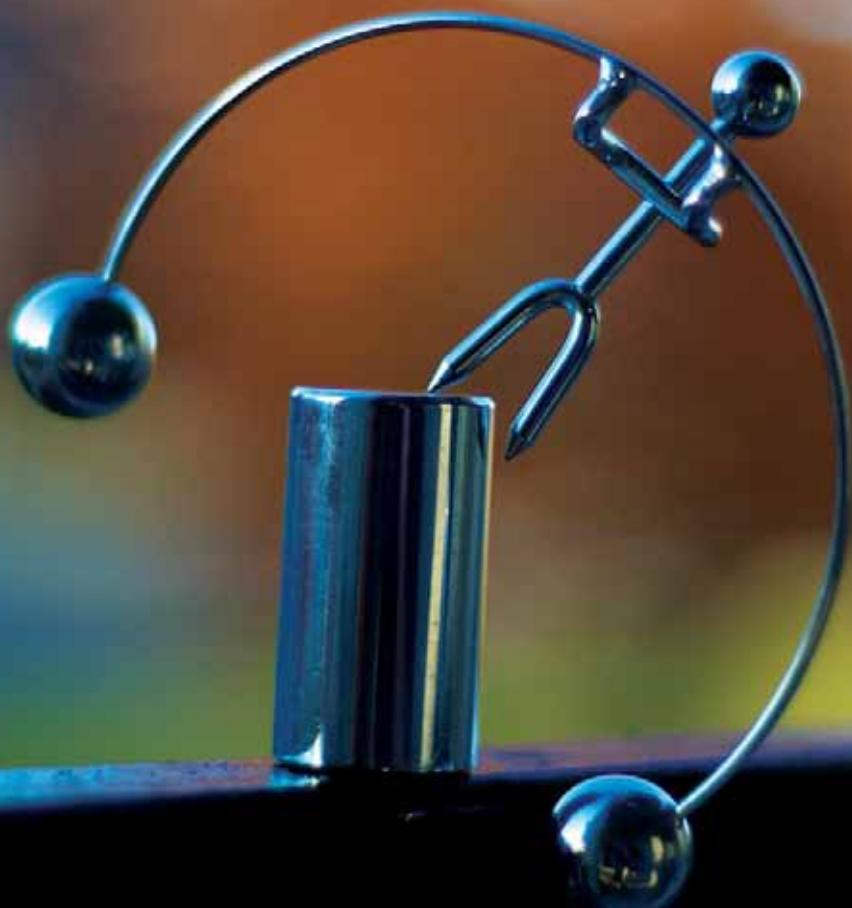




Projekat finančira
Evropska unija



Zagovaranje i uticanje na politike za ostvarivanje društvenih promjena



Ova publikacija izdata je uz pomoć Evropske unije. Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost TACSO-a i ni na koji se način ne može smatrati da odražava stavove Evropske unije. Sadržaj ovog priručnika smatra se javnim i dozvoljena je dalja distribucija. Ukoliko odlučite koristiti ovaj materijal, molimo da navedete TACSO kao izvor i web stranicu sa koje ste preuzeли 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 i Hercegovina
www.tacso.org

Autori: Ger Roebeling, Jan de Vries (MDF Training and Consultancy, Holandija)

Dizajn: Šejla Dizdarević, digiTarija

Prevod: Roman Ivanković

Datum: juli 2011.

TACSO projekat provodi međunarodni konzorciji pod okriljem SIPU International-a i u sastavu sljedećih organizacija:

Švedski institut za javnu administraciju - SIPU International
www.sipuinternational.se

Centar za promociju civilnog društva
www.civilnodrustvo.ba

Fondacija za razvoj ljudskih resursa
www.ikgv.org

Fondacija za podršku lokalnoj demokratiji
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.

Albanski helsinški komitet (AHC)

Albanija
office@ahc.org.al
+355 4 22 36 671

Albansko-britanska trgovinska i industrijska komora

Albanija
www.abcci.com
info@abcci.com
+355 4 234 1020

Centar za razvoj civilnog društva (CSDC)

Albanija
www.vloracivilsociety.org
csdcv@icc-al.org
+355 69 22 60 212

CORRIDOR

Bosna i Hercegovina
www.corridor-sarajevo.org
corridor@bih.net.ba
+387 61 147 219

Žene sa Une

Bosna i Hercegovina
zena-una@bih.net.ba
+387 61 860 566

Lara

Bosna i Hercegovina
ngo.lara@teol.net
+387 65 583 964

TERCA

Bosna i Hercegovina
info@terca.ba
+387 61 203 052

Centar za mirovne studije

Hrvatska
cms@zamir.net
+385 91 739 1247

Levizja FOL

Kosovo (u skladu sa Rezolucijom Vijeća sigurnosti UN-a 1244/99)
info@levizjafol.org
+377 44 324 377

Kosovski centar za rehabilitaciju žrtava mučenja (KRCT)

Kosovo (u skladu sa Rezolucijom Vijeća sigurnosti UN-a 1244/99)
info@krct.org

Centar za humanitarno pravo, Kosovo

Kosovo (u skladu sa Rezolucijom Vijeća sigurnosti UN-a 1244/99)
office.ks@hlc-kosovo.org
+377 44 240 278

Omladinski obrazovni forum

Bivša jugoslovenska Republika Makedonija
info@mog.org.mk
+389 75 396 143

Udruženje građana MOST

Bivša jugoslovenska Republika Makedonija
most@most.org.mk
+389 70 219 968

Koalicija „Svi za pravična suđenja“

Bivša jugoslovenska Republika Makedonija
contact@all4fairtrials.org.mk
+389 2 3215 263

Centar za razvoj nevladinih organizacija (CRNVO)

Crna Gora
crnvo@crnvo.me
+382 20 219 120

Institut za medije Crne Gore

Crna Gora
imcg@t-com.me
+382 20 201 345

Ženska akcija

Crna Gora
womenaction@t-com.me
+382 20 246 394

Ekološko udruženje Avalon

Srbija
avalon1@nadlanu.com
+381 63 83 47 095

Čovekoljublje

Srbija
www.covekoljublje.org
program@covekoljublje.org
+381 18 512 144

Gruppa 484

Srbija
tp@grupa484.org.rs
+381 61 13 16 586

TEMA

Turska
tema@tema.org.tr
+90 537 722 7701

Udruženje za solidarnost sa ženama, Kapadokya

Turska
kapadokyakadin@hotmail.com
+90 535 966 6317

Fondacija volontera u zajednicama (TOG)

Turska
www.tog.org.tr
info@tog.org.tr
+90 55 4 33 88 211

Transparency International Turske

Turska
handeozhabes@gmail.com
+90 532 66 22 129



**Zagovaranje i uticanje na
politike za ostvarivanje
društvenih promjena**



SADRŽAJ

Predgovor	12
Pristup ovom priručniku	14
Struktura priručnika	15
I DIO - Uvod u zagovaranje i uticanje na politike	17
Politika i uticanje na politike – ključni koncepti	18
CLASP principi	30
Uvod u ciklus uticanja na politike	44
II DIO - Rođenje rane poruke	49
Utvrđivanje predmeta politike	52
Definisanje predmeta politike	58
Učešće korisnika	82
Strateško djelovanje sa rannom porukom: Akteri u procesu	92
Mapiranje procesa donošenja politika	106
III DIO - Umrežavanje i planiranje zajedničke akcije	115
Umrežavanje za uticanje na politike	118
Formulisanje akcionog plana	128
IV DIO - Provjeda i učenje	145
Prenošenje konačne poruke	146
Monitoring i evaluacija	158
Praktični alati	168
Rječnik ključnih pojmoveva	222



Predgovor

PREDGOVOR

Kroz aktivnosti u osam zemalja regije Zapadnog Balkana i Turske, projekat *Tehničke pomoći organizacijama civilnog društva* – TACSO – pruža podršku i prilike za razvoj jakog i uticajnog sektora civilnog društva. Ova investicija u civilno društvo zasnovana je na našem uvjerenju da u kontekstu prijema u članstvo EU-a trenutni politički, ekonomski i društveni procesi zahtijevaju angažovano i dobro funkcionirajuće civilno društvo kao važan preduslov za demokratski razvoj.

Važna komponenta TACSO projekta je razvoj kapaciteta OCD-ova sa osnovnim ciljem unapređenja kapaciteta predstavnika organizacija civilnog društva u brojnim ključnim područjima i to kroz pružanje znanja o savremenim metodologijama i tehnikama, kao i prilikama za razmjenu i sticanje praktičnog znanja.

U proljeće 2010. godine, TACSO je proveo pet regionalnih programa obuke namjenjene iskusnim i dobro uspostavljenim organizacijama civilnog društva i njihovim predstavnicima. Nakon uspješno završenih programa obuke i u cilju daljeg ojačavanja kapaciteta organizacija civilnog društva, TACSO je odlučio pripremiti pet priručnika o sljedećim temama:

- Prikupljanje sredstava i pristup EU fondovima;
- Upravljanje organizacijama civilnog društva – praktični alati za analizu organizacijskog razvoja;
- Razvoj i upravljanje EU projektima;
- Zagovaranje i uticanje na politike za ostvarivanje društvenih promjena;
- Učestvovanje građana u odlučivanju.

Ovaj priručnik nazvan „*Zagovaranje i uticanje na politike za ostvarivanje društvenih promjena*“ ima za cilj unaprijediti vještine OCD-ova u zagovaranju i uticanju na javne politike kako bi doprinijeli društvenoj transformaciji.

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

Palle Westergaard

Šef tima

U savremenom društvu, broj tema i predmeta koje je potrebno promijeniti, kao i različita mišljenja aktera i aktera u procesu, čine procese upravljanja, konsolidovanja i ostvarivanja promjena sve složenijima. Poduzetnici ne mogu razvijati svoje proizvode i usluge bez osvrтанja na želje klijenata, propise vlasti i sve češće mišljenja grupa koje vrše pritiske ili društvenih pokreta. Slično tome, vlade ne mogu formulisati zakone, pravila i propise bez iscrpnog poznavanja određenog pitanja ili potreba svojih građana i interesa različitih aktera u društvu – jednako i poduzetnika i organizacija civilnog društva. Na kraju, organizacije civilnog društva ne mogu ostvariti promjenu samo zahtijevajući ili tražeći svoja prava bez osnažnjenih glasova svojih korisnika usluga, obuhvatnog poznavanja postojećih zakona i propisa, interesa suprostavljenih aktera u procesu i dokaza o negativnim ili pozitivnim implikacijama za korisnike usluga.

Ukratko, ukoliko želimo postići održive promjene i konsolidovati osnažnjene promjene, moramo postati ovisni jedni o drugima.

Stoga je zagovaranje i uticanje na politike ključno za svakog poduzetnika, političara ili grupu civilnog društva. Izazov je okupiti različite aktere kako bi diskutovali, informisali ili uticali na donosioce odluka u najširem mogućem smislu, a u vezi sa istorijatima određenog predmeta ili interesima kako bi donijeli informisane odluke. Nedostatak aktivnosti zagovaranja i uticanja na politike loše utiče na kvalitetu u odličivanju.

Ovaj priručnik će vam pomoći da unaprijedite kvalitet i učinkovitost svog zagovaranja i uticanja na politike na kredibilan, legitim i odgovoran način.

PRISTUP OVOM PRIRUČNIKU

Kako bi ovaj priručnik učinili što praktičnijim teoretskom dijelu smo dodali analize slučajeva i praktične alate. Analize slučajeva uglavnom se odnose na iskustva organizacija civilnog društva (OCD) sa područja Zapadnog Balkana i Turske. Ovaj pristup odabran je kako bi nadogradili znanje OCD-ova u polju zagovaranja i uticanja na politike i učinili ga primjenjivim u njihovom svakodnevnom radu.

Jezgro ovog priručnika je ciklus zagovaranja i uticanja na politike koji odražava korake iz ciklusa upravljanja projektom. Iz našeg iskustva u vezi sa ovim ciklusom, najčešća greška u projektima je ta da organizacije običavaju utvrditi problem i odmah preći na provedbu mogućih rješenja, stoga im promaknu mnogi ključni koraci u planiranju. Slična konstatacija se može napraviti u slučaju uticanja na politike – utvrdi se problem i potom se direktno provode aktivnosti.

Razvoj *teorije promjene* za vašu organizaciju razjašnjava kako se ispunjavaju *misija i vizija* vaše organizacije, te kako vaši programi i projekti doprinose toj misiji i viziji. Uticanje na politike može biti dijelom tog procesa. Kada se vaša organizacija koristi uticanjem na politike kao važnom intervencijom treba pojasniti *kako je uticanje na politike utkano u teoriju*

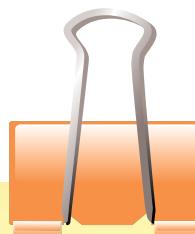
promjene vaše organizacije. Stoga uticanje na politike nije nešto što radite na marginama neke podaktivnosti ili ad hoc potez koji činite kada se susretnete sa političarem. Ne! To je jasno definisana strategija povezana sa vašim drugim intervencijama pri čemu je svima jasno da je to jedan od načina da doprineste misiji i viziji organizacije.

Provođenje vježbe *terorije promjene*, zajedno sa akterima u procesu sa kojima želite sarađivati u toku vašeg uticanja na politike, značajno povećava vaš legitimitet, kredibilitet i učinkovitost. To znači da *zajedno sa njima* utvrđujete kraljnji cilj (vizija), konkretne promjene na koje ćete se fokusirati kako bi doprinijeli svojoj viziji (krajnji ishodi ili misija) i način na koji mislite to i postići. Zajednički rad sa ostalim akterima u procesu osigurava zajedničko razumijevanje željene promjene koju nastojite ostvariti kroz uticanje na politike. Također se pojašnjava i kako će određene promjene na kojima radite uticati na promjene kojima se bave drugi akteri u procesu. Bez uspjeha u jednom području možda uopšte nećete ni ostvariti promjenu. Da rezimiramo, na ovaj način biva jasno zašto ulaze zajednički napor i koje su pojedinačne odgovornosti aktera u procesu.

Mnogi OCD-ovi provode aktivnosti uticanja na politike bilo da se radi o dijelu projekta ili osnovnoj djelatnosti. Ovaj priručnik će se fokusirati na faze prije nego se zapravo počnu provoditi aktivnosti uticanja na politike. Stoga, veliki dio posvećen je planiranju ovih aktivnosti tako da su ove one relevantne i usmjerene ka postizanju najvećeg mogućeg učinka.

Znanje i vještine predstavljene u ovom priručniku rezultat su godina iskustva MDF-a i autora, pri čemu je kombinovano njihovo teoretsko i praktično znanje o zagovaranju i uticanju na politike i znanje o planiranju, monitoringu i evaluaciji.

STRUKTURA PRIRUČNIKA



Ovaj priručnik organizovan je u pet glavnih dijelova:

- 1 DIO** - Uvod u zagovaranje i uticanje na politike
- 2 DIO** - Rođenje rane poruke
- 3 DIO** - Izgradnja saveza i aktioni plan
- 4 DIO** - Provedba i učenje: prenošenje krajnje poruke
- 5 DIO** - Praktični alati



I DIO
Uvod u zagovaranje i uticanje
na politike



Politika i uticanje na politike – ključni koncepti

Uvod

O čemu zapravo govorimo kada pričamo o uticanju na politike, lobiranju i zagovaranju? Različiti ljudi koriste ove pojmove u kontekstu različitih aktivnosti. Radi boljeg razumijevanja bitno je objasniti razliku među ovim pojmovima. Dole su dati kratki pregledi razlika i preklapanja između nekih od ovih pojmoveva.

ŠTA PODRAZUMIJEVAMO POD UTICANJEM NA POLITIKE?

Kada ljudi govore o politici i politikama koriste se ovim riječima u različitim kontekstima, a ponekad i na zbumujući način. Politika se uglavnom definiše kao akcije i interakcije koje se dešavaju u toku diskusije i pregovaranja između aktera u procesu pri čemu moć, status i uticaj sudionika igraju najvažniju ulogu.

Politika (od grčke riječi πολιτικός, "od, za ili u vezi sa građanima") je proces kroz koji akteri (ili više grupa njih) nastoje donijeti kolektivne odluke. Pojam se uglavnom koristi za umjetnost ili nauku vođenja vladinih ili državničkih poslova. Također se odnosi na postupke civilnih vlasti. Ipak, politika se pojavljuje i u drugim grupnim interakcijama, uključujući korporativne, akademske i vjerske institucije. Sastoji se od "društvenih veza koje uključuju ovlaštenja ili moć" i odnosi se na regulaciju javnih poslova unutar političke jedinice, kao i na metode i taktike koje se koriste u formulisanju i primjeni politike.

Pojam politike se obično objašnjava kao princip ili (skup) pravila za upravljanje procesom odlučivanja i postizanja racionalnih i predvidljivih krajnjih ishoda. Politike obično usvajaju tijela vlasti ili parlamenti, te odbori ili upravljačka tijela organizacija ili kompanija.

U cijelom ovom priručniku se koristimo pojmom uticanja na politike kada govorimo o svim mogućim aktivnostima čija je svrha uticati na politike, a jednostavno se lako prevodi na većinu jezika, prihvaćen je u većini političkih kultura u mnogim zemljama i može se baviti svim vrstama aktera, od organizacija civilnog društva i vlada do privatnog sektora.

Svako određeno tijelo ima svoju viziju, misiju i utvrđene politike, a vršenje uticaja na ove politike je svakodnevni posao.

Za potrebe ovog priručnika koristimo sljedeću definiciju uticanja na politike:

Radna definicija uticanja na politike

Uticanje na politike je hotimičan i sistematičan proces vršenja uticaja na politike, prakse i postupke različitih ciljnih aktera u procesu sa najvećim uticajem na određeno pitanje, uključujući korisnike i povećanje njihovog vlasništva i kapaciteta u vezi sa određenim predmetom. Mogu se provoditi pojedinačne aktivnosti ili se primijeniti kombinovana strategija u kojoj zajedničke snage i usklađene aktivnosti povećavaju učinkovitost bilo koje intervencije uticanja na politike.

Gore navedena definicija sadrži dva elementa koja mogu tražiti dodatna objašnjenja, a to su „postupci“ i „akteri u procesu“:

Uticanje na politike tiče se promjene postupaka određenih aktera u procesu. Promjena postupaka preduslov je za promjenu politika. Sama promjena politika ne treba biti namjeravani rezultat uticanja na politike, obzirom da želimo nešto promijeniti i u praksi. Kako bi ovo postigli važno je promijeniti i postupke. U ovom priručniku biće opisani različiti praktični alati i pristupi koji se fokusiraju na promjenu postupaka različitih aktera kroz uticanje na politike.

Gore navedena definicija također spominje „različite ciljne aktere u procesu koji su najuticajniji“ umjesto češće korištene fraze „donosioci odluka“. Razlog za to je taj da nisu svi ljudi koji se obično označavaju donosiocima odluka neophodno i najuticajniji akteri u određenom procesu. Mnogo toga ovisi o krajnjim ishodima različitih analiza koje su predstavljene u ovom priručniku.

ŠTA JE ZAGOVARANJE, LOBIRANJE I AKTIVIZAM?

Pojmovi koji se obično koriste kada se govori o uticanju na politike su zagovaranje, lobiranje i aktivizam. Definicije ovih pojmoveva nisu strogo zadate i predmet su šireg dogovora, te se može činiti da dolazi do preklapanja u značenju ovih pojmoveva i aktivnosti koje se pod njima podrazumijevaju. Ipak je moguće imati svojstveno mišljenje o tome šta je aktivizam, ili šta podrazumijeva zagovaranje i lobiranje, i bez mogućnosti davanja jasne definicije ovih pojmoveva.

Ono što dodatno stvara konfuziju kada se radi o ovim pojmovima je to da se oni često definišu kroz određene aktivnosti. Tako neki sastanak sa političarima smatraju aktivnošću koja može potpadati pod lobiranje. Objavljanje saopštenja za medije može se tako više smatrati zagovaranjem. Demonstracije bi onda bile pod aktivizmom. Ovakvo razlikovanje pojmoveva isključivo po vrsti aktivnosti koje oni podrazumijevaju nije korisno, obzirom da se neka aktivnost može smatrati lobiranjem, zagovaranjem ili aktivizmom u ovisnosti od konteksta, namjere organizatora ili načina na koji je vidi druga strana.

U korištenju ovog priručnika bitno je razlikovati ove pojmove, ali nećemo dati strogo zadate definicije - radije ćemo dopustiti čitaocu da pravi razlike među njima pomoći dole navedenih objašnjenja.

Lobiranje

Za neke ljude lobiranje ima negativne konotacije i priziva sliku muškaraca u odjelima koji prave sumnjive dogovore sa političarima u stražnjim uredima. Konotacija je tako jaka da Evropska komisija preferira koristiti izraz „predstavljanje interesa“. Jasno je da postoje slučajevi u kojima lobiranje vrše profesionalci koje klijent unajmi kako bi bio predstavljen na određeni način. Često su to slučajevi

Elementi lobiranja:

- Proces vođen ka koncenzusu
- Pregovaranje
- Dijalog
- Različite strane

koje padnu na pamet kada se koristi pojам „lobiranje“. Šta god da mislili o ovom pojmu, on se odnosi na broje aktivnosti koje veliki broj OCD-ova provodi bilo svjesno ili ne. Obzirom da je lobiranje pojam za koji je čula većina ljudi, njime ćemo se i koristiti.

Činjenica je da lobiranje često podrazumijeva neke poslove koji nisu direktno transparentni. To znači da je pravi izazov učiniti lobiranje odgovornim. Lobiranje podrazumijeva, u najmanju ruku, neku vrstu dijaloga među različitim stranama. Također, različite strane će biti, u većoj ili manjoj mjeri, vođene ka koncenzusu. To znači da postoji određeni prostor za pregovaranje. Ukoliko to nije slučaj, onda možda želite lobirati i istovremeno imati neprekidni dijalog, ali ovo rijetko urodi uspjehom i dijalog će biti jednostran.

Primjeri različitih definicija:

Aktivnosti „predstavljanja interesa“ (...) definišu se kao aktivnosti koje se provode s ciljem uticanja na formulisanje politika i proces donošenja odluka evropskih institucija.

(Izvor: Kodeks Evropske komisije o poslovanju interesnih predstavnika“

„Organizacija nastoji ‘uticati na zakone’ kada (se) komunikacija:

- usmjerava prema zakonodavcu ili uposleniku zakonodavnog tijela,
- odnosi na određeni zakon,
- odražava mišljenje o tom zakonu.“

(Izvor: Definicija direktnog lobiranja IRC-a)

Lokalno lobiranje se vrši kada (se) komunikacija:

- usmjerava prema zakonodavcu ili uposleniku zakonodavnog tijela,
- odnosi na određeni zakon,
- odražava mišljenje o tom zakonu“, i
- „potiče primaoca ... na preduzimanje akcije u vezi sa zakonom.“

(Izvor: Definicija lokalnog lobiranja IRC-a)

MOST, Bivša jugoslovenska Republika Makedonija

Organizacija građana MOST koja prati izbore, uspješno je lobirala za reformu izbornog zakona u Makedoniji tako što je, između ostalog, lobirala među ključnim predstavnicima u ministarstvima i parlamentarcima i to u različitim fazama pripreme novog izbornog zakonda. Njihov rad detaljnije je opisan u poglavljiju koje se bavi pregledom procesa donošenja politika.

Zagovaranje

Zagovaranje se često spominje u istoj rečenici kao i uticanje na politike. Razlog tome je taj što se oni dosta preklapaju. Kao što je slučaj i sa lobiranjem, tako ne postoji jedinstvena definicija zagovaranja. Mnoge definicije su slične radnoj definiciji uticanja na politike. Ipak, postoji jedna bitna razlika između uticanja na politike i zagovaranja, a to je moguća priroda aktivnosti. Zagovaranje se odnosi na nenasilne aktivnosti čiji je cilj uticanje na politike, prakse i postupke. Uključuje lobiranje (koje je po svojoj prirodi nenasilno) i ostale aktivnosti koje nisu dio lobiranja, ali su nenasilne i smatraju se legalnim.

Primjeri različitih definicija:

- Zagovaranje je proces mijenjanja praksi i politika ljudi koji imaju moć, a koje utiču na ljude u određenom nepovoljnem položaju. (CAFOD)
- Zagovaranje fokusirano na građane organizovani je politički proces koji uključuje koordinirana nastojanja ljudi u svrhu promjene politika, praksi, ideja i vrijednosti koje potiču nejednakost, diskriminaciju i isključenost.

(Vodič za akciju zagovaranja i građansko učešće)

Fondacija za borbu protiv erozije tla, Turska

Dobar primjer zagovaračke aktivnosti koja ne predstavlja lobiranje je aktivnost turske Fondacije za borbu protiv erozije tla (TEMA). U okviru svog lobiranja za usvajanje Zakona o zaštiti i unapređenja tla, ova organizacija je dodatno izvršila pritisak pokretanjem kampanje potpisivanja peticija i prikupljanja preko jednog miliona potpisa.



U kontekstu ovog priručnika, zagovaranje se najbolje opisuje kao svaka nenasilna i zakonita aktivnost čiji je cilj uticati na politike, prakse i postupke.

Aktivizam

Kada razmišljamo o aktivizmu često to povezujemo sa demonstracijama, stajanjem na barikadama, kao i zabavnim i kreativnim aktivnostima čija je namjera privući pažnju na neko pitanje. Takve aktivnosti većinom nisu osmišljene kako bi stvorile ili predložile koncenzus. Provode se kako bi se drugi ubijedili ili informisali, npr. kako bi dobili većinsku podršku za sporno pitanje ili uvrstili neki predmet u agendu. Preduzimanjem ovakvih aktivnosti može se vršiti pritisak na određene aktere u procesu da izvrše promjene, a pri tome se koristi treća strana, kao što je javnost. Na ovaj način aktivizam često stoji u suprotnosti sa lobiranjem i/ili dijalogom, koji se smatraju pasivnjim, nevizuelnim i aktivnostima čija je namjera postizanje koncenzusa. Važno je razumijjeti da aktivizam može biti pozitivan, zakonit i nenasilan, ali isto tako može biti nezakonit i nasilan. Nasilje je uvijek moguće u aktivizmu obzirom da je namjera aktivnosti koje se provode suočavanje.



