vidi koji će bolje vući.



Oni koji sređuju stvari

Četvrti i finalni model poduzetnika u svijetu politika je 'onaj koji sređuje stvari'. Primjeri bi mogli uključiti Raspućina i Machiavellia. Kod ovog modela se radi o razumijevanju politike i procesa politike, tome da znate kada i kome da se obratite sa svojom pričom. Poznato je da je Raspućin ruskom caru postao nezamjenjiv. Predstavio je sebe kao jedinu osobu sa rješenjem. OCD-ovi moraju shvatiti i reagirati na različite kontekste kako bi bili učinkoviti u radu na politikama.

OCD-ovi treba da u različitim prilikama koriste sve ove različite stilove kao poduzetnici koji djeluju u svijetu politika. Pomaže biti vješt u svim stilovima. Obuka može pomoći u tom pogledu. No, to nije neophodno. Ključno je pronaći partnera u svom timu ili mrežu koja može nadopuniti vještine kojima raspolažete.

Izvor: Maxwell (2005.)

'Eksterni' uvjeti

Kao što smo vidjeli u Poglavlju 1, postoje različiti uvjeti koje je neophodno ispuniti da bi učestvovanje građana bilo učinkovito. Ovi uvjeti su analizirali Irvin i Stansburz u smislu vjerovatne koristi od učestvovanja i vjerovatnih troškova. Međutim, takva analiza troškova i koristi ne uzima u obzir dimenziju onoga što jeste i što nije pod kontrolom OCD-ova. Na taj način, kao što je i istaknuto gore iznad, uloga OCD-ova u procesu promoviranja učestvovanja građana može se temeljito proučiti putem tradicionalne SWOT ili slične analize, što pomaže da se identificiraju pitanja koja su 'interna' za OCD-ove (to jeste, u okviru njihovih mogućnosti da se promijene), kao i ona koja su 'eksterna' (samim tim van direktne kontrole OCD-ova). Vrlo je važno da OCD-ovi rade ovakve vrste analiza, budući da moraju biti svjesni potencijalnih barijera učestvovanju građana i razvijati strategije koje će pomoći da se iste prebrode.

Za početak, možemo razmotriti neke od zajedničkih barijera na koje se nailazi širom svijeta i razmisliti o tome na koji način one jesu ili nisu relevantne za bilo koju specifičnu lokaciju. Lista u nastavku sadrži barijere koje su navedene u različitim istraživanjima (od kojih su neka navedena u dijelu ovog priručnika pod nazivom 'Reference i dodatna literatura'):

- Pretjerana birokracija i sukob radnih kultura između institucija vlasti i OCD-ova mogu otuditi i frustrirati mnoge građane i OCD-ove koji imaju želju da učestvuju u procesu donošenja odluka;
- Nedostatak povjerenja u zajednici često predstavlja prepreku mobilizaciji podrške za participativni proces i može istrošiti resurse OCD-ovima;
- Slab kapacitet zajednica u smislu tehničkih sposobnosti za učestvovanje često dijelom stoji iza nedostatka povjerenja, te je stoga jasno da slaba građanska edukacija često predstavlja veliku barijeru učestvovanju građana;
- Ideološki sukobi (npr. između grupa okupljenih na vjerskom osnovu i lokalnih vlasti) često zakriju bilo kakvo zajedničko razumijevanje i spriječe dijalog da čak i otpočne;
- Pravni okviri mogu, u slučaju najgoreg scenarija, spriječiti učestvovanje građana ili fundamentalno ograničiti učinkovitost tog procesa;
- Nedostatak regulatornih okvira za promociju učestvovanja znači da javni zvaničnici često u radu daju svoj minimum umjesto maksimuma u smislu facilitiranja učestvovanja;
- Loš i neblagovremen protok informacija iz pravca institucija vlasti i nepristupačnost informacija - na primjer, zvanični dokumenti koji su previše 'tehnički', ili puni žargona, ili jednostavno na 'pogrešnom' jeziku - sprečava učestvovanje građana;
- Infrastrukturne i sistematske slabosti javnih institucija mogu ograničiti niz prilika za učestvovanje - na primjer, e-vlada zahtijeva da građani imaju pristup internetu; roditeljima

"U našem lokalnom području, ne pokušavaju se kroz učestvovanje građana riješiti neki veliki problemi zajednice, nego članovi zajednice preferiraju da se angažiraju u slučaju jednostavnih i jasnih pitanja, što ograničava prednosti njihovog učestvovanja."

Sanja Stanić, NVO "Viktorija" iz BiH. Preporučujemo da također pogledate relevantne dijelove TACSO priručnika 'Zagovaranje i utjecaj na javne politike radi društvenih promjena'.

- može biti potrebno da lokacije na kojima se održavaju sastanci mogu osigurati brigu za djecu, kako bi oni mogli prisustvovati konzultativnim događajima;
- Institucionalni vremenski okviri su često prekratki i nisu pogodni za svršishodno učestvovanje građana, budući da parlamenti i lokalna vijeća često imaju vrlo nakrcane i zbijene programe rada.

Naravno, ovo nije iscrpna lista svih barijera učestvovanju građana, tako da se OCD-ovima preporučuje da se koriste alatima iz drugog dijela ovog priručnika kako bi napravili vlastite analize stvarnih ili potencijalnih prepreka učestvovanju građana u njihovom okruženju ili oblasti djelovanja, te identificirali strategije za njihovo prevazilaženje.

Strategije za adresiranje nekih od tih prepreka učestvovanju ili bar ublažavanje njihovog utjecaja mogu razviti OCD-ovi u skladu sa uvjetima koji vladaju u njihovim lokalnim sredinama ili državama. Uistinu, ključno je shvatiti kontekstualnu prirodu prepreka kako bi bili u stanju predložiti izvodljiva, praktična rješenja ili strategije za njihovo ublažavanje. U tabeli koja slijedi nudimo neke opće upute vezano za suočavanje sa ovim eksternim uvjetima, a tamo gdje je to relevantno uključene su i neke konkretnе reference o tome gdje čitaoci mogu pronaći dodatne informacije o pitanjima koja su relevantna za njihovo okruženje u Zapadnom Balkanu i Turskoj.

“Građani se plaše posljedica borbe protiv lokalnih centara moći.”

Citat koji prenosi NVO ‘Avalon’ (Srbija) navodeći to kao jedan od glavnih razloga zašto se njihove lokalne zajednice ne angažiraju u NVO inicijativama usmjerenim ka zaštiti lokalnog parka.



Pristupi i strategije za ublažavanje ili minimiziranje barijera

Barijere učestvovanju	Odgovor OCD-ova	Dodatne informacije
Niski kapaciteti i pouzdanje zajednice za učestvovanje	<p>Aktivnosti građanske edukacije - formalni programi obuke; manifestacije i aktivnosti koji rade na podizanju nivoa svijesti vezano za određena pitanja; izrada i distribucija materijala bez stručnih izraza i žargona</p> <p>Podrška prevazilaženju ekonomskih ograničenja - na primjer, aktivnosti učestvovanja na radnim mjestima ili kampanje 'od vrata do vrata'; osiguravanje honorara;</p> <p>Inkluzivna praksa - osigurati da se primjenjuje princip jednakosti tako da se nijedna grupa ne osjeća marginalizirano; ili možda koristiti pristup 'pozitivne diskriminacije' kako bi se pomoglo učestvovanje onih u najnepovoljnijem položaju; osigurati moderatore sastanaka kako bi se ograničili 'oni koji dominiraju' i ohrabrili drugi da govore; osigurati neophodan prevod ili materijale na više jezika; promovirati 'šampione zajednice'</p> <p>Mali pilot/demonstracijski projekti i razmjena iskustava sa drugim zajednicama - OCD-ovi su dobro pozicionirani da adresiraju pojavu nevoljnosti unutar svojih zajednica, bilo demonstrirajući u malom razmjeru šta je moguće postići putem učestvovanja ili pokazujući uspješne primjere iz drugih zajednica</p>	<p>Inventar resursa za civilnu edukaciju je online baza podataka sa materijalima za sve nivoe i različite situacije. Ima stranice posvećene civilnoj edukaciji u Europi:</p> <p>www.ceri.civnet.org</p> <p>Civicus upravlja odličnom web platformom o participativnom upravljanju, pod nazivom PG Exchange. Ova stranica pruža informacije o širokom nizu praksi i alata za participativno upravljanje – od kojih su sve usmjerene na postizanje transparentnijeg, pristupačnijeg, odgovornijeg i učinkovitijeg upravljanja, kako na lokalnom tako i državnom nivou, kroz aktivno učestvovanje građana.</p> <p>http://www.pgexchange.org</p> <p>NVO iz UK-a nudi dosta informacija o tome kako uvesti više ljudi u proces učestvovanja:</p> <p>www.involve.org</p>
Ideološki sukobi	<p>Aktivnosti ublažavanja - iskoristiti tehnike vođenja dijaloga kako bi se dionici okupili oko iste stvari</p>	<p>Dobar izvor ideja za aktivnosti i alate može se pronaći putem SALTO mreže koju finansira EU:</p> <p>www.salto-youth.net/find-a-tool</p> <p>www.salto-youth.net/diversity</p> <p>Saznajte više o Davidu Bohmu i njegovim pristupima dijalogu čitajući članke i materijale za obuku koji su dostupni preko Grupe za dijalog na:</p> <p>www.thedialoguegrouponline.com</p> <p>Inovativna podrška dijalogu u Corrymeela centru (Sjeverna Irska)</p> <p>www.corrymeela.org</p>

Neadekvatni ili opstruktivni pravni/regulatorni okviri	Zagovaranje / lobiranje – Izrada i provedba pravila postupanja – OCD-ovi i institucije vlasti trebaju zajedno raditi na dugoročnoj strategiji za promoviranje učestvovanja građana	Europski odjeljak Međunarodnog centra za neprofitno pravo (ICNL) posjeduje niz dokumenata, studija slučaja, te savjeta u smislu razmatranja i zagovaranja promjena u regulatornim okvirima za civilno društvo: www.ecnl.org Konferencija MNVO-a Vijeća Europe, izradila je smjernice za pravila postupanja: http://www.coe.int/T/NGO
Ograničen pristup informacijama	Kampanje – pogledajte studiju slučaja u Poglavlju 6 o radu NVO 'Pro Media' u Crnoj Gori Facilitacija – na primjer, kroz uspostavu informativnih centara sa 'slobodnim pristupom' unutar ODC-ova ili ureda njihovih partnera Izrada pravila postupanja	Članstvo platforme za digitalna prava u Europi čine OCD-vi koji se bave pitanjima privatnosti i ljudskih prava širom Europe, te nude viesti i izvještaje o kampanjama iz cijelog regiona: www.edri.org Fondacije 'Otvoreno društvo' nude dosta prilika za učenje i financiranje: www.soros.org
Infrastrukturne slabosti	Prikupljanje finansijskih sredstava s ciljem pružanja potpore infrastrukturi koja će dati jednak pristup svim građanima da učestvuju Pružanje usluga – na primjer, projekti koji pilotiraju inovativne načine za učestvovanje građana, ili osiguravaju prevoz za starije građane kako bi prisustvovali sastancima, osiguravanje brige za djecu tako da roditelji mogu učestvovati na javnim diskusijama; istraživanje među članovima zajednice kako bi se saznalo gdje i kada žele da se sastanci održavaju	TACSO priručnik o 'Prikupljanje sredstava i pristup EU fondovima' NVO iz Ujedinjenog Kraljevstva 'Involve' nudi dosta informacija o tome kako uključiti više ljudi u proces učestvovanja www.involve.org

Regulatorna i pravna pitanja koja utječu na učestvovanje građana

Uvjeti za podupiranje ili ograničavanje učestvovanja građana, naravno, variraju od konteksta do konteksta. U prethodnim paragrafima smo istražili interni kontekst organiziranog civilnog društva i razmotrili eksterne kontekste u smislu društvenih, ekonomskih, te kulturoloških karakteristika zajednica, ali još uvijek nismo razmotrili implikacije političkog konteksta. Ovaj politički kontekst uvelike određuje regulatorno i pravno okruženje koje prevladava u nekoj zemlji te njene lokalne uprave, tako da je bitno za OCD-ove da razumiju šta je, pravno govoreći, moguće ili dozvoljeno, te koje su aktivnosti ograničene i stoga koje bi legislativne promjene mogle biti poželjne. Drugim riječima, moramo istražiti politike koje utječu na sam način izrade politika.

U regionu Zapadnog Balkana i Turske postoje izvjesni kontrasti u različitim državnim politikama koje upravljaju suradnjom između države i civilnog društva, ali općenito motiv integriranja u EU često dovodi do polariziranja ovih oblasti politika. U ovom priručniku nije prikladno niti praktično razmatrati pravne ili regulatorne uvjete aktualne u svim zemljama regiona, međutim, možemo dati pregled nekih općih pitanja i istaći dobru praksu koja se ukazala. Također je korisno spomenuti glavne okvire za suradnju i ključne pristupe koji dominiraju u EU-u. Čitaocima koji žele detaljniju analizu ove vrste zakonodavstva preporučuje se da kontaktiraju Europski centar za neprofitno pravo (www.ecnl.org), koji posjeduje ažurirane informacije i komentar vezano za situaciju u većini zemalja u regionu.

Iz pravne perspektive, postoje 4 ključne oblasti koje se odražavaju na sposobnost OCD-ova da podrže učestvovanje građana:

- Pravni okvir koji se odnosi na organizacije civilnog društva;
- Pravni okvir koji se odnosi na potencijalne partnere iz vlasti;
- Opći principi vezano za suradnju OCD-ova i države, u skladu sa onim što stoji u dokumentima različitih politika i zakonima;
- Specifični pravni okviri za suradnju: na primjer, reguliranje konzultativnih procesa i drugih aktivnosti izrade politika, pružanja usluga, mehanizama za financiranje.

Tokom posljednjih godina, pravno okruženje za OCD-ove iz cijelog regiona je uvelike poboljšano kroz reformske procese i detalje koji upravljaju statusom, funkcioniranjem, pravom na slobodno udruživanje i okupljanje, što je općenito dobro poznato samim OCD-ovima. Međutim, pravna pitanja koja se tiču potencijalnih partnera među javnim institucijama često su najmanje poznata i shvaćena. U tom smislu, OCD-ovi trebaju razmotriti propise koji upravljaju tijelima centralnih i lokalnih vlasti; različite propise koji su povezani sa javnim institucijama bilo u smislu njihovih nadzornih ili ugovornih uloga; te svim specifičnim odredbama koje mogu dozvoliti, na primjer, uspostavu posebnih jedinica koje će se baviti OCD-ovima. U mnogim zemljama koje su starije članice EU-a osnovni zakoni koji imaju utjecaja na partnera institucija vlasti (kao što su zakoni o državnim financijama ili općinama) često ne govore ništa o pitanju dozvoljavanja partnerima iz nevladinog sektora da se angažiraju na obavljanju poslova vlade. Međutim, mnoge od ovih zemalja, poput Ujedinjenog Kraljevstva na primjer, slijede opći princip da je 'dozvoljeno ono što nije zabranjeno'. S druge strane, u novijim zemljama članicama, zbog njihove nedavne tranzicije sa tradicije jake državne kontrole, obično postoji eksplicitnije zakonodavstvo.

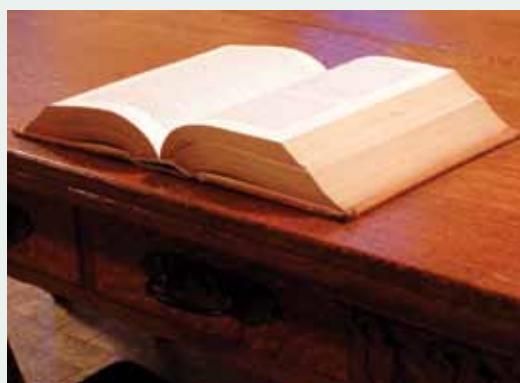
Europski centar za neprofitno pravo izradio je korisno komparativno istraživanje koje pomaže OCD-ovima da mapiraju različite pristupe izražene u dokumentima politika različitih zemalja u regionu te susjedstvu vezano za učestvovanje građana. U istraživanju se navodi da je bilo nekih dobrih inicijativa u skorašnjim zemljama članicama, te da se na osnovu njihovih iskustava dosta toga može naučiti (dodatne informacije o ovome su dostupne na: www.ecnl.org).

Pitanje učestvovanja građana ima donekle drugačije konotacije na nivou Europske unije, s obzirom na jedinstvenu prirodu EU strukture. Ipak, učestvovanje građana stječe ugled u

velikim političkim i zakonodavnim institucijama EU-a, u sklopu opsežnih napora da se iste približe građanima. 2003. godine na snagu su stupili Opći principi i minimalni standardi za konsultacije zainteresiranih strana sa Europskom komisijom. Ovaj opsežni dokument kojim se vodi Komisija prilikom konsultacija vezano za velike inicijative u smislu politika, bez pristranosti prema naprednijim praksama koje su razvili odjeli Komisije - ili bilo kojim specifičnim pravilima koja se trebaju izrađivati za određene oblasti politika.

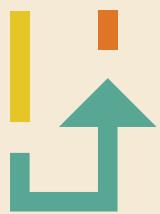
Kao prvi korak, Komisija je fokusirana na primjenu Principa na one inicijative koje su predmet opsežne procjene utjecaja. Međutim, preporučuje generalnim direkcijama da ih primjenjuje na sve druge konsultacije koje žele obaviti. Glavna primjedba protiv Principa je da je to politički, a ne pravno obvezujući dokument (usvojen je kao komunike Komisije). Komisija je bila odlučna ida izbjegne pravno obvezujući dokument iz dva razloga: (1) potrebe da se povuče jasna linija između konsultacija koje se pokreću na vlastitu inicijativu Komisije prije usvajanja prijedloga od strane Vijeća ministara i Europskog parlamenta, u sklopu obveznog procesa donošenja zakonodavnih odluka kojeg reguliraju ugovori o osnivanju; (2) rizika povezanih sa mogućnošću da Principi budu osporeni pred Europskim sudom, što bi moglo značajno povećati transakcijske troškove stupanja na snagu i provedbe zakona EU-a. Pored toga, Komisija navodi da ne raspolaže sa administrativnim i drugim sredstvima koja su potrebna da osigura da svi njeni odjeli provode Principe. Od 2003. najinteresantniji razvoj događaja unutar EU je bila uspostava Europske građanske inicijative (kao što je opisano u uvodnom poglavljiju ovog priručnika).

Unutar sekcije priručnika koja sadrži pregled alata nalazi se kontrolna lista općih pitanja koja je potrebno razmotriti u pogledu razumijevanja specifičnih propisa koja mogu utjecati na učestvovanje građana u vašoj zemlji. Ukoliko vaša OCD još uvijek nije razmotrla ova pitanja, obavezno odvojite vremena da o njima razgovarate i da razmislite o tome koju bi strategiju ili koje aktivnosti, ako ikakve, vaša organizacija trebala usvojiti, odnosno poduzeti, s obzirom na svako od tih pitanja.





- *Koju dodanu vrijednost vaša organizacija pruža naporima vezanim za osnaživanje učestvovanja građana? Možete li ih koncizno navesti? Da li imate neku strategiju koja se bavi promoviranjem te snage?*
- *Koje su ‘stvarne’ prepreke poboljšanju učestvovanja u procesima donošenja odluka za zajednicu ili zajednice gdje vi djelujete? Kako se ta ograničenja mogu prevazići ili ublažiti?*
- *Da li imate ono što je potrebno da budete ‘poduzetnik u svijetu politika’?*



Ulagne tačke i alati za angažman

U prethodnom poglavlju smo vidjeli da OCD-ovi imaju i snage i slabosti kada je u pitanju učešće u procesima donošenja odluka i zbog toga se očigledno mnoge mogućnosti za angažman vrte ili oko nadogradnje tih prednosti ili oko uklanjanja slabosti. Međutim, u okviru SWOT analize, OCD-ovi mogu identificirati dalje mogućnosti za učestvovanje građana kroz reviziju različitih etapa u ciklusu izrade javnih politika, te kroz razmišljanje o tome kako pokrenuti pitanje velikih unakrsnih prepreka učestvovanju. Stoga je ovo poglavlje organizirano tako da pod sedam podnaslova predstavlja alate koji se odnose na 'unakrsne prilike' ili 'ulazne tačke vezano za ciklus izrade javnih politika'.

Za moge alate dati su kratki primjeri i sažeti opisi alata koji se mogu koristiti. U alatima na kraju Priručnika dati su detaljniji opisi kako se alati koriste te nekoliko kontrolnih lista kao uputstvo praktičarima. Međutim, unutar ovog priručnika nije moguće dati detaljne metodologije za svaki mogući alat. Zbog toga se čitaoci pozivaju da prate pomenute metodologije kroz označenu sekciju 'Dodatno čitanje' i posebno navedene web stranice sa resursima koje je moguće slobodno preuzeti. Također treba napomenuti da za specifične alate za prikupljanje informacija od građana postoje dodatne upute u Poglavlju 5.

UNAKRSNE PRILIKE

Doprinos građanskoj edukaciji

Prije nego što se mogu aktivno angažirati u procesu donošenja odluka, građani moraju biti informirani o problemima te posjedovati i kapacitet i volju da koriste te informacije. Kako bi ovo podržali, OCD-ovi mogu poduzeti tri osnovne vrste aktivnosti:

- odrediti kakva je svijest građana o određenim pitanjima;
- informirati građane o specifičnim problemima koje mogu promijeniti;
- uvjeriti ih da promijene svoje ponašanje i da aktivno učestvuju u životu svoje zajednice.



Ovakve aktivnosti ne samo da jačaju kapacitet zajednica kojima OCD-ovi služe, već i doprinose jačanju kredibiliteta OCD-ova, kako u očima građanstva tako i kod vlasti.

Obrazovanje je prioritet jedne ekološke nevladine organizacije u Hrvatskoj, 'Plavi svijet Institut za istraživanje i zaštitu mora'

"...mi konstantno komuniciramo s javnošću. Građani su korisnici naših edukativnih programa, ali također kroz njihovo učešće mi dobijamo ideje, inspiraciju i motivaciju za naš rad. Mi organiziramo različite vrste edukacije, od brošura i web stranica do javnih rasprava predavanja o ekološkim pitanjima. Potičemo ljudi da se uključe u procese odlučivanja na svim nivoima, od lokalnog do državnog.

Otvorili smo 'edukativni centar' za škole, učenike i ostale posjetioce. Ovo nam je pružilo mogućnost da kroz izložbe, predavanja itd. pošaljemo poruku široj javnosti, ali i da privučemo medije, sponzore i donatore kako bi osigurali finansiranje za naše projekte."



Prvi korak ka pružanju efektivnog građanskog ili javnog edukativnog programa jeste biti siguran u svrhu edukacije, jasno identificirati ciljnu grupu i osigurati da svrha odgovara potrebama ciljne grupe. Alati koji su za to potrebni tiču se prikupljanja dokaza ili informacija, o čemu će biti više riječi u Poglavlju 5.

Kod manjih ciljnih grupa, ili kada je cilj stvaranje grupe 'multiplikatora' u zajednici, OCD-ovi često mogu biti uključeni u osmišljavanje i pružanje formalnih aktivnosti obuke. Zapravo se preporučuje uspostava grupe građana (koji mogu biti članovi OCD-ova, volonteri, uposlenici partnerskih organizacija ili drugi zainteresirani pojedinci) koji mogu djelovati kao agenti u edukativnom procesu. Te ljudi treba obučiti ne samo vezano za temu koja je predmet interesovanja, nego i osnovne tehničke oblasti koje se tiču participativnog istraživanja, razvijanja i provedbe komunikacijskih strategija, te vještina prezentacije i facilitacije.

Veliki dio građanske edukacije vezan je za provedbu komunikacijskih strategija koje često uključuju različite vrste kampanja za podizanje svijesti: letke, postere, radio emisije, internetske forume, elektronske brošure, javna predavanja, društvene događaje, kampanje 'od vrata do vrata', natječaje, javna pojavljivanja 'šampiona' i 'uzora' te mnoge druge.