*(Slika) „Način na koji Greenpeace djeluje čini da se mnogi ljudi osjećaju neugodno – upravo tako i treba biti jer mi skrećemo pažnju na neugodna pitanja.“
(Greenpeace)*

Primjer definicije

Aktivizam se sastoji od namjerne akcije čija je namjera ostvarivanje društvene, političke, ekonomске ili ekološke promjene. Aktivizam može imati različite oblike, kao što je pisanje pisama novinarskim redakcijama i političarima, političke kampanje, ekonomski aktivizma kao što su bojkoti ili povlaštene zaštite biznisa, zborovi, ulične demonstracije i štrajkovi, štrajkovi glađu, itd. (Wikipedia)

Omladinski obrazovni forum, Bivša jugoslovenska Republika Makedonija

Aktivizam se sve više vrši putem društvenih mreža, kao što su Facebook ili Twitter, kao i upotreborom novih medija, poput YouTube-a. Neki članovi OCD-ova koriste ove mehanizme kako bi povećali svijest javnosti i vršili pritisak na donosioce odluka. Primjer OCD-a koji koristi društvene medije u svom aktivizmu je Omladinski obrazovni forum iz Bivše jugoslovenske Republike



Makedonije. Oni se bave pitanjima koja se tiču društvene inkluzije mladih ljudi i borbe protiv korupcije u visokom obrazovanju. Postavljaju kratke video radove (amaterske radove, podcasts i grafike) na YouTube-u i/ili Vimeo-u koji im besplatno daju na raspolaganju prostor. Već imaju veliku grupu podrške na Facebook-u i Twitter-u. Ova zajednica ljudi glasa i komentariše materijale, bilo direktno ili putem društvenih mreža. Ove platforme nude veliki broj prilika za razmjenu.

Ove aktivnosti se provode radi mobilizacije ljudi za određene događaje, privlačenje političara i/ili predstavnika vlasti koji su prisutni na društvenim mrežama, a pomažu i u skupljanju većeg broja potpisa za online peticije kada se one provode. Na ovaj način se daju ulazne informacije za ostale aktivnosti s ciljem uticanja na donosioce odluka, kao što su aktivnosti lobiranja.

Poseban uspjeh u korištenju društvenih mreža predstavljal je upotreba koncepta Flash Mobs-a za slanje poruke: „Uključite mlade u procese donošenja odluka“. Prvi javni Flash Mob događaj privukao je više od 100 ljudi; snimak je postavljen na YouTube i potom dalje prosljeđivan kroz društvene mreže. Postigao je ogromnu popularnost među mladim ljudima u školama u Makedoniji. Rezultat je bio organizovanje drugog Flash Mob događaja koji je privukao više od 200 mladih ljudi u nekoliko gradova Makedonije. Time je povećana njegova popularnost među različitim online zajednicama, a služi i kao dobar primjer mobilizacije putem interneta.

Kada pričamo o nezakonitim aktivnostima imamo na umu da je nezakonitost aktivnosti subjektivna ocjena i da se razlikuje od zemlje do zemlje. U nekim zemljama, na primjer, nezakonito je organizovati proteste. U kontekstu ovog vodiča, „nezakonitim“ se smatraju aktivnosti čija je namjera povrijediti druge, kao što je nasilje ili podmićivanje.

U kontekstu ovog priručnika, za aktivizam je karakteristično da podrazumijeva aktivnosti usmjerene ka trećim stranama (tj. javnost) i da mogu biti nenasilne ili nasilne i nezakonite.

PODIZANJE SVIJESTI I UTICANJE NA POLITIKE

Pojam podizanja svijesti često se spominje u kombinaciji sa uticanjem na politike, zagovaranjem, lobiranjem i aktivizmom, kao i samostalno. Za mnoge se odnosi na skup aktivnosti ili na strategiju. U nekim slučajevima, podizanje svijesti samo je sebi svrha.

Podizanje svijesti je preduslov za sve aktivnosti vršenja uticaja na politike. To je uzajamna razmjena informacija među uključenim akterima u procesu, bilo da se radi o korisnicima ili donosiocima odluka. Možemo reći da su podizanje svijesti ili unapređenje svijesti kontinuirani procesi u toku cijele intervencije.

Mnogi projekti - kao što su i projekti uticanja na politike - sadrže elemente podizanja svijesti. U lobiranju, na primjer, organizacije pružaju informacije donosiocima odluka i tako unapređuju njihovu svijest o određenom pitanju. U mnogim aktivnostima zagovaranja i aktivizma svijest šire javnosti ili određene grupe unapređuje se s ciljem mobiliziranja tih grupa i stvaranja pritiska na donosioce odluka. Također možete unaprijediti svijesti korisnika vaših intervencija. Ovo je često korak koji prethodi njihovom ojačavanju koje potom omogućava njihovo učestvovanje u vašoj intervenciji.

Kao takvo, podizanje svijesti često je dio vaše intervencije. Ipak, podizanje svijesti treba se smatrati samo sredstvom za postizanje određenijeg cilja. Uvijek morate imati na umu koji su razlozi za podizanje svijesti. Prema našem iskustvu, mnoge organizacije navedu podizanje svijeti kao jedan od ciljeva njihovih nastojanja uticanja na politike.

Mi vjerujemo da je podizanje svijesti dio vršenja uticaja na politike, ali isto tako vjerujemo da samo podizanje svijesti ne može postići promjenu u donošenju politika ili načina postupanja. Stoga podizanje svijesti ne može biti cilj vaše intervencije uticanja na politike. Podizanje svijesti podrazumijeva niz aktivnosti, kao što je dijeljenje letaka, pružanje informacija o određenom pitanju donosiocima odlka ili održavanje informativnih govora na konferencijama. Krajnji ishod ovih nastojanja je unapređenje svijesti određenih ljudi o nekoj temi. Ovo bi dalje trebalo da bude doprinos postizanju viših ciljeva, krajnjih ishoda ili rezultata, a to je promjena postupaka u vezi sa određenim predmetom. Potrebno je da se fokusirate na to kuda vodi ova osvještenost, tj. koja je to promjena koju želite ostvariti nakon što je svijest ljudi unaprijeđena.

Podizanje svijesti putem određenih aktivnosti radi se kako bi:

- pružili informacije kako bi uvrstili nešto na agendu,
- mobilizovali grupe ili širu javnost s ciljem vršenja pritiska za ostvarivanje promjene,
- napravili prvi korak kako bi osnažili korisnike.

Centar za razvoj nevladinih organizacija (CRNVO), Crna Gora

CRNVO radi na pitanjima korporativne društvene odgovornosti i promjene postupaka privatnog sektora, NVO-a predstavnika vlasti. Ono što žele postići je zajednički rad ovih aktera na pitanju korporativne društvene odgovornosti i to da u konačnici vlasti preuzmu odgovornost za stvaranje povoljnog okruženja za korporativnu društvenu odgovornost. Prvi korak je podizanje svijesti svih aktera o važnosti korporativne društvene odgovornosti i činjenici da to može uspjeti, kao i podizanje svijesti o mogućnostima za saradnju i uzajamnu korist. Veliki korak u ovom procesu je bila organizacija konferencije na ovu temu gdje su predstavljene najbolje prakse i knjiga najboljih praksi. Svi ovi događaji su bili i medijski pokriveni kako bi se dalje javnost senzibilirala o korporativnoj društvenoj odgovornosti. CRNVO nastavlja organizovati obuke za različitike aktere o ovoj temi i partnerstvima. Također koriste ovu unaprijeđenu svijest za lobiranje u korist povoljnijeg okruženja za korporativnu društvenu odgovornost.



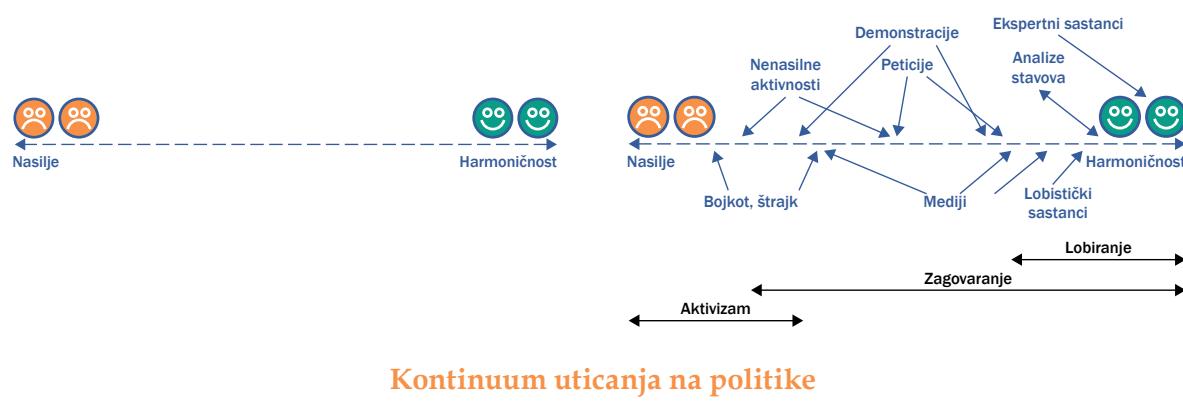
Helsinški komitet Albanije, Albanija

Helsinški komitet Albanije koristi se aktivnostima podizanja svijesti različitih aktera kako bi ovi akteri igrali ulogu u uspješnoj provedbi novog zakona protiv diskriminacije. Tako su pružaoci pravne pomoći, lokalne organizacije za ljudska prava, advokati, mladi aktivisti za ljudska prava, predstavnici sindikata i učenjaci pohađali obuku o novom zakonu kako bi ga primjenjivali u svom radu. Smatra se da ovakav način rada doprinosi uspješnijoj provedbi zakona protiv diskriminacije. Aktivnosti koje su uslijedile nakon ovog podizanja svijesti fokusiraju se na dobivanje određene pravne znanosti kroz upotrebu ovog zakona.



KONTINUUM UTICANJA NA POLITIKE

Kao što je ranije spomenuto, namjera ovog priručnika nije da napravi razliku između različitih pojmove davanjem definicija. Razlog za ovo je taj da ne postoje jedinstvene definicije i mnoge od njih samo pokazuju da postoje preklapanja među pojmovima. Drugi važan razlog je taj da jedna aktivnost može biti svrstana u više ovih kategorija u ovisnosti od konteksta ili izbora momenta. Kako bi razlikvali i razumjeli ove pojmove, pripremili smo kontinuum uticanja na politike u kojem su pojmovi predstavljeni kao sastavni dijelovi kontinuma pod opštim pojmom: uticanje na politike. Popunjavanje kontinuma uticanja na politike vam pomaže da mislite o različitim aktivnostima koje možete preduzeti, te da li bi se one više uklopile u opis aktivizma ili lobiranja, ili bi se svrstale pod zagovaranje. Vjerovatno je da će većina aktivnosti potpasti pod zagovaranje, a veliki broj njih će se smatrati lobiranjem. Dole predstavljeni kontinuum pokazuje jednu liniju sa dvije krajnosti. Možete zabilježiti aktivnosti vršenja uticaja na politike na kontinumu ovisno o tome koliko je aktivnost harmonična. Pojam „nasilje“ ukazuje na stepen fizičkog i psihičkog nasilja. Drugi pojam koji možete koristiti je „nezakonito“ ili „konfrotacija“.



Kontinuum možete popuniti različitim vrstama aktivnosti koje provodite, kao što su sastanci sa političarima, ekspertni sastanci, pisanje saoštenja za medije, demonstracije, podmićivanje, štrajkovi, bojkoti, peticije, izvještavanje, itd. Ove aktivnosti su ili manje-više harmonične ili nasilne. Može vam se desiti da za jednu aktivnost nađete više mesta u ovom kontinumu, a u ovisnosti o tome što je bila vaša namjera i koji je bio rezultat. Pored toga što vam dozvoljava da razmotrite koje su vaše namjere u vezi sa određenom aktivnosti, kontinuum vam isto tako pomaže da razmislite o tome kako će vaš(i) partner(i) sagledati tu aktivnost. Nakon što smo postavili aktivnosti u kontinuum, sada možemo napraviti razlike između aktivnosti koje bi se smatrале aktivizmom, zagovaranjem i lobiranjem. U praktičnim alatima ovog priručnika uključena je vježba sa kontinuumom uticanja na politike (alat 1).

SAVJETI za praktičnu primjenu i facilitaciju

Pojmovi koje smo predstavili u ovom poglavlju nisu zapisani u kamenu. Ne postoji jedna definicija, a isto tako nije ni od suštinske važnosti da znate tačno šta je lobiranje, zagovaranje ili aktivizam. Mnogo je važnije razumijeti da postoje razlike između ovih pojmoveva koje veliki broj ljudi koristi na različite načine. U facilitaciji rasprave o terminologiji osigurajte da je pažnja posvećena njihovim specifičnim karakteristikama kako bi ljudi razumijeli da postoje razlike između ovih vrsta aktivnosti. Na kraju, nakon što je postignut dogovor o ovim aktivnostima, mnogo je lakše razmišljati o vrstama aktivnosti koje želite provesti u različitim fazama vaše intervencije vršenja uticaja na politike.

Neki će shvatiti da se ne radi samo o lobiranju ili vođenju kampanje. Zapravo, često se radi o kombinaciji ovih aktivnosti u kojima se na različitim nivoima povezujete sa različitim ljudima.

Iz našeg iskustva, rasprava o terminologiji pomaže da se napravi razlika između onoga kako vi vidite određenu aktivnost i načina na koji to radi korisnik. U početku bilo kakvog oblika aktivnosti od velike je pomoći ukoliko se jasno zna koju vrstu reakcije očekujete.

PITANJA za dodatno razmatranje

- Da li je uticanje na politike demokratski instrument za razvoj politika, zakona i propisa? Da li se kao takvo prihvata, toleriše ili je to zvanični demokratski instrument?
- Da li se uticanje na politike može demokratski kontrolisati kako bi se garantovala transparentnost? Ukoliko je tako, kako bi vi htjeli da se kontrolišete? Da li u vašoj zemlji ili nekoj drugoj postoji regulativa?
- Da li se u različitim političkim i kulturološkim kontekstima ili u drugim vrstama demokratije uticanje na politike vrši na isti način ili bi morali koristiti drugačije taktike ili strategije?



CLASP principi

TEORIJSKI ISTORIJAT

„Koga predstavljate, koliko vas je i kako ja znam da govorite istinu – ili samo oglašavate svoje vlastite ideje?“

G. Pascal Lamy, WTO (Svjetska trgovinska organizacija)

Uticanje na politike odnosi se na uticanje na postupanje predstavnika vlasti, poduzetnika ili OCD-ova, znači onih koji imaju moć odlučivaja. Ukoliko oni donose odluke, ove odluke imaju uticaj na veće grupe ili cijelo društvo. Ukoliko vršite uticaj na ove odluke i vi postajete odgovornima do određenog stepena. Većina donosioca odluka koristi se određenim principima, svjesno ili ne, kako bi utvrdili da li neku osobu ili organizaciju trebaju ozbiljno shvatiti.

Pitanja na koje trebate odgovoriti i vi koji vršite uticaj na politike i vaše ciljne političke grupe – donosioci odluka u strukturama vlastima, privatni sektor, OCD-ovi ili korisnici – su:

- zašto vam ljudi vjeruju?
- ko ili šta vam daje pravo da se upličete?
- na koji način možete biti transparentni prema onima koji odlučuju, donatorima, ljudima koji vas podržavaju i korisnicima?
- kako vi pomažete i da li se fokusirate na situacije u kojima svaka strana pobjeđuje?
- koja je vaša baza moći i kako je koristite?

Odgovori na ova pitanja prevode se u pet takozvanih UP principa (uticanja na politike), čija je skraćenica na engleskom jeziku CLASP, što znači:

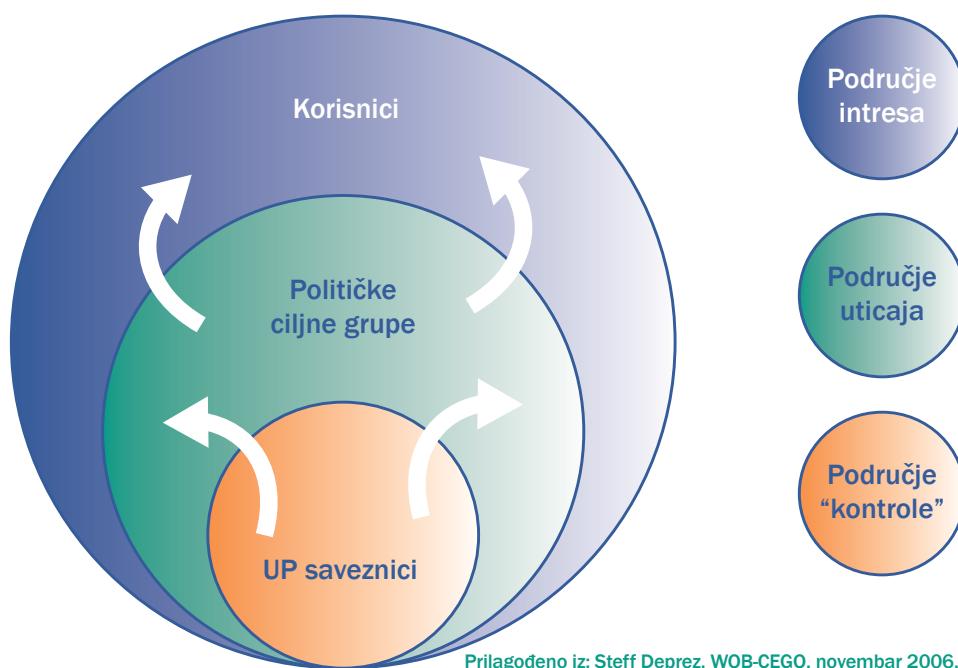
- C ⇒ kredibilitet (eng. Credibility)
- L ⇒ legitimnost (eng. Legitimacy)
- A ⇒ odgovornost (eng. Accountability)
- S ⇒ orijentisanost na služenje (eng. Service-orientedness)
- P ⇒ zasnovanost na moći (eng. Power based)

U ovom poglavlju ćemo razmotriti na šta se odnose ovi principi i kako možemo dokazati da ih u potpunosti poštujemo u toku vršenja uticaja na politike.

Uticanje je očigledno ključni dio uticanja na politike. Većinom se usmjerava prema onim akterima za koje vjerujete da mogu ostvariti promjenu u životima korisnika. Jedan od načina na koji možete razmišljati o tome šta želite i zbog čega uticete na politike je razlikovanje različitih područja uticanja na politike. U ovom priručniku ćemo se više puta osvrnuti na ova područja.

- **Područje kontrole** je područje u kojem ćete naći svoju organizaciju i saveznike. Možete, u većoj ili manjoj mjeri, kontrolisati njihove postupke, iako ćete možda morati poduzeti posebne intervencije kako bi to postigli kao što je uticanje unutar vaše organizacije ili kroz izgradnju saveza i to na način koji je objašnjen u ovom priručniku.
- **Područje uticaja** odnosi se na područje u kojem pokušavate, sa akterima iz područja kontrole, uticati na postupke političkih ciljnih grupa. Ne možete kontrolisati njihove postupke ili reakcije na vaše vršenje uticaja. Ipak, možete pokušati to uraditi, obzirom da je to rezultat koji želite postići putem intervencije uticanja na politike.
- **Područje interesa** relevantno je za OCD-ove obzirom da vjerujete da će uticanje na aktere u ovom području ostvariti željenu promjenu u životima vaših korisnika. Njihova promjena predstavlja vaš interes. Teško da će vaša intervencija postići željenu promjenu, ali će joj sigurno doprinijeti.

Da se vratimo CLASP-u, morate biti svjesni da će bilo koja promjena koju potaknete, posebno u područjima uticaja i interesa, moguće imati uticaj i na ostale.



Uticanje na politike

KREDIBILITET – ZAŠTO BI VAM LJUDI VJEROVALI?

Kredibilitet se odnosi na cilj i subjektivne komponente uvjerljivosti izvora ili poruke, što se može opisati i kao zagovaranje zasnovano na dokazima. Od sredine 90-tih ovo je postala važna tema, obzirom da internet sve više postaje izvor informacija iako je očigledno da nisu sve informacije pouzdane. Možemo razlikovati dvije ključne komponente:

1. pouzdanost je zasnovana na subjektivnim faktorima, ali može uključiti objektivnu mjerljivost kao što je ustanovljena pouzdanost.
2. stručnost može biti slično subjektivno posmatrana, ali isto tako uključuje relativno objektivne karakteristike izvora ili poruke (tj. kvalifikacije, certifikati ili kvalitet informacije)

Sekundarne komponente kredibiliteta uključuju dinamiku izvora (karizma) i fizičku privlačnost (vidjeti „Moć“ u CLASP-u)

Kredibilitet se odnosi na pouzdanost vaše organizacija viđenu kroz oči drugih ljudi i može se dovesti u vezu sa informacijama i podacima koje koristite. Možete povećati svoj kredibilitet provođenjem odgovarajućeg istraživanja o određenom pitanju. Pored toga, bitno je i da vi kao osoba vjerujete u vašu poruku (na osnovu činjenica i uvjerenja) dok tu poruku prenosite dalje.

Indikatori kredibiliteta:

- učešće kornisika usluga u istraživanjima,
- omogućavanje pristupa podacima o vašim korisnicima usluga,
- pružanje dokaza i istraživanja kroz naučne metode,
- provođenje istraživanja o politikama i učincima na vaše korisnike usluga,
- priprema budžeta usmjerena na kredibilitet.

Kosovski rehabilitacijski centar za žrtve mučenja, Kosovo u skladu sa Rezolucijom UN Vijeća sigurnosti 1244/99

Kosovski rehabilitacijski centar za žrtve mučenja provodi analizu stanja u vezi sa mučenjem i drugim primjerima kršenja ljudskih prava u objektima za pritvaranje, a koriste liste za provjere, eksperte, metodologiju, indikatore, te naučne i dokazne podatke. Kredibilitet se zasniva na činjenicama na koje su naišli u stvarnosti (pouzdanost) i podacima koje su prikupili koristeći se naučnim i visoko kvalitetnim metodama (stručnost). Ovaj slučaj predstavlja dobar primjer kredibiliteta.

LEGITIMNOST: Ko ili Šta vam daje pravo da se upličete?

Opšta definicija legitimnosti korištena u političkim naukama odnosi se na široko prihvatanje vladajućeg režima ili zakona vlasti. Legitimnost se koristi:

- kada se opisuje sistem vlasti, privatni sektor ili samo društvo, pri čemu se vlasti mogu posmatrati u širem značenju „područja uticaja“,
- nešto postaje legitimno kada neko to odobri. Pitanje legitimnosti povezuje se sa pitanjem saglasnosti (dobivanje odobrenja ili saglasnosti, posebno nakon iscrpnog razmatranja). Na primjer, jedna institucija se smatra legitimnom ukoliko saglasnost za tu instituciju postoji među onim ljudima u njenoj ovlasti.

Legitimnost se smatra osnovnim uslovom za vladavinu, pri čemu vrijedi da bez bar minimuma legitimnosti vlada se dugoročno ne može izboriti sa čestim zastojima ili kolapsom. S druge strane, vlada nije legitimna ukoliko nema saglasnost onih kojima upravlja.



Legitimno uticanje na politike stoga je zasnovano na *promjeni postupaka* u području uticaja na sistem koji je zasnovan na promjeni koncenzusa svojih građana. U vršenju uticaja na politike, legitimnost se odnosi na to koliko ste vi ili vaša organizacija legitimni i koga sve predstavljate u određenoj poziciji. Isto tako, gleda se da li i kako ste uključili ljude u čije ime vam je dozvoljeno da govorite. Vlade i komercijalni sektor sve više obraćaju pažnju na legitimnost lobista i onih koje vode kampanje.

Da bi vaša organizacija bila legitimna, trebate uspostaviti proces uticanja na politike na način da koji se ono vrši:

- kroz korisnike i marginalizirane,
- zajedno sa korisnicima i marginaliziranim,
- u korist korisnika i marginaliziranih, čime se garantuje prethodno uključivanje u utvrđivanju pozicije politike i pružanje povratnih informacija o ostvarenim rezultatima.

Ovim se podrazumijeva učešće korisnika od samo početka procesa (planiranje). U poglavljima 7 (Učešće korisnika) i 8 (Strateško djelovanje sa ranom porukom) dostupno je više informacije o tome kako uključiti korisnike. Ipak, u ovom momentu preporučujemo da korisnicima date što više odgovornosti za određene dijelove procesa uticanja na politike i to u svim fazama vaše intervencije¹.

Indikatori legitimnosti:

- učešće vaših korisnika u sluga u planiranju i provedbi, ali isto tako i u monitoringu i evaluaciji,
- učešće korisnika u planiranju i provedbi, ali isto tako i u monitoringu i evaluaciji,
- zajedničko pozicioniranje,
- održavanje sastanaka u svrhu pripreme i pružanja povratnih informacija, na što se može gledati kao i na podizanje svijesti,
- priprema budžeta usmjerena na legitimnost.

Fondacija za borbu protiv erozije tla (Turska) i Avalon (Srbija)¹

Legitimnost je zasnovana na učešću volontera i korisnika u prikupljanju potpisa za peticije ili provođenju istraživanja, a izvještaj prezentira neko od njih. Registracija NVO-a garantuje prisustvo odbora i članova koji su uključeni kao korisnici usluga.

Turska Fondacija za borbu protiv erozije tla (Fondacija TEMA) radila je sa volonterima na prikupljanju jednog miliona potpisa.

Ekološko udruženje "Avalon Srbija" i Ujedinjene žene iz Banja Luke proveli su istraživanje u 13 opština sjeveroistočne BiH, a ispitale su oko 20 žena po opštini. Glavi cilj projekta bio je informisati žene iz urbanih i ruralnih područja o njihovim socijalnim pravima i ohrabriti ih da koriste ova prava. Izvještaj su javno predstavile predstavnice ispitanih žena.

(Primjeri legitimnosti)

¹ Također pogledati konsultacije sa korisnicima

ODGOVORNOST: KAKO MOŽETE BITI TRANSPARENTNI PREMA AKTERIMA U PROCESU?

Odgovornost je koncept iz etike i upravljanja sa nekoliko značenja. Često se koristi kao uporedno sa pojmovima kao što je vjerodostojnost, transparentnost, odgovorljivost, pokudnost, jamčivost i ostalim koji se vežu za očekivanja polaganja računa.

Kao aspekt upravljanja, odgovornost ima centralno mjesto u raspravama u vezi sa problemima u javnom sektoru, neprofitnom, privatnom i korporativnom svijetu.

U liderskim ulogama, odgovornost podrazumijeva lično prepoznavanje i pretpostavku odgovaranja za djelovanje, objašnjavanje i pružanje odgovora o posljedicama. Ovo se odnosi na proizvode, odluke i politike, uključujući administraciju, upravljanje i provedbu u domenu uloge koja uključuje odgovornost za izvještavanje.

Odgovornost je način putem kojem dokazujete svim akterima u procesu da ste pouzdani kao organizacija ili osoba. Ovaj dokaz mora biti pristupačan vašim akterima u procesu. Generalno ljudi prave razliku između unazadne i unaprijedne odgovornosti.

- **Unazadna odgovornost** uzima u obzir konsultacije i učešće vaših korisnika usluga, članova, odbora ili saveznika. Kako bi ovo utvrdili, morate organizovati sastanke na različitim nivoima kako bi dobili mandat, pripremili pozicije za uticanje na politike i povratne informacije o rezultatima intervencija.
- **Unaprijedna odgovornost** odnosi se na transparentnost o vašim korisnicima usluga, odboru, odnosima sa ostalim akterima u procesu koji su izvan vašeg direktnog područja kontrole, organizaciji, mreži ili savezu. Ona se dešava u području uticaja u kojem želite ostvariti promjenu u postupcima. Mora biti podržana objavljivanjem provjerljivih podataka, objektivnih certifikata, transparentnosti o članstvu, budžetu i troškovima, te biti dostupna svijetu van vaše organizacije ili mreže. Sljedeće informacije trebaju biti dostupne na javnoj domeni na lako pristupljivom forumu kao što je web stanica:
 - činjenice i podaci,
 - izvještaji i istraživanja,
 - finansijski podaci i revizorski izvještaji.

Lara, Bosna i Hercegovina

Organizacija žena Lara organizuje sastanke „Žene srijedom“ sa ženama i lokalnim zvaničnicima, što je primjer unazadne odgovornosti i stoga dokaz legitimnosti. Na sastancima se prezentuju izvještaje i ciljenice, čime pružaju dokaze o kredibilitetu u vezi sa predmetom koji se raspravlja. Donatori i odbor Lare primaju polugodišnje izvještaje o svakom napretku i finansijama – odgovornost naviše – koji se objavljaju i na web stranici za širu javnost, članove i korisnike, što opet čini odgovornost naniže.

(Primjer odgovornosti)



Indikatori odgovornosti:

- vaš kredibilitet može biti dokazan javnim izjavama koje podržavaju provjerljivi podaci, brošure i istraživački izvještaji,
- vaša legitimnost može biti dokazana informacijama o korisnicima usluga i odboru,
- učešće korisnika može biti dokazano povezanim javnim aktivnostima,
- vaši finansijski podaci su javni, ispravni i transparentni,
- u pripremi budžeta usmjereni ste na odgovornost.

ORIJENTISANOST NA SLUŽENJE

Orijentisanost na služenje znači više od samog pružanja usluga. Tu se radi i o vašem stavu kada vršite uticanje na politike i time predstavljate svoje korisnike. Tu se radi o vama koji preuzimate ulogu lidera. Isto tako, mora se ticati vašeg stava prema vašim političkim ciljnim grupama, pri čemu poštujete njihov lični integritet i ispunjavate dio njihovih potreba.

Orijentisanost na služenje potiče iz teorija o uslužnom liderstvu u kojem lider ima uslužnički stav prema svojim sljedbenicima zarad „većeg dobra“.

“Uslužni lider prvo služi. To počinje urođenim osjećajem potrebe da se služi i da se prvenstveno služi. Potom osoba donosi lični izbor da bude lider. On ili ona značajno je drugačiji/a od osobe koja je prvo lider. Razlika se očituje u tome da onaj koji ponajprije služi nastoji da su prvo ispunjene najprioritetnije potrebe drugih ljudi.“ (Greenleaf, 1970.)

Ipak, u pružanju usluga prema svim uključenim akterima u procesu, kao što su korisnici, volonteri, korisnici usluga, političke ciljne grupe, kompanije i donatorska zajednica, od suštinske je važnosti da ih ne razočarate, pri čemu jednostavno trebate pratiti neka pravila ljubaznosti. Ovo su područja kulturološkog senzitiviteta i mogu se značajno razlikovati između zemalja, regija ili društvenih klasa.

To znači da trebate održati zadatu riječ.

Indikatori orijentisanosti na služenje

Indikatori stava:

- služite vašim korisnicima usluga ili građanima koje predstavljate,
- ne ophodite se prema vašim ciljnim grupama kao prema neprijateljima,
- ponos ostavite kući – budite uslužni lider.

Indikatori učinka:

- uradite ono što ste i obećali, npr. dostavite obećane činjenice, detalje, informacije, izvještaje i odgovore na pitanja koja su relevantna za vaše korisnike usluge i političke ciljne grupe,
- ono što isporučite neka bude visoke kvalitete,
- blagovremeno dostavite informacije tako da korisnici mogu odgovoriti, a vaše političke ciljne grupe biti u mogućnosti razmotriti ih i koristiti.

Ženska akcija, Crna Gora

Ženska akcija dala je svoj doprinos u izradi izvještaja o MRC 3 iz Crne Gore kroz svoje učešće u pripremi izvještaja o situaciji žena, izazovima i planovima. U pitanju je bio detaljan, zvaničan i konkretni izvještaj koji je blagovremeno i dostavljen. Orijentisanost na služenje vidljiva je u tačnom opisu uloge Ženske akcije: ni manje ni više. Izvještaj je predstavljao dodanu vrijednost zvaničnom UN izvještaju i dostavljen je na vrijeme.

(Primjer orijentisanosti na služenje)



ZASNOVANOST NA MOĆI

"Moć može biti opisana kao sposobnost da ostvarite određeni cilj: Da li je ona dobra ili loša zavisi od toga kako se nosite sa moćima koje posjedujete."

Martin Luther King

Moć je sastavni dio života, a ipak je uvijek teška tema za raspravu i rad. Moć postoji u odnosima među ljudima, organizacijama, u prijateljstvima i vezama, brakovima, mrežama i savezima, u političkim strankama – a zasigurno i u političkoj dinamici.

Ljudima koji su živjeli pod režimima koji ne dozvoljavaju ili suzbijaju građansko učešće moć može izgledati posebno monolitna i nedohvatljiva. Naše iskustvo je pokazalo da ljudi koji se po prvi put politički angažuju ili iskusni aktivisti često gledaju na moć kao na nešto opako i nepromjenjivo. Takva jednodimenzionalna perspektiva može paralizati učinkovitu analizu i akciju.

U stvarnosti, moć je i dinamična i multidimenzionalna, a mijenja se u ovisnosti od konteksta, prilika i interesa. Ovo je dobra vijest.

Ipak, programi koji promovišu uticanje na politike rijetko uključuju razumijevanje temeljnih veza između moći i interesa, uprkos važnosti koju analitičari daju ovoj dinamici. Propust bavljenja kompleksnim karakteristikama moći može rezultirati propuštenim prilikama i slabim strateškim izborima. Još gore, to može biti rizično i kontraproduktivno ne samo za zagovarače, već i donatore i ostale koji unapređuju razvoj i demokratiju.

Stručnjaci u polju rješavanja konflikata i izgradnje demokratije sve više važnosti daju uključivanju moći u njihove analize i akcije. Demistifikovanje i otkrivanje mnogih lica moći pruža vam šansu da se njome bavite na svjestan i odgovoran način. Mi gledamo na moć kao na pojedinačnu, kolektivnu i političku silu koja može potkopavati ili osnažiti građane i njihove organizacije. To je snaga koja može olakšati, ubrzati ili zakočiti promjenu koja se promoviše kroz vršenje uticaja na politike.

Četiri nivoa moći

Zasnovanost na moći znači da morate dokazati koliko ste snažni u smislu toga koliko ljudi predstavljate i koliko ste sigurni u vezi sa predmetom vašeg uticanja na politike. Korisna je analiza moći kroz posmatranje četiri njena nivoa određena Ghandijevim učenjem:

Moć nad je najprepoznatljiviji oblik moći. Kod ljudi može izazvati mnoge negativne konotacije, kao što je represija, sila, prisila, diskriminacija, korupcija i zloupotreba. U ovom smislu, na moć se gleda kao na odnos pobjede i poraza. Imati moć znači oduzeti je od nekog drugog, a

onda je koristiti za dominaciju i spriječavanje drugih da je steknu. U politici, oni koji kontrolišu resurse i proces odlučivanja imaju moć nad onima koji to nemaju, nad nemoćnima.

Kada je ljudima oduzet pristup važnim resursima poput zemlje, zdravstva i poslova, moć nad stvara nejednakost, nepravdu i siromaštvo. U nedostatku alternativnih modela i odnosa, ljudi onda ponavljaju ovaj šablon moći u svojim ličnim odnosima, zajednicama i institucijama. Ovo je isto tako tačno u slučaju marginaliziranih ili „nemoćnih“ grupa. Kada steknu moć kroz liderске pozicije, ponekad imitiraju ugnjetavača. Zbog ovog razloga, zagovarači ne mogu očekivati da iskustvo isključenosti bude adekvatna priprema za ljudе da postanu demokratski lideri. Novi oblici liderstva i odlučivanja moraju biti vrlo jasno utvrđeni, naučeni i dodjeljeni u cilju promovisanja demokratskih oblika moći. Praktičari i akademici nastoje pronaći načine izvršavanja i korištenja moći uz veći stepen saradnje.

Tri alternative – moć sa, moć za i moć iznutra – nude pozitivne načine izražavanja moći koja nudi mogućnost uspostavljanja pravičnijih odnosa. Afirmišući kapacitet ljudi za kreativno djelovanje, one nude neke osnovne principe za razvoj unaprijedjenih strategija u vašim intervencijama vršenja uticaja na politike.



Moć sa odnosi se na pronalaženje zajedničkog stava među različitim interesima i izgradnju kolektivne snage. Na osnovu uzajamne podrške, solidarnosti i saradnje, moć sa višestruko osnažuje pojedinačne talente i znanje. Moć sa može pomoći u izgradnji mostova između različitih interesa u cilju preobražavanja ili smanjenja društvenog konflikta i promovisanje pravičnih odnosa. Zagovaračke grupe traže saveznike i grade koalicije na osnovu koncepta moći sa.

Moć za odnose se na jedinstveni potencijal svake osobe da oblikuje svoj život i svijet. Kada se zasniva na uzajamnoj podršci, ona stvara mogućnost za zajedničko djelovanje ili moć sa. Građansko obrazovanje i razvoj liderstva za uticanje na politike zasniva se na vjerovanju da svaki pojedinac ima moć da ostvari promjenu.

Moć iznutra odnosi se na samosvesnost i samopoznavanje. Uključuje sposobnost prepoznavanja razlika među pojedincima i poštovanje drugih. Moć iznutra je zapravo sposobnost maštanja i nadanja. Ona afirmiše zajedničku nam ljudsku potragu za dostojanstvom i ispunjenjem.

Primjeri četiri nivoa moći

Moć nad: bilo ko sa zvaničnom hijerarhijskom pozicijom u društvu, npr. predsjednik, politički lider ili šef organizacije.

Moć za: sva istraživanja i spomenuti izvještaji su primjer ovoga.

Moć sa: sve konsultacije sa korisnicima, saradnja sa volonterima, izgradnja saveza i umrežavanje, učešće odobra i korisnika usluga.

Moć iznutra: moć vjerovanja u svoju poruku i u ubjeđivanje drugih.

Indikatori uticanja na politike zasnovanog na moći

- Moć nad: pozicija koju imate u društvu, organizaciji ili politici, što se najčešće navodi kao baza moći, unapređuje i održava imidž vaše organizacije i njenih odnosa sa korisnicima;
- Moć sa: vaši korisnici i saveznici, zajednički rad na usklađenoj akciji, snažniji način rada nego da radite sami, i učešće u ili saradnja sa mrežama i savezima na predmetu vašeg vršenja uticaja na politike;
- Moć za: vaše znanje o temi politike, i razvoj istraživanja zasnovanog na dokazima, uz učešće korisnika;
- Moć iznutra: vaš stav, pouzdanost i samopouzdanje, stil rada uslužnog lidera u umrežavanju i uticanju na politike;
- Razvoj budžeta usmjeren na pripremu i ojačavanje vaše baze moći kroz umrežavanje i izgradnju saveza, komunikaciju i transparentnost na web stranicama, istraživanja, itd.

U posljednjem dijelu ovog priručnika možete naći različite praktične alate i okvire za mapiranje i analizu moći i interesa.

SAVJETI za praktičnu primjenu i facilitaciju

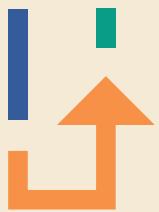
Gledajući na različite slučajeve koje su predstavili TACSO članovi, jasno je da većina organizacija koristi neke od CLASP principa. Ovo poglavlje pomaže vam da budete svjesniji principa koje koristite tako da ih možete i svjesno koristiti, te onih na kojima morate dodatno raditi. Analizirajući vaš način rada u poređenju sa CLASP principima, odmah ćete učiniti svoj rad na vršenju uticaja na politike učinkovitijim.

Korištenje CLASP principa u svim pripremama i rezultatima uticanja na politike učiniće vas dobro pripremljenim za većinu situacija. Oni su u srcu ciklusa uticanja na politike i moraju se koristiti u svakom njegovom stadiju. CLASP mora postati dio vaše pripreme ili situacije u kojoj se priprematе za lobiranje, medijsko eksponiranje ili ekspertni sastanak. Vaši protivnici će uvijek nastojati da vas napadnu tamo gdje ste najtanji, tako da trebate biti u pripravnosti.

Priprema budžeta za CLASP principe ključna je za bilo koje učinkovito i na CLASP-u zasnovano uticanje na politike. Organizacije često jednostavno zaborave da uključe u budžet stvari koje podržavaju uticanje na politike zasnovano na CLASP principima. Ukoliko ne stvorite sredstva i ne dokažete da su vam potrebna sredstva da podržite uticanje na politike, nedostatak finansijskih sredstava je dokaz da vi ne uzimate CLASP za ozbiljno, što onda urušava vaš kredibilitet, legitimnost, odgovornost, služenje i moć. Priprema budžeta zasnovana na CLASP principima, s druge strane, podržava vaše uticanje na politike.

PITANJA za dodatno razmatranje:

- Kada mislite o svojim protivnicima ili političkim ciljnim grupama - na ljude na koje želite uticati - koje bi bile razlike ukoliko koristite CLASP principe u poređenju sa intervencijama drugih organizacija koje NE koriste CLASP? Zašto je to tako?
- Kako možete ubijediti vaše menadžere i donatorske organizacije na pripremu budžeta za uticanje na politike zasnovano na CLASP-u?
- Kako možete pokazati vanjskom svijetu - vašoj publici - da radite prema CLASP principima? Šta bi se koristili i kada?



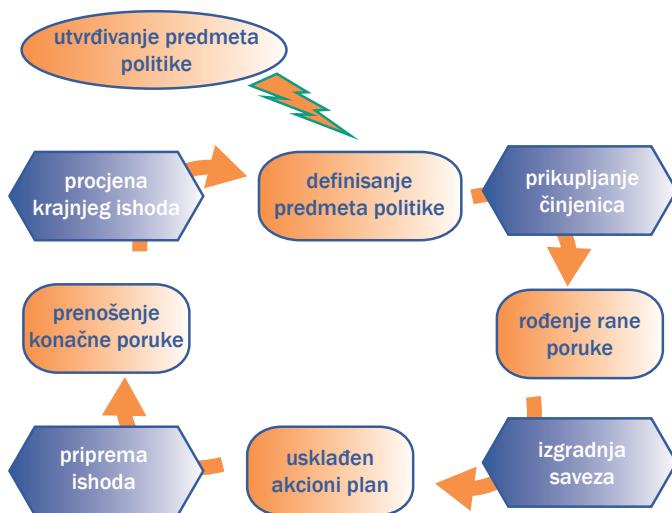
Uvod u ciklus uticanja na politike

UVOD U CIKLUS UTICANJA NA POLITIKE

„Ciklus je mapa puta koji možete i morate iznova prelaziti; tek onda ćete u potpunosti uživati u okruženju.“

Ger Roebeling, MDF Training & Consultancy

Ovaj priručnik zasnovan je na ciklusu uticanja na politke (CUP). Ciklus uticanja na politike ima brojne uzajamno povezane korake i ishode koje treba ostvariti poslije svakog koraka. Ovome su pridodati alati koji trebaju pomoći postizanju ovih ishoda. CUP je dole predstavljen:



U narandžastim poljima navedeni su proizvodi ili ishodi, dok je u plavim označeno ono što morate uraditi kako bi došli do tih proizvoda ili ishoda. Proizvodi su cigle pomoću kojih gradite svoju intervenciju uticanja na politike, dok su stvari koje morate uraditi žbuka koja sve to drži zajedno.

U ovom priručniku predstavićemo proizvode, kao i ono što morate uraditi kako bi došli do njih. Ovo ćemo uraditi komplementirajući načinu na koji ćete dobiti proizvode i to kroz predstavljanje brojnih alata i pristupa. Načini korištenja ovih alata i pristupa u obukama ili radionicama za planiranje predstavljeni su u praktičnim alatima ovog priručnika.

U drugom dijelu ovog priručnika uglavnom ćemo se fokusirati na pripremu i planiranje uticanja na politike, što je prva četvrtina ovog ciklusa. U trećem dijelu bavićemo se drugom četvrtinom, a u četvrtom ćemo raspraviti treću i četvrtu četvrtinu.

KORIŠTENJE CIKLUSA UTICANJA NA POLITIKE

Ciklus poput CUP-a čitaocu daje strukturu i korisnu mapu puta. U svakom stadiju znate šta trebate raditi i koje su posljedice vaših postupaka. Ipak, kao sa svakim ciklusom, ciklus uticanja na politike je grafičko predstavljanje kompleksnog i često iracionalnog procesa. U svakom svom koraku ovaj proces je nelinearan. To znači da će vam biti predstavljeni brojni alati u određenom slijedu. Na primjer, prvi korak ćete završiti sa ronom porukom i mi ćemo vam predstaviti načine na koje možete doći do nje, elemente konsultacija sa korisnicima, analizu aktera u procesu i mapiranje procesa usvajanja politika. Ovo je predstavljeno na linearan način, ali kako idete iz jednog u drugi alat moraćete se vraćati na prethodne alate i rezultate njihove upotrebe. Stoga ćete možda vrlo rano utvrditi predmet politike, ali ćete ga revidirati nakon što dobijete informacije iz analize korisnika i aktera u procesu.

Tamo gdje je to moguće, skrenućemo pažnju na ovaj proces kretanja naprijed i nazad kroz ciklus. Ipak, za sada je važno napomenuti da je ciklus korisan način shvatanja procesa, ali da nikako nije tačan nacrt procesa planiranja, monitoringa i evaluacije za svaku intervenciju uticanja na politike.

U srži CUP-a je CLASP. Razlog za ovo je taj da u svakom dijelu vaše intervencije, bilo da se radi o planiranju, provedbi ili evaluaciji, morate provjeriti da li se i dalje pridržavate CLASP principa. Jedno od glavnih pitanja, na primjer, je to da li se i dalje konsultujete sa korisnicima i da li ih na neki način uključujete u svoju intervenciju. Ukoliko to nije tako, imaćete nedostatak legitimnosti. Vrlo često utvrđujemo upravo ovaj nedostatak. Nastojaćemo ovo naglašavati na početku svakog poglavlja kada budemo opisivali u kojem dijelu ciklusa se nalazimo.



LOGIČKA PODLOGA CIKLUSA UTICANJA NA POLITIKE

Dva su glavna razloga za korištenje ciklusa struktuiranog poput CUP-a:

↳ **U mnogim slučajevima organizacije započnu sa uticanjem na politike bez odgovarajućeg planiranja**

Organizacije koje provode intervencija uticanja na politike često ne izrade strategiju kako bi prikazali očekivane rezultate ili čak učinke aktivnosti, te njihova saradnja u vezi sa rezultatima nije učinkovita. Na isti problem se nailazi u upravljanju projektima. Temeljni problem je taj da kada se isprva utvrdi problem, organizacije odmah prelaze na pronalaženje rješenja i izvođenje aktivnosti sa ciljem rješavanja tog problema. Samo se sjetite koliko puta ste vidjeli da organizacije u svojim projektima i intervencijama uticanja na politike prelete sa „utvrđivanja predmeta politike“ na „prenošenje krajnje poruke“, bez da se drže drugih koraka. Korištenje CUP-a vas primorava da razmišljate o planiranju, ali isto tako i da obavještavate svoje korisnike i da imate na umu druge stvari poput pripreme budžeta za uticanje na politike, monitoring i evaluaciju.

↳ **Organizacije čini svjesnima da je intervencija uticanja na politike dio veće razvojne strategije**

Prema našem iskustvu, preveliki broj intervencija uticanja na politike se obavlja u potpunoj izolaciji od ostalih sličnih intervencija koje imaju isti cilj, ili se zaustave prije nego je ostvarena stvarna promjena. Na primjer, usvojen je zakon ali nema napretka po pitanju njegove provedbe. U sljedećih poglavljima predstavićemo metode planiranja, a najvažnija od njih je teorija promjene. Teorija promjene vam dozvoljava da razumijete intervenciju uticanja na politike u širem kontekstu ostalih intervencija, a u cilju postizanja prave promjene u životu korisnika.

SAVJETI za praktičnu primjenu i facilitaciju

Ciklus uticanja na politike od pomoći je u početku bavljenja predmetom neke politike. To nije mapa puta koju možete pratiti očekujući da ćete ostvariti uspjeh nakon što zatvorite krug nakon posljednjeg pređenog koraka. Crvene cigle predstavljaju betonske podne ploče, a zelena označava posao koji morate obaviti kako bi došli do sljedeće ploče: ona povezuje vaše podne ploče.

U ciklusu ćete se stalno baviti različitim koracima i koristićete alate kako bi bili poredani i učinkoviti u vašem vršenju uticaja na politike. Koristite se CLASP-om kao svojom listom za provjeru i vaša učinkovitost će se povećati.

PITANJA za dodatno razmatranje

- Da li vaša organizacija utvrđuje predmet politike dok razvija svoju viziju, misiju i strategiju?
- Da li je vaša organizacija odvojila vrijeme i budžet za sve korake ciklusa uticanja na politike?

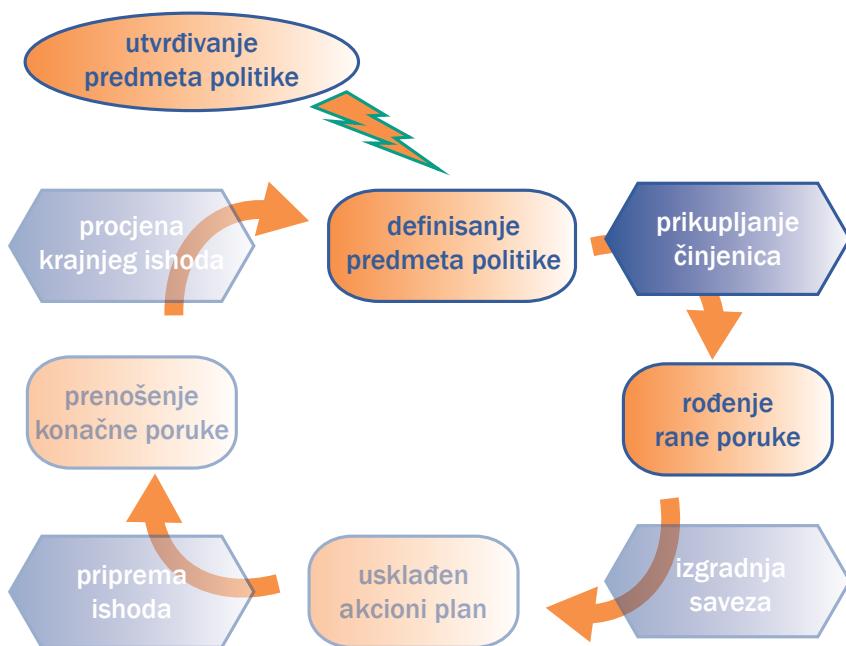


II DIO
Rođenje rane poruke

Uvod: gdje se mi nalazimo u ciklusu uticanja na politike?

“Sveti pismo poređi istinu sa vodenom fontanom; ukoliko njene vode ne teku neprekidno, one će izblijediti u mulju konformiteta i tradicije.”

John Milton



Jedno od čestih pitanja u vezi sa uticanjem na politike je "kako se odlučiti na vršenje uticaja na politike u vezi sa određenim predmetom"? Na osnovu čega Amnesty International odluči o globalnoj kampanji o pravima žena ili kako Fair Food odluči lobirati za održivu proizvodnju soje? Na osnovu čega ćete odlučiti započeti sa uticanjem na politike i postupke u vezi sa pristupom zvaničnim dokumentima na Kosovu ili pokušati i uticati na aktere u procesu da bolje provodu zakone koje štite žene od nasilja u porodici u Bosni i Hercegovini?

Ne postoji jednostavan odgovor na ova pitanja. Ipak, ovo je preliminarni korak ka daljem radu na vršenju uticaja na politike. Nekako ste odlučili da postoji situacija u kojoj je potrebno izvršiti određene promjene putem promjene politika ili promjene načina na koji postupaju donosioci odluka. Odlučili ste da ćete raditi na ovom predmetu, umjesto ili pored ostalih načina na koje se možete baviti tim pitanjem. Na primjer, u gore spomenutom slučaju nasilja u porodici, možete raditi na polju psihosocijalne pomoći ženama ili na obrazovanju žena s ciljem da im date perspektivu o radnom tržištu i time im pomognete da postanu ekonomski nezavisne. Ove aktivnosti ne potпадaju pod uticanje na politike.