Kampanja 'od vrata do vrata' za podizanje svijesti na Kosovu

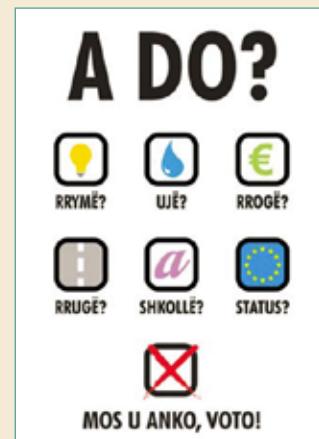
Očekivalo se da će drugi parlamentarni izbori na Kosovu nakon završetka konflikta 1999. imati nisku izlaznost birača. Kao razlozi zašto bi glasači na dan glasanja mogli ostati kod kuće navodili su se slab ekonomski razvoj, visoka stopa nezaposlenosti, nedostatak odgovornosti vlasti, ograničeno učestvovanje javnosti u procesu donošenja odluka i razočarenje zbog izbornog sistema zatvorenih lista.

Koalicija 74 lokalne organizacije sa područja cijelog Kosova surađivala je na kampanji 'pridobivanja glasača'. Albanske i organizacije kosovskih Srba radile su u svojim zajednicama, motivirajući glasače da iskoriste svoje pravo glasa i dijeleći materijale štampane na srpskom i albanskom. Koristeći slogan „Ne žali se, glasaj!”, volonteri su išli od vrata do vrata vrbujući potencijalne glasače – pristup koji nikad ranije nije korišten na Kosovu.

Osim toga, općinski mediji, novinske kuće i dvije TV stанице koje emitiraju program na čitavom području Kosova dali su ključnu podršku naporima volontera na terenu među glasačima tako što su objavljivali oglase kampanje 'pridobivanja glasača', organizirali debate i detaljno izvještavali o aktivnostima.

Naučene lekcije

Najvažniji faktor uspjeha izbora bila je kampanja pridobivanja glasača koja je mobilizirala 2.153 volontera i pokazala da velike volonterske kampanje mogu biti efektivne na Kosovu. Lični kontakt od vrata do vrata sa glasačima lokalnim je organizacijama također omogućio bolje razumijevanje izbornog tijela, jaču povezanost sa drugim organizacijama i veću sposobnost uspješnog vođenja velikih kampanja u budućnosti.



OCD-ovi moraju graditi partnerstva i suradnju sa nizom drugih institucija kako bi maksimalizirali učinak inicijativa građanske edukacije. Mediji bi trebali biti ključni saveznik u ovom procesu. Oni mogu pomoći da se uspostave redovite novinske kolumnе o lokalnim političkim pitanjima, vrijeme na radiju i TV-u, kao i izvještavanje o određenim događajima kao što su izložbe. Jedan od važnih saveznika na lokalnom nivou su i općinske vlasti. Lokalne vlasti često imaju centre za informiranje građana i slične ustanove koje se mogu mobilizirati kako bi doprinijele aktivnostima građanske edukacije. Ako općina nema takav centar, OCD-ovi bi trebali lobirati kod lokalnih vlasti da se isti uspostavi. Konačno, kako smo vidjeli ranije na primjeru studije slučaja pod nazivom 'Reci&Igra' iz Ujedinjenog Kraljevstva, institucije formalnog obrazovanja kao što su škole, fakulteti, javne biblioteke i drugi javni centri korisni su partneri za OCD aktivnosti građanskog obrazovanja.

Poboljšavanje pristupa javnim informacijama

Kao što smo ranije vidjeli, glavna uloga OCD-ova je asistiranje pri pružanju informacija građanima i pomaganje pri izgradnji kapaciteta za korištenje tih informacija. Međutim, ni OCD-ovi ni pojedinačni građani nemaju koristi od ‘javne informacije’ ako relevantne javne institucije odgovorne za pružanje te informacije istu ne učine dostupnom. Zbog toga OCD-ovi moraju igrati stalnu ulogu ‘nadzora’ i zagovaranja kako bi osigurali da pristup službenim informacijama bude otvoren i inkluzivan, te da sadržaj informacije bude na zadovoljavajućem ili prihvatljivom nivou koji zadovoljava regulatorne zahtjeve i potrebe građanskog učestvovanja. Protok javnih informacija treba biti usklađen sa ciklusom izrade javnih politika tako da su građani u svakoj fazi pravovremeno valjano informirani.

U Poglavlju 7 se nalazi puna studija slučaja koja govori o tome kako OCD-ovi u Makedoniji prate implementaciju zakona o slobodnom pristupu informacijama i napredak u ispunjavanju međunarodnih standarda za pristup javnim informacijama.

Kao što je navedeno u gornjem odlomku o građanskoj edukaciji, jedan od ključnih saveznika OCD-ova na lokalnom nivou pri promoviranju učestvovanja građana su same lokalne vlasti, pa se mogu poduzeti mјere kako bi se osiguralo da općinske vlasti ne samo pružaju informacije, nego i da olakšavaju razumijevanje i primjenu tih informacija. U tome su ključni alati centri za informiranje građana, kao i web portal lokalnih vlasti. U najmanju ruku, OCD-ovi bi trebali osigurati da i oni i lokalne vlasti objavljaju i ažuriraju podatke kao što su:

- opis organizacije i njene misije;
- strateški plan, uključujući dugoročne ciljeve i godišnji cilj;
- organizacijska šema;
- kontakt informacije za sve urede: ime kontakt osobe, e-mail, telefon/faks, govorna pošta;
- telefonski imenik sa imenima, lokacijama i telefonskim brojevima osoblja;
- informacije o budžetu, koje uključuju budžetski proces i mogućnosti da se građani uključe u taj proces;
- informacije o nabavci i ugoveranju poslova (za kompanije i OCD-ove koji žele sarađivati s vlastima);
- trenutno otvorena radna mjesta;
- trenutno otvorena mjesta za volonterski rad, uključujući sve građanske savjetodavne grupe i slično;
- nove publikacije;
- “FAQ” (često postavljana pitanja).

OCD-ovi također trebaju biti svjesni da maksimalno inkluzivan pristup javnim informacijama treba uzeti u obzir i pitanja kao što su lokalni jezični zahtjevi i izbjegavati upotrebu ‘žargona’ što je više moguće. Način dostavljana informacija je također važan jer oslanjanje na samo jedan

medij može rezultirati isključivanjem mnogih građana (na primjer onih koji nemaju pristup internetu). Treba pažljivo razmišljati i o mjestu održavanja planiranih događaja, kako to ilustrira ova priča iz Londona:

Lokalna grupa organizacije „Zdravstvena zaštita za London“ (eng. Healthcare for London - HCFL) u Camdenu željela je pružiti mogućnost stanovnicima Camdена da se informiraju o lokalnim planovima zdravstvene zaštite. Neformalni skup organiziran u tu svrhu fokusirao se na promociju poliklinika te centara za infarkt i traume. Međutim, događaj nažalost nije privukao veliki broj građana. U naknadnoj evaluaciji HCFL grupe navodi se da iza toga vjerovatno stoje 3 jednostavna razloga:

- neadekvatan publicitet;
- mjesto održavanja skupa je bilo prilično skriveno i bilo je malo prolaznika;
- događaj se održavao u crkvenoj dvorani što je možda odbilo neke ljudi, ili je događaj mogao biti pogrešno shvaćen kao vjerski događaj. Centralnije mjesto bi možda bilo prikladnije.

ULAZNE TAČKE VEZANO ZA CIKLUS IZRADE JAVNIH POLITIKA

Utvrđivanje programa rada i facilitiranje razmišljanja

I na lokalnom i na državnom nivou proces izrade ili preformuliranja politika počinje s pregledom postojeće situacije, uključujući evaluaciju trenutne politike i pitanja koja se smatraju najvalidnijim i najurgentnijim za zajednicu. Naravno, ovu fazu karakterizira širok spektar mišljenja o tome koja su to pitanja te potreba da se osiguraju informacije i analiza tih pitanja. Nakon toga, oni najbliži procesu izrade politike mogu početi razvijati strategije i programe za rješavanje identificiranih pitanja, te bi trebali biti u stanju ponuditi akterima u procesu predloženu opciju za rješavanje pitanja skupa sa nekim alternativama.

Ovaj proces utvrđivanja programa rada može uključivati neke jednostavne alate koji olakšavaju učestvovanje građana kao što su ankete i istraživanja, online

“Tamo gdje tradicionalni alati, kao što su ankete, mjere javna mišljenja ‘koja ljudima prva padnu na pamet’, javni angažman koji prikuplja različita razmišljanja o nekom pitanju pruža kreatorima politike i donosiocima odluka mnogo bogatije podatke o stavovima i vrijednostima, nudi priliku da se potpunije istraži zašto se ljudi osjećaju tako kako se osjećaju, te daje vremena da se razviju ideje, opcije i prioriteti zajedno sa javnosti. Za javnost koja učestvuje, ovo iskustvo osigurava priliku da razmjene i precizno definiraju svoje stavove u interakciji s drugima, kao i direktno sa ekspertima i donosiocima odluka.“

Javni angažman koji prikuplja različita razmišljanja: Devet principa (www.involve.org.uk)

forumi, sastanci otvorenog tipa, putujuće prezentacije, video ‘govornice’ ili formalni javni sastanci. Ovi alati osiguravaju ono što organizacija „Involve“ opisuje kao mišljenja koja građanima-ispitanicima prvo padnu na pamet i mogu biti vrlo korisni kao prvi korak (ali nisu nužno zadovoljavajući ukoliko se ne dopune alatima koji osiguravaju promišljenija ili dublja gledišta građana).

Događaji otvorenog tipa omogućavaju onima koji promoviraju razvojne inicijative ili koji su odgovorni za utvrđivanje programa rada za neku politiku da predstave iste široj javnosti i da na neformalan način prikupe reakcije. Ovi događaji su manje strukturirani od radionica i neformalniji od tradicionalnih izlaganja.

Događaji otvorenog tipa može organizirati bilo koja od strana u procesu u bilo kojoj od ranih faza procesa osmišljavanja i izrade. Mogu trajati od nekoliko sati do nekoliko sedmica.

Na mjestu održavanja postavljeni su različiti prikazi prijedloga i opcija, uz upotrebu različitih interaktivnih tehnika prikazivanja. Organizatori trebaju biti prisutni kako bi odgovarali na upite i uključili se u neformalne debate. Prikupljeni materijali se naknadno analiziraju i koriste za dalji razvoj inicijativa.



Ljudi se slobodno kreću od jednog do drugog prikaza i diskutiraju sa organizatorima.

Alati koji pružaju puno dublje i promišljenije učestvovanje uključuju:

- *javne rasprave;*
- *savjetodavne grupe građana, građanske panele i druge slične mehanizme;*
- *konsultacijske sastanke sa specifičnim interesnim grupama.*

U Poglavlju 5 detaljnije je opisano kako prikupljati informacije, mišljenja i druge podatke iz zajednica, a u zbirci alata se nalaze liste za provjeru i drugi savjeti o tome kako primijeniti ove metodologije.

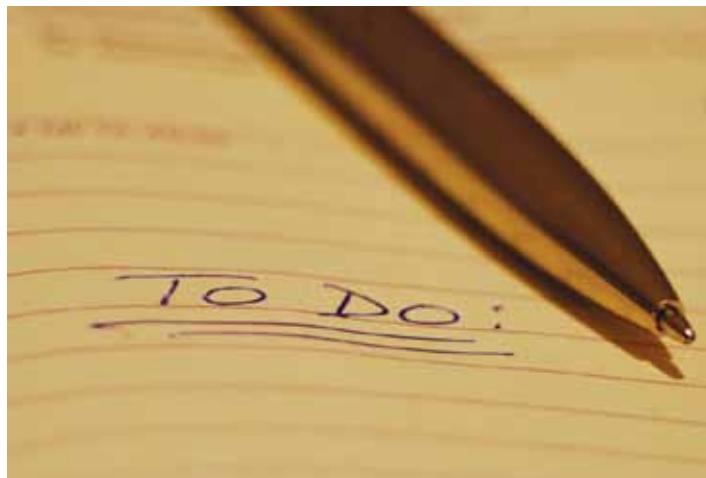
Program podrške lokalnoj javnoj upravi u Rumuniji (2002.) dokumentirao je proces jedne javne rasprave organizirane u Općini Braşov. U nastavku slijedi sažetak značajnih aspekata tog procesa:

- Javna rasprava je pripremljena i organizirana radi debate o budžetu za 2001.godinu;
- Osnovan je tim za koordinaciju koji je izradio nacrt budžeta i organizirao raspravu. Tim je činilo osoblje općinske jedinice za budžet i Informativnog centra za građane;
- Sve općinske službe izradile su svoje budžete na osnovu specifičnih programa;
- Nacrti programskih budžeta su objedinjeni u jednom dokumentu koji je također sadržavao objašnjenje finansijske politike za Braşov;
- Uz podršku općinskog informatičkog centra kreirana je kompjuterska prezentacija koja je pomoću projektora i velikog platna prikazala sve programe po općinskim odjelima;
- Kada je izrađen nacrt općinskog budžeta, počela je organizacija javne rasprave: izrađeni su, umnoženi i distribuirani plakati za raspravu, obavljeno je preko 1000 telefonskih poziva sa različitim organizacijama i pojedincima koji su pozvani na raspravu, a više od 1200 pozivnica poslano je poštom. Osmišljeni su upitnici za anketiranje učesnika rasprave, te su objavljene općinske novine koje su podijeljene učesnicima, a koje su sadržavale objašnjenje finansijske politike i ključne elemente novog nacrta. Napravljen je i formular za vođenje zapisnika rasprave, te je unajmljena velika pozorišna sala sa sistemom ozvučenja i opremom za video projekciju;
- Rasprava je protekla u skladu sa planom. Pred preko 600 učesnika gradonačelnik je održao kratku prezentaciju finansijske politike za tekuću godinu i prediočio perspektive za blisku budućnost. Zatim su održane kratke i koncizne prezentacije programa koje je kreiralo 8 općinskih odjela, sa fokusom na usluge građanstvu i to koliko te usluge koštaju. Lokalni odjel za poreze i takse objasnio je lokalne izvore budžetskih prihoda;
- Slijedila je sesija sa pitanjima i odgovorima, prijedlozima i sugestijama;
- Na kraju javne rasprave, učesnici su zamoljeni da ispune i organizatorima predaju upitnike o kategorijama izdataka koji se finansiraju iz lokalnog budžeta, a koji trebaju biti srezani. Učesnici su zamoljeni da izaberu 3 od 10 budžetskih stavki za ove rezove. 267 pojedinaca ispunilo je upitnik. Rezultati su pokazali da treba srezati izdatke za: operativne troškove općine (508 bodova), okružne subvencije za grijanje (456 bodova), subvencije za javni prevoz (420 bodova), investicije (350 bodova), kulturu (285 bodova), javnu rasyjetu (262 boda), gradsku čistoću (258 bodova), socijalnu zaštitu (252 boda), održavanje i popravak ulica (251 bod), obrazovanje (202 boda).

Zaključak je bio da, prema mišljenju građana, najveće rezove treba napraviti u operativnim troškovima općine, a najmanje u obrazovanju.

Participativno planiranje

Poticati, omogućavati i aktivno učestvovati u participativnom planiranju. Ovo je jedan od najjačih načina za OCD-ove da podrže angažman građana, jer se to dobro uklapa sa snagama većine OCD-ova i jer je to istovremeno tehnička oblast u kojoj su vlasti često najmanje kompetentne. Ovdje je sva suština u prikupljanju podataka izvan 'službene statistike' i pokušaju da se iznađu načini da neformalni podaci budu jednakо utjecajni kao i tradicionalni formalni podaci.



Participativno planiranje se najčešće radi na lokalnom nivou, mada se pojavljuje sve više područja na državnom nivou gdje se proces planiranja obavlja na participativni način. Izazov za OCD-ove leži u pronalaženju što više metodologija koje olakšavaju participativno planiranje.

Planiranje može biti definirano kao: 'proces koji se odnosi na savjesno procjenjivanje politika i odluka prije njihove provedbe'. Ono je zbog toga više od pukog 'postavljanja programa rada' koje je često samo spisak pitanja, jer planiranje teži da utvrdi prioritete i jasne ciljeve, kao i načine za ostvarivanje tih ciljeva (uključujući raspodjelu resursa), vremenski okvir i set indikatora pomoću kojih se plan može pratiti i njegovi ishodi (rezultati) ocjenjivati. Tradicionalno, ovaj proces u javnoj upravi odvijao se u domenama netransparentnih odjela za planiranje, ali sada se koriste novi alati kako bi se iskoristilo učestvovanje građana:

- savjetodavne grupe građana i paneli – grupa od 10-20 članova zajednice koji mogu poslužiti kao reprezentativan uzorak lokalnog stanovništva, predstavnici određenih grupa (npr. stariji ljudi) ili određeni pojedinci kao što su vođe lokalne zajednice;
- ekspertne grupe – pojedinci regrutirani iz OCD-ova, sa univerziteta i drugih organizacija u zajednici, da bi dali savjete o određenim tehničkim aspektima planiranja;
- radionice osmišljavanja vizije – koriste se na početku procesa planiranja da bi se utvrdila zajednička vizija među dionicima o tome kakva žele da zajednica bude za 5 godina (ili duže);
- fokusne grupe – participativni istraživački alat (vidi Poglavlje 5);
- javne rasprave.

‘Ćelije za planiranje’

Metoda ćelija za planiranje angažira otprilike 25 nasumično izabranih osoba koje rade kao javni konsultanti na određeni vremenski period (npr. jednu sedmicu) kako bi predstavili rješenja za određeni problem u planiranju ili izradi politike. Ćeliju prate dva moderatora koji su odgovorni za raspored informacija i moderiranje plenarnih zasjedanja. Eksperti, učesnici u procesu i interesne grupe imaju priliku predstaviti svoje pozicije članovima. Konačni rezultati rada ćelije se sažimaju u građanski izvještaj koji se predstavlja vlastima i samim učesnicima.

Ali budite pažljivi, ova metoda ima izvjesne slabosti:

- Pošto građani nisu odgovorni za provedbu konačne odluke, možda će odabratи stvari koje dugoročno nisu finansijski ili fizički izvodljive.
- ‘Ćelije za planiranje’ nisu najbolji izbor kada su u pitanju odluke koje podrazumijevaju samo da ili ne alternative, jer učesnici obično izaberu lakšu opciju odbijanja bilo kakvog novog razvoja, posebno ako zajednica o kojoj se radi ne učestvuje ravnomjerno u koristima.

Za gore navedene metodologije postoje upute u ‘Zbirci alata’ na kraju priručnika.

Suradnja u izradi nacrta i davanje komentara na nacrte

Izrada nacrta dijela politike ili davanje ulaznih informacija procesu izrade nacrta obično zahtijeva mnogo stručnosti, i to je obično najmanje participativan dio ciklusa. Međutim, OCD-ovi su sve više u stanju dati smislene ulazne informacije ‘bijelim knjigama’ i drugim nacrtima dokumenata politika na državnom nivou, a sasvim sigurno daju značajan doprinos pripremi dokumenata politika na lokalnom nivou.

Proces izrade nacrta obično ima dvije jasno odvojene faze. Prva je izrada dokumenta s ‘opcijama’ (ili ‘zelene’ knjige, kako se to naziva kada je u pitanju izrada državnih politika) koji je potom predmet rasprave i daljeg istraživanja, što rezultira izradom dokumenta sa finalnom odlukom (ili ‘bijele’ knjige), koji čini planirani dio politike. Ovisno o uvjetima, ovo može ili ne mora biti predmet dalje rasprave i revizije.

Iz perspektive OCD-ova, doprinos se može dati izradi bilo kojeg od navedena dva dokumenta, ali najčešće se radi o davanju komentara na nacrt u fazi konsultacija, te ukoliko je to potrebno predlaganju amandmana. Ovaj doprinos može se dati kroz:

- ekspertne grupe ili pojedinačne konsultacije;
- građanske panele ili savjetodavne grupe;
- mehanizme online konsultacija;
- pisani komunikacijski kanali, kao što su ‘izvještaji iz sjene’ i analiza.

U Poglavlju 7 navedena je studija slučaja koja ilustrira, između ostalog, kako koalicija OCD-ova može doprinijeti kompleksnom procesu izrade nacrta.

Podrška participativnom donošenju budžeta i poboljšanim javnim nabavkama

OCD-ovi svoj doprinos mogu dati i u fazi izrade nacrta budžeta javne potrošnje (posebno na lokalnom nivou), ali i tokom provedbe tako što će osigurati da se koriste prikladne procedure javne nabavke. Alati koje OCD-ovi i državna tijela mogu koristiti da bi podržali ove procese vjerovatno će uključivati:

- javne rasprave;
- ekspertne grupe;
- radionice za obuku - mnogi predstavnici javnosti imaju želju da učestvuju u raspoređivanju javnih sredstava, ali često imaju problem s tehničkim aspektima, pa neka osnovna građanska edukacija o ovim pitanjima može biti vrlo efektivna. Slično tome, finansijskim službenicima u javnoj upravi često nedostaje iskustva i znanja za rad na participativan način, pa im OCD-ovi mogu ponuditi obuku;
- planiranje investicija - oblik participativnog planiranja koji omogućava angažman građana u dugim procesima identificiranja i utvrđivanja prioriteta u infrastrukturnim potrebama jedinice lokalne uprave, a također se može primjeniti na program lokalnog ekonomskog razvoja; (U Poglavlju 6 navedena je studija slučaja iz Poljske koja ilustrira metodologiju za ovakve procese);
- radionice -savjetodavne grupe građana ili druge vrste radnih grupa koje se sastoje od različitih dionika uvijek će moći najučinkovitije dati svoj doprinos ukoliko im se prepusti facilitacija i drugi resursi da u radionicama organiziraju rad na budžetskim pitanjima.



Informativni seminar 'Odgovornosti OCD-ova u borbi protiv pranja novca i finansiranja terorizma', mart 2011, Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija

Srbijanski ogrank organizacije „Transparency International“ započeo je 2000. godine provedbu programa ‘Na putu ka transparentnijem budžetu i javnim nabavkama u opštinama Srbije’. Program je na početku radio s tri općine ali se kasnije proširio i na druge, jer se pokazao uspješnim. Osmišljen je da potpomogne reforme zasnovane na EU standardima koje imaju za cilj postizanje transparentnijih i odgovornijih praksi izrade budžeta i nabavke u srpskim općinama.

Program je imao nekoliko komponenti, uključujući obuku članova lokalne uprave po pitanju procedura izrade budžeta i javnih nabavki koje su priznate od strane EU-a, upoznavanje sa specifičnim softverom koji olakšava transparentniji proces javne nabavke, provođenje anketa radi praćenja kvaliteta pružanja usluga, te onu koja je vjerovatno najinventivnija, kampanju ‘Građani biraju najboljeg općinskog službenika’.

Dodjela nagrade najboljem općinskom službeniku

Kampanja ‘Građani biraju najboljeg općinskog službenika’ imala je za cilj da:

- potakne nadmetanje među službenicima;
- poboljša odnose između građana i njihovih općina;
- potpomognе transformaciju lokalnih vlasti u istinske pružaoce usluga građanima;
- potakne poboljšanja u upravljanju općinama; i
- promovira nove standarde u funkcioniranju općina.

Kampanja je uključivala ljepljenje plakata i postavljanje informativnih pultova (sa pratećim informacijama) u zgradama općina.

U periodu od mjesec dana, građani su imali priliku da ocijene rad općinskih službenika nakon posjete uredima u općini. Pored svakog šaltera postavljeni su upitnici. Pitanja su se fokusirala na voljnost, efikasnost i uspješnost pružene usluge, to da li su službenici uslužili nekoga preko reda, a na upitnicima je bio i prostor za dodatne napomene. Ispitanici su zamoljeni da ocijene službenike ocjenama od jedan do pet prije nego što ubace upitnik u kutiju na izlazu iz općinske zgrade. Na ovaj način je odabran najbolji općinski službenik koji je dobio priznanje. Slika tog službenika je uokvirena i postavljena u gradsku vijećnicu.