Počećemo od toga kako možete utvrditi i definisati predmet politike. Korisno je biti svjestan ponešto kompleksne i neprecizne prirode ovih koraka. Utvrđivanje se nikada ne desi iznenada, niti je u pitanju čisto racionalni proces koji se može predstaviti kroz praktične alate i pristupe. Ovdje ćemo predstaviti najčešće izvore za utvrđivanje (poglavlje 5), a nakon toga ćemo govoriti o načinu pomoću kojeg se dalje može definisati predmet politike kroz teoriju promjene (poglavlje 6). Ova metodologija planiranja predmeta politike će vam pomoći u kretanju kroz ciklus. Rađanje rane poruke podrazumijeva dalje dorađivanje predmeta politike i ključno je početi strategiju sa tim dijelom. Proćićemo kroz brojne ključne korake: konsultacije sa korisnicima (poglavlje 7), analiza aktera u procesu (poglavlje 8) i mapiranje procesa donošenja politika (poglavlje 9). Prateći ove korake stalno ćete se kretati naprijed i nazad kako bi dobili jasniju sliku o predmetu politike: ranu poruku.



Manifestacija „Dani nevladinih organizacija 2011“, Pula, Hrvatska



Utvrđivanje predmeta politike

Važnost ovog koraka

„Kada bi vrata percepcije bila otvorena, pojavilo bi se pred čovjekom sve što jest: beskonačnost. Jer sam je čovjek sebe toliko zatvorio da sve stvari vidi samo kroz uske pukotine šipile.“

William Blake

Kredibilitet se odnosi na *objektivne i subjektivne komponente uvjerljivosti izvora ili poruke*. Tako je kredibilitet mješavina *vjerodostojnosti* (čija osnova su više subjektivni faktori, ali može uključiti i objektivno mjerjenje kroz uspostavljenе mehanizme poput istraživanja i činjenica), *stručnosti* – često se navodi i kao *zagovaranje zasnovano na dokazima* – (koje isto tako može biti procjenjivana subjektivno, ali uključuje i relativno objektivne karakteristike izvora ili poruke, tj. kvalifikacije, certifikati ili kvaliteta informacije) i na kraju *karizme osobe i fizičke privlačnosti* (što je isključivo subjektivni faktor). Od 90-tih ovo je postala važna tema, obzirom da je internet postao sve češće korišteni izvor informacija iako nisu sve informacije pouzdane.

U određenom trenutku svjesno se odlučite intervenisati vršenjem uticaja na politike, bilo da je to rezultat manje ili više racionalnog procesa, prepreke na koju naiđete na svom putu ili čisto emocija. U tom momentu nemate jasnoću o tome na šta ćete se tačno fokusirati, kako ili sa kim ćete to raditi. Kako bi mogli početi donositi ove odluke, prvo morate dalje utvrditi predmet.

Primjer utvrđivanja predmeta politike

Sanitacija u ruralnim područjima Ukrajine predstavlja veliki problem uslijed dotrajalosti vodovodnih i kanalizacionih mreža u post-komunističkom periodu i korištenja poljskih zahoda u gusto naseljenim selima. Zemlja i pitka voda su zagađeni, a bebe umiru od bolesti plavog jezika. Rješenje je u uvođenju *eko-sanitacijskih zahoda* – zatvorenog sistema u kojem se otpadni sastojevi skupljaju u kontejneru i koriste kao umjetno gnojivo poslije đubrenja. Nažalost, u ovoj zemlji ne postoje propisi tako da je zabranjena izgradnja eko-zahoda. U ovom momentu trebate odlučiti: kako *promijeniti politike i propise* koji se odnose na sanitaciju i pitku vodu u Ukrajini, ili pronaći neko drugo praktično rješenje unutar ograničenja zakona.

Drugo, intervencijama uticanja na politike traže se rješenja velikih i kompleksnih problema u društvu. Uspjeh vaše intervencije ovisi o tome kako ste odabrali predmet politike, s kim ste ga utvrdili, ko još ima interes za taj predmet i kako dobro svi razumiju to pitanje. Objave ove činjenice ukazuju na važnost ovog koraka donošenja svjesne odluke o vršenju uticaja na politike. Ovo nije jednostavan već ozbiljan posao i mora se dobro obaviti.

U organizacijama procesi utvrđivanja i definisanja predmeta politike (sljedeće poglavlje) često će se obavljati uporedno. Ipak, mi smo namjerno odlučili odvojeno o njima pisati kako bi ukazali na to da je odlučivanje o uticanju na politike nešto što svjesno činite i planirate. To nije usputna djelatnost, već dio većeg organizacijskog cilja, kao što će se to pokazati u ovom priručniku. Trebate uvjeriti i druge ljude u svojoj organizaciji, posebno direktora/e, menadžera/e i članove odbora da vas podrže. U ostatku priručnika vidjećete da vršenje uticaja na politike zahtijeva vrijeme i novac, a rezultati su često dugoročni i teško mjerljivi. Zbog ovoga će vam trebati njihova podrška: njihova svjesna odluka.



NEKOLIKO NAČINA UTVRĐIVANJA PREDMETA

Utvrđivanje predmeta politike vrlo je važan korak. Razlozi za pokretanje inicijative uticanja na politike mogu se razlikovati. U pitanju može biti lični razlog ili programske prepreke, ili se propisi politika mijenjaju što utiče na provedbu vaših aktivnosti.

Na uticanje na politike možete gledati kao na:

- institucionalnu aktivnost
- rezultat određenih odluka ili kršenja politika ili nedostatka ispunjavanja građanskih i ljudskih prava.

Uticanje na politike kao institucionalna aktivnost

Kao organizacija, vi radite kako bi ostvarili određenu viziju i misiju, a tome možete dati doprinos izvršenjem aktivnosti kao dijelom vaše strategije. Kroz vaše projekte i programe nastojite pridonijeti misiji i viziji. Ukratko, imate *teoriju* o tome kako se *promjena* dešava u vašem kontekstu i u vezi sa temama na kojima radite. Jedan korak u toj *teoriji promjene* može biti uticanje na politike i promjena postupaka donosioca odluka. Na određeni način vi razmišljate o tome kako će se promjena izvršiti, a vjerujete da politike i oni koji odlučuju moraju biti promjenjeni. Ukoliko ste kao organizacija donijeli svjestan izbor o započinjanju takvog uticanja na politike i promjenu postupaka, kao načinu ispunjavanja vaše misije i vizije, ovo onda postaje institucionalna aktivnost.

Na primjer, program o sigurnosti hrane možda uticati na to da morate razmisliti o novim načinima dostavljanja hrane i osiguravanju bolje zaštite lokalnih poljoprivrednika kroz mijenjanje državnih i međunarodnih politika. Za ovaj priručnik posebno je bitno naglasiti da vi donosite svjesnu odluku da fokusirate svoj rad i na mijenjanje politika.

Razvoj teorije promjene za vašu organizaciju, a na osnovu vaše vizije i misije, pomaže vam da mislite o strategijama kao što je uticanje na politike i njihove pozicije u vašoj organizaciji. U sljedećem poglavljju predstaviće se teorija promjene kao alat za planiranje vaše intervencije. Trebate znati da metodologiju teorije promjene možete koristiti i za analizu vaše organizacije, njene vizije, načina na koji misija doprinosi ispunjenju vizije, i strategiju vaše organizacije u cilju dostizanja misije i vizije.

Čovekoljublje, Srbija

Čovekoljublje je donijelo svjesnu odluku da vrši aktivnosti uticanja na politike (zagovaranje) koje se odnose na osobe koje boluju od neizlječivih bolesti.

Čovekoljublje je vjerska organizacija povezana sa Srpskom pravoslavnom crkvom. Već dvije decenije rade na pružanju pomoći i podrške ugroženim i marginaliziranim grupama. U početku su to uglavnom radili pružanjem direktne pomoći. Crkva je potom shvatila da njihov pristup radu treba biti holističniji i proaktivniji kroz pružanje pomoći ugroženim i marginaliziranim grupama. Usljed njihove jedinstvene pozicije i potencijala da lociraju, mobilizuju i okupe predstavnike lokalnih aktera u procesu i društvenih partnera, shvatili su da su dobro pozicionirani za podizanje svijesti o diskriminaciji i stigmatizaciji. Podizanje svijesti o određenom pitanju dovelo je do zagovaranja u procesima odlučivanja. Jedan od načina na koji rade je isticanje potrebe za većim učešćem korisnika u procesima odlučivanja, kao i za izgradnjom kapaciteta tih korisnika. Stoga, sadržaj njihovog rada - rad sa ugroženim i marginaliziranim grupama - uvijek je bio dio misije Čovekoljublja. Ipak, odluka da rade na procesima odlučivanja i da aktivno zagovaraju promjene motivisane su stručnošću koju su izgradili u toku svog rada i shvatanjem da postižu određene promjene kroz ovakav način rada.

Sвесна оdluka je donesena da se zagovaranje obavlja kao institucionalna aktivnost.

Odluke o politikama i ljudska prava

Vanjsko političko okruženje ponekad se mijenja uslijed stvaranja novih promjena i propisa, ili čak zakona. Ovo može iznenaditi neke organizacije. Kada ove odluke stvore prepreke, razmotriće se vršenje uticaja na politike ovih promjena i njihove posljedice. Jedan od poznatijih primjera je reakcija mnogih zemalja na teroristički napad na Svjetski trgovinski centar i Pentagon, poznat kao 11/9. Jedna od reakcija je bila usvajanje striktnih antiterorističkih zakona. U mnogim slučajevima ovi zakoni uticali su na slobodu udruživanja, slobodu kretanja i slobodu izražavanja legitimnih OCD-ova. Mnogi OCD-ovi su stoga bili primorani početi sa uticanjem na politike vlasti u kontekstu antiterorističkih mjera. Propust da to urade ugrozio bi njihov rad. Postoje organizacije koje ovakve promjene, posebno one čiji efekti su dugoročni, učine svojom glavnom djelatnošću. Tada uticanje na politike postaje jedna od intervencija, a organizacijsko utvrđivanje predmeta politike postane institucionalnom aktivnošću, kao što je to gore navedeno.

Primjer utvrđivanja predmeta politike o ljudskim pravima

Često dva načina utvrđivanja predmeta politike započinju dosta neracionalnije. Bude počinjena neka nepravda i jedna ili više osoba odluči djelovati na osnovu svojih osjećaja. Amnesty International počeo je tako sa svojim radom, ali su očigledno potom zauzeli sistematičniji pristup utvrđivanju predmeta politike. Iako se u ovom priručniku ovo nije drugačija kategorija od utvrđivanja predmeta politike, prihvatom da često stvari započnu upravo ovako!

SAVJETI sa praktičnu primjenu i facilitaciju

Danas mnoge organizacije osjećaju da trebaju raditi na vršenju uticaja na politike smatrajući to dodatnom aktivnosti njihovom „normalnom“ radu. Obratno tome, postoje mnoge organizacije koje već rade na uticanju na politike iako ne imenuju tako svoje aktivnosti. Ovdje je važno shvatiti da uticanje na politike treba biti svjesna odluka jedne organizacija.

Dobar način na koji možete saznati na kojoj osnovi se organizacije bave uticanjem na politike je da jednostavno postavite pitanja zašto to rade i zašto vjeruju da bi oni, a ne neko drugi to trebali raditi.

Česti odgovori na pitanje „zašto“ su:

- akteri u procesu/korisnici su nam dali informacije o problemima,
- problem smo otkrili u prethodnim projektima,
- vjerovali smo da se nešto treba uraditi po ovom pitanju,
- mi radimo na ovom pitanju već jako dugo vremena.

Ovi odgovori često se povezuju sa dvijema vrstama utvrđivanja koje smo opisali. Ipak, u većini slučajeva prvi put kada se uticanje na politike pojavi kao aktivnost uglavnom se radi o čistom instiktu. Utvrđivanje porijekla predmeta postaje suštinskim dijelom početne tačke za dalje utvrđivanje i formulisanje prve poruke ili pozicioniranje. Razmislite još jednom o ovom dijelu nakon što dodatno obradimo ovo pitanje.

PITANJE za daljnja razmatranja

- Na koliko predmeta uticanja na politike radi vaša organizacija? Koliko od ovih su racionalno odabrani kao predmeti uticanja na politike? Da li ste razmišljali o ovim pitanjima kao o predmetima uticanja na politike? Ukoliko jeste, šta je uticalo na to da se vi kao organizacija bavite time?
- Da li je predmet uticanja na politike utkan u vašu organizaciju? Da li je samo uticanje na politiku sastavni dio vaše organizacije?



Definisanje predmeta politike

„Ukoliko ne znate kuda idete, svi vas putevi vode tamo.“

Lewis Caroll

Upravo smo razmotrili kako utvrđujete predmet politike. Sada imate apstraktnu ideju o tome na čemu ćete raditi, ali to nije dovoljno. Morate imati jasnu i konkretnu poruku. Bez takve poruke biće teško baviti se strategijom, utvrđivanjem vaše ciljne grupe i načina na koji ćete im pristupiti. Prvi korak koji treba preduzeti nakon utvrđivanja predmeta politike je dalje definisanje ovog predmeta.

Dok u teoriji utvrđivanje možete obaviti sami kao pojedinac ili organizacija, dodatno utvrđivanje mora biti urađeno uz učešće većeg broja aktera. Kako bi dalje definisali predmet, predlažemo vam da provedete analizu konteksta kroz analiziranje aktera, faktora i vaše organizacije.

Ove elemente potom možete koristiti kako bi utvrdili teoriju promjene. Ovakav pristup će vam pomoći da utvrdite način za koji vjerujete da će dovesti do promjene u vezi sa predmetom na kojem radite i kako su intervencije uticanja na politike dio veće strategije.



KAKO DODATNO DEFINISATI PREDMET POLITIKE

Kao što je to ranije objašnjeno, CUP ne predstavlja linerani proces i različiti koraci se ne mogu uvijek posebno izdvojiti. Stoga se može desiti da ste već uradili dosta posla na prečišćavanju vašeg predmeta uticanja na politike u toku utvrđivanja samo predmeta, što je posebno slučaj kada je predmet politike dio vaših institucionalnih aktivnosti.

U tom slučaju ste vjerovatno već napravili dosta iscrpnu analizu problema i konteksta unutar kojeg djelujete, što vas je dovelo do toga da uvidite da ćete morati vršiti određene intervencije uticanja na politike ako želite postići rezultate u vašem području rada.

Predlažemo da se dodatno definisanje predmeta politike uradi kroz metodu planiranja koja se zove teorija promjene. Prije nego počnete sa *teorijom promjene* morate dobro shvatiti kontekst u kojem djelujete i u kojem ćete raditi na utvrđenom pitanju.



ANALIZA KONTEKSTA

Analiza konteksta predstavlja osnovu našeg rada. To je polazna tačka za planiranje vaše buduće intervencije. Uraditi dobru analizu konteksta znači donošenje informisanih odluka o izboru vaših intervencija. Analiza konteksta predstavlja situaciju onakvu kakva je ona sada i daje osnove za razmišljanje o tome kakva bi situacija trebala biti. U ovom trenutku počinjete bolje razumijeti predmet na kojem radite tako što ga činite preciznijim i razrađivanjem toga šta i koga treba promijeniti i zašto se ova promjena treba desiti.

Analiza konteksta treba sačinjavati najmanje tri vrste analize koje se ponekad preklapaju:

- analiza aktera,
- analiza faktora,
- analiza vaše organizacije.

Ovim analizama dodaje se metodologija planiranja nazvana teorijom promjene. Ova metodologija planiranja pomaže vam da dodatno definišete predmet politike i način na koji svoju intervenciju uticanja na politike možete staviti u širi kontekst.

Popularan participatorni alat za izradu analize konteksta i objedinjavanja informacija na iscrpan strukturalan način je „problemko stablo“. Primjer njegove primjene dat je u posljednjem dijelu ovog priručnika. Vrlo je koristan alat, iako se njime treba pažljivo koristiti i predmet analize treba biti dobro definisan. Često se uz njega radi i „stablo ciljeva“. Ovo može biti koristan alat za planiranje, ali na sljedećim stranicama ćete naći drugi pristup planiranju koji se zove teorija promjene. Predlažemo vam – posebno u slučaju uticanja na politike – da se koristite ovim pristupom. Teorija promjene posebno je korisna u analizi kompleksnih situacija, a često ćete se baviti upravo takvima situacijama kada budete radili na uticanju na politike.

Analiza aktera

Temeljita analiza aktera prikazana je u pogлављу „Učešće korisnika“. U tom poglavljtu analiza se fokusira na utvrđivanje najvažnijih i najuticajnijih aktera kojih se tiče i koji su povezani sa vašim predmetom. Ova analiza ima dvije svrhe koje se mogu preklapati:

- s kim radite u vašim intervencijama planiranja i provedbe. Kako ćete raditi sa njima, koji je nivo učešća u toku planiranja i provedbe,

- primjena strateškog pristupa, ili na koga ciljate u svojim intervencijama, s kim ćete to uraditi i kako.

U ovom stadiju analize konteksta želite imati neku ideju o tome ko su akteri u procesu koji igraju neku ulogu u predmetu. Najbolje je da, zajedno sa drugima, počnete navođenjem aktera u procesu i tako steknete neku sliku o njihovoj ulozi i određivanjem njihovog uticaja u vezi sa predmetom na kojem radite. Ovu analizu trebate uraditi sa drugima, a posebno sa korisnicima. Način na koji ćete odlučiti s kim ćete ovo uraditi obično se zasniva na vašem vlastitom znanju i iskustvu sa ovom temom. Vaše znanje i iskustvo nakon ovoga više neće biti dovoljni. Morate raditi sa drugima koji će upotpuniti vaše znanje i iskustvo. Pri izradi različitih analiza u cilju određivanja s kim ćete raditi u fazama planiranja i provedbe vaše intervencija i načina na koji ćete raditi s njima, možda ćete morati i nekoliko puta uraditi analizu aktera u procesu i tako je učiniti kompletnijom i preciznijom.

VAŽNO

*Analizu aktera u procesu uradite sa drugima, posebno korisnicima.
Odredite ko će biti uključen u procesima planiranja i provedbe i način
na koji će biti uključeni. Zajedno sa njima odredite strategiju koju ćete
koristiti kako bi vaša intervencija bila uspješna.*

Analiza fakora

Drugi stub analize konteksta je analiza faktora. Ovdje se radi o faktorima za koje je vjerovatno da će uticati na vašu organizaciju i/ili na vašu intervenciju vršenja uticaja na politike o određenom predmetu. Ovi faktori mogu biti interni u vašoj organizaciji, kao i vanjski. Često korišteni alat za utvrđivanje relevantnih faktora je PESTLE analiza. Ona obuhvata sve vrste faktora koje trebate uzeti u obzir kada analizirate određeni kontekst. PESTLE analiza kao oblik analize faktora također se koristi kao dio SWOT analize koja se bavi *prijetnjama i mogućnostima*.

Prilikom izrade ovakve analize lako je brzo se izgubiti i na kraju završiti pretjeranim analiziranjem. Stoga je bitno da posmatrate samo kontekst koji se odnosi na predmet. Kroz analizu faktora predmet može postati određenijim. Proces analize tako može biti od koristi u dodatnom definisanju predmeta politike.

*PESTLE faktori:
Politički (Political),
ekonomski
(Economic), društveni
(Social), tehnološki
(Technological), pravni
(Legal) i ekološki
(Environmental).*

PESTLE analiza dodatno je objašnjena u praktičnim alatima ovog priručnika. Uz analizu faktora može se raditi i pregled okruženja. Takav pregled posebno je koristan kada imate određeniju ideju o vašoj intervenciji. Dozvoljava vam da razumijete faktore u kontekstu analiziranja vaše intervencije:

- vjerovatnoća faktora (da li je vjerovatno da će faktor uticati na intervenciju u budućnosti, kao što su ratovi, prirodne katastrofe ili političke promjene),
- potencijalni učinak, ukoliko se do njega dođe,
- uticaj koji vi imate na faktore.

Pregled okruženja dodatno je objašnjen u posljednjem dijelu ovog priručnika.

Analiza vaše organizacije

Ovaj se dio često zaboravlja, ali ga mi smatramo vrlo važnim dijelom analize konteksta. Analiziranje vaše vlastite organizacije pomaže vam da sebe smjestite u određeni kontekst, a posebno u vezi sa predmetom politike. Također je korisna za utvrđivanje toga da li ste dobro pozicionirani za intervenciju na osnovu internih aspekata vaše organizacije, kao i u utvrđivanju mogućih uskih grla ili nedostatka kapaciteta za rad na određenom pitanju.

Uvijek je korisno u potpunosti analizirati svoju organizaciju. Ipak, vrijeme i resursi često predstavljaju problem. Pored toga, u smislu analize konteksta to nije potrebno.

Koristan način analiziranja organizacije je integrисани организacijski model (IOM) koji je razvio MDF. IOM je model koji se može primjeniti kako bi se opisale, analizirale i diagnosticirale organizacije. Ovaj model grafički je dole prikazan:



Integrисани организацијски модел

U IOM-u prepoznajete elemente kojima smo se ranije bavili: akteri i faktori. Ovo smješta organizaciju u kontekst. Ovi akteri i faktori utiču na organizaciju. Organizacija je predstavljena kao tijelo koje pretvara unosne elemente u neposredne rezultate, a različiti aspekti organizacije omogućavaju ili usporavaju taj proces.

Misija je poluvanske prirode obzirom da je usmjerena prema vani i sastoji se od aspekata internog djelovanja. Dobra misija jasno ukazuje na to što organizacija treba i ne treba raditi. Neposredni rezultat organizacije sastoji se od svih materijalnih i nematerijalnih produkata i usluga koje organizacija pruža različitim ciljnim grupama kao što su klijenti ili korisnici. Unosni elementi organizacije čine svi resursi koji su dostupni za dobivanje proizvoda ili usluga organizacije.

Interni elementi IOM-a su:

- **struktura:** struktura organizacije može biti definisana kao formalna i neformalna podjela i koordinacija aktivnosti i odgovornosti,
- **sistemi:** čine ih interni procesi koji regulišu funkcioniranje organizacije,
- **stil upravljanja:** najbolje se može opisati kao karakterističan obrazac ponašanja upravljačkih struktura,
- **strategija:** odnosi se na način na koji se misija prevodi u konkretne ciljeve i pristupe,
- **osoblje:** sve aktivnosti, pravila i propise koji se odnose na motivaciju i korištenje osoblja i razvoj njihovog kapaciteta,
- **kultura:** definiše se kao vrijednosti i norme koje dijele ljudi u organizaciji.

Što se tiče predmeta na kojem radite posebno u intervencijama uticanja na politike već ste trebali zaključiti da li je vaša organizacija vrlo dobro pozicionirana da bi se bavila ovim poslom i šta vam dodatno treba unutar vaše organizacije ili od drugih aktera kako bi imali veće šanse za uspjeh.

Kada treba uraditi IOM analizu?

„Brzi pregled“ vaše organizacije može biti koristan pri izradi analize konteksta. Jednako koristan, a možda i tačniji, ukoliko ga obavite nakon što imate jasniju ideju o tome šta je konkretno cilj vaše intervencije i na koji način ga želite postići. Ovo možete uraditi nakon vježbe teorije promjene. Tada ćete imati konkretniju ideju o tome šta ćete raditi i šta vašoj organizaciji treba u tom slučaju.

Lista za provjeru može se naći u posljednjem dijelu ovog priručnika. Koristite je kao uputu, a to znači da ne morate odgovoriti na svako pitanje već samo na ona koja su relevantna za vašu organizaciju i predmet.

Kako prikupiti informacije?

U zagovaranju i uticanju na politike od izuzetne je važnosti stalno provjeravati kontekst. On postavlja osnovu na kojoj ćete dalje graditi vaše uticanje na politike i kao takav dalje objašnjava predmet na kojem radite, način na koji to radite i s kim. Promjene u kontekstu, kao što su faktori, akteri ili vaša organizacija, uticaće na sve ove aspekte. Više nego u mnogim drugim projektima ovdje postoje varijable koje mogu uticati na kontekst, a mnoge od njih su vjerovatno izvan vaše kontrole. Ovo otežava i mjerjenje učinkovitosti uticanja na politike. (Pogledati poglavlje o monitoringu i evaluaciji uticanja na politike.)

Iz ovog razloga izuzetno je važno prikupiti relevantne informacije. Postoji nekoliko praktičnih načina izrade analize konteksta u vezi sa predmetom na kojem radite. Možete organizovati ankete, upitnike, disuksije u fokus grupama, pregled sekundarnih materijala ili akademsko istraživanje. Možete konsultovati aktere u procesu, kao što su predstavnici vlasti, državni službenici, predstavnici drugih NVO-a i prominente ličnosti. Mediji mogu biti korisni, a mnogo informacija može se naći na internetu.

Dobar način prikupljanja informacija je onaj u kojem informacije ne prikupljate samo od aktera u procesu, već zajedno sa njima. U tom slučaju drugačija perspektiva u vrsti informacija koje prikupljate može biti vrlo korisna za vašu analizu, izgrađujete odnose koje ćete možda morati dalje njegovati i radite na zajedničkom razumijevanju predmeta.