Pošto je nedostatak valjanih informacija i komunikacije između službenika i građana primjećen kao značajan nedostatak općinskih usluga, na ulazima u tri zgrade općine postavljene su table sa osnovnim informacijama za građane. Svaka tabla sadržavala je osnovne informacije o uslugama koje se pružaju: ime, sprat, područje odgovornosti i radno vrijeme. Na ovaj način je bilo moguće jednim pogledom pronaći pravi šalter.

Iz publikacije „Transparency Internationala“ - ‘Alati za borce protiv korupcije’ (2002.)

Monitoring i nadzor

Monitoring provedbe politika i pružanja usluga jeste još jedna ulazna tačka koja se jako dobro uklapa sa snagama i tehničkim kapacitetima OCD-ova. Oni mogu biti na državnom ili lokalnom nivou. Postoji cijeli niz alata i pristupa angažiranju u monitoringu, od kojih se većina tiče prikupljanja i analiziranja podataka (što je detaljnije pokriveno u Poglavlju 6). Mnogi alati stoje na raspolaganju OCD-ovima i mogu se najefektivnije koristiti na lokalnom nivou da bi se napravio brzi prikaz uspjeha ili neuspjeha politika (kao što su 'bodovne karte', 'građanski izvještaji', 'ankete', 'javni barometri'). Drugi alati pak zahtijevaju značajne resurse i znanje da bi se iskoristili, a moraju biti i uvezani s drugim inicijativama kako bi se pratile politike na državnom nivou. Međutim, kao što pokazuje studija slučaja iz Makedonije u Poglavlju 7, OCD-ovi često mogu pratiti implementaciju politika kroz jednostavnu reviziju javnih informacija.

OCD-ovi se potiču da provjere različite alate za monitoring navedene ispod:

- javni barometri;
- bodovne karte;
- fokusne grupe;
- intervjuji – mogu biti polu-strukturirani intervjuji sa pojedincima ili neformalni 'zajednički intervjuji';
- direktno posmatranje – može se zabilježiti u kratkim izvještajima ili kroz fotografije i film (vidi primjer iz Akyaka u Turskoj na sljedećoj stranici);
- empirijsko istraživanje;
- revizija literature i istraživanje javnih informacija (u Poglavlju 7 dat je puni opis studije slučaja iz Makedonije koja se tiče učinkovitog procesa revizije javnih informacija).



Građani Akyaka koriste fotografiju kako bi pratili rad svojih lokalnih vlasti

Akyaka je mali grad na turskoj obali Egejskog mora. Pored izabranog općinskog vijeća, grad kao i većina općina u Turskoj ima građansko tijelo koje se naziva 'gradsko vijeće'. Članstvo ovog građanskog tijela dolazi iz OCD-ova koji djeluju u Akyaki i tjesno surađuje sa izabranim zvaničnicima i lokalnom upravom. Jedna od nedavnih inovacija bilo je pokretanje foto kampanje koja poziva građane da objave fotografije onih aspekata svoje općine sa kojima su nezadovoljni.

Dole navedeni tekst izvadak je sa web stranice gradskog vijeća Akyaka

(<http://www.akyakakentkonseyi.org.tr/index-eng>)



“Vidimo svoje probleme”- fotografска kampanja

Da, napravili smo puno predivnih slika rijeke Azmak, ptica, gusaka, šume, mora, planina i zalazaka sunca. One su nam se urezale u sjećanje. Ovaj put svoje kamere želimo usmjeriti na probleme Akyaka i učiniti ih vidljivijim. Naš cilj je da nam ostanu u sjećanju kao lijepе slike nakon što riješimo probleme povezane s njima; cilj nam je razvoj svijesti i uspostava planova za upravljanje kako se problemi ne bi opet ponovili. Naša svijest o okolišu i urbanoj kulturi se povećava kako raste naša svijest o problemima.

Da li vam se desilo da naiđete na neželjenu situaciju dok šetate s fotoaparatom po Akyaku? Molimo vas da se ne ustručavate fotografirati tu situaciju i sliku poslati na bilgi@akyakakentkonseyi.org.tr Na ovaj način ćete doprinijeti razumijevanju upravljanja u Akyaku. Mi ćemo fotografije koje dobijemo objaviti na našoj stranici, prikrivajući ime pošiljaoca. Razgovarat ćemo o tim problemima sa općinskom upravom i izraditi akcione planove za njihovo rješavanje. Kako se problemi budu rješavali, mi ćemo praviti nove fotografije vezano za te problematične situacije te ih objavljivati, zajedno sa opisima poduzetih mjeru. Tako će se rješenja dolaziti učinkovito.



- *Koje su najurgentnije ‘edukativne’ potrebe vaših članova i zajednica u kojima služite u smislu kapaciteta za učestvovanje građana? Koji doprinos vaša organizacija može dati kako bi se udovoljio tim potrebama?*
- *Na kakvu vrstu odluka vaša organizacija želi utjecati? Gdje vidite prilike za utjecaj na procese odlučivanja, i koje alati i suradnici bi vam za to bili potrebni?*



Prikupljanje i prezentiranje činjenica

IZRADA POLITIKA ZASNOVANIH NA ČINJENICAMA

“Ako želite utjecati na bilo šta, morate pobijediti u intelektualnoj debati. Da bi ste to postigli, morate imati neoborivo istraživanje.” – Céline Chervariat, Oxfam International

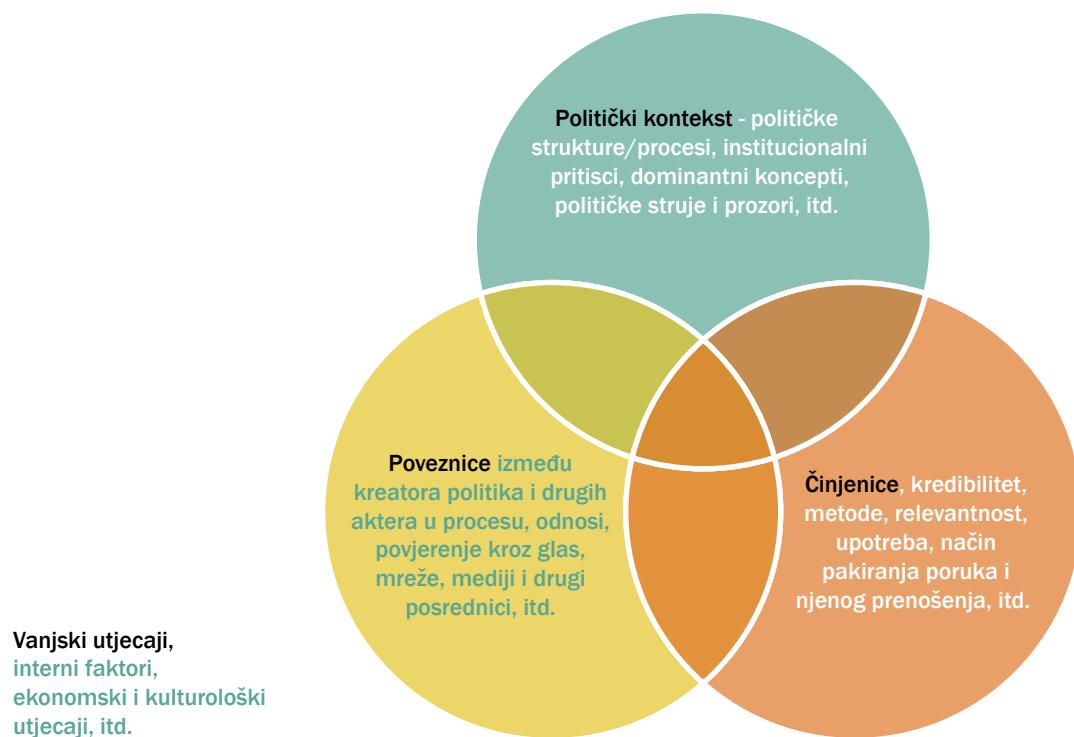
Nema ništa novo u tome da se prikupljaju činjenice kako bi se informiralo o političkim odlukama. Međutim, u mnogim EU zemljama zadnjih godina postoji trend da vlasti stavlju veći naglasak na politike koje su ‘zasnovanim na činjenicama’ nego ideološkim politikama. To je utemeljeno na ideji da politike zasnovane na činjenicama proizvode bolje rezultate, te samim tim i zadovoljnije birače.

Ovakav trend OCD-ovima nudi i više prilika i veće izazove. Prilike se povećavaju kako vlasti i na državnom i na lokalnom nivou proširuju svoju potragu za ‘dostavom’ činjenica i sve više aktivno traže podršku OCD-ova. A izazovi su veći jer OCD-ovi, ako žele iskoristiti ove prilike, moraju osnažiti svoje kapacitete za prikupljanje i prezentiranje tih činjenica. Naravno, ti kapaciteti su za OCD-ove važni i radi boljeg osmišljavanja i pružanja vlastitih usluga.

Ukratko, bolje korištenje činjenica za OCD-ove može: (i) popraviti utjecaj usluga koje OCD-ovi pružaju; (ii) povećati legitimnost i efektivnost napora koje ulažu u rad na izradi javnih politika, što pomaže OCD-ovima da se izbore za svoje mjesto i utjecaj kada su u pitanju javne politike; i (iii) osigurati da preporuke iz javnih politika uistinu pružaju podršku onim najugroženiji i naviše marginaliziranim kategorijama u društvu. Stoga, nikad ne treba podcenjivati značaj jačanja kapaciteta za prikupljanje i prezentiranje podataka i analiza vezano za pitanja kojima se bave javne politike. To je razlog zbog kojeg ovaj priručnik sadrži i ovo posebno poglavlje koje nadopunjava participativni proces o kojem se govori u drugim poglavljima.



U Institutu za inozemni razvoj postoji Program za istraživanje i razvoj (RAPID) koji je tokom nekoliko proteklih godina dokumentirao ključne naučene lekcije kada su u pitanju OCD-ovi koji žele raditi na jačanju učestvovanja građana. U okviru koji je uspostavio RAPID, razumijevanje širokog spektra međusobno povezanih faktora pomoći kojih se utvrđuje da li kreatori politika usvajaju činjenice dobivene na osnovu istraživanja olakšava se tako što se ti faktori razvrstavaju pod tri naslova i grafički predstavljaju. Ovakav okvir pomaže OCD-ovima da vizualiziraju zadatak koji se nalazi pred njima:



Ta tri naslova su: politički kontekst, činjenice i poveznice između politika i istraživačkih zajednica, a sve njih uslovjava četvrta dimenzija vanjskih utjecaja, poput društveno-ekonomskog konteksta:

- **Politički kontekst:** uključuje stupanj političke slobode u zemlji, razine osporavanja, snagu dodijeljenih interesa, institucionalne pritiske, stavove i pobude među dužnosnicima, prostor koji imaju za kretanje i inovativnost, odnose snaga.
- **Činjenice:** moraju biti tematski relevantne i vjerodostojne. Istraživanje i analiza će prezentirati rješenja za probleme koja su realna, a još su uvjerljivija ukoliko se napravi 'pilot testiranje' kojim će se potvrditi njihova korisnost. Komunikacija sa kreatorima politika mora biti interaktivna, a rezultati istraživanja trebaju biti predstavljeni na privlačan i lako razumljiv način.

- **Poveznice:** angažiranost onih koji istražuju i vrše utjecaj u mrežama sa kreatorima politika, kao što su zajednice koje se stvaraju oko određenih politika ili lobističke koalicije, stvara povjerenje, legitimnost i otvorenost. Oni koji, poput medija, igraju ulogu u olakšavanju komunikacije između istraživača i ljudi koji odlučuju o politikama također su važni za stvaranje poveznica.
- **Vanjski utjecaji:** oni variraju od utjecaja međunarodnih politika i procesa kao što su liberalizacija i demokratizacija do stavova donatora i prioriteta koji mogu imati utjecaj to koliko su istraživački projekti upotrebljivi korisnicima.

Sa vrlo praktične tačke gledišta, Institut za inozemni razvoj testirao je ovaj okvir kroz studije slučajeva i radionice, te potvrdio da će istraživanje 'vjerovalnije biti uzeto u obzir prilikom izrade politika, ukoliko':

- se uklapa u politička i institucionalna ograničenja i pritiske koji djeluju na kreatore politika, te rezonira s njihovim prepostavkama, (ili ako se bar vrši dovoljno veliki pritisak da se iste dovedu u pitanje);
- su činjenice vjerodostojne i uvjerljive, pružaju praktična rješenja za hitne probleme u oblasti relevantne politike i upakirane na takav način da zainteresiraju kreatore politika;
- su istraživači i kreatori politika iz istih mreža, vjeruju jedni drugima i učinkovito komuniciraju.

Vidjeli smo u prethodnim poglavljima da OCD-ovi mogu ispuniti mnoge od ovih uslova kroz vlastiti organizacijski razvoj i izgradnju jačih i obuhvatnijih odnosa unutar različitih grupa dionika. Jedan aspekt ovakvog organizacijskog kapaciteta čini kompetentnost za obavljanje istraživanja, analiziranje i prezentiranje činjenica i preporuka na 'primamljiv' i uvjerljiv način. Prvi korak u ovom procesu je sposobnost da se postave prava pitanja.

Kako postaviti prava pitanja

Nakon što su identificirani dionici i oblast politike koja je predmet interesovanja, svaki OCD koji se planira uključiti u istraživački proces da bi a) bolje shvatio probleme i b) pronašao rješenja za prepoznate probleme, mora odlučiti o tome kakav će pristup uzeti. Iz koje prespektive će istraživati područje politike? Da bi odgovorili na ovo pitanje, OCD-ovima mora biti jasno koji su ciljevi njihovog istraživanja i potom se pridržavati rigorozne metodologije kako bi istražili te ciljeve. Praktičari moraju biti na oprezu spram 'interesnih grupa' koje priželjkuju pristrano istraživanje koje će poduprijeti unaprijed određene pozicije vezano za neku politiku.

Jedan od najefikasnijih pristupa ako želite postaviti prava pitanja je da se fokusirate na prilike za preinake unutar oblasti predmetne politike. To znači istražiti dinamiku za promjenom u svim oblastima politike i identificirati koje to izvodljive promjene mogu poboljšati životе onih dionika koji su ciljna grupa date politike. Na primjer, međunarodna Kolaborativna grupa za istraživanje u oblasti gendera i energije (CRGGE) bila je uključena u niz istraživanja koja su imala za cilj bolje shvatiti na koji način se mogu kreirati 'gender osjetljive' energetske politike.

U uvodnom dijelu jednog od svojih analitičkih izvještaja CRGGE navodi: 'Naše istraživanje je počelo tako što smo postavili pitanje da li su odnosi spolova ključna varijabla u određivanju utjecaja energetskih politika, projekata i programa; a potom obratno, kako bi energetske intervencije mogle narušiti procesu osnaživanja žena?'

Prilikom osmišljavanja istraživanja također treba imati na umu da je angažman građana po mnogim pitanjima često ograničen jednostavno zato što se problemi predstavljaju na način koji njima ima malo smisla ili je jednostavno dosadan! Zbog toga je važno da OCD-ovi u svom pristupu prikupljanju i prezentiranju informacije u svojim zajednicama koriste pristup gdje nema 'žargona' i previše tehničkih izraza. Zato vam cilj treba biti da glavna pitanja iz istraživanja budu nešto s čim se vaša zajednica i ciljne grupe pokriveni istraživanjem mogu povezati. Svi dionici se mogu složiti da je odabrana oblast politike najurgentnija i najvalidnija, ali ako je istraživanje na tu temu upakirano nerazumljivim jezikom, većina ljudi će biti obeshrabrena i neće se upustiti u analizu. Zato i sam dizajn istraživanja treba učiniti atraktivnim, a njegovu primjenu eksplicitno povezati sa potencijalnim prednostima za zajednicu.

Suradnja sa velikim brojem informatora omogućava OCD-ovima da pomognu dionicima sagledati pitanje iz drugačije perspektive

TUKAL je ženska organizacija sa sjedištem u Ankari koja pomaže potrebama žena koje su najviše marginalizirane u Turskoj. Organizacija pokušava ne samo da prikupi informacije od svih svojih dionika, nego i da omogući različitim dionicima da se sastaju i razgovaraju o problemima, te na taj način kreiraju zajednički jezik na tu temu.

'Naša organizacija je specijalizirana za pitanja na koja je svijest javnosti vrlo osjetljiva, poput nasilja u porodici i zloupotrebe narkotika, a glavna ciljna grupa su nam žene i omladina. Međutim, kada organiziramo forume za diskusiju, pozivamo ljudi iz svih slojeva društva, uključujući parlamentarce, ljudi ljekarske struke i intelektualce.'

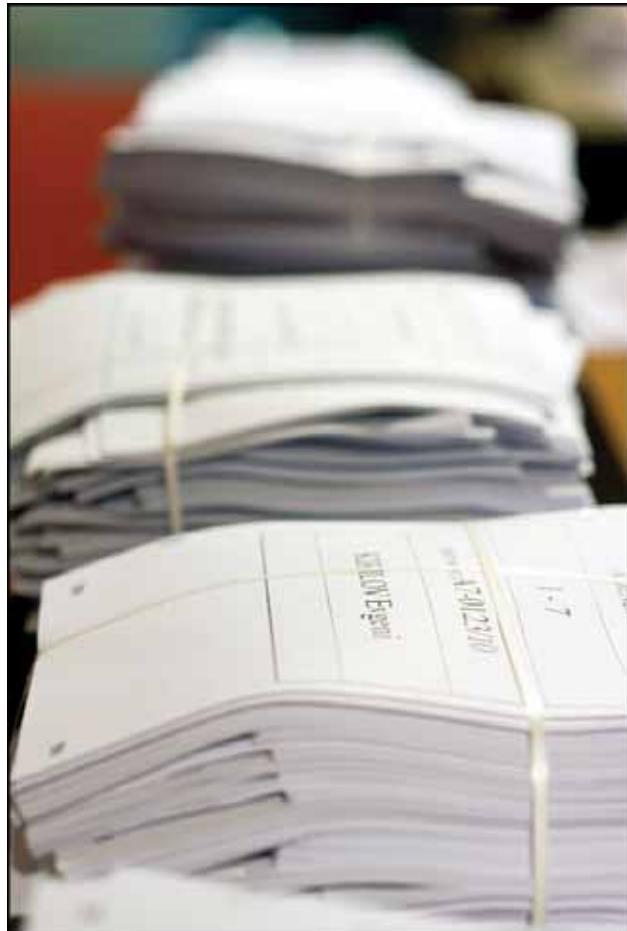
Metodologije za prikupljanje informacija od građana

Kao i u svakom poslu, postoji mnogo različitih alata za ostvarivanje različitih istraživačkih zadataka. Grubo govoreći, ti alati se mogu podijeliti na participativne i ne-participativne metodologije. Neki su prikladniji od drugih za prikupljanje informacija u različitim fazama ciklusa izrade javnih politika, ali u većini slučajeva participativni alati su najprikladniji za pitanja politika vlasti na lokalnom nivou. Postoji dosta literature gdje se analiziraju razlozi 'za' i 'protiv' različitih alata za prikupljanje informacija, tako da u te razloge nećemo ovdje detaljno ulaziti. Međutim, OCD-ovima se izričito savjetuje da razmotre tu literaturu i razgovaraju o relevantnim metodologijama unutar svoje organizacije i sa vanjskim ekspertima. Na primjer,

ako ćete raditi istraživanje o socijalnoj politici, otidite na lokalni univerzitet i ostvarite kontakt sa njihovim istraživačima s ciljem da saznate nešto o njihovim iskustvima u radu na terenu. Oni vas mogu posavjetovati vezano za izazove korištenja različitih metodologija.

Osmišljavanje istraživačkog okvira će vam pomoći da utvrđite koji alat je najbolje koristiti za prikupljanje podataka. Ovakav okvir treba sadržavati odgovore na sljedeća osnovna pitanja:

- Koja su ključna pitanja istraživanja – koji su informativni ciljevi istraživanja?
- Koju vrstu informacija želimo prikupiti, i koliko – da li su potrebe za informacijama kvantitativne prirode, ili kvalitativne, ili oboje? Koliko je velika ciljna grupa? Da li će se istraživanje fokusirati na reprezentativne uzorke ili na cijelu grupu?
- Koji su resursi dostupni za prikupljanje podataka i kako će se podaci bilježiti i pohranjivati?
- Šta ćete uraditi sa svim tim podacima kada ih prikupite? Kako ćete obrađivati i analizirati podatke? (Možete pustiti da izraz ‘optimalno neznanje’ upravlja vašim planiranjem. Prikupite samo onoliko podataka koliko vam je potrebno da ispunite ciljeve istraživanja i budete vjerodostojni.)
- Kako ćete verificirati podatke? Ako koristite samo jedan alat za prikupljanje podataka i ako se oslanjate na mali broj informatora te prikupljate podatke samo u jednom fiksiranom vremenu, sve su priliike da vaši podaci neće biti puno pouzdani. Kako biste to izbjegli, trebate ‘triangulirati’, što znači da morate koristiti različite alate, različite uzroke i različita vremena prikupljanja podataka, te uključiti više različitih istraživača.
- Koji vam resursi za obavljanje analize stoje na raspolaganju?
- Koji je vremenski okvir istraživanja – da li postoje važni rokovi ili vremenske odrednice koje upravljaju istraživačkim procesom?



Kada steknete jasnu sliku okvira za istraživanje, možete početi s odabirom alata. Neki primjeri su navedeni u nastavku teksta, a nekoliko ih je ilustrirano u dijelu 'Zbirka alata'.

Ne-participativni

- Korištenje **postojećih ili 'sekundarnih' podataka** – napravite reviziju literature vezane za oblast vaše politike, te potražite sve objavljene i po mogućnosti neobjavljene izvještaje i članke na tu temu. Internet ovo čini prilično laskim zadatkom, ali po pitanju neobjavljenih materijala morat će se konsultirati sa partnerima i potencijalnim suradnicima kao što su univerziteti i međunarodne organizacije;
- **Empirijski istraživački alati** kao što su laboratorijski pokusi.

Participativni

- **Intervjui** su brz i jednostavan način da se saznaju mišljenja dionika, vezano za neki program ili politiku;
- **Slobodno nabacivanje ideja** (eng. brainstorming) je tehniku koja se relativno lako implementira, uz male troškove i bez potrebe za posebnim vještinama. Suština jedne sesije slobodnog nabacivanja ideja jeste fokusirati se na određeno pitanje i stimulirati grupu da generira ideje i razriješi ga;
- **Tehnika nominalne grupe** od učesnika zahtijeva da u početku generiraju ideje pojedinačno, a ne u interaktivnom grupnom procesu, pa se stoga koristi izraz 'nominalno' (više o ovome možete pročitati u odlomku 'Zbirka alata');
- **Fokusne grupe** (grupni intervju) su interaktivni sastanci koje facilitiraju male grupe građana. Njihov moderator vodi grupu u diskusiju pomoću niza pitanja o određenoj temi (vodič za upravljanje diskusijama u fokusnim grupama nalazi se u odlomku 'Zbirka alata');
- **Ispitivanje javnog mnjenja** (ankete) se koriste da bi se otkrile postojeće činjenice (uključujući stavove i mišljenja) unutar različitih kategorija stanovništva. Postoje tri vrste ispitivanja:
 - a) o ispitivanje cijele grupe;
 - b) ispitivanje nasumičnog uzorka;
 - c) nasumično ispitivanje.

Arber Gorani iz organizacije „Kosovska inicijativa za stabilnost“ (KIS) primjećuje da nisu važne samo solidne činjenice, nego da bi i proces prikupljanja trebao biti participativan: "KIS teži tome da uključite različite građane, naročito one ranjive i marginalizirane grupe, kao aktivne učesnike u monitoringu provedbe postojećih politika i identificiranju novih potreba u smislu javnih politika. Kroz dubinsko empirijsko istraživanje, uključivši sve relevantne građane u svim fazama istraživanja, KIS nastoji identificirati probleme sa postojećim javnim politikama i njihovom provedbom kako bi predložili provedive izmjene s ciljem unapređenja blagostanje građana."

- **Javne rasprave** karakterizira pozorno slušanje od strane javnih zvaničnika. Javne rasprave se obično održavaju kada grad napravi plan, obavi kampanju informiranja javnosti i priprema se da se obaveže u tom smislu. (pogledati Poglavlje 4 i dio 'Zbirka alata');
- **Javna debata** je javni sastanak koji pruža formalnu mogućnost za razmjenu informacija. Za razliku od javne rasprave, koja više služi kao mehanizam da se 'sasušaju' građani.

Analiza i prezentacija

Bez obzira na to za koju fazu 'ciklusa izrade javne politike' prikupljate podatke, kada prikupite podatke važno je da prođete kroz temeljit proces analize. Općenito govoreći, to uključuje a) organiziranje nalaza na koordiniran i logičan način i provjeru da li su podaci prikupljeni na različite načine konzistentni; b) donošenje zaključaka na osnovu nalaza (bez obzira da li su pozitivni ili negativni); c) testiranje zaključaka unutar vaše organizacije i sa bliskim dionicima kako biste bili sigurni da je vaša analiza jaka - nakon takvog početnog i neformalnog testiranja moguće je da dođe do izmjene u zaključcima; d) formuliranje preporuka zasnovanih na zaključcima. Nakon toga bit će potrebno objaviti i predstaviti vašu analizu na ovaj ili onaj način. U većini slučajeva to će podrazumijevati organiziran prezentacije za vaše ključne dionike i vjerovatno vašim ciljanim grupama (kako biste dobili povratne informacije i validaciju). Korištenje analiza pri nastojanjima da se utječe na politike je još jedna velika oblast koja zahtijeva specifične vještine, i dobro je pokrivena u TACSO priručniku 'Zagovaranje i utjecaj na javne politike radi društvenih promjena'. Unutar ovog priručnika, fokusirat ćemo se na općenito pitanje uvjerljivih prezentacija.

Vještine prezentiranja su bitne koliko i poruka koju prenosite. Jasno, gotovo svako može održati prezentaciju. Jednostavno se stane pred publiku i predstave neke informacije. Međutim, loša prezentacija može narušiti ugled organizacije, dok učinkovita prezentacija može povećati interes i podršku vaše ciljne populacije. Na primjer, ako ste na početku kampanje prikupljanja finansijskih sredstava, loša prezentacija može prouzrokovati gubitak kredibiliteta što može rezultirati gubitkom potencijalnih donatora. Zato je usavršavanje vaših vještina veoma važno prije nego što krenete sa prezentacijama.

Najprije, kao što smo već rekli, najvažniji aspekt prezentacije je tema. Šta su najvažniji zaključci vaše analize? Šta želite prenijeti kao poruku vašoj publici? Format vaše poruke će ovisiti o prirodi prezentacije – usmena prezentacija, saopćenje za javnost, plakati, video, itd. Bez obzira na to koju vrstu prezentacije koristite, trebate osigurati da poruku prenesete na inovativan način, a da istovremeno bude kratka i zanimljiva. Zapamtite, raspon pažnje kod odraslih u projeku iznosi oko 20 minuta!

Prije nego što nastavimo sa savjetima za uspješne prezentacije, važno je reći nešto više o pripremnoj fazi prezentacije. Vaše prezentacijske vještine jako zavise od napora koje uložite u pripremu. Zato su u nastavku navedeni neki korisni savjeti za fazu pripreme:

- **Morate znati svoje prednosti:** Trebate analizirati sebe i identificirati svoje prednosti prije nego što stanete pred publiku. Neki ljudi svoje slušaoce mogu privući pomoću malo humora u prezentaciji. Morate razviti vlastiti stil prezentiranja koji će vam dozvoliti da pokažete sve svoje prezentacijske vještine. Publika uvijek aplaudira onima koji su jedinstveni i informativni, jer i vaša publika želi da vi uspijete.
- **Morate znati publiku:** Publika je ključni element uspješne prezentacije. Znati ko su oni, šta žele dobiti od prezentacije, koji su njihovi interesi, koliko su upoznati s temom i koje su njihove otvorene i skrivene namjere, sve su to bitna pitanja na koja treba odgovoriti prije nego se pripremi prezentacija. Koristite prikladne kanale i medije u skladu sa brojnošću vaše publike. Prezentacija treba apelirati na njihova interesovanja. Treba predvidjeti i poznavanje teme i potencijal za učenje kod publike. Rječnik treba biti prilagođen publici tako da nema nepoznatih izraza ili neobjašnjениh skraćenica.
- **Vježba će dovesti do perfekcije:** Vježbati, vježbati, vježbati! Kada vježbate, vodite računa o tonu glasa; bude precizni sa rasporedom vremena, riješite probleme sa vizualnim dijelom prezentacije, informatičkom opremom, i slično. Ali ne zaboravite, previše pripreme će imati suprotan efekat na vaše prezentacijske vještine. Ako se previše budete brinuli o pripremi, izazvat ćete stres što će imati utjecaja na vašu sposobnost prezentiranja. Također, ne zaboravite da vježbanje ne znači učenje napamet. Ukoliko ono što ćete reći naučite napamet, možete zvučati mehanički i previše premljeni. Izgledajte marljivo, ali relaksirano.

Nakon što postanete sigurni da znate šta želite prezentirati i kome, te shvatite koje su vaše prednosti kao prezentera, trebate raditi na detaljima vaše prezentacije. U dijelu 'Zbirka alata' nalazi se cijela kontrolna lista koja će vas provesti kroz ovaj proces, ali ovdje je i nekoliko kratkih savjeta iz IRCD-ove publikacije 'Resursi za istraživače':



TACSO Regionalna konferencija o sistemima za osiguranje kvaliteta u organizacijama civilnog društva, oktobar 2010., Hrvatska

- **Znajte više, recite manje:** Kada vršite usmenu prezentaciju, pobrinite se da imate detaljne informacije o temi koju prezentirate. Osjećat ćete se vrlo sigurno ako budete znali sve o temi. Na kraju krajeva, publika u vama vidi eksperta. Međutim, nemojte publiku previše zamarati potpunim poznavanjem teme. Tri ključne teze su sasvim dovoljne da zadrže njihovo interesovanje, a ako žele više - dopustite im da postavljaju pitanja.
- **Recite im šta ćete im reći:** Na početku prezentacije ukratko opišite ključne teze vaše prezentacije. Ovo će omogućiti publici da vas lakše prati i pomoći im da oblikuju pitanja i komentare tokom prezentacije, pa će zbog toga biti pažljiviji.
- **Slika vrijedi hiljadu riječi:** Pokušajte pronaći zanimljive slike koje će nadopuniti ono što govorite. To će biti lijepa pauza u toku prezentacije i povećat će pažnju publike.
- **Recite im šta ste im rekli:** Prije nego završite svoju prezentaciju, napravite kratki sažetak svojih poruka, vratite se na početak prezentacije ili izjave, završite sa živom, pozitivnom 'slikom' i/ili objasnите slušaocima koja su vaša očekivanja.
- **Ohrabrite ih da postavljaju pitanja:** Sjećate li se treme koju ste osjećali u stomaku prije nego što ste izašli pred publiku? Pa, vašim slušaocima je možda jednako neugodno da postavljaju pitanja pred gomilom ljudi. Dakle, ohrabrite ih da postave pitanja i 'pridobijte ih' za diskusiju.

U knjizi 'RM Alati za prenošenje znanja: resursi za istraživače' (IDRC, 2008.), Sandy Campbell sažima proces uspješne prezentacije u zgodnu formulu:

Recite im; pokažite im; podsjetite ih; pitajte ih!

- recite im koje su poruke;
- pokažite im te poruke u akciji i s detaljima;
- podsjetite ih koje su bile poruke;
- tražite njihova pitanja i mišljenja.



- *Koja je veza između ‘učestvovanja građana’ i istraživačkih aktivnosti OCD-ova?*
- *Prisjetite se nekog nedavnog istraživanja u koje je bila uključena vaša organizacija – da li su nalazi bili uvjerljivi, snažni i relevantni za prioritete zajednice kojoj služite? Ako nisu, koje su bile slabosti i kako ih možete ispraviti?*
- *Uobičajeni nedostatak u istraživanjima koja rade OCD-ovi jeste prikupljanje ili previše ili premalo podataka. Šta fraza ‘optimalno neznanje’ znači za vašu organizaciju i sudove koje organizacija donosi po pitanju prikupljanja podataka od građana?*
- *Koje su strategije vaše organizacije za jačanje kapaciteta za prikupljanje, analizu i prezentaciju činjenica vezanih za procese odlučivanja?*



DRUGI DIO

Učestvovanje građana u praksi



**Gradani, lokalno
upravljanje i razvoj
zasnovan na učestvovanju**

RAZMIŠLJAJTE GLOBALNO!

Većina OCD-ova podržava i surađuje sa određenim zajednicama definiranim bilo geografijom, sektorom, ili specifičnim interesima. Tako da se njihov kapacitet i kvalificiranost da podrže učestvovanje građana najbolje može unaprijediti kroz posmatranje dobre prakse i lekcija naučenih iz lokalnih konteksta ili iz iskustva drugih OCD-ova koji rade u svojim specifičnim područjima interesovanja. Slično tome, većinu prilika da aktivno podrže angažiranje i učestvovanje građana OCD-ovi će pronaći na nivou zajednice, a ne na regionalnom, državnom ili čak međunarodnom nivou. Stoga ćemo u ovom poglavlju razmotriti tačan doprinos koji OCD-ovi mogu dati na lokalnom nivou u smislu učestvovanja građana, dok se Poglavlje 7 fokusira na primjere učestvovanja građana u nekim posebnim sektorima. A u Poglavlju 6 dat je pregled prilika i primjera koji se odnose na podržavanje građanskog učestvovanja na državnom nivou.

Kao što je navedeno u ranijim poglavljima, potrebno je da postoje 'pravi' uvjeti da bi učestvovanje građana bilo smisленo i učinkovito. Na lokalnom nivou, OCD-ovi su u dobroj poziciji i da procjenjuju ove uvjete i da na njih utječu. U tom smislu OCD-ovi igraju vitalnu ulogu u unapređivanju predstavničke demokracije, kao i upotpunjavanju te demokracije primjenom alata za participativnu demokraciju. Naime, oni služe kao sredstvo da se osigura praćenje globalnih principa na lokalnom nivou. Da bi to OCD-ovi učinkovitije radili na području Zapadnog Balkana i Turske, mogu se poslužiti brojnim primjerima dobre prakse i iskustava koji dolaze kako sa područja EU-a tako i iz drugih dijelova svijeta, a iz kojih puno toga mogu naučiti.

Iskustvo pokazuje da neki od ključnih koraka za učinkovitiji doprinos ODC-ova učestvovanju građana na lokalnom nivou uključuju:

- Izgradnju snažnijeg partnerstva sa lokalnim vlastima;
- Uspostavu saveza na nivou sektora i između OCD-ova;
- Osnaživanje legitimnosti OCD-ova unutar zajednice;
- Upotrebu inovativnih tehnika za učestvovanje.

U ovom poglavlju ćemo istraživati neke od ovih 'koraka' kroz studije slučaja iz cijelog regiona i Europske unije. U svakoj od kratkih studija također ćemo istaći specifičnu dobru praksu i povezati je sa načinom na koji se učestvovanje građana manifestira u različitim fazama ciklusa izrade politike na lokalnom nivou.



**STUDIJA
SLUČAJA 1**

Koalicije grupa iz zajednice za lokalni razvoj uz više učestvovanja građana

Polazna tačka i kontekst	Svi aspekti lokalnog ciklusa izrade politike u malim općinama u Hrvatskoj
Dobra praksa	Uspostava neformalnih koalicija lokalnih organizacija iz zajednice pod banerom ‘Lokalnog vijeća za razvoj zajednice’ NVO pruža tehničku pomoć koaliciji iz zajednice tokom cijelog ciklusa izrade politike
	Korištenje operativnih programa kao načina da se pomogne izgradnja lokalnih kapaciteta za strateško planiranje, prikupljanje podataka i analizu, zagovaranje i monitoring
Korišteni alati	Koalicija iz zajednice
Izvor informacija	Obrad Ivanović, voditelj projekta, Srpski demokratski forum

Srpski demokratski forum (SDF) formalno djeluje u Hrvatskoj od 1998. Kroz neke od svojih najranijih aktivnosti u maloj općini Pakrac, SDF je identificirao tri ključne prepreke učestvovanju građana:

- Lokalne vlasti vrše svoju funkciju na striktno ideološkim temeljima, bez gotovo ikakve namjere da se građani iz zajednice uključe u donošenje odluka na lokalnom nivou;
- Loš odnos između lokalnih OCD-ova i lokalnih vlasti održava se kroz osjećaj nepovjerenja prisutan kod lokalnih vlasti i osjećaj ‘ustezanja’ na strani OCD-ova da izraze mišljenja koja su oprečna mišljenjima lokalnih vlasti;
- Nedostatak koordinacije i suradnje među lokalnim OCD-ovima, kao i nizak nivo kapaciteta kod istih za ozbiljno uključivanje u pitanja lokalnog razvoja.

Kao odgovor na ovaku situaciju, SDF je u Pakracu, zajedno sa svojim partnerima iz Savjeta za nacionalne manjine i lokalnim vlastima, inicirao izgradnju koalicije koja će se sastojati od organizacije iz zajednice. Ovaj aranžman je postao poznat kao Lokalno vijeće za razvoj zajednice (LVZRZ). Vijeće je počelo djelovati s namjerom da ostvari ciljeve koji se tiču poboljšanja međusektorske suradnje, osnaživanja lokalnih praksi donošenja odluka, te unapređivanja koordinacije i iskorištavanja ograničenih lokalnih resursa. Da bi to ostvarile, organizacije članice Vijeća, koje zastupaju različite grupacije iz zajednice, doobile su potporu SDF-a u vidu mentorstva i obuke, te facilitacije sastanaka i radionica planiranja.

Vijeća su u međuvremenu uspostavljena i u drugim općinama, a ključna stvar na kojoj se temelji uspjeh Vijeća u Pakracu bila je uspostava i provedba dobro formuliranih operativnih programa. Utjecaj ovih operativnih programa opisuje Obrad Ivanović, voditelj projekta iz SDF-a:

Operativni programi su se pokazali uspješnim jer postavljaju temelj za održivost OCD-ova i manjinskih organizacija na lokalnom nivou. Operativni programi pomažu OCD-ovima da:

- Identificiraju jasnu 'viziju' i 'misiju' te da potvrde zajedničke vrijednosti;
- Osnaže svoje menadžerske sposobnosti kroz izgradnju vještina za strateško planiranje, monitoring i evaluaciju;
- Poboljšaju svoje analitičke vještine i vještine strateškog razmišljanja;
- Izgrade koalicije i partnerstva, uz vještine koje će omogućiti horizontalnu suradnju;
- Budu učinkovitiji u tome kako prezentiraju svoje analize i prijedloge te da budu u stanju da učinkovitije utječu na procese donošenja odluka na lokalnom nivou;
- Postanu 'organizacije koje uče' promovirajući kulturu kontinuiranog učenja i obnove;
- Budu snalažljiviji kroz više inovacija, kreativnosti i preuzimanja rizika.

**STUDIJA
SLUČAJA 2**

Planiranje kapitalnih investicija u Zwolenu, Poljska

Polazna tačka i kontekst	Utvrđivanje programa rada i planiranje Mala općina u istočnoj Poljskoj
Dobra praksa	Uspostavljeni mehanizmi pomoći kojih svi građani iz općine mogu na lak način učestvovati u kompleksnom procesu utvrđivanja investicijskih prioriteta – ‘investicione karte građana’ kombinirane sa javnim sastancima Uspostavljen je ‘provedbeni odbor’ sastavljen od više dionika koji će nadgledati cijeli proces izrade plana uz učestvovanje građana
Korišteni alati	Izvještajni kartoni građana (ovdje prilagođene kao ‘Kartoni za kapitalne investicije’)
Izvor informacija	Priručnik Međunarodnog centra za studije politika o učestvovanju građana namijenjen projektu Glas građana u Ukrajini, 2002.

Zwolen je jedna od tipičnih malih općina sa područja tzv. istočnog zida Poljske. 22 vijećnika u gradskom vijeću zastupaju sedamnaest hiljada stanovnika. I lokalne vlasti i građani su otvoreni za nove ideje i nove menadžerske alate. Zwolen je u 1998. dobio finansijsku potporu USAID-a za provedbu višegodišnjeg plana kapitalnih investicija.

Predskazani su operativni prihodi, kao i operativni troškovi, analiziran je gradski budžet i, uz pomoć poljskih finansijskih konsultanata, razvijena petogodišnja finansijska vizija o tome kako pokriti razvojne troškove grada.

Inicijalno, zvaničnici lokalne vlade su vodili debatu o tome da li bi trebali uključiti građane u proces donošenja odluka. Na koncu, gradonačelnik je odlučio da učestvovanje građana ne bi trebalo ograničavati i da bi građani trebali aktivno učestvovati u svim fazama procesa. Kako bi se građani uključili u ovaj proces, odštampani su ‘Kartoni za kapitalne investicije’ putem kojih je svaki građanin imao mogućnost da izrazi šta su to njegovi/njeni prioriteti u pogledu razvojnih projekata. Kartoni za kapitalne investicije distribuirane su na sva moguća javna mjesta kao što su škole, prodavnice, firme, pošte, itd. U gradskoj vijećnici, građani su mogli uzeti Kartone za kapitalne investicije te tražiti relevantne informacije od zvaničnika službe za investicije, koji su unaprijed dobili instrukcije o tome kako postupati sa građanima kada je u pitanju ova tema.

Putem upotrebe Kartona za kapitalne investicije, zvaničnici lokalne vlasti su mogli vidjeti koji su to prioriteti građana u pogledu razvoja grada. Građani su mogli izraziti svoja mišljenja i na taj način pomoći da se postave razvojni ciljevi za budućnost.

U nastavku su u glavnim crtama izloženi važni koraci u pripremi plana kapitalnih investicija:

1. Gradsko vijeće je usvojilo novu odluku u vezi sa planom kapitalnih investicija i uradilo promociju date odluke u zajednici. Odluka gradskog vijeća sadržavala je sljedeće:
 - detaljan raspored provedbe;
 - formular za kartone za kapitalne investicije, sa instrukcijama;
 - općenit prikaz o tome na koji način odlučivati o prioritetnosti projekata i raditi njihovo rangiranje, utemeljen na razvojnoj strategiji grada;
 - imenovanje provedbenog odbora (uključujući imena osoba, njihova zaduženja, radne propise i plan rada). Odbor ima odgovornost da osigura da se proces izrade plana kapitalnih investicija odvija u skladu sa rasporedom, te djeluje kao posrednik između zvaničnika vlasti, stručnjaka i javnosti;
2. Kartoni za kapitalne investicije distribuirani su građanima, lokalnim firmama i trgovinama, školama, organizacijama iz zajednice i NVO-ima;
3. Provedbeni odbor informirao je javnost o procesu izrade plana kapitalnih investicija putem medija, javnih sastanaka, brošura i članaka, kao i kroz rad sa različitim odjelima na odlučivanju o tome na koje mjesto na spisku prioriteta uvrstiti izvjesne projekte;
4. Kartoni za kapitalne investicije prikupljeni su od građana i gradskih odjela;
5. Gradsko vijeće i provedbeni odbor utvrdili su redoslijed projektnih prioriteta na osnovu informacija iz Kartona za kapitalne investicije i javnih sastanaka. Za ovaj proces je bilo potrebno preko mjesec dana. Odbor se koncentrirao na projekte koji će unaprijediti gradsku ekonomiju, stvoriti radna mjesta i dovesti nove prihode gradu. Također je utvrđena prioritetnost projekata čija je realizacija već bila u toku ili su postojale šanse da dobiju investicije izvana.
6. Provedbeni odbor je dao prvu preporuku u pogledu nominiranih projekata te izradio prvu verziju plana kapitalnih investicija;
7. Prva verzija je diskutirana gradskim vijećem i gradskim kolegijem, uzimajući u obzir nacrte budžeta za investicije i gradskog budžeta;
8. Šef budžeta grada je prezentirao analizu finansijskog potencijala grada i nekoliko prijedloga za povećanje resursa putem zajmova;
9. Na osnovu konsultacija, napravljene su izmjene prvom nacrtu plana kapitalnih investicija – najprije je to učinio odbor, a potom i kolegij. Potom je druga po redu verzija predstavljena gradskom kolegiju i gradskom vijeću;
10. Na koncu, gradski kolegij, gradsko vijeće i provedbeni odbor su odobrili finalni nacrt plana kapitalnih investicija.

**STUDIJA
SLUČAJA 3**

Preformuliranje lokalne okolišne politike – uspjeh!

Polazna tačka i kontekst	Monitoring Preformuliranje
Dobra praksa	Pristup kroz koji se tražilo postizanje konsenzusa s ciljem da se osigura da lokalni podzakonski akti direktno ispunjavaju očekivanja i potrebe većine građana. Proces je dobio dovoljno vremena i korišten je niz alata kako bi se maksimalno povećalo učestvovanje svih zainteresiranih strana.
Korišteni alati	Radna grupa; kampanja podizanja nivoa svijesti; peticija; konzultativni sastanci; javne debate
Izvor informacija	Goran Đurović iz CRNVO (Crna Gora) i Kushtrim Islami

Danilovgrad je općina u središnjem dijelu Crne Gore, sa oko 16,500 stanovnika, smještena u plodnoj dolini rijeke Zete. Usprkos odluci općine iz 2005. koja je između ostalog prepoznala njena 'zelena' područja, lokalna OCD, „Zeleni dom“, smatrala je da ista nisu adekvatno zaštićena (naročito u svjetlu izvjesne zabrinutosti po pitanju građevinskih radova). Stoga je ova OCD pokrenula građansku inicijativu predlažući izmjene i amandmane na odluku s ciljem unapređenja zaštite gradskih zelenih površina. (U skladu sa zakonima Crne Gore predviđa se usvajanje ili promjena zakona koji su u nadležnosti lokalne samouprave, kao što su porezi, prostorno uređenje i razvoj, javni transport, socijalna zaštita i zaštita djece, izgradnja privremenih objekata itd. Lokalno izabrana vlast je obavezna da reagira odlukom u roku od 60 dana. Broj potpisa koji je potreban da bi se inicirala neka građanska inicijativa razlikuje se od općine do općine, ali se kreće u rasponu od nekih 1-3% glasača).

Njihova kampanja, nazvana: „Učestvuj! Odluči! Pobijedi!“, otpočela je uspostavom radne grupe koja je imala za zadatak izraditi prijedlog izmjena i amandmana. Organizirani su sastanci sa različitim institucijama koje su imale interes u ovom pitanju, a kao rezultat članovi radne grupe su postali predstavnici javnih komunalnih službi, lokalne samouprave, lokalne srednje škole i ODC-ovi. Unutar grupe uspostavljena je ravnoteža kako bi se osiguralo da niti jedna od strana nema prevagu, a konačni prijedlog bio je zasnovan na konsenzusu.

Nakon pripreme prvog nacrta, održan je niz od tri javne debate sa građanima. One su imale za cilj da informiraju, saslušaju i nagomilaju podršku (osim da upozore donosioce odluka

da postoji velika podrška za amandmane). Radna grupa je primila prijedloge i komentare k znanju i unijela ih u prijedlog, koji su učesnici sastanka popisali (organizacija „Zeleni dom“ se namjerno odlučila za pristup koji je uključivao više suradnje i manje borbenosti, nego za punu kampanju peticije). Odvojeni sastanci su također održani sa predstavnicima političkih stranaka iz općinskog parlamenta, kako bi se dobila njihova podrška za kasnije usvajanje dokumenta.

Važno je napomenuti da se tokom ove kampanje nastojala dobiti podrška kako lokalnih tako i državnih medija. Nakon svakom sastanka radne grupe, mediji su dobijali saopćenje ili je bilo dogovorenog pojavljivanje u medijima. Šta više, nakon sastanaka sa predstavnicima političkih partija također su objavljivana saopćenja za javnost. Na taj način, proces lobiranja je učinjen veoma javnim. Ovo je pomoglo ostvarivanju pozitivnog rezultata. Nakon postizanja konsenzusa političkih partija, koalicija je iznijela izmjene i amandmani na općinsku odluku koji su traženi, a lokalni parlament je usvojio iste. Ovo je bio veliki uspjeh, obzirom na još uvijek malu zastupljenost prakse lobiranja u Crnoj Gori.