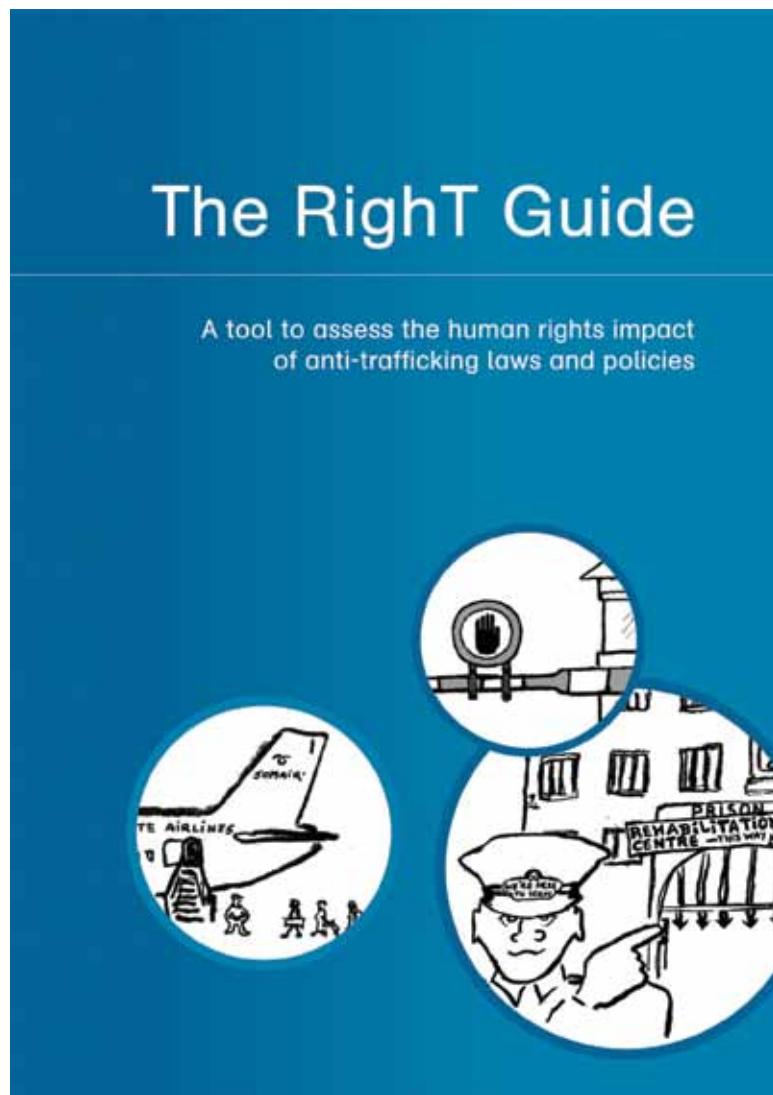
Analiza konteksta i pristup baziran na ljudskim pravima

Primjena pristupa baziranog na pravima daje zakonski okvir vašem radu u uticanju na politike iz perspektive ljudskih prava kako je to ratificirano u Konvenciji Ujedinjenih naroda o ljudskim pravima. Može vas dovesti do toga da provedete analizu konteksta fokusirajući se na određena prava, nosioce tih prava, nosioce obaveza i faktore koji se tiču moći i marginalizacije. Takva analiza se može uraditi koristeći se različitim alatima koji su predstavljeni u ovom priručniku.

Matrica važnosti i uticaja, kako je objašnjena u poglavljiju 7, više će se fokusirati na odnose moći, a PESTLE analiza će se uglavnom posmatrati kao odgovor na to da li se ova prava krše ili ne. Ipak, postoji veliki broj specifičnih alata koji vam pomažu da izradite analizu konteksta posebno se fokusirajući na situaciju u vezi sa ljudskim pravima.

Transparency International Turske daje interesantan primjer analize konteksta o određenom pitanju i stalnom monitoringu tog predmeta, a koji je urađen kao anketa. Ova organizacija na svom raspolaganju ima besplatnu liniju i ostale mehanizme dopiranja do građana koje koriste za izvještavanje o slučajevima korupcije. Ovako prikupljene informacije koriste se za provođenje zagovaranja zasnovanog na dokazima u korist strukturalne reforme.

Postoji veliki broj alata koji vas vode kroz analizu konteksta isključivo na osnovu povezivanja određenih problema koje ste utvrdili sa potencijalnim kršenjima ljudskih prava. Ovi alati su povezani sa kršenjem određenih prava. Primjer ovoga je RighT Guide (Vodič kroz prava) koji je priredio Aim for Human Rights, a dalje razvio Rights4Change iz Holandije. Ovi alati će vam dozvoliti da napravite analizu konteksta na osnovu, na primjer, prava žena u zdravstvu i učinku koje mjere protiv trgovine ljudima imaju na ljudska prava. Većina ovih alata koriste pristup baziran na ljudskim pravima o čemu ćemo govoriti u narednom poglavlju o konsultacijama sa korisnicima.



TEORIJA PROMJENE

Kako bi došli do načina poboljšanja situacije po vaše korisnike, ko i šta se mijenja prije nego se ostvari promjena za korisnike, morate se složiti sa ostalima, a posebno sa svojim korisnicima, o tome koja se promjena treba ostvariti u konačnici ili viziji, kao i načinu da se to i postigne. Ovaj proces kroz koji se ide korak po korak (od toga kakva je sada situacija do vizije budućnosti) vaša je teorija promjene. Vi ćete nastojati igrati ulogu u osiguravanju toga da se teorija i ostvari.

Šta je teorija promjene?

Sve češće se predlaže da organizacije koje rade na uticanju na politike, bilo da je to njihova osnovna djelatnost ili dio programa ili projekta, formulišu svoje teorije promjene. U ovom poglavlju dajemo pregled teorije promjene. Ukoliko radite na teoriji promjene, preporučuje se da pročitate i dodatne materijale o ovom procesu ili da angažujete nekoga ko će ovaj proces facilitirati.² Kada govorimo o teoriji promjene govorimo zapravo o određenom pristupu u upravljanju projektom. Ipak, shvatamo da metod često postaje prekomplikovanim i prepunim zadatih pravila, pa se može učiniti da je njegovo shvatanje svrha samom sebi. Dole predloženu metodologiju možete prilagoditi svom kontekstu. Jedina stvar koju želimo da uradite, praveći male korake, je da postignete dogovor o tome šta želite promijeniti i o teoriji pomoću koje to želite ostvariti. U radu sa drugima ste prisiljeni biti precizni i objasniti zašto vjerujete da se promjena dešava. Sporazum o tome je važan aspekt pristupa.

U svojoj osnovi teorija promjene objašnjava kako skup početnih ili srednjoročnih dostignuća može služiti kao temelj ostvarivanja daleko domentnih rezultata. Kompletnejša teorija promjene raščlanjuje pretpostavke o procesu ostvarivanja promjene i određuje načine na koje će se svi početni i srednjoročni neposredni rezultati povezati sa postizanjem dugoročne promjene, a pri čemu će biti i dokumentovani.

Izvor: Pristup graditelja zajednice teoriji promjene³

Teorija promjene je metoda planiranja koja opisuje kako su zamišljeni procesi ostvarivanja promjena. Za planiranje uticanja na politike potrebna je metodologija koja se fokusira na promjene, a posebno na promjene u postupcima. U konačnici vi želite promijeniti vlasti, zajednicu da drugačije radi neke stvari ili kompaniju. Takvi procesi promjena su veliki i kompleksni. Oni se ne dešavaju provođenjem jedne intervencije, niti se postižu kroz djelovanje samo jednog aktera. Obično se mnoge druge stvari moraju promijeniti prije nego se promjeni i krajnja ciljna grupa. Zbog toga ćete morati provoditi različite intervencije u različitim fazama.

² Dobra polazna tačka je web stranica Keystone Accountability: <http://www.keystoneaccountability.org/analysis/ipal>, kao i stranica <http://www.theoryofchange.org/>

³ Pristup graditelja zajednice teoriji promjene: Praktični vodič kroz razvoj teorije, Andrea A. Anderson

“Pristup teorije promjene izričito predstavlja pretpostavke – ili teorije – o tome zašto i kako program treba dovesti do društvene promjene. Teorija promjene mapira odnos i korake između programskih aktivnosti, srednjoročnih ciljeva, kratkoročnih i dugoročnih krajnjih ishoda, pri čemu se uzima u obzir kontekst, ključni saveznici, kao i nemamjeravane posljedice. Organizacija razvija svoju viziju „uspjeha“ i ističe društvene promjene koje želi ostvariti. Ovo mapiranje pomaže organizaciji da razumije gdje se trenutno nalazi i kako planira postići svoju viziju, posvećujući posebnu pažnju utvrđivanju onih koji će im pomoći da postignu određene ciljeve, kao i onoga što je potrebno kako bi se željene promjene održale. Također se razmatra koje vrste radnih odnosa je potrebno uspostaviti sa određenim korisnicima usluga kako bi se vizija postigla na učinkovitiji način. Preduslovi za ostvarivanje promjene također su mapirani prema svakoj grupi korisnika usluga s ciljem osiguravanja uvjerljive procjene veza između procesa i krajnjih ishoda. Na kraju, metoda ističe ulogu korisnika usluga organizacije i njihovu ulogu u razvijanju teorije promjene.”

Izvor: AWID⁴

Kada treba uraditi teoriju promjene?

Razvoj teorije promjene preporučuje se u fazi planiranja vašeg projekta ili programa. Isto tako se može uraditi i u toku provedbe vašeg projekta ili programa, a posebno je korisna kao način utvrđivanja potencijalnih prepreka. Mi smo teoriju promjene uvrstili na mjestu na kojem se bavimo definisanjem predmeta politike, tj. prilično rano u vašem procesu planiranja obzirom da vam teorija pomaže da definišete predmet politike i pruža dobru osnovu za raspravu tokom konsultacija sa korisnicima. Nakon što provedete konsultacije sa korisnicima i analizu aktera u procesu trebali bi biti u mogućnosti doraditi teoriju promjene. Čak i nakon toga teorija promjene vam pomaže da shvatite svoj rad u širem kontekstu. Na taj način ovo predstavlja i jasan metod za utvrđivanje ostalih partnera sa kojima možete raditi, pa čak izgraditi i savez. Pogledajte poglavlje o izgradnji saveza.

Vašu teoriju promjene možete koristiti u izgradnji saveza kako bi osigurali da svi jednako razumiju proces promjene i ciljeve promjene.

Na kraju teorije promjene predstavljene na sljedećih nekoliko stranica trebate imati:

- dobro razumijevanje konteksta,
- pregled promjena koje vode do krajne promjene koju želite ostvariti,
- ideju o radu ostalih aktera u procesu, mogućih saveznika ili partnera,
- dobro definisan predmet politike na kojem ćete raditi,
- prvi nacrt vaše rane poruke,
- osnovu za dalji strateški rad i dodatnu analizu.

⁴ Srilatha Batliwala i Alexandra Pittman, „Bilježenje promjene u realnosti žena: Kritički pregled trenutnih okvira i pristupa monitoringu i evaluaciji“, Udrženje za prava žena u razvoju, decembar 2010., str. 26-27.

Kako izgraditi teoriju promjene?

Teorija promjene sastoji se od pet koraka. Oni su predstavljeni na sljedećih nekoliko stranica. Svaki korak sastoji se od samog sadržaja koraka i logičke pozadine. Uz svaki korak priložen je i primjer.

Analiza slučaja iz Rubudunije

Analiza slučaja tiče se plaćenog rada žena u izmišljenoj zemlji Rubuduniji. Mi predstavljamo razvojnu organizaciju koja radi na učešću žena na tržištu rada. Vjerujemo da je ovo, između ostalog, najbolje postići kroz bolje obrazovanje djevojčica i to posebno onih u srednjim školama. Ovo je naše glavno područje rada! U Rubuduniji postoji ozbiljan problem u vezi sa djevojčicama i njihovom nepohađanju srednje škole nakon završetka osnovnog obrazovanja. Kako bi analizirali problem i potencijalne promjene potrebne za rješenje ovog problema, organizacija izrađuje teoriju promjene. Namjera ove teorije je shvatiti koji su mali koraci potreбni da bi se problem riješio i što organizacija može učiniti po tom pitanju.

KORAK 1

Pojasniti krajnji cilj

U ovom koraku utvrđuje se krajnja željena promjena. Ova promjena se naziva krajnjim ciljem, vizijom uspjeha ili snom i ostvaruje se samo u dugoročnjem vremenskom periodu (5 do 10 godina). Bez obzira što se radi o dugoročnom cilju trebate biti što precizniji. Krajnji cilj možete formulisati na osnovu projekta ili predmeta na kojem radite (u našem slučaju to je obrazovanje djevojaka u Rubuduniji).

Teoriju promjene možete raditi i nakon formulisanja detaljnije intervencije i kada želite provjeriti sa drugima da li će ona biti uspješna. Možete uzeti i viziju svoje organizacije za polaznu tačku zajedničkog strateškog planiranja kada želite provjeriti da li je vaša teorija primjenjiva za svakoga u vašoj organizaciji. U ovisnosti od nivoa kojeg želite analizirati, možete formulisati viziju koja je ambicioznija.

Mlade žene u Rubuduniji sve češće dobivaju bolje plaćene poslove. Ovo znači da:

- škole nude djevojčicama i mladim ženama obrazovanje koje je prilagođeno potrebama tržišta rada,
- vlasti osiguravaju poslove za mlade žene,
- roditelji djevojčica šalju svoje kćerke u srednju školu.

Osnovno i srednjoškolsko obrazovanje djevojaka u Rubuduniji je visokog kvaliteta. Ovo znači da:

- škole nude djevojčicama rodno osjetljivo obrazovanje,
- programi srednjih škola za djevojčice su prilagođeni potrebama tržišta rada,
- roditelji šalju svoje kćerke u srednje škole,
- osnovne škole nude djevojčicama obrazovanje sa ciljem da im se omogući pohađanje srednje škole.



U primjeru 1 vizija je mnogo veća nego je to slučaj sa vizijom iz primjera 2. Obje su korisne i ispravne, ali teorija promjene za primjer 1 će očigledno biti mnogo veća. Pohađanje srednje škole samo je dio veće vizije. Ovo bi mogla biti vizija vaše organizacije. Organizacija kaže: mi vjerujemo da žene imaju bolje šanse za zaposlenje ukoliko se poboljša obrazovanje. Možete razmisliti o tome da čak idete i dalje i kažete da je vaša vizija bolji razvoj ekonomije. U tom slučaju, pretpostavka je da učešće žena u tržištu rada vodi ka boljom ekonomiji. Ovo bi učinilo vašu teoriju promjene ogromnom jer je očigledno da postoje veliki broj faktora koji utiču na unapređenje ekonomije. Teorija promjene postala bi nemogućom za upravljanje.

Drugi primjer više je fokusiran na određeni program ili projekat na kojem radi organizacija.

Vizija je direktno povezana sa boljom kvalitetom obrazovanja za djevojčice. Objasnjenje vizije vas prisiljava da budete jasni. Izjave izgledaju kao izjave o misiji u kojima se navodi vaše vjerovanje o tome šta i ko se treba promijeniti kako bi ostvarili viziju. U ovom koraku teško je primorati samog sebe da budete što konkretniji. Vizija je više kao san i ljudi nailaze na teškoće u nastojanjima da budu precizni kada govore o snu. Često se koriste riječi koje obuhvataju puno toga, poput osnažnjeni, svjesni ili bogatiji. Iako vizija, takva kakva jeste, formulisana u oba primjera i dalje sadrži neke neodređene riječi (npr. bolje), gore navedene riječi su još neodređenije. Svaka osoba ima različit pojam o osnažnjenju, bogaćenju ili svjesnosti nečega, što i dalje ne ukazuje na promjenu. Zajednička rasprava o viziji sa drugima uvijek vas natjeruje da budete konkretni i da objasnite korištene pojmove. Isto tako pomaže ukoliko se natjerate da razmislite u kontekstu koncepta kao što je „šta vidim nakon ispunjenja vizije“. Na kraju možete pitati učesnike radionice o teoriji promjene da predstave svoje vizije, pri čemu trebaju voditi računa da predstave vizije koje se mogu zamisliti i aktere koji su se promijenili.

KORAK 2

Formulisanje krajnjih ishoda – područja intervencije

Nakon definisanja cilja potrebno je utvrditi krajnje ishode, posredne korake, koji su neophodni za dostizanje konačnog cilja. Ovi ishodi definišu područje intervencije. Krajnji ishodi ukazuju na promjene za pojedince, organizacije ili zajednice. Opisuju se samo rezultati i situacije, a ne aktivnosti. Formulišite ih što je konkretnije moguće.

Ovo viziju čini konkretnom. Budite sigurni da iznova raščlanjujete i provjeravate izjave. To je važno za ovu fazu kako bi formulisali područja intervencije u dogovoru sa akterima u procesu. Posebno je važno postaviti sljedeće pitanje: da li vjerujemo da ćemo promjenom aktera na opisani način ostvariti viziju? Važan dio teorije promjene je učiniti prepostavke eksplizitnim, što vas primorava da objasnite zašto vjerujete da neko treba nešto promijeniti.

Osnovno i srednjoškolsko obrazovanje djevojaka u Rubuduniji je visokog kvaliteta. Ovo znači da:

- škole nude djevojčicama rodno osjetljivo obrazovanje,
- programi srednjih škola za djevojčice su prilagođeni potrebama tržišta rada,
- roditelji šalju svoje kćerke u srednje škole,
- osnovne škole nude djevojčicama obrazovanje sa ciljem da im se omogući pohađanje srednje škole.

Uzećemo primjer 2. Vizija ima tri područja intervencije ili mogućih krajnjih ishoda. Svaki od ovih je povezan sa akterom koji se mora promijeniti u budućnosti. Organizacija vjeruje da će ova četiri krajnja ishoda dovesti to konačne promjene u viziji, što onda može doprinijeti konačnoj promjeni u viziji iz primjera 1. Organizacija prepostavlja da će ove promjene dovesti do kvalitetnog obrazovanja djevojka u Rubuduniji. Uočite da je pojam kvalitetnog obrazovanja već objašnjen. Organizacija mora imati u vidu obrazovanje visokog kvaliteta, obrazovanje koje je rodno osjetljivo ili usklađeno sa potrebama i dječaka i djevojčica, prilagođeno tržištu rada i potrebama srednjoškolskog obrazovanja.

Kada radite na ovome sa drugim akterima u procesu, pojam „visokog kvaliteta“ može dobiti sasvim drugačije ili puno preciznije značenje. Isto tako napominjemo da iz ovakvih izjava možemo dalje utvrditi gdje zapravo leži problem. Organizacija vjeruje da osnovno i srednjoškolsko obrazovanje djevojčica nije kvalitetno, jer ne postoji kvalitetno obrazovanje

za djevojčice i roditelji ne dozvoljavaju djevojčicama da pohađaju srednju školu. Na ovaj način teorija promjene služi i kao pozitivnija analiza problemskog stabla.

Na kraju prva dva koraka imate cilj i krajne ishode koji vode ka njemu. U našem primjeru opisani su različiti akteri koji moraju ostvariti neku promjenu: roditelji, osnovne i srednje škole. Ovi ishodi, u ovisnosti od konteksta, mogu biti međusobno povezani ili potpuno odvojeni. Krajnji ishodi su područja intervencija, stoga će se vaša intervencija fokusirati na promjenu jednog aktera.

KORAK 3

Stvaranje „tako- da lanca“ ili put promjene

U ovoj fazi počinjete sa mapiranjem promjena i osoba koje će ih ostvariti, tako da možete ostvariti promjenu koju ste opisali u području intervencije. Lanak promjena se zove „tako-da lanac“ ili „put promjene“. Jedna promjena se dešava tako da se druga može ostvariti i stvarate put za postizanje ovih rezultata. Različiti koraci se zovu preduslovima. Oni su preduslovi različitih krajnjih ishoda. Ovi preduslovi se također moraju formulisati kao rezultati.

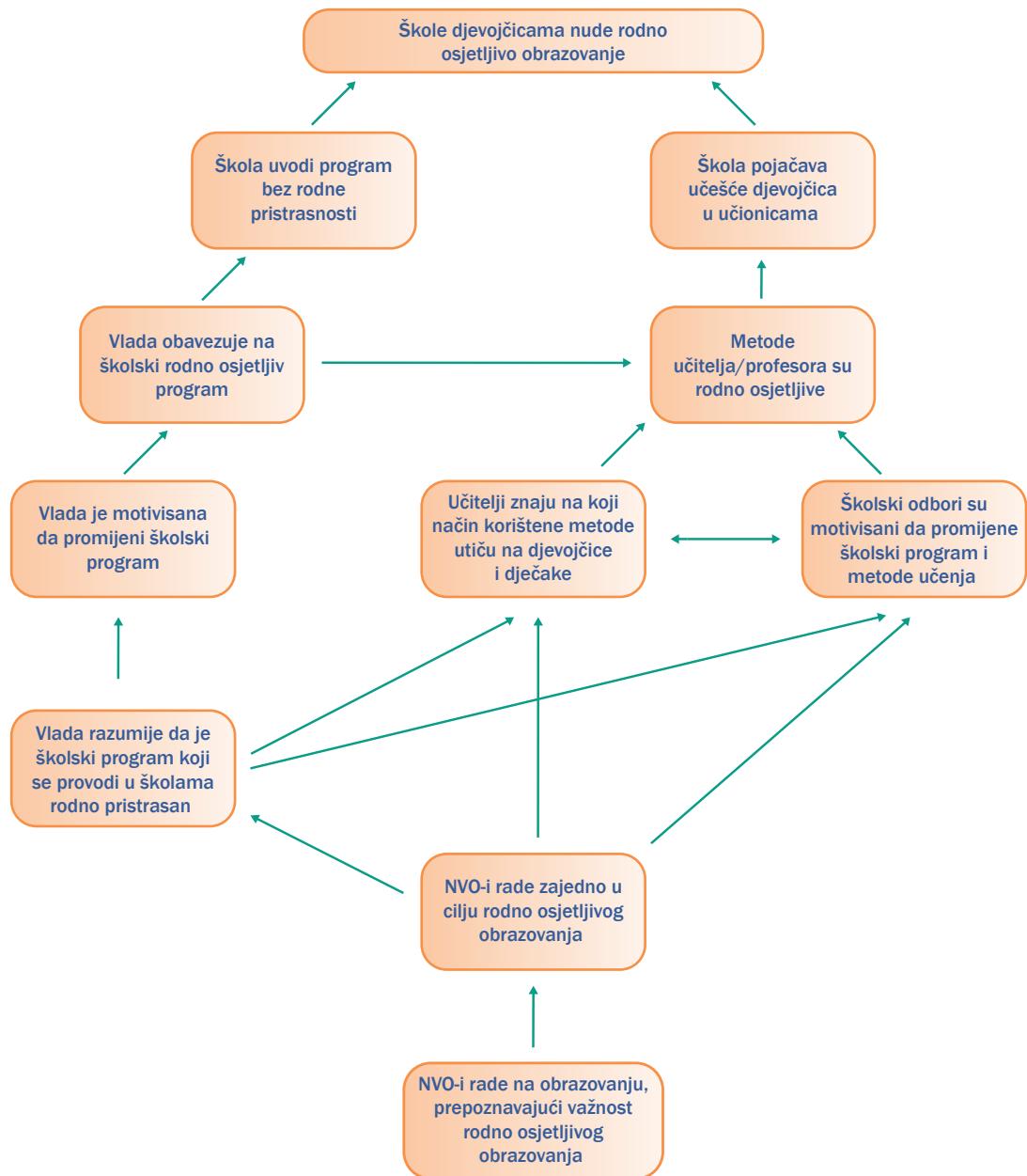
Predlažemo da napravite generalne tako-da lance za svako područje intervencije. Ovo samo znači da dogovor o većim koracima vodi ka željenoj promjeni. Ovo će dalje pojasniti šta i ko se još treba promijeniti kako bi ostvarili veću željenu promjenu, što je krajnji ishod. Također pojasnite u kojem se polju trebaju vršiti moguće intervencije uticanja na politike. Nakon dogovora o većem tako-da lancu, možete razgovarati sa ostalima o tome na čemu ćete raditi. U vašem slučaju, iz tako-da lanca odabrali ste veliki predmet uticanja na politike i treba početi raditi na njemu.

Ponekad nije moguće povezati sve rezultate. Rezultati se mogu ostvariti neovisno jedni o drugima ili vrlo povezano, zastopno ili uporedno, i to kao dio jedne ili više strategija. Rezultati mogu dovesti do zajedničkog cilja ili do odvojenih ciljeva. Ovo je dio u kojem se teorija promjene najviše razlike od češće korištenih metoda planiranja i logičke matrice. Logička matrica predstavlja niz promjena u predodređenom obliku aktivnosti koje vode ka neposrednim rezultatima, onda ka krajnjim ishodima, i na kraju doprinose učinku. Teorija promjene vam dozvoljava da predstavite promjenu na manje linearan način koji nije ograničen predodređenim nizom. Dozvoljava vam da komplikovane procese promjene predstavite kroz više koraka sa vezama među različitim koracima. Suštinski, ona predstavlja situaciju na mnogo realističniji način.

Postoji nekoliko različitih pristupa „tako-da“ lancu. Možete raditi od trenutne situacije do željene situacije ili obrnuto, započinjanjem područjem promjene. Jedna od ideja je da zapišite

na papiru namjeravanu potencijalnu promjenu i na ovaj način ste u mogućnosti vizuelno predstaviti tu promjenu, a samim tim i posmatrati kroz određeni slijed događaja.

U našem primjeru, na nekim koracima radite tako da je tako-da lanac povezan sa četiri krajnja ishoda. Jedan od tih koraka može ovako izgledati:



U ovom slučaju pokazali smo samo dio tako-da lanca u cilju ukazivanja na opšte korake i način na koji se oni mogu povezati. Također možete primijetiti da organizacija vjeruje da je jedan od važnih koraka ka obrazovanju koje ima senzibilitet prema rodnim pitanjima taj da vlada ovakvo obrazovanje učini obaveznim. Da bi se to desilo, mora se promijeniti politika. Ovo je dio onoga kako organizacija gleda na kontekst. U Rubundiji navodno nema politika o rodno osjetljivom obrazovanju. U drugim zemljama možda takve politike postoje, ali nema učinkovite provedbe.

Ovdje vidimo kako se predmet uticanja na politike pojavljuje u vrlo konkternom obliku. Desna strana lanca više govori o unapređenju učitelja i škola, dok se lijeva strana fokusira na uticanje na politike. Važno je napomenuti da organizacija vjeruje da desna i lijeva strana mogu uticati jedna na drugu. U ovom slučaju, organizacija će možda htjeti motivisati učitelje da više rade na metodama predavanja koje su rodno osjetljivije.