**STUDIJA
SLUČAJA 4**

Lekcije naučene kroz proces izrade nacrta

Polazna tačka i kontekst	Izrada okolišnog plana Istambula
Dobra praksa	Dobar način da se uradi facilitacija učestvovanja građana može biti putem angažiranja organizacije posrednika, ali bez nekog neformalnog učinkovitog mehanizma za stišavanje i razrešavanje konflikata, posrednik može biti neuspješan u nastojanjima da maksimalno poveća učestvovanje
Korišteni alati	Konzultativni sastanci Web stranica
Izvor informacija	Članak u kome je jedan turski građanin iznijeo svoje mišljenje

Istambul je već dugo vremena jedan od najčuvenijih gradova na svijetu, a u posljednje vrijeme ta slava raste brzinom sličnoj brzini rasta broja njegovih stanovnika i ekonomije. Kao posljedica toga, strateško planiranje za grad je postalo ne samo po život važan proces, nego proces koji je opsežan i izuzetan izazov. Trenutno, sa svojom populacijom od preko 13 miliona ljudi, koja je već veća od 100 zemalja u svijetu, Istambul je u opasnosti da se suoči da smanjivanjem svoje ekonomske održivosti. Da bi uspostavile kontrolirani rast ovog ogromnog grada, 2005. općinske vlasti grada Istambula upustile su se proces razrade obuhvatnog okolišnog plana za grad, koji će pokriti sve bitne aspekte uključujući protok saobraćaja, očuvanje kulturne baštine, unutarnju migraciju, te industrijalizaciju.

Kako bi pripremili „Okolišni plan Istambula u razmjeru 1/100,000“, vlasti su uspostavile Istanbulski centar za gradsko planiranje i kulturni dizajn. Centar je uključivao nekoliko akademika i stručnjaka, kao i redovno osoblje gradskih službi za urbanizam, ali nije formalno konsultirao civilno društvo sve dok nije napravljen nacrt plana. Nakon što je nacrt završen, Centar je objavio plan na web stranici gradske općine, a općina je uspostavila privremeno partnerstvo sa NVO „Arkitera“ kako bi organizirala niz konzultativnih sastanaka. Ovi sastanci su osmišljeni tako da se svaki segment golemog plana može razmotriti jedan po jedan. Putem web stranice i drugih aktivnosti provedenih s ciljem podizanja nivoa upoznatosti građana sa ovom temom „Arkitera“ je najavila proces konsultacija i pozvala sve zainteresirane strane da prisustvuju sastancima, kako bi učestvovale u oblikovanju budućnosti svog grada.

Mada se činilo da proces i namjere općinskih vlasti jesu prilično orijentirani ka uključivanju građana, neki od glavnih aktera iz civilnog društva Istambula nisu se složili da je učestvovanje bilo dovoljno uključivo i nisu pohvalno reagirali na posrednički proces. Uistinu, veliki NVO-i iz ove oblasti – to jeste strukovno udruženje koja djeluje u okviru Sindikata turskih inženjera i arhitekata (TMMOB), kao i Udruženje okolišnih inženjera, Udruženje arhitekata, Udruženje inženjera građevine, Udruženje inženjera za urbanizam, te dodatne četiri organizacije profesionalaca – bili su izostavljeni iz diskusija. Nikakvo iznenadnje da je reakcija bila silna. TMMOB i njegove podružnice snažno su se protivili nacrtu plana i potkopavali su napore posrednika, sve dok udruženje koje djeluje pod okriljem TMMOB-a nije proces prebacilo na sud. Ključni argument TMMOB-a je bio da je plan imao za glavni cilj da „osigura da Istanbul postane konkurentniji na međunarodnom tržištu“, uz tvrdnju da to postavlja investitore na mjesto glavne ciljane grupe plana, a ne lokalno stanovništvo.

Dok je sudske proceze bio u toku, došlo je do još jednog zaokreta u užarenim raspravama i u pitanje je dovedena zakonitost OCD-ova. Neki su i dalje podržavale TMMOB i tužile se da plan ne razrješava najhitnije probleme grada, dok su drugi tvrdili da je bolje imati loš nego nikakav plan i kritizirali pristup TMMOB-a koji se nije pokušao uključiti u poboljšavanje plana tokom procesa konsultacija. Međutim, na koncu je TMMOB dobio slučaj na sudu i plan je poništen.

Nakon inicijalnog katastrofnog starta i nakon što je proteklo 4 godine, naredna faza okolišnog planiranja u Istanbulu otpočela je u 2009. Mada je gradska općina slijedila oprezniji pristup i bila pažljivija kada su u pitanju procedure pripreme plana, mnogi od OCD-ova koji su se protivili prvom planu i dalje su sumnjičavi jer vjeruju da je pogonska sila iza okolišnog plana i dalje komercijalni interes, a ne interes građana. Nakon što je prvi put pobijedio na sudu, TMMOB je ponovo pokrenuo sudske proceze za obustavu izvršenja okolišnog plana, a ishod ovog procesa još uvijek nije razriješen.

Dok je ovaj grad koji se ubrzano širi još uvijek bez usuglašenog okolišnog plana, svi akteri u procesu trebali bi usvojiti sljedeće bitne lekcije:

- Učestvovanje građana daje najučinkovitiji doprinos planiranju lokalnog razvoja kada je angažirano u svakoj od faza ciklusa izrade politike, a ne samo onda kada donosioci odluka smatraju da je to bitno;
- Tenzije se uvijek javljaju tokom participativnih procesa kompleksnog planiranja sa visokim ulozima, tako da oni koji upravljaju ovim procesom i facilitiraju dijalog moraju identificirati strategije za razrješavanje konflikata bez da izrada politike isklizne iz tračnica;
- Postavljanje uzajamnog dogovorenih minimalnih standarda, za okvir za suradnju između OCD-ova i vlasti (lokalnih i središnjih), prije nego se počne sa izradom politike će pomoći da se podupre održavanje principa pravednosti i transparentnosti.



Učestvovanje građana u procesima donošenja odluka na državnom nivou

DJELUJTE LOKALNO!

Nakon primjera iz prethodnog poglavlja gdje je istaknuto kako aktivnosti OCD-ova mogu poduprijeti učestvovanje na lokalnom nivou, u ovom poglavlju ćemo istražiti iskustva OCD-ova koji su angažirani u procesima donošenja odluka na državnom nivou. Četiri studije slučaja koje će biti predstavljene na stranicama koje slijede naročito ističu više bitnih karakteristika:

- Uloga robusnih i vjerodostojnih mehanizama koji će upravljati dijalogom između OCD-ova i države, a samim tim i potreba da OCD-ovi adresiraju pitanje 'zastupanja';
- Odgovarajući resursi (uključujući 'vrijeme') moraju biti na raspolaganju kako bi pružili potporu i njegovali učestvovanje;
- Sveobuhvatne prilike za učestvovanje građana ponuđene kroz poticaj ka integraciji u Europsku uniju;
- Na koji način inicijative koncentrirane na povećavanje učestvovanja građana na državnom nivou mogu dovesti do većeg broja prilika i mehanizama za učestvovanje na lokalnom nivou;
- Vjerodostojnost OCD-ova u smislu pružanja podrške učestvovanju građana u velikoj mjeri se osnažuje temeljitim istraživanjem i jasnom prezentacijom dokaza i preporuka.



**STUDIJA
SLUČAJA 1**

Okviri za unapređivanje civilnog društva – dijalog i suradnja sa vlastima

Polazna tačka i kontekst	Učestvovanje u svim fazama ciklusa izrade politike, i uz suradnju na pružanju usluga, u Ujedinjenom Kraljevstvu
Dobra praksa	Neobvezujući protokol dozvoljava fleksibilnost u pogledu vremena i od sektora do sektora. U Ujedinjenom Kraljevstvu ovo se pokazalo kao veoma učinkovit način uspostave minimalnih standarda za suradnju i u velikoj mjeri ga koriste OCD-ovi i javna tijela različite vrste.
Korišteni alati	Sporazum (neka vrsta ‘memoranduma o razumijevanju’ ili ‘kodeks’)
Izvor informacija	ECNL

U Ujedinjenom Kraljevstvu učestvovanjem građana upravlja Kodeks o praksi konsultacija (2004.). Kodeks predstavlja dalju elaboraciju jednog od pet sporazuma, Sporazuma o kodeksu dobre prakse vezano za konsultacije i ocjenu politika, koji je potpisani nakon usvajanja sporazuma o odnosima vlade sa dobrovoljnim i sektorom iz zajednice. On obznanjuje šest principa koje tijela javne uprave moraju poštovati u procesu javnih konsultacija po pitanju politika. Ovi principi se prema tome primjenjuju u odnosu na konsultacije koje se odvijaju prije nego vlada zauzme poziciju po pitanju prijedloga direktiva EU-a. Kao što je navedeno u uvodu Kodeksa, to je dokument koji nije pravno obvezujući i stoga ne može ići na uštrb domaćeg zakonodavstva i drugih obvezujućih pravnih dokumenata, kao ni pravne stečevine EU-a. Kao rezultat, građani možda ne uspiju nametnuti svoje pravo na konsultacije. Međutim, slično kao i u Mađarskoj, pravo na konsultacije može ipak biti nametnuto ukoliko sud u određenim situacijama utvrdi kršenje nekih drugih prava koja uživaju direktnu pravnu zaštitu, kao što je sloboda izražavanja, pravo na slobodu pristupa informacijama, ili zabrana diskriminacije. S druge strane, Kodeks se smatra općenito obvezujućim za tijela državne uprave. To znači da kršenje Kodeksa može rezultirati političkom ili disciplinskom odgovornošću šefova ili službenika tijela državne uprave.

Otkako su prvi državni sporazumi dogovoreni između vlade i civilnog društva u Ujedinjenom Kraljevstvu 2004., razrađen je niz lokalnih sporazuma i sporazuma specifičnih za pojedine sektore slijedeći iste principe i format. (Mada neki, na primjer sporazum za Wales, imaju ugrađene izvjesne pravno obvezujuće elemente.)

**STUDIJA
SLUČAJA 2**

Dobra praksa glede učestvovanja građana u izradi državnih strategija

Polazna tačka i kontekst	Izrada programa rada, planiranje i izrada državnih strategija u Srbiji Provjeda politike i monitoring
Dobra praksa	Vrijeme i resursi stavljeni na raspolažanje u ranoj fazi kako bi se osiguralo postojanje odgovarajućih mehanizama za potporu široko obimnom učestvovanju na državnom nivou. Lekcije naučene na osnovu izazova zastupanja civilnog društva iskorišteni za izradu snažnijih metodologija i mehanizama za održive konsultacije između OCD-ova i države.
Korišteni alati	Državni savjetodavni odbori; Kontakt organizacije civilnog društva, Parlamentarni forumi
Izvor informacija	Dragan Golubović i Branka Anđelković ispred kontakt organizacija civilnog društva za provedbu SSS-a, Srbija, 2008. Partnerstva u akciji, 2008., UNDP (OCD odjel) Zorica Rašković, TACSO ured Beograd, 2011.

Iskustvo Srbije je pokazalo da vlada najčešće traži partnera među OCD-ovima u fazi izrade državnih i lokalnih strategija za koje je odgovorna. Trenutno postoji preko 40 državnih strategija u čijoj izradi su učestvovali OCD-ovi. Dokument Strategije smanjenja siromaštva (SSS) koji je usvojen 2003. utro je put za učestvovanje OCD-ova u strateškim procesima i otada dokumenti poput Strategije održivog razvoja, Državnog akcionog plana za djecu, Strategije o starenju, državnih planova i akcija za osobe sa invaliditetom i gender jednakost predstavljaju svega nekoliko od brojnih primjera učestvovanja OCD-ova.

Procesi učestvovanja koji su povezani sa SSS-ijem u Srbiji osiguravaju niz opažanja i naučenih lekcija za druge slične konsultacije na državnom nivou. U ovoj kratkoj studiji slučaja razmotrit ćemo nekoliko njih, uključujući mehanizme koji su korišteni za facilitiranje inicijalnih konsultacija, načine razvijanja učestvovanja građana od faze planiranja do provedbe, iskustvo rješavanja pitanja 'zastupanja', te trajan utjecaj koji je proces imao u smislu uspostave dokumentiranja ranijih iskustava i institucionalnih aranžmana za suradnju između države i OCD-ova.

Vlada Srbije je prepoznala SSS kao priliku da izradi participativnu razvojnu strategiju koja će ići u korist siromašnih, učinivši to transparentnim kroz konsultiranje savjetodavnih odbora. Usprkos historiji napetih odnosa između javnog i nevladinog sektora, civilno društvo je pozdravilo SSS kao priliku da učestvuje u civilnom dijalogu sa vladom. U isto vrijeme, značaj PRSP-a za državni razvoj je bio kohezivni faktor u smislu angažmana civilnog društva na ovoj politici. Vlada Srbije je tražila i dobila tehničku pomoć UNDP-a za facilitiranje procesa učestvovanja, demonstrirajući da može biti korisno imati vanjskog facilitatora koji će voditi dijalog u ovakvim inicijalnim procesima.

Glavni način na koji je učestvovanje civilnog društva u procesu konsultacija oko SSS-a dobilo potporu bilo je kroz Savjetodavni odbor civilnog društva (SOCD), koji se sastojao od organizacija civilnog društva iz svih regiona Srbije. SOCD je dao komentare na dva nacrta SSS-a, te služio kao kanal za podizanje nivoa svijesti vezano za ovo pitanje, distribuirajući informacije o SSS-u, uključujući organizacije koje predstavljaju široke mase i isključene grupe u proces. Proces je bio naročito uspješan kada su u pitanju izbjeglice i interno raseljene osobe, budući da su predstavnici ove dvije grupe imali priliku da aktivno učestvuju u izradi sadržaja SSS-a tokom niza okruglih stolova. U dvije runde, SOCD je prikupio komentare od oko 250 OCD-ova, uključujući NVO, organizacije iz zajednice, te udruženja osoba sa invaliditetom, profesionalaca, zemljoradnika i sindikata.

Postojaо je niz prepreka za konzultativni proces po pitanju SSS-a, uključujući kratke vremenske rokove, kompleksnost pitanja, neiskustvo u civilnom dijaluку prisutno kako na strani institucija države tako i OCD-ova. Konkretnije rečeno, stručnjaci koji su predstavljali vlasti često su koristili žargon koji iz diskusije isključuje one koji njime ne vladaju, i imali su poteškoća da uključe doprinos koji je dalo civilno društvo. S druge strane, civilno društvo je imalo poteškoća u artikuliranju svojih iskustava iz prakse kao preporuka koje se mogu uključiti u politiku, ili da prevaziđe nepovjerenje prema vlastima i svoje strahove da čisto učestvuju u davanju legitimnosti procesu.

Dok je institucionalni okvir za proces konsultacija ključ na uključivanje civilnog društva, konzultativni odbor možda neće lako prepoznati svoju ulogu kao sugovornika i zastupnika. Da bi se osigurala široka zastupljenost civilnog društva, i samih siromašnih kategorija u konsultacijama vezanim za SSS, institucionalizirane strukture bi trebale imati jasnu ideju o ulozi odbora civilnog društva kao glasa civilnog društva i siromašnih.

Pregovori unutar SOCD-a su povremeno bili teški i uzimali su previše vremena, zbog nejednakog kapaciteta partnera iz civilnog društva da učestvuju u civilnom dijalogu. Iz iskustva je jasno da bi odabir članova odbora trebao biti zasnovan na preciznim kriterijima:

- Vrsta i svrha njihovih napora (pružanje usluga i lobiranje/zagovaranje) u jednom od sljedećih sektora: obrazovanje, zdravstvo, socijalna zaštita, okoliš, urbanizam, poljoprivreda, itd;

- Rad sa ranjivim grupama koje uključuju stare osobe, mlade, osobe s invaliditetom, izbjeglice, interno raseljene osobe, Rome, žene, itd;
- Obuhvatnu regionalnu distribuciju;
- Preporuke NVO udruženja.

Nakon djelovanja SOCD-a, i u velikoj mjeri kao rezultat njegovog uspješnog doprinosa procesu, za potrebe provedbe i monitoringa SSS-a u Srbiji uspostavljeni su opsežni institucionalni aranžmani s ciljem olakšavanja učestvovanja građana. Uspostavljene su kontakt organizacije civilnog društva za provedbu SSS-a (KOCD) kako bi se omogućilo učestvovanje OCD-ova u oblikovanju, provedbi i praćenju politika i mjera vlade i drugih relevantnih aktera u procesu provedbe SSS-a i drugih reformi. KOCD su 7 organizacija koje su odabrane putem javnog poziva, od kojih je svaka zastupala jednu marginaliziranu grupu: Rome, osobe sa invaliditetom, žene, starije osobe, izbjeglice i interno raseljene osobe, djecu i mlade. KOCD programi su omogućili učestvovanje 545 OCD-ova u provedbi različitih aktivnosti vezanih za smanjenje siromaštva kako na državnom tako i na lokalnom nivou. Što je najznačajnije, nakon kraja strateškog razdoblja SSS-a, sedam KOCD kontakt organizacija je nastavilo da uspješno djeluje kao koalicija i zajedno su razvili program Civilno društvo i odgovora vlada.

Od inicijalnog procesa suradnje između OCD-ova i države na SSS-i u periodu 2002.-2003., te kasnijeg aranžmana vezano za provedbu i praćenje Strategije, mehanizmi i metodologije za konsultacije su postali široko rašireni u Srbiji i na državnom i na lokalnom nivou.

Zahvaljujući njihovom temeljitom uvidu u situaciju na lokalnom nivou i probleme specifičnih socijalnih kategorija, OCD-ovi su često uključeni u strateško planiranje i provedbu različitih lokalnih programa. Često su partneri u razvoju lokalnih strategija održivog razvoja i strategija socio-ekonomskog razvoja u gradovima i općinama Srbije, te izradi strategija za učestvovanje građana na lokalnom nivou kao i lokalnih akcionalih planova za djecu i socijalnu politiku. (Ovo se dalje razrađuje u lokalnoj studiji slučaja u poglavljju 6 ovog Priručnika).

Na državnom nivou, Odbor za smanjenje siromaštva Parlamenta Srbije inicirao je 'Forum Parlamenta'. Cilj Foruma je unaprediti distribuiranje informacija članovima parlamenta o najboljoj praksi i inicijativama za razrješavanje problema identificiranih tokom provedbe. Zahvaljujući radu inicijalnog Savjetodavnog odbora civilnog društva pri SSS-u, OCD-ovi su stalni učesnici ovog Foruma. Slično tome, s obzirom na snažnu predanost vlade Srbije politici integracije u EU, vlada i OCD-ovi sada uspostavljaju mehanizme slične KOCD-u kako bi olakšali učestvovanje građana u potencijalnom procesu pristupanja EU-u, uključujući programiranje prepristupnih fondova EU-a.

**STUDIJA
SLUČAJA 3**

Monitoring provedbe politike

Polazna tačka i kontekst	Monitoring državne politike u Makedoniji
Dobra praksa	Snažna, ali jednostavna istraživačka metodologija iskorištena s ciljem provođenja obuhvatnog monitoringa, sa jasnim zaključcima i preporukama. Jednostavno i utjecajno.
Korišteni alati	Provjeravanje web stranica i analiza literature
Izvor informacija	Klime Babunski i Vesna Gogova, NVO 'Pro Media' iz Skoplja, Makedonija, 2007. i 2009.

Pitanja koja se tiču 'slobode informiranja' bila su žarišna tačka za koalicije makedonskih NVO-a od početka 2000. Godine. Uistinu, inicijalni nacrt zakona o slobodnom pristupu informacijama izradila je grupa NVO-a 2003., a dodatni poticaj dalo je pismo koje je potpisalo 126 nevladinih organizacija 2006. tražeći od vlade da hitno usvoji ovaj zakon. Nacrt zakona je tokom ovog perioda pretrpio dramatične promjene, a njegovo usvajanje je odgađano nekoliko puta. Na žalost, ono zbog čega je civilno društvo bilo zabrinuto, artikulirano pred parlamentarnom komisijom, nije u potpunosti uzeto u obzir prilikom izrade finalne verzije zakona koji je poslat u parlamentarnu proceduru. Od tog vremena, NVO-i snažno zagovaraju amandmane i u međuvremenu su izrazili zabrinutost da se postojeći zakon tako loše provodi da Makedonija značajno zaostaje za EU standardima.

Kako bi verificirala lošu provedbu i prezentirala robusne dokaze o nedostatku konzistentnih standarda u slobodnom pristupu informacijama, NVO 'Pro Media' poduzela je veliku operaciju monitoringa, radeći istraživanje 2007. i 2009. Istraživanje je uglavnom uključivalo opsežan pregled web stranica 66 javnih institucija (institucija središnje vlade, lokalnih vlasti, pravosuđa, javnih preduzeća, te političkih stranaka).

Monitoring se koncentrirao na pet tema koje su poslužile kao alat za utvrđivanje stanja provedbe zakona:

- Informacije koje će olakšati zahtjev za pristupom informacijama ili prijavu;
- Godišnji izvještaj o slobodi pristupa informacijama i njegov sadržaj, u skladu sa zahtjevima definiranim u Zakonu o slobodi pristupa javnim informacijama;

- Opis organizacije, tj. tijela koje raspolaže informacijama;
- Pristup dokumentima;
- Trošenje javnog novca.

Prvi dio istraživanja o provedbi zakona bio je povezan sa nekoliko obaveza navedenih u Članovima 8, 9 i 10; to je u monitoringu bilo konkretizirano pomoću sljedećih stavki:

- Da li na početnoj stranici web sajta postoji link koji upućuje na drugu stranicu, ili odjeljak koji se bavi slobodom pristupa informacijama?
- Da li postoje ikakve informacije o službeniku zaduženom za omogućavanje pristupa javnim informacijama? Gdje je takva informacija smještena na ovom web sajtu?
- Da li web sajt posjeduje formular za podnošenje zahtjeva za slobodan pristup informacijama? Da li je moguće takav zahtjev podnijeti elektronski?
- Da li na web sajtu postoje uputstva ili uputstvo vezano za cjelokupnu proceduru slobodnog pristupa informacijama?
- Da li na web sajtu postoje neka uputstva ili objašnjenje o tome kako poslati zahtjev za pristup informacijama?
- Da li je na web sajtu navedeno da se takav zahtjev može poslati i elektronski?
- Da li web sajt ima listu javnih dokumenata? Da li postoji bilo kakav pristup dokumentima sa te liste?

Drugi aspekti istraživanja su uključivali razmatranje svake javne institucije u pogledu:

- Pristup dokumentima – usvojenim dokumentima i nacrtima dokumenata;
- Izvještavanje – informacije o završenim aktivnostima (npr. zapisnici sa sastanaka) i o aktualnim ili budućim aktivnostima (npr. informacije o događajima, sastancima, itd.);
- Javni fondovi – informacije o budžetiranju i troškovima; informacije o procedurama nabavke.

Zaključci i preporuke 'Pro Media', koji su nastali kao rezultat dvogodišnjeg monitoringa, bile su da je, općenito gledano, došlo do poboljšanja u pogledu otvorenosti javnih institucija i njihove spremnosti da pruže informacije. Međutim, poboljšanje je neznatno i spororazvija. Tako da su istraživači zaključili da je provedba relevantnog zakona o slobodi pristupa informacijama loša. Preporučili su sljedeće:

- Odbor za sloboden pristup javnim informacijama, čiji članovi trenutno troše drugu polovicu svog mandata, moraju promijeniti pristup i aktivirati se te se nametnuti kao autoritet i stvarni primjer za sve druge institucije u svakom aspektu provedbe zakona o slobodnom pristupu javnim informacijama, te općenito u promoviranju

principa slobode pristupa informacijama;

- Tijela koja raspolažu javnim informacijama bi trebala na svojim zvaničnim web stranicama staviti znak ili link koji će voditi na novu stranicu gdje će jasno biti navedeno da se radi o slobodnom pristupu javnim informacijama u skladu sa zakonom o slobodnom pristupu informacijama. Nadalje, bilo bi mudro dodatno podržati takvu inicijalnu informaciju objašnjenjima i uputama o tome na koji način oni koji traže informacije mogu to svoje pravo i ostvariti;
- Tijela koja raspolažu javnim informacijama trebala bi omogućiti i elektronsko podnošenje zahtjeva za slobodnim pristupom informacijama; takva mogućnost trebala bi biti jasno istaknuta i dopunjena odgovarajućim instrukcijama;
- Sa svoje strane, tijela koja raspolažu javnim informacijama trebala bi na svojim zvaničnim web sajtovima objavljivati ne samo obavezne godišnje izvještaje o slobodi pristupa informacijama, nego također i zahtjeve za informacijama koje su primili, te dokumente za koje je tražen i odobren pristup; kao i informaciju o zahtjevima koji su odbijeni;
- Tijela koja raspolažu javnim informacijama trebala bi redovito objavljivati na svojim zvaničnim web sajtovima nacrte zakona i podzakonskih akata, svih dokumenata programa i planove, kao i sve izvještaje, omogućavajući na taj svim akterima da učestvuju u procesu i da na njega utječu. Pored toga, redovito bi se trebala objavljivati programi rada rukovodnih tijela, uključujući odgovarajuće dokumente iz različitih tačaka programa rada;
- Nadalje, tijela koja raspolažu javnim informacijama trebala bi također redovito objavljivati svoje financijske planove i godišnje financijske izvještaje, kako bi također bila odgovorna za aktualno trošenje javnog novca;
- Neophodno je priskrbiti punu otvorenost javnih tendera. Objavljivanje takvih dokumenata na zvaničnim web sajtovima bi trebala obuhvatiti dokumente koji se tiču cjelokupne tenderske procedure: javne pozive ili obavijesti; zapisnike i registre; finalne rang liste; odluke o odabiru; te dodijeljene i sklopljene ugovore.

Pristup 'Pro Media' demonstrirao je da prilično jednostavno istraživanje dokumenata, uz korištenje postojeće literature i javnih web sajtova, može biti veoma učinkovit alat za monitoring, te da uz dobru analizu omogućava formuliranje jasnih zaključaka i preporuka. U vrijeme kada je nastajao ovaj Priručnik nije bilo moguće utvrditi kakav je utjecaj imalo lobiranje 'Pro Media'.

**STUDIJA
SLUČAJA 4**

Prilike koje pruža proces pristupanja EU-u

Polazna tačka i kontekst	Preformuliranje i izrada politike u skladu sa reformama koje za cilj imaju da Hrvatska ispunji EU kriterije
Dobra praksa	Koalicija uspostavljene na neformalnim osnovama, s ciljem brzog djelovanja i uz minimalnu administraciju, ali uz jasnu podjelu uloga i zadataka dogovorenu među članovima Robusno istraživanje koje je informiralo o opsežnom 'izvještaju iz sjene' Odvajanje nalaza istraživanja i objavljivanje dokumenta 'mišljenja'
Korišteni alati	Analiza literature Intervjui
Izvor informacija	Zajedničko mišljenje hrvatskih OCD-a o napretku u spremnosti Republike Hrvatske za zatvaranje pregovora o poglavljju 23 – Pravosuđe i temeljna prava Zagreb, 16. februar 2011. Telefonski intervjui sa Gordanom Bosancem, Centar za mirovne studije, Zagreb, Hrvatska www.cms.hr

Proces integracije u EU za zemlje Zapadnog Balkana i Tursku nudi odlične ulazne poene za OCD-ove, da igraju učinkovitiju ulogu u smislu podržavanju učestvovanja građana. To se dešava iz nekoliko razloga:

- Da bi pristupile ACCEDE EU-u potencijalne zemlje članice trebaju uskladiti svoje zakone i propise sa onima koji su na snazi u EU-u, tako da postoje jasne oblasti politika koje su otvorene za debatu i preformuliranje. Ove oblasti se grupiraju unutar poglavlja pravne stečevine EU-a i proces harmoniziranja sa sadržajem svakog poglavlja se redovito prati. Rezultati takvog monitoringa se sumiraju u EU dokumentima, kao što su godišnji Izvještaji o napretku, te stoje na raspolaganju OCD-ovima kako bi mogli identificirati gdje mogu najučinkovitije dati svoj doprinos;
- EU podstiče konsultacije sa OCD-ovima kako u pogledu vlastitih politika tako i u pogledu procesa usklađivanja koji provode zemlje kandidati ili potencijalni

kandidati, a u mnogim slučajevima daje potporu za konsultacije. Šta više, EU također nudi različite modele i iskustva vezano za učestvovanje građana, koji se mogu primijeniti i na Zapadnom Balkanu;

- Na osnovu navedenog, također treba napomenuti da za mnoge zemlje u regionu, snažna politička opredijeljenost integraciji u EU znači da je vjerovatnije da će vlade tih zemalja pozdraviti učestvovanje u procesima donošenja odluka, ukoliko to EU eksplisitno ohrabruje;
- Vlade prepoznaju da u mnogim oblastima vezanim za pristupanje EU-u OCD-ovi mogu donijeti dosta dodatne vrijednosti procesu preformuliranja politika. Na primjer, oni priznaju da su mnogi OCD-ovi, naročito oni koji rade na državnom nivou, dobro uvezani unutar Europe i često imaju vrlo značajno EU iskustvo.

U periodu 2010.-2011. grupa uglednih NVO-ova iz Hrvatske, zainteresiranih za ljudsku sigurnost i prava, demonstrirala je veliku vrijednost koju učestvovanje građana može ponuditi procesima preformuliranja u nekoj zemlji. Ovih 15 nevladinih organizacija 16. Februara 2011. objavilo je zajedničko mišljenje o spremnosti Republike Hrvatske za zatvaranje pregovora o poglavlju 23 Acquis-a – Pravosuđe i osnovna prava. Ovaj izvještaj u vidu mišljenja bio je pažljivo istražen, sastavljen i potom javno prezentiran kroz suradnju OCD-ova, te se iz njega može dosta toga naučiti u smislu sadržaja jednog doprinosa politici, ali i u smislu načina na koji je taj doprinos dat. Teze u nastavku daju kratak pregled ovih ključnih lekcija.

U smislu sadržaja doprinosa OCD-ova postoji nekoliko važnih stvari koje je bitno uvidjeti:

- Okvir za zagovaranje OCD koalicije slijedi proces provjeravanja hrvatskog zakonodavstva za usklađivanje sa EU normama (u ovom slučaju pitanja pokrivenim u poglavlju 23 Acquis-a), kao i pitanja istaknutih u izvještajima EU-a o napretku hrvatskog procesa pristupanja. Ovo znači da svi učesnici u procesu koriste zajedničke okvire, što dozvoljava da OCD-ovi stave svoje stavke iz dnevnog reda direktno uz one koje vlasti navedu, a ne da predlažu konkurentske stavke;
- OCD-ovi su proveli robusnu reviziju nacrta/novih zakona i poduzeli paralelno istraživanje. Te planiraju objaviti svoje nalaze kao objektivan ‘izvještaj iz sjene’ u odnosu na onaj koji će formalno objaviti Vlada. Na taj način oni odvajaju objavljivanje svog istraživanja od zagovaranja svojih mišljenja i preporuka;
- Preporuke OCD-ova su jasne i jednostavno ih je slijediti, a ograničeni su na 10 argumentiranih prioriteta, što osigurava da poruke OCD-ova budu fokusirane i preporuke izvodljive;
- S obzirom da je ovaj proces povezan sa pristupanjem EU-u, OCD-ovi su napravili svoje izvještaje i na hrvatskom i na engleskom, učinivši ih na taj način dostupnim svim učesnicima u procesu.

U smislu proces ove specifične vježbe učestvovanja, OCD-ovi su demonstrirali neke veoma korisne prakse:

- 15 organizacija u srcu utjecanja na politiku namjerno su se organizirale na neformalan način. Drugim riječima, koalicija je neformalna i sastavljena za 'jednokratnu svrhu'. Na taj način, OCD-ovi štede vrijeme i resurse koji bi inače morali upotrijebiti prilikom 'formaliziranja' procesa. Kao što je napomenuo jedan od članova: „NVO-i u Hrvatskoj pate od zamora spram formalnih mreža i previše drugog posla da bi rasipali resurse na izgradnju novih mehanizama.“
- 15 OCD-ova imaju dosta iskustva u slijedenju svojih pojedinačnih misija i većina njih ima priznato članstvo, što znači da kolektivno posjeduju vjerodostojnost i legitimnost među akterima u procesu;
- Članovi koalicije su napravili brzo mapiranje dionika i izradili su listu specifičnih meta za svoje zagovaranje vezano za ova pitanja;
- Utvrđeni su prioriteti u smislu jasne podjele zadataka i odgovarajuće upotrebe relevantnih specijalizacija u grupi (npr. u smislu pravne analize, odnosa sa javnošću);
- Slično tzv. 'bumerang' strategijama o kojima smo govorili u poglavljju ovog Priručnika, OCD-ovi su osobito ciljali dionike koji su povezani sa EU-om (Delegaciju EU-a, ambasade zemalja članica EU-a, i samu Europsku komisiju) kako bi tim kanalima promovirali svoju poruku za vladu.

U vrijeme sastavljanja ovog Priručnika, ishodi ovog učestvovanja još uvijek nisu bili jasni, ali čitacima svakako preporučujemo da posjete web sajtove NVO-ova u Hrvatskoj kako bi saznali više i skinuli relevantne dokumente (dostupne i na engleskom i na hrvatskom): Centar za mirovne studije - www.cms.hr



Zbirka alata

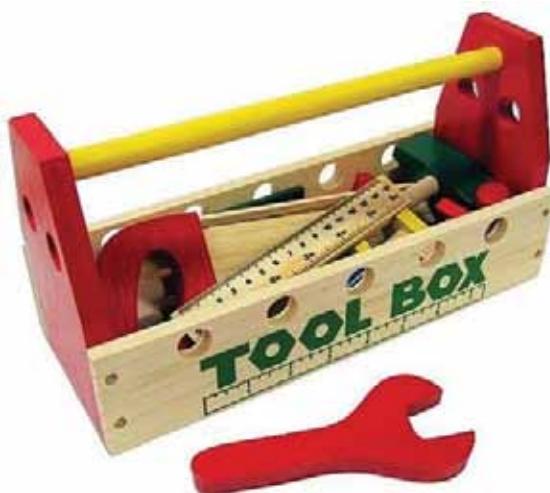
KAKO KORISTITI ZBIRKU ALATA

Potrebno je napomenuti da ovo nije obuhvatna zbirka alata koji su potrebni da bi se pomoglo učestvovanje građana, nego da se više radi o alatima koji se mogu koristiti kao dopuna i dodatak onim alatima koji su već na raspolaganju OCD-ovima. Drugim riječima, u ovoj zbirci alata ne ponavljaju se svi oni alati koji su objavljeni na drugim mjestima, te stoga, da biste maksimalno iskoristili ovaj Priručnik, čitaocima se savjetuje da osiguraju da imaju pristup dokumentima objavljenim na drugim mjestima, naročito onim koji su dostupni na web portalima navedenim na kraju ovog Priručnika i onima zabilježenim u drugim priručnicima TACSO-a:

'Zagovaranje i utjecaj na javne politike radi društvenih promjena'

'Upravljanje organizacijom civilnog društva – praktični alati za analizu organizacijskog razvoja'

Alati navedeni na stranicama koje slijede podijeljeni su u dvije grupe. Najprije, imamo niz kontrolnih lista i metodologija koje imaju za cilj da vam pomognu u pripremi aktivnosti koje će podržati učestvovanje građana, a potom tu je nekoliko obrazaca i vježbi uz objašnjenja.



Kontrolne liste i metodologije

1. Indikatori troškova i koristi za učestvovanje građana

Irvin i Stransbury ukazuju da se uslovi koji olakšavaju ili ometaju učestvovanje građana mogu analizirati putem indikatora koji pomažu da se izmjere potencijalni troškovi i prednosti učestvovanja. Za OCD-ove koji planiraju raditi učestvovanje i intervencije u bilo kojoj oblasti politike korisno je da provjere uvjete za učestvovanje spram indikatora iz matrice u nastavku teksta:

Uvjeti koji će vjerovatno ići u korist učestvovanju	Uvjeti koji će vjerovatno ometati učestvovanje
INDIKATORI NISKIH TROŠKOVA <ul style="list-style-type: none"> ▪ U zajednici postoji historijat učestvovanja volontera u različitim projektima ▪ Ključni dionici geografski nisu previše raštrkani i stoga se lako mogu sastati ▪ Zajednica ima nivo prihoda koji mogu podržati donacije u vremenu za prisustvovanje sastancima, itd. ▪ Zajednica je homogena i stoga je vjerovatno da će brzo donositi odluke ▪ Pitanje ne uključuje previše tehničkih stvari i lako ga je shvatiti i istražiti 	INDIKATORI VISOKIH TROŠKOVA <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pokorna zajednica koja nije voljna da se upliće u ono što smatraju da je posao vlade ▪ Veliki region sa raštrkanom naseljenošću ▪ Dosta interesnih grupa koje se međusobno natječu ▪ Zajednica sa niskim prihodom koja ima druge ekonomski prioritete ▪ Kompleksna tema koja zahtijeva značajnu tehničku stručnost ▪ Zajednica ne smatra pitanje problematičnim
INDIKATORI VELIKE KORISTI <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pitanje je blokirano i nemoguće je postići napredak bez mandata građana ▪ Neprijateljstvo prema vlastima je na visokom nivou i stoga je javnim institucijama potrebna potvrda od zajednice kako bi se politika provela ▪ Članovi zajednice su voljni i sposobni da formalno rade kao zastupnici ▪ Facilitatori grupa sa vjerodostojnim pozicijama 	INDIKATORI MALE KORISTI <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zajednica nije neprijateljski raspoložena prema vlastima ▪ Ranije politike provedene uspješno i vjerodostojno ▪ Veliki broj stanovnika na koje je teško utjecati ▪ Predstavnici zajednice se ne smatraju sposobnim ▪ Odluke građana će vjerovatno biti iste kao i odluke vlasti

2. Kriteriji za identificiranje pitanja za potporu učestvovanja na lokalnom nivou

(Primjer iz Slovačke – Chuck Hirt, Mreža građana, 2001.)

Potrebno je razmotriti raznovrsne kriterije prilikom odabira pitanja za intervenciju koja će pomoći učestvovanje građana na lokalnom nivou. Neće biti moguće primijeniti sve navedene kriterije u svakoj situaciji, ali mogućnost da izvučete maksimalan broj njih je optimalna. Prije nego odaberete neko pitanje razmotrite sljedeću kontrolnu listu mogućnosti. Pitanje bi trebalo:

- Rezultirati stvarnim poboljšanjem u životima ljudi;
- Dati ljudima osjećaj moći i na taj način promijeniti odnos moći;
- Biti vrijedno i izvodljivo;
- Biti široko i duboko proživljavano:;
- Biti lako razumljivo;
- Imati jasnu metu;
- Imati jasan vremenski okvir koji funkcionira;
- Ne biti razdorno i graditi liderstvo;
- Osposobiti organizaciju za narednu kampanju;
- Biti usklađeno sa vrijednostima i vizijom organizacije;
- Razraditi strateški plan;
- Obuhvatiti taktiku i aktivnosti.

3. Kontrolna lista za ocjenu procesa politike

Šta je to?

Ocjena procesa politike je tehnika koja posmatra politiku kao proces izrade politike.

Ko se time koristi?

Pojedinac ili grupa.

Zašto se time koristiti?

Da biste isplanirali tok aktivnosti za zagovaranje neke promjene na osnovu toga u kom stadiju procesa izrade politike se politika nalazi.

Kako je koristiti?

- Ukoliko radite sa grupom, objasnите im cilj vježbe;
- Opišite jednom rečenicom politiku koju ćete ocjenjivati. Opis politike:

- Potom se usuglasite u kojoj fazi procesa izrade politike se politika nalazi tako što ćete smjestiti **A** u odgovarajuću kockicu.

Faza izrade	
<i>Identificiranje problema i utvrđivanje programa rada:</i> Tokom koje se identificiraju problemi i utvrđuje program rada.	
<i>Formuliranje politike:</i> U ovoj fazi politika se stvara ili mijenja.	
<i>Usvajanje:</i> U ovoj fazi politika se propisuje, ili stupa na snagu.	
<i>Provedba politike:</i> Uključuje aktivnosti i mehanizme koje će provesti politiku u praksi.	
<i>Evaluacija politike:</i> Finalna faza u procesu izrade politike, uključuje monitoring, analizu, kritiziranje i ocjenu postojećih ili predloženih politika.	

4. Pitanja koja je potrebno razmotriti prilikom formuliranja regulatornog okvira za učestvovanje građana

Kontrolna lista općih pitanja koje je potrebno razmotriti u pogledu regulatornih okvira za učestvovanje građana:

- Koje vrste konsultacija su izvodljive, s obzirom na okolnosti (informiranje, konsultacije, aktivno učestvovanje)?
- Da li instrument koji će upravljati javnim konsultacijama treba biti pravno obvezujući (zakon ili drugi opći propis) ili bi toj svrsi bolje poslužio „mekši“ instrument, kao što je kodeks?
- Da li bi obaveza javnih konsultacija trebala povlačiti za sobom samo zakone, ili također druge opće akte, ili neki dokument javne politike?
- Da li bi se obaveza javnih konsultacija trebala odnositi na izvršna tijela (konsultacije tokom procesa izrade – ex ante konsultacije), ili na zakonodavna tijela (konsultacije nakon što nacrt bude predat Parlamentu – ex post konsultacije), ili na oba?
- Da li bi se obaveza provođenja javnih konsultacija trebala odnositi samo na državna tijela, ili i na lokalne vlasti?
- Ko je druga strana u konsultacijama: građani, različiti OCD-ovi, i korporacije? Ili građani i OCD-ovi samo, uključujući udruženja poslodavaca?
- Da li je neophodno i opravdano uvesti konsultacije minimalnog i šireg obima (kao što je to učinila Bosna i Hercegovina), sa različitim rokovima?
- Da li je neophodno i opravdano predvidjeti izuzetke od obaveze javnih konsultacija?
- Koje sankcije za kršenje obaveze provođenja konsultacija će na odgovarajući način odražavati pravnu prirodu instrumenta odabranog da upravlja učestvovanjem javnosti?

5. Kontrolna lista za najvažnije elemente učinkovite komunikacije

Najvažniji elementi* su serija od deset koraka koje bi svaka organizacija trebala razmotriti prilikom izrade komunikacijske strategije. Adresiranje ovih koraka daje nam tačan snimak o tome ko smo, šta imamo reći svijetu, na koga želimo utjecati, te kako ćemo to uraditi – sada, te u mjesecima i godinama koje slijede.

Razmotrite: Kako smo komunicirali u prošlosti? Koliko je to učinkovito bilo? Kako nas percipira naša publika?

Cilj: Šta želimo da postignemo našom komunikacijom? Da li su naši ciljevi „SMART“?

Publika: Ko je naša publika? Da li imamo primarnu i sekundarnu publiku? Koje informacije su im potrebne da bi postupali u skladu sa našom porukom?

Poruka: Šta je naša poruka? Da li imamo jednu poruku za nekoliko različitih publika, ili nekoliko različitih poruka za različite publike?

Košara: Koje vrste komunikacijskih „proizvoda“ na najbolji način ilustriraju i prenose naču poruku?

Kanali: Koje kanale ćemo iskoristiti da promoviramo i distribuiramo svoje proizvode?

Resursi: Koliki budžet imamo za ovo? Da li će se to promijeniti u budućnosti? Kojim komunikacijskim vještinama i hardwareom raspolažemo?

Vremenski okvir: Koji nam je vremenski okvir? Da li strategija u nekoliko faza bila najprikladnija? Koji bi se specijalni događaji ili prilike mogli pojaviti? Da li rad (ili budući rad) sličnih organizacija ili ministarstava, itd., predstavljaju priliku?

Brend: Da li su svi naši komunikacijski proizvodi brendirani? Kako možemo osigurati da emitiramo pravu poruku?

Povratne informacije: Kako ćemo znati kada je naša komunikacijska strategija 100% uspješna? Šta će se promijeniti? Kako možemo procijenit da li smo upotrijebili prave alate, da li smo ostali u granicama budžeta i predviđenim rokovima, i da li smo na bilo koji način utjecali na publiku?

(* iz „The RM Knowledge Translation Toolkit: A Resource for Researchers“, IDRC, 2008.)

6. Savjeti za održavanje javne rasprave:

- Javna rasprava bi trebala biti otvorena za sve zainteresirane građane;
- Javnoj raspravi bi trebalo dati veliki publicitet u javnosti;
- Publicitet također obrazuje javnost o predmetu javne rasprave;
- Javna rasprava se održava u vrijeme i na lokaciji koja odgovara građanima koji žele da prisustvuju;
- Donosioci odluka iz lokalnih vlasti su prisutni i spremni da saslušaju;
- Javna rasprava obično počinje kratkom prezentacijom višeg zvaničnika lokalnih vlasti vezano za pitanje ili predloženu aktivnost koja se revidira. Potom se rasprava otvara za građane da daju svoje komentare. Ne zaboravite, javna rasprava se organizira da biste saslušali mišljenja građana, a ne da bi građani slušali zvaničnike, tako da prezentacije na početku moraju biti kratke;
- Korisno je imati profesionalnog facilitatora kako rasprava ne bi skrenula s teme, kako bi se pridržavali vremenskog okvira, te učesnici podsjećali na ‘kućna pravila’;
- Svi koji se registriraju da govore, dobivaju šansu da to i učine, ali su govornici ograničeni na definirani vremenski period (često 3 minute);
- Zvaničnici vlasti pažljivo slušaju, ali ne odgovaraju pojedinačnim govornicima;
- Na kraju javne rasprave, vođa se zahvaljuje građanima na njihovim komentarima. Rasprava se može time završiti, ili odgovorni zvaničnik može ukratko sumirati kakvi koraci će uslijediti u nastavku;
- Izvještaj o javnoj raspravi se stavlja na raspolaganje javnosti i dostavlja medijima. Osobe koje sastavljaju izvještaj trebaju obratiti pažnju da odgovore na sva pitanja koja su postavljena na javnoj raspravi.

7. Kontrolna lista za uspostavu i vođenje savjetodavnih grupa građana

Savjetodavne grupe građana (SGG) ili slične mehanizme obično uspostavlja lokalna vlast, međutim uobičajeno je da lokalne vlasti traže savjet i podršku OCD-ova tokom ovog procesa i svakako članovi SGG-a moraju biti svjesni šta je potrebno učiniti kako bi grupa bila učinkovita. Ova kontrolna lista je podijeljena u dva dijela: aktivnosti za lokalne vlasti; i aktivnosti za članove SGG-a.

Što se tiče lokalnih vlasti, pismeni mandat bi trebao obuhvatiti:

- Naziv i svrhu savjetodavnog tijela;
- Članstvo i način odabira ili imenovanja, te uslove službe;
- Proizvod ili output koje tijelo treba proizvesti (npr. periodični izvještaji o napretku, finalni izvještaji, itd.);
- Ovlasti grupe – grupa treba biti upoznata sa učinkom ili utjecajem koji može očekivati da ima u oblastima za koje je odgovorna;
- Vremenski okvir - da li stalan ili privremen, te ukoliko je privremen, period djelovanja, te koliko često se očekuje da će se tijelo sastajati;
- Resursi – npr. podrška administrativne agencije ili agencija, dokumenti kojima će imati pristup, troškovi (ukoliko će biti pokriveni), mjesto održavanja sastanaka, itd;
- Odnos sa medijima i pitanjima povjerljivosti i konflikta interesa.