U ovom slučaju, da bi škole u Rubuduniji promijenile način postupanja prema djevojčicama, organizacija vjeruje da je potrebno da se promijene i vlasti, kao i učitelji i školski odbori. Obratite pažnju da ovo još uvijek nije dovoljno dorađeno obzirom da se vlada utvrđuje kao jedan homogeni entitet. Ukoliko se provedu analize o kojima ćemo dalje govoriti u ovom priručniku, ovaj dio će postati mnogo detaljniji.



Pojasnite svoju hipotezu

Koja je filozofija ili principi iza vizije i „tako-da“ logike? U literaturi o teoriji promjene ova hipoteza se naziva „prepostavkom“, ali smatramo da ovo može biti zbnujuće obzirom da logička matrica (koju koriste mnoge organizacije, a posebno one koje rade sa Evropskom komisijom) također sadrži prepostavke, tako da preferiramo pojам hipoteza. Hipoteze su posebno bitne na dva mjesta i zbog različitih razloga:

- na vrhu vašeg lanca hipoteza ukazuje na to zašto vjerujete da su krajnji ishodi važni i zašto vjerujete da će oni dovesti do ostvarenja vizije. U primjeru smo naveli da organizacija vjeruje da će četiri krajnja ishoda dovesti do boljeg obrazovanja i većeg broja djevojčica koje pohađaju školu. Oni vjeruju da djevojčice ne pohađaju školu radi pritiska roditelja i da je kvaliteta obrazovanja povezana sa rodno osjetljivim obrazovanjem, te da obrazovanje nije prilagođeno tržištu rada;
- hipoteze su isto tako jako važne za „tako-da“ lanac. U njemu, hipoteze jasno ukazuju na razloge zbog kojih mislite da će se određena promjena ostvariti. U primjeru, organizacija vjeruje da će se promjena ostvari samo ukoliko NVO-i

budu zajedno radili na tome. Ipak, vjeruju i da će vlada imati sluha za NVO-e. Na primjer, hipoteza između „NVO-i rade zajedno“ i „Vlada razumije da je školski program rodno pristrasan“ je ta da je vlada otvorena za dijalog sa NVO sektorom po ovom pitanju. Ovo se mora pojasniti u „tako-da“ lancu, a zato jer je ovo potrebno i pratiti i to posebno ukoliko ste prilikom analize faktora uočili da postoji sklonost ka tome da se NVO-i ne smatraju ozbilnjim partnerom za dijalog, npr. kroz usvajanje posebno restriktivnog zakona.



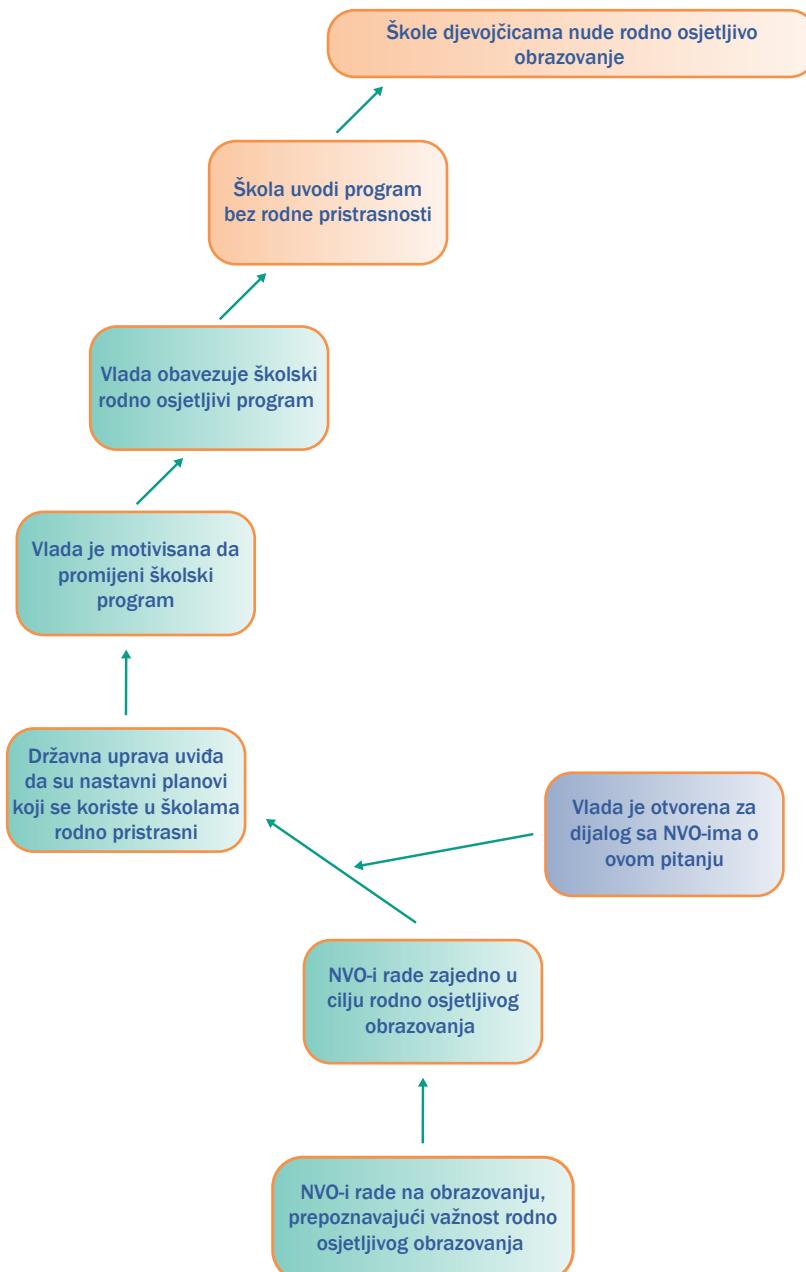
Ukoliko organizacija misli da nije vjerovatno da će vlada razgovarati sa NVO-ima o ovom pitanju, onda ovo postaje dijelom „tako-da“ lanca. Ovo je nešto na čemu ćete morati raditi. U ovom smislu, ovo funkcioniše slično prepostavkama u logičkoj matrici, ali je mnogo preciznije i prisiljava vas da u svakom malom koraku pojasnite zbog čega mislite da je moguće ostvariti promjenu.

KORAK 5

Izbor strategije

U strategiji je dat grubi opis vaših aktivnosti ili pristupa. Time počinjete razrađivati dio tako-da lanca za koji želite biti odgovorni. U kontekstu uticanja na politike, ovdje definišete predmet uticanja na politike i počinjete razrađivati svoju poruku ili poziciju u odnosu na predmet uticanja na politike.

Vjerovatno ćete morati razraditi ovaj dio tako-da lanca tako da sadrži više manjih koraka. Ponavljamo da je ovo najbolje uraditi zajedno sa ostalim akterima u procesu. U našem primjeru, organizacija je pokazala namjeru da želi raditi na tome da vlada učini rodno osjetljivo obrazovanje obveznim, tako da svi koraci koji su dio ovog procesa postaju odgovornost intervencije, a označeni su zelenim poljima.



U ovom primjeru, ono što organizacija želi promijeniti je školski sistem koji predstavljaju škole koje, navodno, u Rubuduniji provode rodnu pristrasnost i u konačnici spriječavaju mlade djevojke da se takmiče na tržištu rada. Organizacija vjeruje da je jedan od načina da se ovo promijeni je da vlada promijeni stav prema ovom predmetu i da je se primora na intervenciju. To je predmet uticanja na politike. Ponovo se dešava, kao što smo naveli u koraku 3, da je vlada ovdje naznačena kao homogeni entitet. Kada počnete raditi na ovom dijelu lanca, kroz analize koje ćemo dalje predstaviti u priručniku, bićete primorani da budete puno precizniji o tome ko se mora promijeniti. Koraci koje planirate u lancu će postati manji i precizniji.

Izbor strategije

U našem primjeru, organizacija je odlučila raditi zajedno sa akterima u procesu kako bi se fokusirali na mali dio teorije promjene. Takav izbor može biti učinjen na osnovu različitih kriterija, a neki od njih su:

- hitnost predmeta,
- izvodljivost,
- održivost,
- međuovisnost ovog predmeta sa drugim pitanjima koji vode ka ostvarenju vizije,
- važnost određenog predmeta za korisnike.

Također su važni i interniji aspekti, a sa nekim od njih smo se bavili prilikom utvrđivanja predmeta i rada na analizi vaše organizacije:

- pitanje se uklapa u cijelokupni mandat organizacije,
- stručnost i iskustvo u radu na ovoj temi i u vršenju uticaja na politike,
- dostupan budžet,
- dostupni ljudski resursi.

Zbog ovoga je važno da stalno provjeravate analizu svoje organizacije. .

Vremenski period je četiri godine. Znači, u periodu od četiri godine organizacija želi vidjeti ostvarenje promjene. Temeljne hipoteze, analize faktora i rezultati analize aktera u procesu mogu uticati na nivo ambicije. Zbog ovoga se strateško planiranje mora raditi zajedno sa ostalim akterima u procesu. Posebno je bitno osigurati da korisnici razumiju na osnovu kojih kriterija je donijeta odluka. U tom smislu, teorija promjene postaje alat za upravljanje očekivanjima, pri čemu treba jasno objasniti ostalima šta mogu i šta ne trebaju očekivati nakon četiri godine.

KORAK 6

Daljnji strateški rad

Od ovog momenta nadalje započinjete raditi na utvrđivanju koga i šta nastojite promijeniti svojom intervencijom, i kako će se ta promjena ostvariti. Obzirom da je vaša teorija o tome kako će se promjena desiti zasnovana na promjenama koje se prije nje trebaju ostvariti, očigledno je da ćete početi odozdo prema gore.

Ovdje počinjete razvijati strategije na osnovu predmeta i prve poruke. Ovdje počinjete raditi na akcionim planovima. Trebaće vam više ulaznih informacija od drugih aktera u procesu i iz konsultacija sa korisnicima (sljedeće poglavlje), analize aktera u procesu (poglavlje 7), pregleda procesa donošenja politika (poglavlje 8) i izgradnje saveza (3. dio priručnika). U ovim poglavljima također pravite vezu sa teorijom promjene kako bi zaključili da li su potrebni dodatni detalji ili prerada.

Budite sigurno da ste utvrdili ove automatske i neautomatske promjene što će vam pomoći i u prikupljanju temeljnih hipoteza. Moramo ponoviti da je poznavanje ovih temeljnih hipoteza važno za zajedničko razumijevanje predmeta na kojem radite. Pored toga, ove hipoteze se moraju pratiti, jer se neće sve ispuniti i mogu spriječiti cijelu promjenu.



Savjeti za rad na teoriji promjene

Prilikom izrade teorije promjene korisno je *vizuelno predstaviti* korake kako bi omogućili potpuno učešće različitih aktera u procesu i u teoriji promjene. Ovo se kasnije lako može iskoristiti i u struktuiranju intervencije (učinkovito planiranje – pogledati poglavlje 10).

Kada govorimo o vizuelnom predstavljanju mislimo na korištenje slika u različitim fazama i kartica različitih boja, te dovoljno velikih postera koji će vam omogućiti da napravite detaljnu teoriju promjene. Primjer vježbe sa teorijom promjene razrađen je u praktičnim alatima ovog priručnika.

Teorija promjene također zahtijeva i *dobro posredovanje*. Iskusni facilitatori su potrebni u teoriji promjene kako bi se postigao zadovoljavajući rezultat. Priprema teorije promjene također uzima dosta vremena. Neka tako i bude. Ukoliko to ne učinite i ne koristite teoriju promjene kao kičmu vaše intervencije može vam se desiti da na kraju potrošite dosta vremena i novaca u nastojanju da shvatite gdje su stvari loše krenule, ili može doći do konflikta između saveznika ili korisnika oko razumijevanja ovih promjena.

Ostale upotrebe teorije promjene

U ovom priručniku stalno ćemo se vraćati na vašu teoriju promjene. Ona je stub vaše strategije intervencije. Možete je koristiti za planiranje vaših intervencije i razumijevanje kompleksne prirode predmeta uticanja na politike i veza sa ostalim predmetima. Isto tako je možete koristiti i za utvrđivanje potencijalnih partnera i prilika za saveze.

Na kraju, teoriju promjene možete koristiti i za planiranje, monitoring i evaluaciju (PMiE). U ovom slučaju možete odabrati „svoje područje“ teorije promjene i od njega napraviti lanac rezultata koji je sličan logičkoj matrici, te ga upotpuniti indikatorima, izvorima provjere i pretpostavkama. Ovo je razumno ukoliko je to i način na koji inače planirate. Ipak, teoriju promjene možete koristiti i u monitoringu vaše intervencije. Za ove potrebe posebnu pažnju morate posvetiti formulisanim hipotezama. Ova pitanja se moraju pažljivo pratiti.

Rekonstrukcija projekata i programa, posebno onih koji se fokusiraju na uticanje na politike, sve više se rade u procjenjivanju takvih inicijativa. Rekonstrukcija se radi sa različitim akterima, a postavljaju se sljedeća pitanja: koje ste promjene željeli postići? Zašto ste to htjeli uraditi? Kako ste to htjeli uraditi?

UČEŠĆE AKTERA U PROCESU

Još uvijek niste proveli detaljnu analizu aktera u procesu ili sistematične konsultacije sa korisnicima, ali ste očigledno u procesu utvrđivanja i definisanja već utvrdili i korisnike i ostale aktere. Snažno vam preporučujemo da uključite različite aktere u procesu koliko god je to moguće, a posebno one sa kojima planirate raditi i ostale eksperte u izradi analize konteksta i teorije promjene. U konsultacijama sa korisnicima raspravite i rezultate vaše prve analize konteksta i teorije promjene koja vodi ka definisanju predmeta politike. Snažno vam preporučujemo da se ponovo vratite na fazu definisanja nakon što prođete sljedeći korak.



SAVJETI za praktičnu primjenu i facilitaciju

Veliki izazov prilikom izrade analize konteksta je korištenje sistematičnog pristupa. Svi imamo ideju o kontekstu u kojem radimo, ali zaboravimo to predstaviti drugima i to je posebno slučaj kada već jako dugo vremena radimo na određenom pitanju. Ovo je često jedna od zamki rada na uticanju na politike. Tada na umu imamo predodređena rješenja koja nisu zasnovana na potrebama korisnika, zaboravimo na promjene koje su se ostvarile i to će vjerovatno uticati na naš rad i učiniti nas predvidljivima. Bez obzira na to i dalje tako radite, a na kraju sve se svede na preduzimanje i zapisivanje vaših pogleda na trenutni kontekst i nastojanje da ih uskladite sa pogledima drugih ljudi.

Izrađivanje, u najmanju ruku, analize faktora, aktera u procesu i vaše vlastite organizacije u vezi sa predmetom na kojem ćete raditi, vrlo je važno. Predmet učinite što konkretnijim, a bez razmišljanja o rješenjima (jedna od stvari na koju ćete često naići u vježbi problemskog stabla: problemi su često prerušeni kao rješenja). Ono na šta vas prisiljava pristup teorije promjene je da temeljne prepostavke o kontekstu učinite jasnima. Ono kako vidite buduću promjenu govori o tome kako vi vidite trenutnu situaciju. Ovim imate mogućnost da raspravljate o tome unutar svoje organizacije, kao i sa drugim akterima.

Najbolji pristup u izradi teorije promjene je angažovanje vanjskog facilitatora. Takva osoba može nadgledati cijeli proces i osigurati da je pristup sredstvo, a ne svrha samom sebi, i može postavljati pitanja koja se vama čine očiglednima. Jedino pravilo koje trebate ispoštovati je nastojanje osiguravanja sporazuma oko konteksta. Ukoliko to ne uradite nemoguća je uska saradnja. Vrlo je teško saradivati kada stvari još uvijek nisu jasne.

Posljednji savjet za primjenu i facilitaciju je da s drugima postignete sporazum oko pitanja o kojem trebate uraditi analizu konteksta. Predmet ne treba biti preširok (npr. siromaštvo) ili previše neprecizan (npr. nemoć).

PITANJA za dodatno razmatranje

- Koliko daleko trebate ići u analizi konteksta? Do kojeg nivoa detalja trebate ići?
- Za analizu konteksta često nema finansijskih sredstava. Nju radite prije nego dobijete finansijska sredstva za projekat. Kako onda možete obaviti analizu konteksta koristeći se participatornim pristupom bez previše sredstava?
- Posmatrajući pristup teorije promjene kao način analize konteksta, definisanje predmeta i počnite formulisanje rane poruke je prilično komplikovano. Kako ćete osigurati da se ovo može uraditi bez rasprave o samom pristupu?
- Promjene konteksta također određuju vašu intervenciju. Kako možete osigurati da nadgledate promjene konteksta i načine na koje takve pojave utiču na vašu intervenciju?



Učešće korisnika

Ko su KORISNICI?

„Uloga naše Vlade nije u tome da spriječi naše građane od počinjavanja greške; uloga građana je da spriječi Vladu da počini grešku.“

Vrhovni sud Sjedinjenih Američkih Država

Korisnik je akter u procesu. Akteri u procesu su osobe, grupe ili institucije koje imaju interes za proces kao što je uticanje na politike. U sljedećem poglavljtu ćemo se detaljnije baviti akterima u procesu, ali ovdje ističemo da je korisnik primarni akter u procesu. Uvijek postoje korisnici koji imaju veze sa predmetom politike na kojem radite. To su ljudi i grupe čiji životi će se izgledno poboljšati ukoliko uticanje na politike bude uspješno. Kako god da to formulišete, u osnovi vi radite ka tome da utičete na živote korisnika.

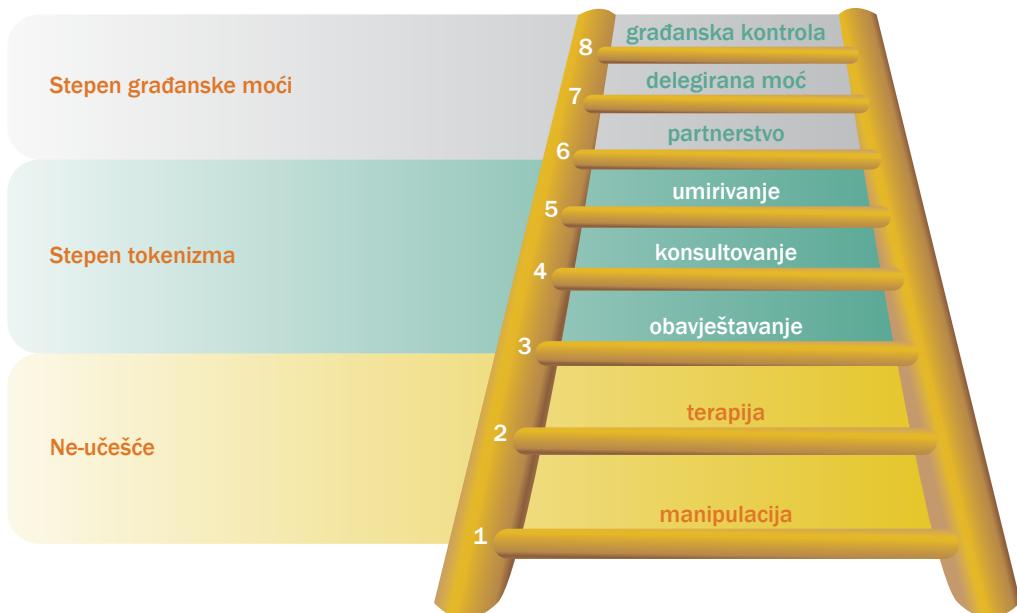
U ovisnosti od predmeta koji ste definisali, vaša korisnička grupa može biti veća ili manja, jednostavna za utvrditi ili teška za odrediti. U većini slučajeva imate prilično jasnu sliku o tome ko su korisnici obzirom da su oni vjerovatno uticali na vaš odabir predmeta politike. Konsultacije sa inicijalnom grupom korisnika trebaju vam pomoći da dodatno definišete predmet politike i da postepeno idete ka ranoj poruci vašeg uticanja na politike. Stoga inicijalna grupa korisnika može biti veća nego krajnja grupa korisnika.

Vaši postupci trebaju biti vođeni voljom korisnika i vaši postupci trebaju povećati moć korisnika kroz njihovo osnažnjivanje.



Arnsteinina ljestvica učešća

Korisnici trebaju imati ulogu u svim fazama vaše intervencije uticanja na politike, od planiranja do provedbe, monitoringa i evaluacije. Korisnici mogu učestvovati na različite načine u svim tim fazama. Minimum su konsultacije sa korisnicima, posebno u ranoj fazi planiranja. Postoje različiti manje ili više inkluzivni načini učešća. Ukratko ćemo ih objasniti koristeći se „ljestvicom učešća“ koju je 1963. godine objavila Sherry R. Arnstein⁵.



Autorka je napravila razliku između ne-participatornih metoda, tokenizma i građanske moći. Građanska moć uključuje metode koje znače najveće učešće.

Učešće u ovom smislu svodi se na to ko ima moć da odlučuje i upravlja. U ne-participativnim metodama poput manipulacije i terapije cilj je „izlijеčiti“ ili „obrazovati“. Kao što je to i slučaj sa metodama tokenizma poput obavještavanja, konsultovanja i umirivanja, cilj zapravo nije promjena odnosa moći. Moć ostaje u rukama onih koji poduzimaju intervenciju. Razlika između ne-učešća i tokenizma je ta da se u metodama tokenizma u najmanju ruku čuje glas korisnika (tj. oni savjetuju u metodi „umirenja“ i informišu sebe i druge u „konsultacijama“).

Do pravih promjena u odnosima moći dolazi u okviru građanske moći gdje oni koji je nemaju (korisnici) bivaju osnažnjeni kako bi povećali svoj stepen učestvovanja u odlučivanju o intervenciji. Ovo je dobar trenutak da se podsjetimo CLASP principa, a posebno principa „moći“. Samo „građanska kontrola“ može balansirati promjenu iz „moći nad“ ka „moći sa“ i „moći za“.

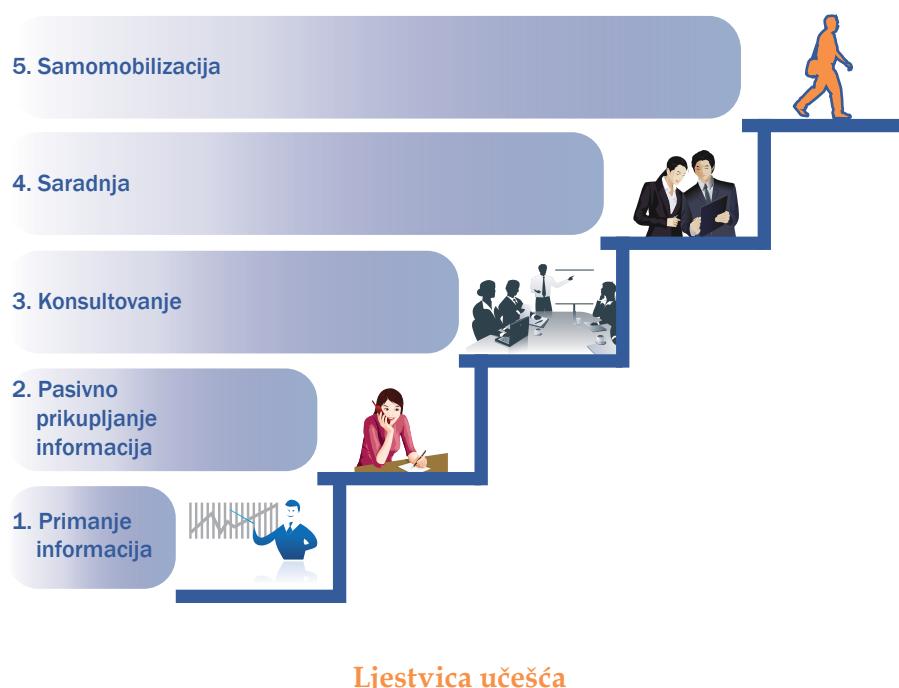
⁵ Arnstein, Sherry R. „Ljestvica građanskog učešća“, JAIP, vol. 35, br. 4, juli 1969., str. 216-224.

MDF-ova ljestvica učešća

Mi koristimo sličan model ljestvice učešća kao Arnsteinova kako bi ukazali na različite stepene učestvovanja u različitim fazama projekata poput intervencija uticanja na politike. Kategorije su zasnovane na Arnsteininoj ljestvici, ali nisu tako negativne. Također, fokus nije toliko na pojedinačnim građanima (obzirom da model nije postavljen u kontekstu građanskog učešća) koliko na grupe ljudi ili organizacije.

Koristimo ovaj model kako bi ukazali na različite stepene učestvovanja u različitim fazama projekta, kao što su projekti uticanja na politike.

Saradnja i samomobilizacija su najparticipatornije metode kod kojih balans moći prelazi sa tvorca projekta na korisnike. Ostale kategorije nisu same po sebi negativne. Različiti akteri u procesu se mogu postaviti na ljestvici prema njihovoj važnosti i uticaju u projektu. Ovu vježbu možete uraditi prilikom izrade analize aktera u procesu (u poglavlju 7 možete naći takvu analizu i njenu vezu sa ljestvicom učešća). U ovoj fazi, ljestvica vam pomaže da razmišljate o različitim stepenima učešća korisnika. Također vam pomaže da razumijete da korisnici trebaju bar biti konsultovani u ovoj fazi planiranja.



ŠTA URADITI: KONSULTACIJA – SARADNJA – SAMO-MOBILIZACIJA?

Konsultacija

Kao što smo gore napomenuli, u ovoj fazi trebate bar obaviti konsultacije sa korisnicima. Takva konsultacija mora biti dvosmjerna metoda u kojoj se informacije razmjenjuju između korisnika i osoblja projekta. Česte metode konsultacija su: ispitivanja koje treba kombinovati sa razgovorom o određenom iskustvu kako bi ovaj proces bio dvosmjeren; fokus grupe; sastanci u selima; i javna rasprava. Konsultacija nije jednosmjerno dijeljenje informacija u kojem NVO ili prikupi veliku količinu informacija od korisnika ili informiše korisnike bez osvrтанja na informacije koje im pružaju sami korisnici. Tužno je što se upravo tako stvari najčešće odvijaju.