Članovi SGG-a trebaju osigurati da:

- Zajednički djeluju i usvajaju sve relevantne podzakonske akte i procedure koje predlažu lokalne vlasti;
- Pripreme plan rada, i dobiju podršku lokalnih vlasti za taj plan;
- Redovito ocjenjuju rad SGG-a;
- Traže da učestvuju u budžetskom procesu, ukoliko je to relevantno za rad SGG-a;
- Redovito održavaju sastanke i razmjenjuju ideje sa lokalnim zvaničnicima koji su dobili glasove za izborima i upraviteljima;
- Kada je to prikladno, pozivaju izabrane zvaničnike i upravitelje na sastanke SGG-a;
- Imenuju predsjedavajućeg ili predstavnika koji može govoriti u ime SGG-a i rade prezentacije;
- Rade na otvoren i transparentan način – da su zapisnici sa sastanaka dostupni;
- Traže od lokalnih vlasti dokumente i druge materijale koji im mogu trebati;
- Obrazuju sebe vezano za relevantna pitanja;
- Dobiju ulazne informacije od građana i učine svoj rad poznatim u javnosti.

8. Kafé-konsultacije

Upotreba metoda kafé-konsultacija dozvoljava velikoj grupi ljudi da razgovara o pitanjima na neformalan, kreativan način. To se čini na taj način što se ljudima ponudi opušteno okruženje koje podsjeća na kafé, u kojem mogu razgovarati sa drugima u malim grupama, te se kretati između grupa kako bi upoznali nove ljude i stekli drugačiju perspektivu.

Kada koristiti ovaj metod:

- Kada želite generirati ideje i razmjenu znanja;
- Kada želite uključiti ljude u žive diskusije;
- Kada želite istražiti različite moguće strategije;
- Kada želite produbiti odnose i zajedničko vlasništvo nad nekim djelom unutar postojeće grupe;
- Kada želite uključiti grupe od više od 12 osoba.

Kada ne koristiti ovaj metod:

- Kada se krećete ka već utvrđenom rješenju ili odgovoru;
- Kada želite prenijeti informacije ljudima, a ne od njih čuti informacije;
- Kada želite da napravite detaljne provedbene ili akcione planove;
- Kada imate manje od 12 osoba.

Planiranje kaféa:

- Pojasnite razloge zbog kojih želite da okupite ljude. U idealnom slučaju, uključite neke od učenika u planiranje događaja i odlučivanje o tome koja će se pitanja diskutirati;
- Provjerite da li je odabranoj lokaciji moguće pristupiti u invalidskim kolicima, te da li će vam biti potrebna bilo kakva vrsta prevoda;
- Razmislite da date ime događaju u kaféu koji organizirate – na primjer, „Kafé onih koji brinu“ ili „Kafé onih koji povezuju“;
- Pošaljite pozivnice za kafe-događaj, i zamolite ljude da vas obavijeste ukoliko imaju nekih posebnih zahtjeva;
- Planirajte na koji način ćete napraviti gostoljubiv prostor: razmotrite da pustite lagani muziku dok ljudi stižu; razmotrite da napravite baner sa imenom kaféa; postavite male stolove sa stolicama za najviše šest osoba po jednom stolu; razmotrite da stolove prekrijete stolnjacima u boji, te velikim komadima papira, i vazama sa cvijećem; svakom stolu dodijelite „meni“ gdje će biti navedena pitanja koja želite da grupa diskutira;
- Identificirajte i strukturirajte jaka pitanja koja su učesnicima važna.

Pitanja moraju biti:

- Jednostavna i jasna;
- Provocirati razmišljanje;
- Poticati energiju;
- Otvorena za nove mogućnosti.

Zatvaranje

Nakon što svi domaćini završe sa svojim obraćanjem, ljudima možete postaviti pitanja poput:

- Šta se pojavljuje ovdje?
- Da možemo govoriti jednim glasom, šta bi taj glas sad rekao?
- Koja dublja pitanja se javljaju kao rezultat ovih razgovora?
- Da li primjećujemo ikakve obrasce i ka čemu ti obrasci upućuju, ili kako nas informiraju?
- Šta sada vidimo i znamo kao rezultat ovih razgovora?

Možete zabilježiti ove općije misli na listu flipčart papira.

Poslije događaja

Od presudnog je značaja da zapišete komentare na 'stolnjacima' i da ih pošaljete svim učesnicima kao zapisnik sa događaja, ističući najvažnije tačke koje su zaokružene. Možete prepisati žvrljotine, bilješke i razmišljanja na 'stolnjake' ili ih fotografirati u svoj njihovoj neurednosti, potom ih skenirati u dokument i poslati ih ljudima na dalje komentare.

Dodatne informacije su dostupne na www.theworldcafe.com

9. Primjer programa rada za radionicu u zajednici s ciljem osmišljavanja vizije zajednice

Radionica za osmišljavanje vizije - selo Campbellsport

Biblioteka sela Campbellsport

Ponedjeljak, 25. oktobar 2004.

Dnevni red:

18:00 – 19:00

Uvod

Kratki pregled

Kućni red

Vježba dobrodošlice - podijelite prisutne u parove za stolovima. One koji su već stigli u paru, pronađite nekog drugog. Osobe u paru intervjuiraju jedna drugu, postavljajući pitanja koja će za vas biti pripremljena. Potom svaka osoba ima jednu minutu da ostatku grupe predstavi osobu s kojom je u paru.

Razmotrite dnevni red i devet elemenata detaljnog plana

19:00 – 20:00

Šta ljudi žele sačuvati u zajednici?

Rad u grupama

Grupa A

Opišite zbog čega je selo Campbellsport osnovano.

Opišite kako se od tog perioda promijenilo.

Identificirajte značajne događaje i trendove koji su se odvijali u zajednici.

Grupa B

Kako želite da selo Campbellsport izgleda u budućnosti.

Koje oblasti bi trebale biti razvijene?

Koje oblasti bi trebale biti zaštićene?

Navedite tri mesta na koja volite voditi posjetioce kada dođu u vaše selo.

Navedite tri mesta na koja izbjegavate voditi posjetioce kada dođu u vaše selo.

Navedite tri lokacije koje smatrate da su „javna mesta“; to jeste, mesta gdje se ljudi mogu slobodno susretati da razgovaraju o temama bitnim za zajednicu.

Navedite tri karakteristike, prirodne ili umjetne, koje čine selo Campbellsport specijalnim i jedinstvenim.

Obje grupe

Diskutirajte o odgovorima na pitanja i izjavama. Tokom diskusije, odgovorite na sljedeća pitanja:

Šta želite sačuvati u selu Campbellsport?

Šta su osnovne vrijednosti zajednice?

Na šta bi se bilo vrijedno obvezati u periodu od narednih deset do dvadeset godina?

Koje riječi želite da koriste vaši unuci kada budu opisivali zajednicu?

Šta je to jedinstveno za našu zajednicu što se ne može pronaći nigdje drugo?

20:00 – 21:00

Šta ljudi žele promijeniti ili stvoriti u zajednici?

Održat ćemo sesiju slobodne razmjene ideja kako bismo formulirali ideje o tome šta želimo promijeniti ili kreirati u selu Campbellsport u narednih pet, deset, ili dvadeset godina.

21:00 – 22:00

Izradite viziju za selo Campbellsport

Koristeći odgovore koji su proizašli na prethodne dvije sesije, ljudi za svakim od stolova će napisati kratak paragraf, dužine jedne do tri rečenice, o zajednici i njenoj budućnosti. Nakon petnaest minuta ljudi će razmijeniti napisane rečenice jedni sa drugima.

Podijelit ćemo prisutne u dvije grupe. Svaka grupa će uzeti rad velike grupe i razviti drugu izjavu o viziji na velikom papiru. Dvije grupe će se potom opet spojiti i izraditi finalnu izjavu o viziji.

10. Upravljanje diskusijama u fokusnim grupama

Priprema za diskusiju u fokusnoj grupi:

- Identificirajte glavni cilj sastanka;
- Pažljivo izradite pet do šest pitanja (vidi dole);
- Isplanirajte svoju sesiju (vidi dole);
- Nazovite potencijalne članove kako biste ih pozvali na sastanak. Pošaljite im zvaničnu pozivnicu sa prijedlogom dnevnog reda, vremenom sesije i spiskom pitanja koja će grupa diskutirati. Planirajte da pošaljete primjerak izvještaja sa sesije svakom od članova, i obavijestite ih da će te to učiniti;
- Oko tri dana prije sesije, pozovite svakog člana da ga/ju podsjetite da dođu.

Izrada pitanja

- Izradite pet do šest pitanja – sesija bi trebala trajati sat do sat i po – tokom tog vremena moguće je postaviti najviše pet do šest pitanja;
- Uvijek se prvo zapitajte koji problem ili potreba će biti adresirani informacijama prikupljenim tokom sesije, npr. da ispitate da li će nova usluga ili ideja funkcionirati, da dodatno razumijete kako i zašto neki dio javne politike nije uspješan, itd.;
- Pored glavnih pitanja, napravite spisak dopunskih pitanja kako biste mogli pomoći da izvučete odgovore ukoliko grupa „zapne“ na jednom od pitanja. Međutim, budite pažljivi da ne postavljate pitanja koja sugeriraju određene odgovore.

Planiranje sesije

- Raspored – planirajte da sastanci traju sat do sat i po. Neka budu zakazani u vrijeme koje odgovara učesnicima – možda tokom pauza za ručak, ili na kraju radnog dana;
- Okruženje i osvježenja – sesije držite u konferencijskoj sali, ili sličnom okruženju sa adekvatnim protokom zraka i osvjetljenjem. Organizirajte stolice na takav način da svi prisutni mogu vidjeti jedni druge. Napravite bedževe sa imenima za prisutne, ukoliko se već ne poznaju. Naručite neka osvježenja, posebno i ručak ukoliko se sesija održava tokom pauze za ručak;
- Kućna pravila – ključno je da svi prisutni učestvuju koliko je god moguće, ali da se sesija odvija svojim tokom uz prikupljanje korisnih informacija. Budući da se sesija često odvija samo jednom, korisno je uspostaviti nekoliko jednostavnih tzv. kućnih pravila koja potiču fokusirano učestvovanje. Razmotrite sljedeća tri kućna pravila:
a) budite fokusirani, tako da će svi odgovori koji su rasplinuti biti prekinuti; b) održavajte zamah; c) osigurajte da svaki učesnik ima jednaku priliku da govori; i d) zaključite raspravu po svim pitanjima;
- Dnevni red – razmotrite da raspored bude sljedeći: dobrodošlica, revizija dnevnog reda, revizija cilja sastanka, revizija kućnih pravila, uvodi, pitanja i odgovori, sumiranje;

- Učestvovanje – fokusne grupe se obično rade sa 6-10 učesnika koji su donekle slične prirode; npr. slične dobne skupine, statusa u programu, itd. Odaberite učesnike za koje smatrate da će učestvovati i razmišljati. Pokušajte odabratiti učesnike koji se ne poznaju;
- Planirajte napraviti audio ili video zapis sesije. Ne oslanjajte se na svoje sjećanje. Ukoliko to nije praktično, uključite pomoćnog facilitatora koji će bilježiti tok sesije. Ne zaboravite tražiti dopuštenje od učesnika prije nego počnete se snimanjem.

Facilitiranje sesije

- Glavni cilj facilitacije je prikupljanje korisnih informacija kako bi se ispunio cilj sesije;
- Predstavite sebe, i pomoćnog facilitatora, ukoliko ga imate;
- Objasnite način na koji ćete zabilježiti sesiju;
- Realizirajte dnevni red – (vidi ‘dnevni red’ gore)
- Pažljivo sročite svako pitanje prije nego ga postavite grupi. Dozvolite grupi nekoliko minuta tako da svaki učesnik ima vremena pažljivo zabilježiti svoje odgovore. Potom, facilitirajte diskusiju oko odgovora na svako pitanje, jedno po jedno;
- Nakon što svako od pitanja bude odgovoren, pažljivo prođite kroz sažetak onoga što ste čuli (osoba koja vodi bilješke može to uraditi);
- Osigurajte jednak učestvovanje. Ukoliko jedna ili dvije osobe dominiraju sastankom, pozovite druge da se uključe. Razmotrite da upotrijebite pristup okruglog stola, uključujući to da idete okolo stola u jednom pravcu, dajući svakoj osobi po minutu da odgovori na pitanje. Ukoliko se dominacija izvjesnih osoba nastavi, skrenite pažnju grupi na to i zatražite njihove ideje o tome kako ujednačiti učestvovanje svih iz grupe;
- Zatvaranje sesije – obavijestite učesnike da će dobiti kopiju izvještaja koji će se napisati na osnovu njihovih odgovora, zahvalite im na dolasku, i okončajte sastanak.

Odmah nakon sesije

- Potvrđite da li je audio uređaj, ukoliko ste ga koristili, radio tokom cijele sesije;
- Dodajte bilješke na stvari koje ste zapisali, npr. da pojasnите neorganizirane bilješke, osigurate da su stranice označene brojevima, dopunite bilješke koje nemaju smisla!
- Zapišite sva zapažanja koja ste imali tokom sesije. Na primjer, gdje se sesija održala i kada, kakva je bila priroda učestvovanja u grupi? Da li tokom sesije bilo kakvih iznenađenja? Da li se audio oprema pokvarila?

11. Korištenje tehnike nominalne grupe

Da biste iskoristili ovu metodologiju za prikupljanje informacija i mišljenja morat ćete biti spremni za:

- **Organizacija i uvodi:** plenarna grupa se dijeli na manje grupe od pet do devet osoba koje se smještaju za odvojene stolove. Za svaki sto su zadužene jedna ili dvije osobe ispred organizatora, i svaki sto ima na raspolaganju samostojeći veliki papir za bilješke ili roto papir, indeks kartice ili komadiće papira i flomastere. Slijedi uvod;
- **Pitanja:** jedno ili dva pitanja (pažljivo osmišljena unaprijed) prezentiraju se plenarnoj grupi i postavljaju za svakim stolom. Pitanja bi trebala biti konkretna, a ne općenita, i osmišljena tako da izvuku konkretnе ideje. Primjeri su: (a) koje konkretnе mjere možemo poduzeti da učinimo naša susjedstva prijatnijim mjestima za život? (b) Koji resursi se mogu iskoristiti da se to postigne?
- **Ideje:** učesnicima (pojedinačno ili u parovima) se daje 10 do 15 minuta da odgovore na pitanja i da odgovore zapišu na papir. Lider male grupe potom pita sve u grupi da iznesu svoje ideje, po jednu svaki učesnik, koje potom zapisuje na veliki komad papira (pomoćnik može ovo zapisivati) sve dok sve postojeće ideje ne budu zabilježene. Učesnici ne moraju biti ograničeni na ideje koje su inicijalno zapisali, ukoliko budu imali dodatnih kao rezultat diskusije;
- **Rasprava i razumijevanje:** grupa diskutira svaku stavku kao bi se postiglo puno razumijevanje ideje i osiguralo da bude zapisana na najjasniji mogući način. U ovom procesu svi mogu učestvovati, ali bi ga vođa trebao požurivati.
- **Selekcija i rangiranje ideja:** svi učesnici iz malih grupa dobivaju zadatak da odaberu i rangiraju određeni broj ideja, recimo pet, koje oni preferiraju, te da ih zapišu na karticama, jedna ideja po kartici. Potom da rangiraju kartice, dodajući na karticama od broja pet za najviše rangiranu do broja jedan za najniže rangiranu. Na svakoj kartici bi trebala biti napisana jedna ideja i jedan broj.
- **Ocjenvivanje:** kartice se prikupljaju i izmiješaju, te se prebrojavaju bodovi da bi se utvrdili bodovi za različite ideje. Svi članovi grupe mogu pratiti proces brojenja. Jasno se identificira najviših pet ili oko pet ideja (lideri bi trebali tražiti neku prirodnu pauzu u bodovanju) za svako pitanje tako da grupa potom može diskutirati njihove relativne vrijednosti;
- **Izgradnja konsenzusa:** grupa potom diskutira o odabranim idejama. Ovo može dovesti do izmjena u rangiranju, ukoliko se grupi ne sviđa inicijalno rangiranje zbog novih informacija i uvida koje poluči diskusija. Ovo je finalni rezultat koji će se predstaviti na plenarnoj sesiji.

- **Konsenzus u većoj grupi:** ukoliko bude dovoljno vremena, diskusija se može odvijati i plenarno sa novom random selekcija i rangiranja zasnovanog na najboljim idejama cijele grupe. Ukoliko se to radi, biće neophodna izvjesna sinteza najviše rangiranih ideja koje su međusobno slične kako bi se smanjio njihov broj i izbjegla preklapanja. Ukoliko nema dovoljno vremena, korak 8 bi se također mogao odgoditi za kasniju sesiju na drugom sastanku grupe. Alternativno, ovaj zadatak bi se mogao prepustiti manjoj grupi, kao što je radna grupa ili odbor, koja bi se bavila ovim konkretnim problemom.

12. Bodovna karta zajednice (BKZ)

‘Bodovna karta’ je participativni alat za monitoring i evaluaciju u zajednici koji omogućava građanima da procijene kvalitetu javnih usluga kao što su domovi zdravlja, škole, javni prevoz, voda, sistemi uklanjanja otpada, itd. Koristi se da informira članove zajednice o dostupnim uslugama i njihovim pravima te da ih potakne da daju svoja mišljenja o dostupnosti i kvalitetu tih usluga. Osiguravajući priliku za direktni dijalog između onih koji pružaju usluge i zajednice, BKZ proces osnažuje javnost da izrazi svoje mišljenje i zahtijeva bolje pružanje usluga.

Bodovne karte često koriste lokalne vlasti, u suradnji sa OCD-ovima, ali ih OCD-ovi također koriste neovisno u svrhu prikupljanja podataka.

Ključni koraci u primjeni BKZ-a su:

KORAK 1

Pripremni rad na terenu i istraživanje

- Identificirajte predmet i obim procjene (npr. zdravstvena zaštita za trudnice u određenom okrugu)
- Provedite preliminarno istraživanje u pogledu postojećih ulaznih informacija (inputi), prava, stupnja iskorištenosti, itd.;
- Identificirajte ljude ili grupe unutar područja uzorka koji mogu pomoći facilitiranju provedbe procesa BKZ-a, kao što su tradicionalne vođe, zaposlenici NVO-a, te zvaničnici lokalnih vlasti;
- Provedite kampanju podizanja nivoa svijesti da informirate ljude

KORAK 2

Pomozite članovima zajednice da izrade bodovnu kartu

- Organizirajte jednu ili više fokusnih grupa i pozovite članove zajednice da učestvuju.
- Zatražite od svake grupe da identificira indikatore učinka/kvaliteta za javne usluge koje u predmet ispitivanja.
- Zatražite od grupe da buduje svaki pojedinačni indikator i da navede razloge zbog kojih je istima dodijelila toliko bodova;
- Zatražite od grupe da izrade vlastite prijedloge o tome kako poboljšati uslugu, na osnovu kriterija učinka koje su identificirali.

A. Uzorak bodovne karte zajednice za dom zdravlja

Br.	Indikatori (po redu važnosti)	Bodovi od 100	Bodovi nakon 12 mjeseci
1	Odnos osoblja	20	
2	Da li si korisnici finansijski mogu priuštiti usluge	50	
3	Dostupnost lijeka	40	
4	Udaljenost od doma zdravlja	35	
5	Jednak pristup zdravstvenim uslugama za sve članove zajednice	25	

3. Pomozite pružaocima usluga da izrade samo-evaluacijsku bodovnu kartu:

- Održite sesiju slobodne razmjene ideja (brainstorming) sa pružaocima usluga, uključujući menadžment i osoblje, kako bi razvili indikatore za samo-evaluaciju;
- Zatražite od pružaoca usluga da boduju svaki indikator i navedu razloge takvog bodovanja;
- Pozovite pružaoce usluga da diskutiraju i predlože moguća rješenja.

4. Zakažite sastanak kome će prisustvovati predstavnici zajednice i pružaoci usluga:

- Uz pomoć facilitatora svaka fokusna grupa predstavlja svoje bodovanje;
- Diskutira se o razlozima iza bodovanja;
- Pružaoci usluga reagiraju i daju povratne informacije;
- Svi učesnici diskutiraju i potencijalno usuglašavaju moguća rješenja.

5. Zagovaranje i naknadne aktivnosti:

- Dokumentirajte proces i zabilježite rezultate bodovnih karti u kratkom, jasnom i lako razumljivom formatu;
- Distribuirajte rezultate kroz medije i u zajednicama;
- Iskoristite rezultate iz bodovnih karti u drugim procesima zagovaranja i izrade politika;
- Osigurajte provedbu i popratnih rješenja;
- Poduzmite mjere da institucionalizirate procese, na primjer tako što ćete dati podršku organizacijama u zajednici i/ili pružaocima usluga da ponove ovu vrstu vježbe na godišnjoj ili šestomjesečnoj osnovi.

13. Nove tehnike za podršku učestvovanja građana

Metodologije rezimirane u nastavku pokazuju se izuzetno učinkovitim u smislu pružanja potpore učestvovanju građana, međutim sve zahtijevaju značajan stupanj tehničke stručnosti i iskustvo da bi funkcionirole učinkovito. OCD-ovima se preporučuje da se bolje upoznaju sa ovim tehnikama te da ili izgrade vlastite kapacitete za primjenu ovih alata (putem formalne obuke ili mentorstva) ili da identificiraju stručnjake koji će im pomoći u njihovoj primjeni. Svaki alat zahtijeva poseban priručnik da bi se u potpunosti objasnio proces, odgovarajući uvjeti, te snage i slabosti svake tehnike, a u nastavku slijedi kratak pregled i reference za dodatnu literaturu.

Tehnologija otvorenog prostora koristi plenarne krugove i funkcioniра uz nekoliko jednostavnih pravila. Organiziraju se odvojene sesije, koje vode i o kojima izvještavaju samoodabrali učesnici. Ova tehnika može maksimalno uvećati kreativnost, energiju, viziju i vodstvo svih učesnika, ravnopravna je i inkluzivna. Može se upotrijebiti za uspostavljanje strateškog pravca, planiranje ili iniciranje projekta, te izradu standarda, kriterija ili propisa. Ima sposobnost da maksimalno potakne timski rad. Na linku www.openspaceworld.org možete pronaći dosta praktičnih savjeta i iskustava od praktičara, na različitim jezicima.

Konferencije buduća potraga su radionice-konferencije na kojima 40-80 ljudi zajedničkim snagama vizualizira željenu budućnosti i potom osmišljava korake koji su potrebni da organizacija do te budućnosti stigne. Tehnika koristi pristup 'cijelog sistema' i stavlja naglasak na samovođene diskusije u malim grupama. Može se koristiti kada rješenje za neko pitanje ili problem zahtijeva promjenu u misiji, funkcijama ili strukturi organizacije. Link www.futureresearch.net sadrži pregled i primjere ove tehnike planiranja, te informacije o tome kako savladati proces (Knjige i video materijali se mogu kupiti online.).

E-učestvovanje uključuje širok spektar specifičnih individualnih tehnika, uključujući e-mail, pružanje informacija putem web sajtova, oglasnih ploča, chatova i news grupa, dijaloških grupa i virtualnih zajednica. Ovi pristupi koji podrazumijevaju niske troškove dostupni su samo onima koji imaju pristup kompjuteru i korisni su samo kada je interesna zajednica izvjesne politike raširena na velikom geografskom području, ili tamo gdje je otvorena razmjena informacija bitna.

Pozitivno istraživanje se fokusira na pozitivne aspekte neke situacije, prilike, snage, dokazane kapacitete i vještine, resurse, te potvrđuje, cijeni i nadograđuje postojeće snage. Pozitivno istraživanje je vrlo učinkovit način da ljudi počnu razmišljati o pokazanim sposobnostima umjesto da navode i zadržavaju se na problemima i izazovima. <http://appreciativeinquiry.case.edu> je adresa web portala koji osigurava platformu gdje praktičari koji se bave pozitivnim istraživanjem mogu razmijeniti znanja i vještine. Ovdje postoji dosta alata, resursa i studija slučaja koji mogu pomoći svima koji primjenjuju ovaj pristup.