Ukoliko se do kraja provedu, konsultacije mogu biti korak ka „punom“ učešću. Potupno učešće znači da su konsultacije redovne za vrijeme trajanja intervencije uticanja na politike (u toku planiranja, provedbe, monitoringa i evaluacije) i da se korisnici postepeno čine odgovornima za bar dio same intervencije. Na taj način tok stvari se mijenja od toga da se radi za korisnike, pa onda u saradnji s njima i na kraju sami korisnici rade na njima, znači od konsultacije, preko saradnje do samomobilizacije.

Kroz cijeli ovaj priručnik stalno ćemo provjeravati da li još uvijek koristite CLASP principe. Važan dio CLASP-a je način uključivanja korisnika u intervenciju. Konsultacije sa korisnicima moraju biti kontinuirane: informacije se moraju dijeliti, a konsultacije moraju ostati dvosmjerne da bi zadržali legitimnost.

Saradnja i samomobilizacija

Pored konsultacija, vaša intervencija može koristiti u osnaživanju korisnika. Zapravo, ovo je i preporučljivo. To znači da vi ne samo da pružate i primate informacije, već i pripremate intervenciju na način koji garantuje da korisnici imaju priliku izraziti svoja mišljenja, uživati svoja prava i odlučivati o dijelovima intervencije. Korisnici preuzimaju kontrolu nad promjenama koje direktno utiču na njihove živote. Ovo je ono što se podrazumijeva pod „saradnjom“ (u kojoj se moć dijeli sa korisnicima) i „samomobilizacijom“ (u kojoj korisnici

Širom svijeta konsultacije se koriste kao sredstvo pomoću kojeg se već donijeta odluka čini legitimnom, pružajući tanak sloj glazure učešća koji procesu pruža i moralnu punomoć. Krajnji ishodi ovakvih konsultacija otvoreni su za selektivno čitanje i koriste onima koji imaju moć odlučivanja.

preuzimaju kontrolu nad intervencijom). Ukoliko se odlučite za ove metode, priroda vaše intervencije uticanja na politike će se promijeniti. Jedan dio fokusa će biti na izgradnji kapaciteta korisnika kako bi u končanici bili u mogućnosti preuzeti odgovornost za dio intervencije.

Za NVO-e krajnji cilj treba biti prestanak postojanja razloga njihovog postojanja. Ovo se očigledno neće desiti u bliskoj budućnosti, ali na nižoj razini možete vidjeti da je jedan od vaših ciljeva taj da vaše postojanje nije više neophodno u polju u kojem djelujete. Ovo se dugoročno može ostvariti ukoliko osigurate da oni koji nemaju kapaciteta da traže svoja prava steknu takve kapacitete i budu uspješni u tome.

Ukoliko učinite korisnike sudionicima u odlučivanju, ne samo da će se priroda vaše intervencije preobraziti od vašeg rada uticanja na politike na pružanje podrške drugima dok to rade, što na kraju umanjuje vašu ulogu, već se mijenja i vlasništvo nad intervencijom od vašeg ka vlasništva korisnika. Bilo kakav osjećaj vlasništva korisnika nad intervencijom povećava održivost rezultata intervencije.

Radeći uporedo i zajedno sa onima koji će imati koristi od vašeg projekta pomoći će njima da preuzmu stvari u svoje ruke i da dugoročno sami upravljaju projektom.

Ekološko udruženje „Avalon“ iz Vršca u Srbiji djelomično se bavi pitanjem socijalne pravde za žene. Avalon ima projekat nazvan „Osnaživanje žena za socijalnu pravdu“. Glavni cilj projekta je osigurati da žene iz urbanih i ruralnih područja Srbije budu obavještene, da razumiju i da su u mogućnosti tražiti svoja socijalna prava garantovana zakonima o socijalnoj zaštiti u Srbiji, posebno Zakonom o socijalnoj zaštiti. Udruženje isto tako radi na osnaživanju građana radi uzimanja učešća u odlučivanju o ekološkim pitanjima (kao što su ekološki riskantne investicije). Osnaživanje je zasnovano na demokratskom pravu na učestvovanje u odlučivanju.

Fondacija volontera u zajednicama iz Istanbula u Turskoj radi na projektu koji je nazvan

„Pod povećalom“. Glavni cilj je primjer uticanja na politike putem samomobilizacije korisnika. Nastoje povećati učešće mladih ljudi u određivanju politika o mladima i to kroz izgradnju lokalnih monitoring kapaciteta omladinskih organizacija u vezi sa uslugama koje pružaju javna tijela na lokalnom nivou (u Ankari, Istanbulu, Izmiru, Kocaeliju, Konyi, Malatyi, Samsunu i ostalih osam gradova).

KAKO UVJERITI KORISNIKE DA UČESTVUJU?

Ranije smo ukazali na tri načina na koje možete uvjeriti korisnike da učestvuju u ovoj ranoj fazi vaše intervencije. Možete ovo uraditi putem konsultacija sa korisnicima ili u saradnji s njima ili omogućavanjem samomobilizacije. Vaša uloga uveliko će se razlikovati u ovisnosti od izbora koji napravite. U slučaju konsultacija ostajete glavni akter koji sam vrši uticanje na politike. Kod saradnje ovu odgovornost dijelite sa korisnicima, što vas onda obavezuje i da osigurate da korisnici imaju kapaciteta kako bi preuzeli tu odgovornost. Kod samomobilizacije vaša intervencija usmjerena je na pojačavanje kapaciteta korisnika kako bi sami mogli vršiti uticaj na politike.

Postoje tri načina na koje korisnici mogu učestvovati u vašem projektu, a oni se nazivaju konzultovanje, saradnja i samomobilizacija. U drugom slučaju vi ste glavi akter, dok u preostalim metodama korisnici igraju veću ulogu. Ne postoji jedan način uvjeravanja korisnika na učestvovanje putem konsultovanja, saradnje ili samomobilizacije, te vam stoga dajemo nekoliko smjernica:

- budite sigurni da ste utvrdili korisnike i odredili glavne korisnike praveći razlike, kao što su spol, dobna skupina, religija, društveno-ekonomski pozadini, seksualna orientacija. Možda nećete moći od početka biti detaljni, ali ne trebate konsultovati samo one koji imaju najveću moć ili su najglasniji unutar vaše korisničke grupe;
- konsultujte i muškarce i žene. Smjernice za ovu drugu grupu date su u ovom priručniku;
- u konsultovanju korisnika budite sigurni da ste jasni i realistični po pitanju razloga zbog kojih se održavaju konsultacije i mogućem uspjehu intervencije. Ne trebate se konsultovati oko svake stvari, ali važno je upravljanje očekivanjima. Ovo je važan aspekt osiguravanja da su korisnici prikladno obaviješteni.

U posljednjem dijelu priručnika predstavljene su različite liste za provjeru koje vas podsjećaju da razmotrite i rodno pitanje u organizaciji različitih konsultacija. Ovo će vam pomoći da razumijete kako se konsultovati sa muškarcima i ženama, i da osigurate da se čuju glasovi najslabijih članova zajednica.



Primjer saradnje

Pristup mjerenu osnaživanja koji je primjenjen u Bangladešu ima dva dijela. U prvom dijelu, korisnici urade samoprocjenu na osnovu indikatora koje su sami razvili. Tako prikupljeni podaci stavljaju se u analitičke okvire. Interesantno je da su indikatori zasnovani na procjeni trenutne situacije koju rade sami korisnici. Osnova je rezultat pojedinačnih iskustava korisnika, a informacije su prikupljene putem aktivnosti kao što je pozorište, pjevanje, pričanje priča, crtanje, razgovori, debate, itd. Izjave koje tako proistaknu se skupe i onda se zajedno prerade kako bi postale važne za sve korisnike. Ovo je momenat u kojem se formulišu indikatori (u ovom slučaju osnaživanje). Korisnici samo na godišnjoj osnovi prate ove indikatore.

Izvor: SIDA⁶

⁶ Dee Jupp i Sohel Ibn Ali, „Mjerenje osnaživanja? Pitajte njih“, SIDA, decembar 2009.

VAŽNOST UČEŠĆA KORISNIKA U OVOJ FAZI

Konsultujte i komunicirajte sa svojim korisnicima: ovo je od suštinske važnosti za uspjeh vašeg projekta. Odlučite do koje mjere ih želite uključiti. U ovoj fazi izuzetno je važno da razmislite o tome kako želite uključiti korisnike. Da li želite nastaviti sa konsultacijama i kako? Koliko puta? Želite li sarađivati sa njima ili početi raditi na omogućavanju samomobilizacije? Kakva god bila, vaša odluka imaće uticaja na vašu ulogu u intervenciji.

VEZA SA TEORIJOM PROMJENE

Korisnici su u vašoj teoriji promjene. Oni su u najmanju ruku dio vaše vizije. Pokušajte indirektno nešto promijeniti za njih. U primjeru korištenom za vježbu teorije promjene u poglavlju 5, korisnici su djevojčice osnovnog ili srednjoškolskog doba ili, ukoliko idemo još dalje, mlade žene. U vašoj intervenciji uticanja na politike pokušaćete uticati na druge, kao što su oni koji odlučuju, kako bi ostvarili promjenu. Ova promjena treba biti od koristi vašim korisnicima.

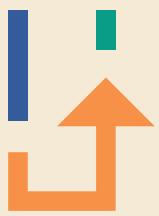
U našem primjeru iz poglavlja 5 fokusiramo se na vladu, što treba dodatno pojasniti fokusirajući se na osobu poput ministra obrazovanja. Ako ništa drugo, morate provjeriti sa svojim korisnicima da li se slažu sa vašom teorijom promjene. U idealnom slučaju ste pripremili teoriju promjene zajedno sa njima. Ovo bi osigurali da promjena koju ste zamislili odgovara potrebama korisnika. Zajedno sa korisnicima možete odlučiti o tome za koje stvari će oni biti odgovorni.

SAVJETI za praktičnu primjenu i facilitaciju

Učešće korisnika ključno je za uspjeh intervencije, a nažalost često se zaboravlja posebno u organizacijama koje rade na određenom pitanju već dugo vremena. Pitajte ih šta žele, kako se osjećaju i da li se ono što se radi radi kako treba. Ovo će povećati vašu legitimnost. U konačnici će oni preuzeti vlasništvo nad vašim projektom.

PITANJA za dodatno razmatranje

- Učinkovito uključivanje korisnika u planiranje i provedbu zahtjeva vrijeme i resurse. Ovo često nije slučaj kod uticanja na politike. Kako ćete osigurati njihovo učešće tako da se ne izgubi zamah?
- Uvjeravanje korisnika na učešće može zahtijevati potpuno drugi niz aktivnosti i neposrednih rezultata koji će biti usmjereni ka osnaživanju kapaciteta korisnika. Da li još uvijek predstavlja rad na vršenju uticaja na politike?
- Istinsko učešće je teško jer zahtjeva učešće korisnika koji i sami nisu homogeni i imaju različite ciljeve i interes. Kako ćete osigurati da su svi zastupljeni?



Strateško djelovanje sa ranom porukom: Akteri u procesu

Ko su akteri u procesu?

“Ne postoji ništa teže za planirati, ništa čiji je uspjeh neizvjesniji, niti opasnije za upravljati nego što je to stvaranje novog poretka stvari.”

Vrhovni sud Sjedinjenih Američkih Država

Akter u procesu je doslovno osoba, grupa, institucija ili organizacija koja ima određeni ulog ili interes u određenom predmetu. U procesu uticanja na politike, posebno se radi o:

- onima na koje problem direktno utiče (npr. lokalne zajednice, poljoprivrednici, trgovci, žene, itd.);
- onima koji su odgovorni za stvaranje problema ili sa formalnom odgovornošću za pronalazak rješenja (npr. vlade, lokalne vlasti, državna služba, zdravstveni radnici);
- onima koji vode računa o dobrobiti drugih (npr. sindikati, NVO-i, vjerske organizacije, mediji);
- međunarodni akteri (npr. UN, Svjetska banka, donatori)⁷.

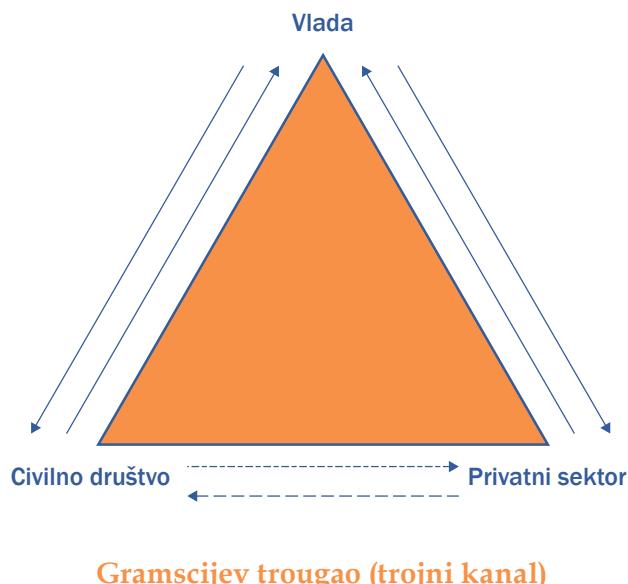


⁷ Bridget Burrows, "Kako isplanirati dobre zagovaračke strategije: akteri u procesu, pravci uticanja i analiza rizika", CAFOD PowerPoint prezentacija, maj 2010.

GLAVNI AKTERI: VLADA, CIVILNO DRUŠTVO I KOMPANIJE

Uticanje na politike često se povezuje sa vladama i parlamentima koje pripremaju opšte politike i koje su odgovorne za provedbu, monitoring i kontrolu. Pozicija uticanja na politike se mijenja u kontekstu globalizacije, decentralizacije, privatizacije, povlačenja uticanja vlasti i deregulacije. Izdvojeno od javnog sektora, kompanije privatnog sektora i organizacije civilnog društva igraju svoje uloge u demokratskim procesima. Kao što je gore pomenuto, uticanje na politike postaje matica sve veće važnosti.

Gramsci je razvio trougao moći u kojem je podijelio društvo u tri kategorije moći: vlada, privatni sektor i civilno društvo, koje se također naziva „kompenzacijnska moć“. U nekim zemljama ovaj trougao je institucionaliziran u trojnom okviru u kojem svi akteri međusobno mijenjaju pozicije i kontinuirano vrše uticaj jedni na druge. Vrlo često se uticanje vrši izvan ureda za pregovaranje, tj. u stražnjim sobama, lobijima, na ulici, u medijima i na univerzitetima. Raznolikost je višestruka, raznovrsnost je ogromna.



Ovdje možete vidjeti da veze između privatnog sektora i civilnog društva nisu toliko jake koliko ostale veze sa vladom. U kontekstu ljudskih prava i saradnje na razvoju, kompanije sve više igraju važne uloge aktera koji rade na unapređenju uslova osoblja u kompanijama na Jugu koje radi za njih, direktno kroz njihove kompanije ili su indirektno pod njihovim uticajem. Kompanije sve više rade i sa zajednicama na koje njihove operacije bi mogle ili već utiću. Ova rastuća pažnja nastala je kao rezultata shvatanja u kompanijama poput Shella i Nikea da u mnogim dijelovima svijeta one imaju ogroman uticaj na razvoj i ljudska prava.

NVO-i su igrali veliku ulogu u isticanju ovih negativnih uticaja. Ipak, mnogi NVO-i se udaljavaju od imenovanja onih koje treba okriviti i zauzimaju kooperativniji stav, obzirom da su shvatili kolika je moć kompanija da urade i dobre stvari. I obrnuto – kompanije sve češće traže od NVO-a da im pomognu razumjeti šta one mogu uraditi i kako to mogu uraditi. Sve više je dobrih primjera inicijativa dijaloga i saradnje između NVO-a i kompanija. Ipak, ovo još uvijek nije toliko česta pojava koliko je to vršenje uticaja na vlasti.



*Obuka o zagovaranju, Bivša jugoslovenska Republika Makedonija,
februar 2011.*

ANALIZA AKTERA U PROCESU

Uvod

Analiza aktera u procesu često se radi prilikom planiranja projekata. To znači popisivanje svih vrsta aktera u procesu koji su uključeni ili koje je vaš projekat identifikovao. Ovo je početak strateškog rada. U nekoliko prilika ćete popisivati aktere u procesu i pojedinačno ili sa svojim timom utvrđivati *primarne* aktere.

Šta je analiza aktera u procesu?

U ovom poglavlju o analizi aktera u procesu fokus je na strategiji vaše intervencije. U pripremi analize aktera u procesu u vezi sa vašim predmetom politike možete utvrditi ko su:

- vaši saveznici,
- vaše političke ciljne grupe, i
- vaši protivnici.

Drugi pristup analizi aktera u procesu je da utvrdite ko će igrati određenu ulogu u planiranju i provedbi vaše intervencije. Alati koji su predstavljeni na sljedećim stranicama (kao i oni iz poglavlja 6) će vas voditi kroz ovaj proces, a posebno ukoliko se odlučite na izradu ljestvice učešća koja je predstavljena na sljedećim stranicama.

Primarni akteri u procesu su oni na koje, u konačnici, utiče vaša intervencija, bilo pozitivno (korisnici) ili negativno. Primarne aktere u procesu možda treba jasnije definisati i stoga ih često treba podijeliti prema rodu, društvenom ili ekonomskom statusu, zanimanju ili korisničkim grupama. U mnogim intervencijama, kategorije primarnih aktera u procesu mogu se preklapati (npr. žene i grupe sa malim primanjima, mali broj korisnika šuma i etničke manjine)

Veza sa učešćem

Postoje dvije veze sa učešćem korisnika:

- prilikom rada na analizi aktera u procesu dobijate još i bolji pogled korisnika vaše intervencije i njihove pozicije u vezi sa predmetom politike,
- dobijate bolju ideju o tome ko su korisnici. Ukoliko još uvijek niste uključili relevantne korisnike, sada je pravo vrijeme za to.

KORACI U IZRADI ANALIZE AKTERA U PROCESU UTICANJA NA POLITIKE

U analizi aktera u procesu uticanja na politike prolazite kroz korake koje predstavljamo na sljedećim stranama. Preliminarni korak je definisanje predmeta i vaše pozicije u vezi s tim predmetom (pogledati poglavlje 5) kao polazne tačke za provjeru interesa i stavova ostalih aktera u procesu.

KORAK 1

Popišite sve relevantne aktere u procesu

Cilj je biti kreativan i dobiti dugu listu *imena, pozicija i organizacija*. Personifikujte svoje političke ciljne grupe koliko je to god moguće. Mnogi NVO-i prolaze kroz ovaj korak kada provode projekat. Nažalost, ovo je i momenat u kojem se „analize“ često i završavaju. U najboljem slučaju data je neka klasifikacija aktera u procesu u kontekstu primarnih i sekundarnih aktera u procesu i njihove važnosti za određeni NVO.

KORAK 2

Primijenite tri filter pitanja na listu aktera u procesu

- Do koje mjere se akter u procesu slaže ili ne slaže sa vašom pozicijom? (stav)
- U poređenju sa drugima, koliko je predmet bitan za aktera u procesu? (važnost)
- U poređenju sa drugima, koliki uticaj akter u procesu ima na proces odlučivanja? (uticaj)

Kako bi dali dobro argumentovane odgovore na ova pitanja, možda ćete morati obaviti dodatno istraživanje. Isto tako, moguće je da će biti potrebno dodatno podijeliti ove kategorije aktera u procesu u grupe onih koji dijele zajedničku poziciju ili interes.

Ove informacije potom unosimo u *matricu saveznika i protivnika*.

KORAK 3**Matrica saveznika i protivnika**

Stav publike o vašoj poziciji

		Naročito za		Glavni saveznici
		Za		
		Neutralni		Ključna osnova uticaja
		Protiv		
		Naročito protiv		Glavni protivnici
			Mali	
			Srednji	
			Veliki	

Uticaj publike na predmet

Matrica saveznika i protivnika

Iz matrice saveznika i protivnika možete utvrditi ko su vaši najznačajniji saveznici i protivnici, i koji su najuticajniji neutralni subjekti. Oni bi mogli biti vrlo važni jer ih potencijalno možete ubijediti da pređu na vašu stranu, čime postaju ključno borbeno polje jer će vaši protivnici to isto pokušati uraditi. Grupe aktera u procesu nisu fiksirane u svojim pozicijama, a matrica vam može dati uvid u to kako možete stvoriti dodatnu moć u korist vaše strategije tako što ćete:

- izgraditi saveze sa saveznicima sa pozitivnim stavovima i malim uticajem,
- ubijediti aktere u procesu u važnost predmeta, i to saveznike sa velikim uticajem i neutralnim stavom,
- ubijediti aktere u procesu u vašu poziciju o predmetu, i to uticajne neutralne subjekte i blage protivnike,
- povećati uticaj saveznika sa malim uticajem, uglavnom se to odnosi na korisnike (pogledati poglavlje 6 i korak 6 na sljedećim stranicama),
- pokušati smanjiti uticaj protivnika sa velikim uticajem.

PAŽNJA!

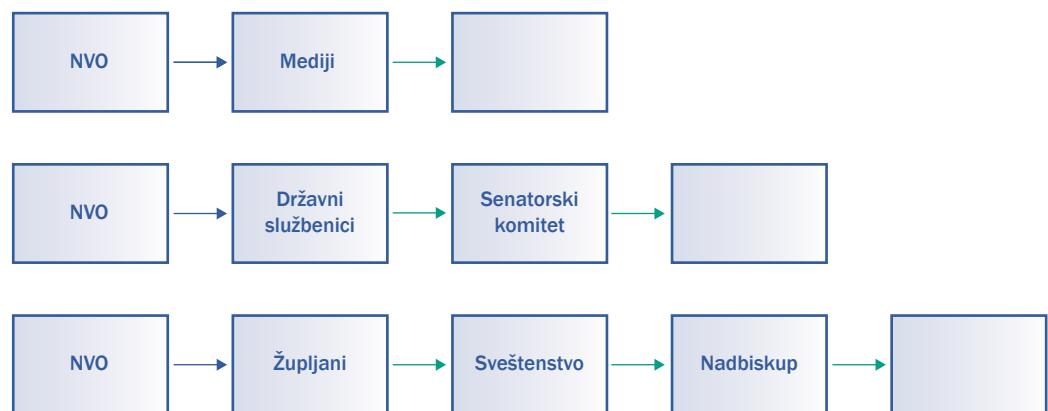
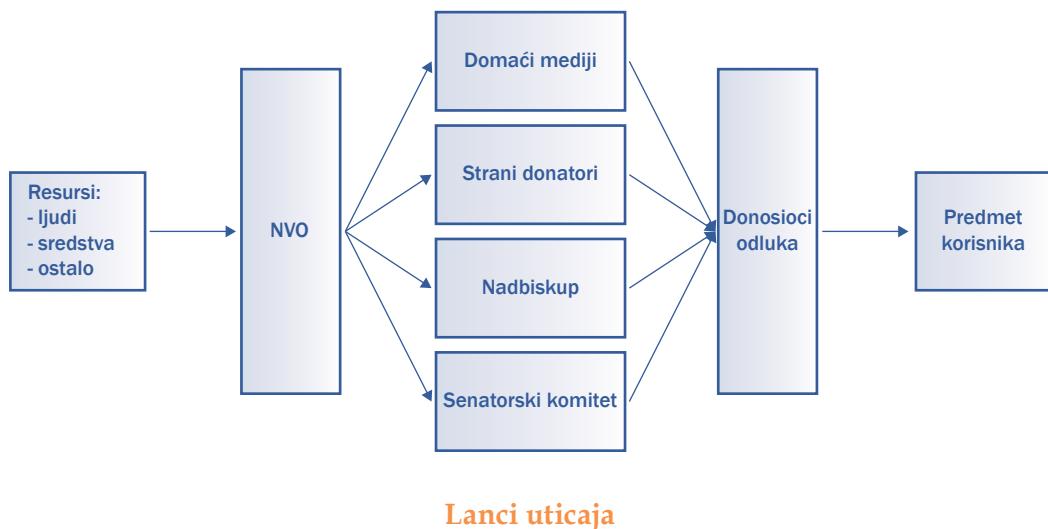
Vaša intervencija može promjeniti mnoge stvari u kontekstu. Promjena pozicije jednog od aktera u procesu može se odraziti na pozicije drugih, bilo pozitivno ili negativno. Također uvijek trebate razmotriti mogućnost da vaši korisnici rade istu analizu. Rad na analizi zajedno sa drugima osigurava da dobijete više uvida o akterima u procesu i njihovim pozicijama. Također je vjerovatnije da ćete biti u mogućnosti pratiti promjene i načine na koje one utiču na ostatak intervencije.

KORAK 4**Lanci uticaja**

U mnogim slučajevima ćete vidjeti da su najuticajniji akteri u procesu koje trebate promijeniti isto tako i vaši protivnici. Ukoliko ovo nije slučaj, onda ne bi trebao postojati razlog zbog kojeg bi predmet na kojem radite predstavljao problem za vas i vaše korisnike. Također ćete shvatiti i da ovim akterima ne možete direktno prići. Na primjer, u mnogim slučajevima ovo može biti ministar, premijer ili predsjednik, ili još neka manje pristupačna osoba koja ima moć i koja je bliska donosiocima odluka.

Ovi akteri se često nazivaju primarnim metama intervencija uticanja na politike. Ipak, malo je vjerovatno da ćete imati mogućnost vršenja direktnog uticaja na ove aktere uslijed njihove pozicije (premijer, ministar, predsjednik) ili snazi njihovog protivljenja vašoj poziciji. Izrada lanaca uticaja znači da trebate razumjeti koji akteri u procesu mogu uticati na ove protivnike. Vi pravite lanac. Lanac se sastoji od aktera u procesu na koje ćete vršiti uticaj i koji će potom uticati na druge. Ovo je važan dio vaše strategije.

Možete ujediniti snage sa vašim saveznicima i stvoriti jedan lanac uticaja. Isto tako, svaki saveznik u vašoj intervenciji može imati svoj lanac uticaja. U tom slučaju morate osigurati da vaši pojedinačni lanci podržavaju jedni druge. Vi ćete preuzeti lanac koji najviše odgovara vašoj organizaciji u kontekstu sadržaja, prethodnih odnosa i iskustva. Tako možete lobirati samo određene osobe, dok drugi u vašoj mreži mogu raditi na mobilizaciji medija ili se fokusirati na primarne ciljne grupe koristeći se različitim aktivnostima iz kontinuma uticanja na politike.