Studijski krugovi istražuju kritično javno pitanje na demokratski način; analiziraju problem, razvijaju strategije i aktivnosti; te razmatraju pitanja iz više različitih uglova. Često se facilitiraju rasprave u malim grupama među kolegama. Studijski krugovi imaju osam do 12 članova i redovito se sastaju tokom perioda od nekoliko sedmica ili mjeseci. Ova tehnika je naročito korisna prilikom identificiranja problema, vrijednosti i pojašnjavanja ciljeva, generiranja opcija, te faze odabira u ciklusu izrade politike.

14. Kontrolna lista za pripremu i održavanje prezentacije

<p>ODABIR KOMUNIKACIJSKOG KANALA</p> <p><i>U pisanom obliku lakše je:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ predstaviti komplikirane činjenice (propise, zakone, izvještaje); i ▪ smanjiti mogućnost izražavanja negativnih emocija. <p><i>Kroz verbalnu komunikaciju lakše je:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ uvjerljivo upotrijebiti emocije; ▪ usmjeriti pažnju slušalaca; ▪ odgovoriti na direktna pitanja, razriješiti konflikte i postizanje suglasnosti; ▪ prilagoditi ideje tako da budu u skladu sa reakcijama slušalaca; i ▪ dobiti odmah povratne informacije. <p>Kombiniranje ova dva kanala komunikacije dozvoljava govornicima da iskoriste prednosti obje forme, ali govornici moraju osigurati da nadopunjaju jedna drugu i ne uvode kontradikcije ili nešto što odvraća pažnju.</p>	<p>Održavanje prezentacije: recite im ono što ste navajili da ćeete reći.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dajte naslov, ključnu poruku i tražite povratne informacije na kraju svakog dijela; ▪ odaberite informacije (jednostavne, konkretnе, živopisne); ▪ organizirajte informacije; ▪ naglasite cilj prezentacije; ▪ predstavite pozitivne argumente; ▪ povremeno sumirajte; ▪ analizirajte moguće primjedbe. <p>Kraj: recite im to što ste im rekli</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nagovijestite kraj; ▪ napravite kratak pregled; ▪ zaključak; ▪ kraj (vratite se na početak prezentacije/izjave, završite sa živom, pozitivnom „slikom“ ili objasnite slušaocima kakva su vaša očekivanja); ▪ pitanja.
<p>IZRADA STRUKTURE PREZENTACIJE</p> <p>Prilagođavanje teme slušaocima:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ koliko slušalaca je već upoznato sa temom prezentacije? ▪ koliko je ta tema njima važna? ▪ kakva su njihova mišljenja i stavovi vezano za temu? ▪ kakvo je općenito stanje svijesti slušalaca? <p>Početak: recite im šta ćeete im reći</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pozdrav, uvod (počnite sa iznenađujućom ili humorističnom izjavom, pričom ili šalom vezano za temu, provokativnim pitanjem ili suprotnim citatom); ▪ predmet (naslov/predmet prezentacije) ▪ cilj (svrha vaše prezentacije) ▪ kratak pregled (glavne teze iz prezentacije) ▪ vrijeme (dužina prezentacije) ▪ pitanja (kada ih publika može postavljati). 	<p>Odgovaranje na pitanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ objasnite da ćeete odgovoriti na pitanja na kraju prezentacije; ▪ pravite periodične pauze tokom prezentacije da postavite pitanja koja publika možda ima; ▪ dok se pitanja postavljaju, gledajte osobu koja ih postavlja u oči i odolite iskušenju da klimnete glavom i odvratite pogled; ▪ morate razmišljati o pitanju, ponovite ga ili parafrazirajte; ▪ odgovori bi trebali biti povezani sa onim što je rečeno u prezentaciji, i trebali bi biti upućeni svim slušaocima; ▪ ukoliko je pitanje neprijateljsko i agresivno, preformulirajte pitanje tako da bude neutralno ili pozitivno; ▪ ukoliko ne znate odgovor, priznajte to i obećajte da ćeete ga pronaći; ▪ nakon što završite sa pitanjima, prezentaciju okončajte kratkim osvrtom.

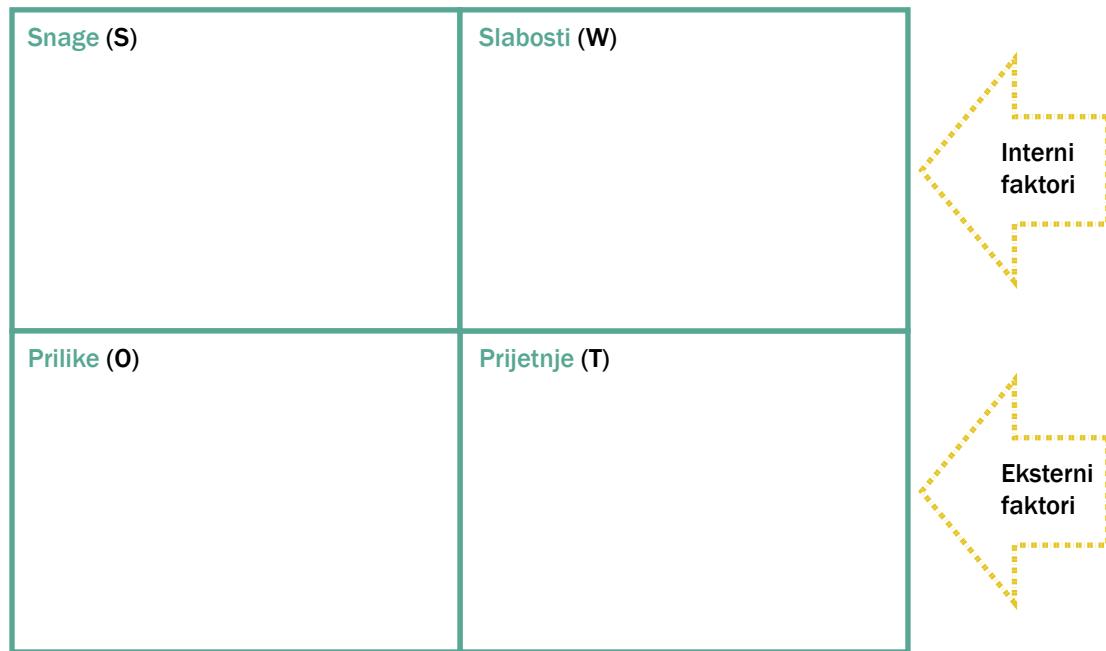
Izvor: Andreja Tonc, „Developing Skills of NGOs: Presentation and Communication Manual“, REC, 2005

Uzorci i vježbe

Matrica SWOT analize i objašnjenje

Procjena internog i eksternog okruženja važan je dio procesa strateškog planiranja. Faktori internog okruženja se obično mogu klasificirati kao snage ili slabosti, a oni eksterni kao prilike ili prijetnje. Takva analiza strateškog okruženja se obično naziva SWOT analiza, što je skraćenica preuzeta iz engleskog jezika.

Predmet SWOT analize: (identificirajte predmet analize):



Matrica analize dionika

Grupe dionika	Uloga u politici	Utjecaj politike na grupe dionika	Utjecaj grupe dionika na politiku		
			Faza pripreme	Faza odlučivanja	Faza provedbe
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Legenda:

U=nepoznat

3= relativno značajan

1= bez značaja

4= veoma velik

2= nizak

5= presudan

Vježba: dionici - studija slučaja

Tokom 2001. općina Pitesti je radila na obnovi velikog područja u glavnem parku – Strand parku. U prvom pokušaju da stimulira učestvovanje građana, općina je identificirala one dionike koji će biti glavni korisnici objekata u parku:

- sportsko udruženje;
- studenti sa univerziteta lociranog u blizini parka;
- udruženja stanara iz susjedstva;
- roditelji djece koja koriste igralište u tom području;
- učenici obližnjih škola;
- stariji građani, naročito oni iz Savjetodavne grupe građana;
- romske zajednice koji žive u blizini parka;
- NVO-i.

Predstavnici dionika su intervjuirani i pozvani da učestvuju u fokusnim grupama, kako bi dali informacije projektnom timu.

(Općina Pitesti, 24 Victorie ulica, 0300 Pitesti, okrug Arges, tel: 048-626287; kontakt osoba: Dan Teodorescu, Odjel za nasljeđe i socijalne aktivnosti)

1. Da li mislite da ima još dionika kada je u pitanju obnova Strand parka u općini Pitesti?
2. Pretpostavljajući da vi zastupate interesе (a) zajednice Roma / (b) udruženja stanara / (c) sportskog udruženja / (d) ekološku NVO - koja pitanja biste postavili menadžeru projekta?

Strategije za ublažavanje ograničenja učestvovanju – matrica

Barijere učestvovanju građana	Izvor ograničenja	Strategija ublažavanja
Navedite barijere učestvovanju građana unutar zajednice/a gdje djeluje vaša OCD	Napravite jednostavnu analizu problema kako biste identificirali izvor(e) za svaku od ‘barijera’	Diskutirajte i identificirajte moguće strategije za ublažavanje ili minimiziranje utjecaja tih ‘barijera’
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		



Glosar ključnih pojmoveva

GLOSAR KLJUČNIH POJMOMA

ODGOVORNOST (PREMA) je koncept iz etike i upravljanja državom koji ima nekoliko značenja. Često se koristi kao sinonim za koncepte kao što su odgovornost (za), transparentnost, jamčenje (za), vrijedan prijekora, obaveza, te druge termine koji su povezani sa očekivanjem da za nešto budu položeni računi.

ZGOVARANJE se odnosi na nenasilne aktivnosti koje su usmjerene da na to da na neki način utječu na politike, praksu i ponašanje. Uključuje lobiranje i druge aktivnosti koje se smatraju nenasilnim i legalnim.

PROGRAM RADA čini niz pitanja i politika koje iznosi zvaničnik, kabinet, ili vijeće u vlasti s ciljem da na određeni način utječe na sadašnje i buduće političke vijesti i debatu.

KORISNICI su oni dionici koji direktno imaju koristi od provedbe dijela neke politike, odobrene na državnom ili lokalnom nivou.

GRAĐANSKA EDUKACIJA je disciplina iz teorije upravljanja državom u smislu u kojem se primjenjuje na tijela vlasti. Djelomično je zasnovana na studiji demokracije i na istraživanju državnog identiteta, uključujući pitanja koja su povezana sa socijalnom kohezijom i socijalnom raznolikošću.

SPORAZUM se odnosi na 'protokol' ili memorandum o razumijevanju, koji upravlja ciljevima i sredstvima za kooperaciju i dijalog između OCD-ova i vlasti; uobičajen je u Ujedinjenom Kraljevstvu.

IZRADA se odnosi na proces utvrđivanja konteksta, ciljeva i obima neke politike.

UPRAVLJANJE DRŽAVOM je čin upravljanja. Povezano je sa odlukama koje definiraju očekivanja, daju ovlasti, ili verificiraju učinak. Sastoje se od odvojenog procesa ili je dio menadžerskih ili liderskih procesa. Ovim procesima i sistemima obično upravljaju vlasti, koje mogu imati mandat na državnom, regionalnom, ili lokalnom nivou.

INDIKATOR je kvantitativni ili kvalitativni faktor ili varijabla koja osigurava jednostavan i pouzdan način za mjerjenje realizacije, kako bi se reflektirale promjene povezane sa nekom intervencijom, ili pomoglo da se procijeni učinak aktera razvoja.

MONITORING I EVALUACIJA su procesi mjerjenja napretka ka stvarnom ostvarivanju ciljeva intervencije ili dijela politike.

UČESTVOVANJE se odnosi na stepen do kojeg su neki građanin ili grupa građana uključeni u proces donošenja odluka i dijeljenje odgovornosti za politike koje utječu na njihove živote.

POLITIKA predstavlja niz faktora kojima upravljaju ili ih vode zakoni ili prihvaćene prakse, koje često predstavlja vlada, dominantni mešetari moći ili dionici. Takve faktore nije lako

promijeniti ili na njih utjecati. Međutim, te faktore i aktere cilja većina procesa usmjerenih na ostvarivanje nekog utjecanja u odnosu na javne politike.

PROCES POLITIKE odnosi se na seriju koraka poduzetih s ciljem da se izradi, odobri, provede, te radi monitoring i evaluaciju nekog dijela politike. Ovo se često naziva 'ciklus javne politike'.

PREDSTAVNIČKA DEMOKRACIJA je oblik vlasti zasnovan na principu izabranih pojedinaca koji zastupaju narod. Zastupnici formiraju neovisno izborne tijelo (na period za koji su izabrani) koje ima odgovornost da djeluje u interesu naroda, ali ne kao njihovi ovlašteni zastupnici (te ne uvijek nužno u skladu sa njihovim željama), ali uz dovoljno ovlasti da poduzmu brzu i odlučnu akciju u skladu s datim okolnostima.

DIONIK je svaki akter u društvu od vlasti do civilnog društva ili privatnog sektora, koji je zainteresiran za ili protiv ili neutralno u odnosu na vašu vlastitu poziciju ili mišljenje.

TOKENIZAM (ENG. TOKENISM) je praksa činjenja nečeg s ciljem da ljudi povjeruju kako postupate na fer način i da uključujete sve vrste ljudi i pitanja, dok to u stvarnosti zapravo nije slučaj.

TRANSPARENTNOST se provodi putem niza politika, praksi i procedura koje dozvoljavaju građanima da imaju pristup, korištenje, informacije, razumijevanje i reviziju informacija i procesa kojima upravljaju centri moći (društvo ili organizacije).

REFERENCE I DODATNA LITERATURA

- Arnstein S.R. 1969 A ladder of citizen participation. Journal of American Institute of Planners
- Campbell S. et al, 2008, The Knowledge Translation: A 'Research Matters' Toolkit: A Resource for Researchers, www.research-matters.net
- Konferencija MNVO-a Vijeća Europe, Code of Good Practice on Civil Participation, 2008
- Court et al, 2006, Policy Engagement – How Civil Society Can be More Effective, ODI
- Dahl, R, 1961, Who Governs?, Yale University Press
- EU Citizens Initiative – www.eic.eu
- European Centre for Non-profit Law at www.ecnl.org
- Gaventa & Barrett, 2008, 'So What Difference Does It Make - mapping the outcomes of citizens engagement', IDS working paper
- Holdar & Zakharchenko, 2002, Citizen Participation Handbook, Peoples Voice Project Ukraine
- Irvin & Stansbury, Citizen Participation in Decision Making - it is worth it?, Jan/Feb 2004, Public Administration Review
- Matei & Dinca, 2002, Citizen Participation in Decision Making, RTI (Romania)
- Minnesota Waters at www.minnesotawaters.org
- Moser C. 1983. Evaluating Community Participation in Urban Development Projects. DPU Working paper no 14.
- Tonc, A., 2002, Developing Skills for NGOs: Presentation and Communication", Published by REC, Hungary, www.rec.org
- Transparency International's 'Corruption Fighters Toolkit' (2002)
- Bruce L. Smith, 2003, Public Policy and Public Participation Engaging Citizens and Community in the Development of Public Policy, Prepared for Population and Public Health Branch, Atlantic Regional Office, Health Canada
- Santosh Raj, 2008, 'Routes and Barriers to Citizen Governance', Rowntree Foundation paper
- UN Report People Matter: Civic Engagement in Public Governance
- UNDP Local Agenda 21

Web sajtovi sa resursima na temu učestvovanje građana

American Civil Liberties Union (Student Organising Manual)

www.aclu.org/students/organizingmanual.html

Ovo je zbirni vodič od A do Ž o tome kako organizirati grupu s ciljem pravljenja promjene. ACLU ima više desetljeća iskustva u građanskom aktivizmu u Sjedinjenim Državama, a stranica posvećena ovoj temi na njihovom većem sajtu to pokazuje.

Centre for Community Change

www.communitychange.org/media.html

Ovo je dobar izbor informacija o organiziranju zajednice, izgradnji koalicija, zagovaračkim grupama, stanovanju, razvoju zajednice i lobiranju. CCC vjeruje da je jaka medijska strategija ključna za NVO-e ili organizacije u zajednici koje rade da nešto promijene. Također uključuje linkove za slične sajtove.

Civic Practices Network

<http://www.cpn.org/>

Ovaj sajt predstavlja nekoliko eseja o organiziranju u zajednici, društvenom kapitalu, te urbanoj demokraciji, nudeći širok dijapazon pristupa. Također navodi različite linkove za modele, tehnike, priručnike, nastavne planove i programe te centre za obuku. CPN je osmišljen da uvede školovanje za aktivno građansko djelovanje, što je uvijek bilo u srcu demokratskog života i udruživanja, u informativno doba.

Civicus

www.civicus.org

Ovo je koristan sajt koji promovira aktivno učestvovanje lokalnih građana u svojim zajednicama, gdje god da žive. Od posebnog interesa je novi portal posvećen 'participativnom upravljanju državom', koji djeluje kao facilitator za razmjenu znanja i iskustava učestvovanja širom svijeta. Sajt zajednice praktičara koji dolazi sa odličnim preporukama je: www.pgexchange.org

Civitas International

www.civnet.org

Ova organizacija vjeruje da građani moraju poznavati vlast i znati kako funkcioniра tako da mogu iskoristiti vlast da bi učinili demokraciju učinkovitijom, učinili izabrane zvaničnike odgovornijim i podigli standard života za sve. Na sajtu se nalaze resursi za sve one koji uče o tome kako vlast funkcioniра, uključujući studente, nastavnike, roditelje i advokate.

CommunityPlanning.net

<http://www.communityplanning.net>

Ovo je privatni web portal koji podržava niz javnih fondova i privatnih sponzora, gdje možete pronaći online kolekciju alata, metodologija, i studija slučaja planiranja u zajednici. Portal ima odličnu sekciju metodologije od A do Ž sa tekstovima koje je lako čitati i ilustracijama.

Communities Online

<http://www.communities.org.uk/ukco/>

Mreže zajednica osiguravaju javni prostor u cyber prostoru. Ovaj sajt nudi linkove za različite

članke, web sajtove zajednica, kako u Ujedinjenom Kraljevstvu tako i širom svijeta.

Community Toolbox

<http://ctb.lsi.ukans.edu/>

Ovaj web sajt pruža informacije o alatima za izgradnju zajednica. Njegova misija je da se promovira zdravlje u zajednici i razvoj putem povezivanja ljudi, ideja i resursa.

Institute for Development Studies

<http://www.ids.ac.uk/ids/particip>

Kroz rad grupe za učestvovanje, Institut za razvojne studije služi kao globalni centar za istraživanje, inovaciju i učenje o učestvovanju građana i participativnim pristupima razvoju. Web sajt se često ažurira istraživačkim radovima i člancima o različitim temama. Također nudi linkove za druge web sajtove koji se bave učestvovanjem građana.

International Association for Public Participation

<http://www.iap2.com/>

Ovo je web sajt Međunarodnog udruženja za učestvovanje javnosti. To je udruženje članova koji žele promovirati i poboljšati praksu učestvovanja javnosti kada su u pitanju pojedinci, vlasti, institucije, te drugi entiteti koji utječu na javni interes u državama širom svijeta.

Internet Democracy Project

<http://www.internetdemocracyproject.org/>

Internet projekat demokracija želi unaprijediti učestvovanje korisnika interneta širom svijeta u nevladinim tijelima koja uspostavljaju politiku interneta. Zagovara da se ova tijela pridržavaju principa otvorenog učestvovanja, javne odgovornosti i ljudskih prava.

Involve (UK)

<http://www.involve.org>

„Involve“ su stručnjaci u javnom angažiranju, učestvovanju i dijalogu. Oni provode istraživanje i daju obuku kako bi inspirirali građane, zajednice te institucije da vode i da učestvuju u visoko kvalitetnim procesima javnog učestvovanja, konsultacija i angažiranja zajednice.

Institut otvoreno društvo/Soroš fondacija

www.soros.org/osi.html

Institut otvoreno društvo djeluje u oblastima obrazovanja, društvene i pravne reforme, osiguravanju resursa i sposobnosti za umrežavanje za ljude u bivšim komunističkim zemljama Istočne i Centralne Europe. Ured Instituta je u Budimpešti, u Mađarskoj. Potražite link Budimpešta, za programe koji su relevantni za Istočnu Europu.

Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj

www.oecd.org/puma

Kao odvojen link kroz OECD-a, Program javnog upravljanja (PUMA) nudi niz tema koje su povezane sa njegovim uslugama javnog upravljanja. Posebnu pažnju treba obratiti na sekciju o odnosima vlasti-građani, sa online člancima, odličnom dokumentacionom sekcijom (sa upitnicima) te općim informacijama o angažiranju građana na izradi politika i pružanju usluga građanima.

Participatory Budgeting Unit (UK)

<http://www.participatorybudgeting.org.uk>

Ovo je web resurs kojim upravlja NVO iz Manchestera (UK) s ciljem pružanja potpore javnom sektoru i grupama u zajednici u razvijanju participativnih budžetskih procesa njihovim lokalnim područjima.

Participation Toolkit

<http://www.toolkitparticipation.com/>

Ovaj priručnik nudi informacije o alatima koji promoviraju učestvovanje građana u lokalnom upravljanju državom. Opisano je i analizirano stotine slučajeva. Sajt također predstavlja članke i linkove za dodatno istraživanje na ovu temu.

Pew Centre for Civic Journalism

www.pewcenter.org

„Pew centar je inkubator za eksperimente u građanskom novinarstvu koji omogućavaju medijskim organizacijama da kreiraju i rafiniraju bolje načine izvještavanja o događajima s ciljem ponovnog uključivanja ljudi u javni život.“ Općenito, radi se o zagovaračkom sajtu za novinarstvo koje je svjesno važnosti građanskog i medije koji podržavaju lokalne inicijative za široke narodne mase.

Web sajt Instituta Svjetske banke

www.worldbank.org/wbi/home.html,

www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm

Sajt za WBI sadrži različite informacije i resurse koji su povezani sa projektima Svjetske banke, istraživanja i publikacije, uključujući „priručnik za učestvovanje javnosti“. Ovaj link o učestvovanju javnosti, posebno sumira znanje i ekspertizu koju je Svjetska banka stekla u pružanju tehničke pomoći nacijama i regionima u razvoju širom svijeta.



REGIONALNI URED PROJEKTA

Potoklinica 16
71000 Sarajevo, Bosna i Hercegovina
Tel: +387 (0)33 532 757
Web: www.tacso.org
E-mail: info@tacso.org

ALBANIJA

Rr „Donika Kastrioti“, poslovni centar „Kotoni“, K-2
Tirana, Albanija
Tel: +355 (4) 22 59597
E-mail: info.al@tacso.org

BOSNA I HERCEGOVINA

Kalesijska 14/3
71000 Sarajevo, Bosna i Hercegovina
Tel: +387 (0)33 656 877
E-mail: info.ba@tacso.org

HRVATSKA

Amruševa 10/I
10000 Zagreb, Hrvatska
Tel: +385 1 484 1737/38/3
E-mail: info.hr@tacso.org

KOSOVO U SKLADU SA REZULOCIJOM UN VIJEĆA SIGURNOSTI 1244/99

Str. Fazli Grajqevci 4/a 10000
Priština, Kosovo u skladu sa Rezolucijom UN Vijeća
sigurnosti 1244/99
Tel: +381 (0)38 220 517
E-mail: info.ko@tacso.org

BIVŠA JUGOSLOVENSKA REPUBLIKA MAKEDONIJA

11 Oktomvri 6/ 1-3 1000
Skoplje, Bivša jugoslovenska Republika Makedonija
Tel: +389 2 32 25 340
E-mail: info.mk@tacso.org

CRNA GORA

Dalmatinska 78
20000 Podgorica, Crna Gora
Tel: +382 20 219 120
E-mail: info.me@tacso.org

SRBIJA

Španskih boraca 24, stan broj 3
11070 Novi Beograd, Srbija
Tel: + 381 11 212 93 72
E-mail: info.rs@tacso.org

TURSKA, URED U ANKARI

Gulden Sk. 2/2 Kavaklıdere – 06690
Ankara, Turska
Tel: +90 312 426 44 5
E-mail: 1info.tr@tacso.org

TURSKA, URED U ISTAMBULU

Yenicarsi Caddesi br. 34, 34433 Beyoglu
İstambul, Turska
Tel: +90 212 293 15 45
E-mail: info.tr@tacso.org