KORAK 5**Tabela ciljanja publike (opcionalno)**

Snažno se preporučuje dodatna analiza i istraživanje pozicija vaših političkih ciljnih grupa. U ovu svrhu može se koristiti tabela ciljanja publike koja predstavlja skup dubljih i sistematičnijih analiza vaših političkih ciljnih grupa kako bi ih bolje upoznali:

- koliko dobro oni poznaju vaše predmet (mogu ga poznavati puno bolje nego mislite),
- koja su njihova uvjerenja u vezi sa predmetom (možete se slagati ili ne slagati),
- za šta ciljne grupe najviše mire (možete iskoristiti ovu informaciju kako bi izgradili odnos).

Tabela ciljanja publike:

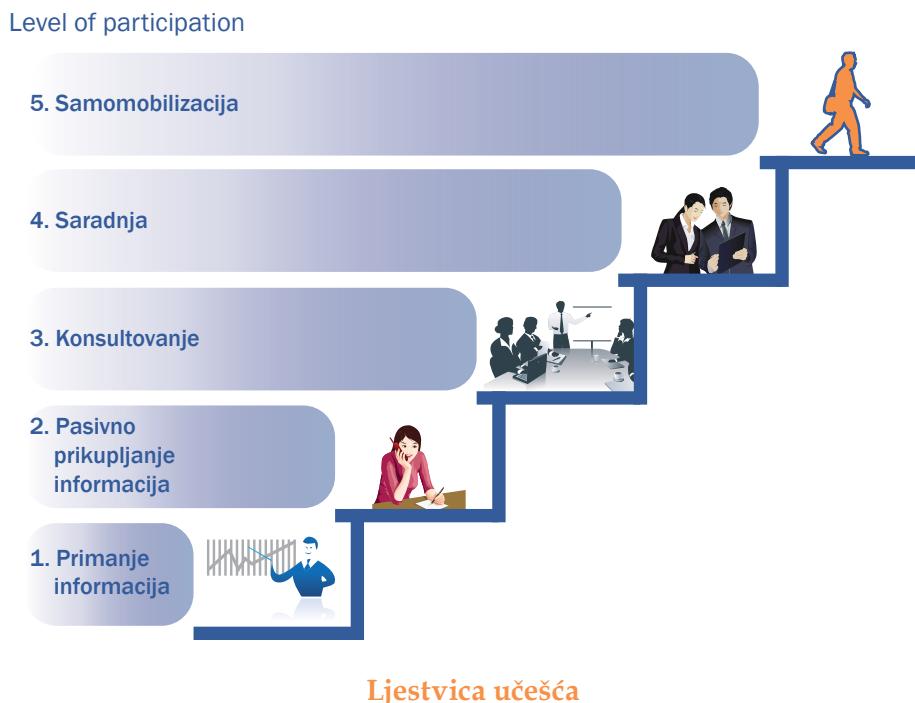
Predmet/agenda/odluke	
Vaša pozicija	

Publika	Znanje	Stavovi/uvjerenja	Interesi
Definicija publike	Šta vaša publika zna o predmetu?	Šta vaša publika vjeruje u vezi sa predmetom?	Za šta najviše mire vaša publika (čak ukoliko to nije povezano sa predmetom)?

KORAK 6

Ljestvica učešća

Kao što je napomenuto u poglavlju 6 o učešću korisnika, ljestvica učešća može se koristiti na dva uzajamno dopunjujuća načina. Prvi način gore je predstavljen, a on vam dopušta da razmotrite učešće korisnika u planiranju i provedbi vaše intervencije uticanja na politike. U drugom slučaju rezultat je analiza aktera u procesu u kojoj treba misliti o učešću aktera u planiranju i provedbi vaše intervencije. Ovo je očigledno dio vaše strategije uticanja na politike, ali se preklapa sa drugom svrhom gore predstavljenog alata u kontekstu toga ko će igrati koju ulogu u planiranju i provedbi vaše intervencije. Za ovu potrebu uzmite MDF-ovu ljestvicu učešća i razmislite o tome kako da uključite aktere u procesu ili bar neke od njih.



U poglavlju 7 uglavnom se fokusiramo na nivo konsultovanja, saradnje i samomobilizacije. U korištenju ljestvice učešća u ovom poglavlju također ćemo se fokusirati na druge korake ljestvice. Stoga je korisno podsjetiti se određenih pojmova:

Stepen učešća	Objašnjenje	Mogući akteri
Stepen 1: primanje informacija	Najpasivniji stepen učešća. Skoro da nema učešća, osim putem informacije o intervenciji koju odlučite podijeliti.	Neki protivnici Neke sekundarne publike (javnost)
Stepen 2: pasivno prikupljanje informacija	Zahtijeva malo veći stepen učešća aktera u procesu. Na nivou za koji se odlučite nećete pružiti više informacija, ali ćete osigurati da od njih dobijete određene podatke, pa čak ukoliko se radi i o ograničavajućoj metodi (npr. putem online istraživanja koje nije ciljano). Na ovom stepenu uvijek vas zanima jednosmerniji saobraćaj.	Neki protivnici Neke sekundarne publike (javnost) Neki neutralni subjekti koji imaju moć (na ključnom borbenom polju)
Stepen 3: konsultovanje	Implicitira dvosmjerni saobraćaj. Na određeni način još uvijek možete prikupljati informacije, ali ih morate kombinovati sa informacijama vaših aktera u procesu. Ovo možete uraditi pisanim materijalom o određenom iskustvu ili kroz razgovor, i obavještavanjem aktera u procesu o opštoj upotrebi informacija. Konsultovanje može biti neprekidni ili jednokratni proces. Kada se radi sa korisnicima, konsultovanje mora biti rađeno na redovnoj osnovi. Također je važno napomenuti da je kod konsultovanja moguće iskriviti sliku i da se tako dobijene informacije ne koriste za oblikovanje intervencije.	Korisnici (minimum) Neki saveznici Neki neutralni subjekti koji imaju moć (na ključnom borbenom polju)
Stepen 4: saradnja	Implicitira podjelu odgovornosti. Akter u procesu je odgovoran za dio intervencije ili nosi dio odgovornosti za cijelu intervenciju. Akter u procesu ima pravo na donošenje odluka.	Korisnici Saveznici
Stepen 5: samomobilizacija ili osnažnjenje	Intervencija postaje isključiva odgovornost aktera u procesu. Oni upravljanju intervencijom, odgovorni su za nju i sami donose odluke. Ukoliko je ovo slučaj, vaša uloga će vjerovatno biti savjetničke prirode i fokusirana na unapređenje kapaciteta aktera u procesu, tamo gdje je to potrebno.	Korisnici (ostali saveznici sa malim uticajem)

U praktičnim alatima je vježba koju možete uraditi kako bi objasnili analizu aktera u procesu, uključujući ljestvicu učešća.

PAŽNJA!

U strateškom radu morate biti realistični o tome koliko grupa aktera u procesu možete ciljati kao publiku, pri čemu trebate imati na umu resurse i vrijeme kojima raspolažete.

VEZA SA TEORIJOM PROMJENE

Rezultate gore navedene analize koristićete u teoriji promjene na više načina:

- za dalju doradu i dopunjivanje vaše teorije promjene, možda čak i dodavanje aktera koji se trebaju promijeniti i dorađivanje vrste promjene koju razmatrate;
- za početak finaliziranja posljednjeg koraka teorije promjene, s fokusom na strategiju. Sada vaš akcioni plan postaje precizniji, sa navedenim konkretnim aktivnostima i akterima na koje je potrebno na određeni način vršiti uticaj, a lanci uticaja su ključni u ovome;
- za odluku o dijelovima teorije promjene trebaju preuzeti drugi i strategiji koju morate provesti kako bi osigurali da se to i desi.



SAVJETI za praktičnu primjenu i facilitaciju

Korištenje alata vodi ka sistematizaciji nalaza. Analizu izradite na velikom listu papira crtajući okvire. Ime svakog aktera u procesu treba biti napisati na pojedinačnom listiću tako da se može zalistiti u okvir i dalje micati. Na ovaj način alati koriste i kao participatorni alati. Oni vam pomažu da vizuelno predstavite analizu.

Da bi ovaj proces bio istinski smislen, potrebni su vam stvarni ljudi. Često vidite da ljudi pišu „vlada“, „donatori“ ili „saveznici“. Međutim, svaka od ovih grupa sastoji se od različitih aktera, sa različitim ulozima i različite važnosti. Svakog od nepreciznih aktera u procesu drugi akteri mogu drugačije posmatrati, tako da to može dovesti do nesporazuma ili čak zbumujućih strategija. Na kraju, dajte si vremena da uradite takvu analizu sa drugim ljudima. To će vam pružiti drugačiju perspektivu i možda će vam pomoći da sazname nešto novo. Isto tako će ono što već znate biti preciznije određeno.

PITANJA za dodatno razmatranje

- Sa koliko aktera u procesu možete raditi? Koliko ih možete ciljati? Sa koliko možete sarađivati? Šta su vaši kriteriji u određivanju granica?
- Kako ćete upoznati aktere u procesu? Kako ćete znati da dovoljno poznajete aktera u procesu?
- Kako možete kontrolisati vaš lanac uticaja? Kako ćete osigurati da se uticanje vrši na način na koji vi mislite da treba?



Mapiranje procesa donošenja politika

VAŽNOST MAPIRANJA PROCESA

“Politika je labirint bez tragova.”

John Adams

Kada kažemo „mapiranje procesa politika“ mislimo na utvrđivanje toga da li je vaš predmet dio procesa donošenja politika, kao i mjesta i vremena odlučivanja. Također vam pruža neku naznaku o načinu na koji predmet možete uvrstiti u agendu, ukoliko se do sada na njemu nije radilo. Ovo je vrlo važno za vaše uticanje na politike obzirom da će uticati na ono šta radite, s kim i koga ciljate.

Problem predstavlja to što su procesi donošenja politika različiti u svakom kontekstu. Čak se i u jednoj zemlji proces donošenja politika može značajno razlikovati od ministarstva do ministarstva. Ovo poglavlje stoga neće dati nacrt načina na koji trebate mapirati proces donošenja politika ili detaljno opisati šta trebate uraditi na svakom koraku. Umjesto toga, ovo poglavlje pruža smjernice o tome kako utvrditi mjesto vašeg predmeta u procesu donošenja politika. Na taj način ćemo vam dati i određene smjernice o mogućim pravcima djelovanja. Suština ovog poglavlja je da razgovaramo o donošenju politika na domaćoj sceni.



TRANSPARENTNOST, OTVORENOST I PRISTUP INFORMACIJAMA

Upute i smjernice ovdje date mogu vam pomoći u vršenju uticaja na politike u kontekstu relativne otvorenosti, transparentnosti i odgovornosti. Ovo se može posmatrati i kroz nivo pristupa informacijama za širu javnost ili organizacije civilnog društva. Formalne demokratije često se definišu upotrebom pojmove poput pristupa informacijama, otvorenosti, transparentnosti i odgovornosti. Nesumnjivo je da je za različite aktere, uključujući organizacije civilnog društva, najveći prostor za uticanje na politike upravo u ovim demokratijama. Učinak ovakvog uticanja na politike razlikuje se od države do države. Ipak, čak i tamo gdje postoji ovakav prostor, proces donošenja politika u takozvanim demokratijama često je daleko od transparentnog. Mnoge odluke se donose u raspravama koje se vode u stražnjim sobama, sastancima u kafe barovima ili na osnovu veza, kao što su ista studentska udruženja, porodične veze, prijatelji porodice i slično. Takve odluke nisu transparentne, nema odgovornosti i nema racionalne osnove za donošenje odluka. Važno je biti svjestan ovakve situacije. Mnoge organizacije prihvataju ove činjenice i igraju istu igru. Ovaj priručnik ne iznosi bilo kakav stav o takvom vršenju uticaja na politike. Dovoljno je navesti da takvi procesi postoje. Za vas je izuzetno bitno da budete svjesni ovakvih pojava u vašem kontekstu, a na vama je da odlučite da li ćete raditi u tim okvirima ili izvan njih. Ukoliko niste svjesni ovog procesa, događaji vas mogu iznenaditi i to će se negativno odraziti na rezultat vašeg uticanja na politike.



SUŠTINSKA PITANJA KOJA SI MORATE POSTAVITI

Gore smo opisali šta smatramo pod „mapiranjem procesa donošenja politika“. On uključuje veliki broj suštinskih pitanja koje si morate postaviti ukoliko želite spoznati proces donošenja politika u vezi sa vašim predmetom ili predmetima koja su bitna za vaše uticanje na politike.

- Gdje: koja struktura se bavi ovom temom?
- Vrijeme: koji datumi su bitni? Kada se donose odluke?
- Proces: u kojoj fazi procesa se trenutno nalazimo?

Pored postavljanja ovih pitanja, ne zaboravite na to kako teku netransparentni procesi odlučivanja koje smo ranije opisali.

Gdje?

Kad pitamo „gdje“ mislimo na strukturu koja se bavi temom. Ove strukture mogu biti odjeljenja ministarstava, vijeća ministara, parlament ili senat. Ovo većinom ovisi o kontekstu. Također se može desiti da se radi o nekoj više javnoj domeni kroz, na primjer, referendum. Za vaše uticanje na politike vrlo je važno da saznate ko tačno u tim strukturama donosi odluke. Ovo se povezuje sa analizom aktera u procesu iz poglavlja 7. Što ste precizniji o tome ko odlučuje, ko konkretno radi na tome i ko još ima uticaj na ovaj proces, bolje ćete predstaviti svoju poruku ili poziciju.

Vrijeme

Odabir vremenskog momenta je ključno u uticanju na politike. Morate znati ko donosi odluke (vidi gore), u kojoj strukturi (vidi gore), ali je jednako važno znati i vrijeme kada se odluka donosi. To vam pruža informacije o mogućnostima uticanja i rasponu aktivnosti koje su strateški na vašem raspolažanju. Ukoliko zakasnите, na primjer, u pružanju informacija, to može imati štetne posljedice za vaš rad: sjetite se CLASP principa orijentisanosti na služenje.

Proces

Razumijevanje procesa donošenja odluka (ili procesa u vezi sa donošenjem zakona ili drugih odluka) u vašoj zemlji od suštine je važnosti. U svakoj fazi procesa donošenja politika možete imati uticaj. Ukoliko znate koje strukture se bave vašim predmetom i ispravno vrijeme djelovanja, razumijevanje procesa donošenja politika dozvoljava vam da imate maksimalni uticaj na odluke. Ključno je ovo znati prilikom planiranja vaše intervencije. Ne samo da vam omogućava da počnete sa izradom strategije, već i analizu toga da li se neko već bavi vašim predmetom ili drugim povezanim predmetima.

Postoji veliki broj ciklusa donošenja politika. U određenoj mjeri, svi oni obuhvataju iste korake i stoga ukazuju na momente kada možete imati uticaja. Koraci koje izdvajamo su:

KORAK 1 ⇒ Faza razmjene ideja: faza u kojoj se počinje uobličavati vaša ideja o predmetu. Nekada će ovo biti potaknuto vašim, a nekada aktivnostima drugih aktera. U ovoj fazi osoba koja provodi razmjenu ideja nastoji prikupiti što više informacija iz povjerljivih izvora (koje ćete i vi pružiti).

KORAK 2 ⇒ Faza pripreme: na osnovu razmjene ideja, relevantni akteri formulišu mišljenje i zapisuju ga.

KORAK 3 ⇒ Faza pred odlučivanje: ovaj dokument (npr. nacrt politike ili zakona) pregledaju drugi, a vi možete biti dio te grupe ljudi. Dokument se finalizira i šalje odgovornom ministru za raspravu pred Vijećem ministara.

KORAK 4 ⇒ Formalna odluka: pod ovo spadaju različite vrste odluka. Odluka Vijeća ministara može biti konačna u ovisnosti od predmeta i konteksta. Ipak, vjerovatnije je da će dokument raspraviti Parlament, koji će ga onda morati odobriti.

KORAK 5 ⇒ Provedba i monitoring odluke: nakon usvajanja slijedi provedba. Neko unutar ministarstva može biti zadužen i mnogi drugi akteri će biti uključeni. Mnoge intervencije uticanja na politike zaustavljaju na usvajanju odluke, a posebno kada je ona povoljna za one koji vrše uticaj. Nažalost, učinak odluke ovisi o njenoj provedbi i ovo se može procijeniti putem učinkovitog monitoringa.

Generalno govoreći, ove faze moguće je izdvojiti u većini procesa donošenja odluka u većini slučajeva. Ono što se uvijek značajno razlikuje su akteri, važnost faze i potencijala za uticanje. U praktičnim alatima ovog priručnika nalaze se vježbe koje pomažu razumijevanju važnosti razlikovanja različitih faza i njihovih posljedica.

Analiza slučaja makedonske organizacije MOST

Na sljedećim stranicama predstavljen je primjer procesa i njegovog toka u slučaju makedonske organizacije MOST koja je radila na usvajanju novog izbornog zakona. Jasno je prikazano kako možete imati različite uloge, raditi zajedno sa različitim akterima i različitim strateškim izborima u procesu odlučivanja. Primjer također ukazuje na vjerovatnoću pravljenja manjih koraka i nadograđivanja na prethodne uspjehe. Na kraju, dotiče se i ostalih subjekata u analizi procesa donošenja politika: mjesto i vrijeme.

Faza razmjene ideja:

U 2004. organizovana su ukupno četiri okrugla stola na koje su pozvani međunarodni i domaći stručnjaci. Prisustvovali su i predstavnici svih političkih stranaka i relevantnih državnih institucija koje se bave izborima. Cilj je bio pokrenuti javnu debatu i otkriti sva problematična pitanja i slabosti izbornog procesa.

Uspostavljena je radna grupa čiji cilj je bio izdavanje preporuka za unapređenje izbornih zakona, i to na osnovu izveštaja sa javnih debata.

Konačni izveštaj ukazao je na postojanje ozbiljne slabosti u sistemu, a to je činjenica da su do 2005. godine postojali različiti zakoni kojima su regulisani različiti aspekti izbora. Na primjer, postojao je Zakon o lokalnim izborima, Zakon o izborima članova Parlamenta, Zakon o izbornim mjestima, itd. U većini slučajeva ovi zakoni nisu bili usklađeni ili su bili u koliziji.

Glavna preporuka bila je da makedonski politički sistem treba imati jedan unificirani izborni zakon.

Faza pripreme:

U toku 2005. osnovana je radna grupa koja je radila na pripremi nacrta izbornog zakona. Radnu grupu činili su predstavnici svih državnih institucija koje se bave izborima (Ministarstvo pravde, Državna izborna komisija, Državna agencija za statistiku, Državna agencija za reviziju, Vrhovni sud, itd.), predstavnici svih parlamentarnih stranaka, NVO-i i stručnjaci.

Proces je bio težak, ali ono što je važno je činjenica da su sve parlamentarne stranke bile uključene u proces od samog početka, a s druge strane predstavnici državnih institucija imali su uvid u način na koji sistem funkcioniše.

Nakon što je okupljena radna grupa, održane su 3 javne debate. Događaji su se odvijali u obliku javne rasprave, a članovi radne grupe slušali su različita mišljenja o nacrtu izbornog zakona. Govorili su predstavnici manjih političkih stranaka koje nisu predstavljene u Parlamentu, predstavnici organizacija civilnog društva koje se bave različitim aspektima izbornog zakona kao što su pitanje manjina i žena, mediji i novinari, i predstavnici ostalih relevantnih državnih institucija kao što su, na primjer, članovi općinskih izbornih komisija i članovi osnovnih sudova.

Faza pred odlučivanje:

Članovi radne grupe analizirali su preporuke sa ovih javnih debata i završen je nacrt zakona.

Faza odlučivanja:

Izborni zakon usvojen je 22. marta 2006. godine, a parlamentarni izbori u junu 2006. održani su u skladu sa ovim Zakonom.

Faza provedbe i monitoringa:

Usvojeni Zakon pomogao je prevaziđaženju mnogih teškoća sa kojima se suočavalo u prošlosti, ali određene stavke iz nacrtu zakona nisu bile uključene u Zakon. Na primjer, finansiranje političkih stranaka i dalje je bilo nedovoljno regulisano.

2007. MOST je nastavio sa svojim radom na unapređenju Izbornog zakona. Zajedno sa OSCE-ovom monitoring misijom u Skoplju i u saradnji sa Ministarstvom pravde, proveli su projekat unapređenja izbornih propisa i prevazilaženja izbornih nepravilnosti u skladu sa preporukama Venecijanske komisije i OIDHR-ovog izvještaja o parlamentarnim izborima 2006. Krajnji cilj projekta bio je pripremiti određeni broj amandmana na Izborni zakon i nekoliko drugih zakona kako bi osigurali jače institucionalne i pravne okvire, kao i učinkovitu i efikasnu provedbu izbornog procesa.

Na osnovu rezultata provedbe i monitoringa, MOST je nastavio sa svojim aktivnostima uticanja na politike s ciljem unapređenja Zakona.

Faza razmjene ideja i pripreme

Pored projektnih preporuka za koje je MOST najviše lobirao, u obzir su uzete i preporuke iz OSCE/ODIHR-ovog izvještaja o vanrednim parlamentarnim izborima koji su održani 5. jula 2008. godine, kao i preporuke iz izvještaja koje je MOST pripremio.

Faza pred odlučivanje i faza odlučivanja

21. oktobra 2008. Zakon o izmjenama i dopunama Izbornog zakona je usvojen. Većina preporuka su uzete u obzir.

Faza provedbe i monitoringa:

Najvažnije preporuke koje su se odnosile na finansiranje izbornih kampanja još uvijek su ostale neregulisane.

Ovaj nalaz služio je kao početak nove dole opisane inicijative uticanja na politike.

U toku 2009. i 2010., MOST je učestvovao u radnoj grupi koju je uspostavio Sekretarijat za evropske integracije Vlade Republike Makedonije s ciljem pripremanja nacrta zakona o izmjenama i dopunama Izbornog zakona u skladu sa preporukama EU-a, a nakon problematičnih izbora održanih 2008. godine. U ovoj radnoj grupi, MOST je bio učesnik i jednak svim ostalim predstavnicima institucija. Posljednje izmjene Izbornog zakona izvršene su 2. aprila 2011. i 11. aprila 2011.

U nekoliko prilika smo javno reagovali na neke članove koje je Vlada predlagala u ovoj fazi procesa. Ono što je isto tako važno je da je u ovom periodu učinjen i mali korak ka regulisanju finansiranja izbornih kampanja.

VEZA SA TEORIJOM PROMJENE

Razumijevanje procesa donošenja politika i uključenih aktera još je jedan korak u dorađivanju vaše analize konteksta. Pored toga ste mogli stići i novi uvid u vašu analizu aktera u procesu. Svi ovi elementi mogu se direktno unijeti u vašu teoriju promjene, a potrebno ih je potvrditi sa korisnicima i akterima u procesu sa kojima vršite konsultacije ili sa kojima sarađujete.

SAVJETI za praktičnu primjenu i facilitaciju

Vježba za potrebe obučavanja objašnjena je u posljednjem dijelu priručnika. Naglasak mora biti na činjenici da je svaki proces različit. Ne radi se o tome da dobijete tačan nacrt, već je poenta da ljudi shvate da postoji proces i ključno je razumjeti ga i njegove komponente obzirom da on djelomično definiše i strategiju uticanja na politike.

PITANJA za dodatno razmatranje

- Da li vi kao NVO trebate poboljšavati netransparentne procese odlučivanja kroz aktivno učestvovanje u njima? Zar to ne utiče na vašu odgovornost?
- Koliko ste ustupaka spremni napraviti kako bi predmet kojim se bavite uveli u sva relevantna područja?
- Da li imate dovoljno ličnih kontakata i da li dovoljno razumijete neformalne strukture kako bi mogli predvidjeti šta će se dalje događati? Kako bi ih i sami koristili?



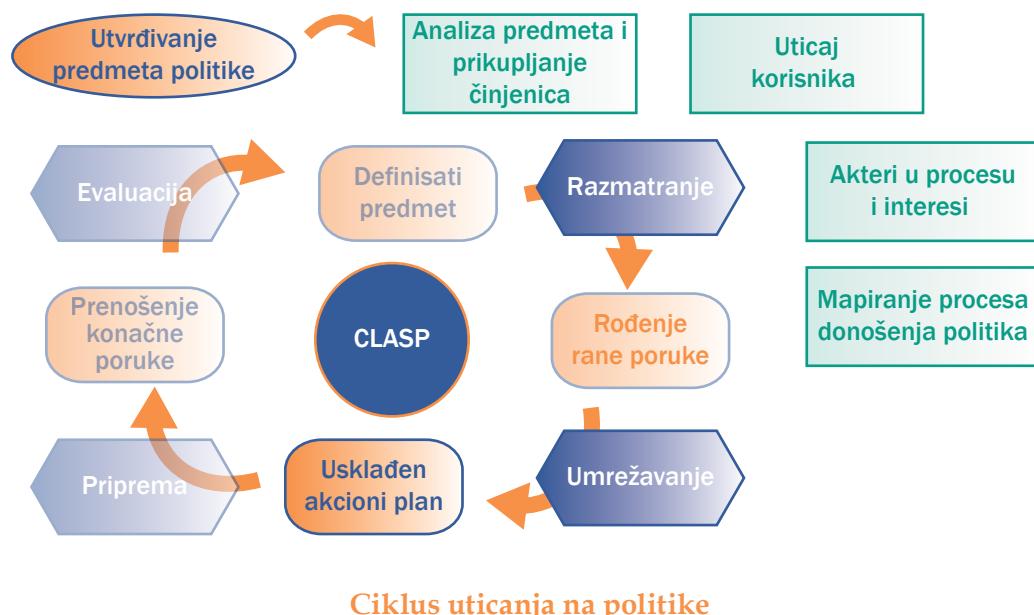
III DIO
Umrežavanje i planiranje
zajedničke akcije

Uvod: gdje se nalazimo u ciklusu uticanja na politike?

„Kada se paučine isprepletu, mogu privезати i lava!“

Etiopska poslovica

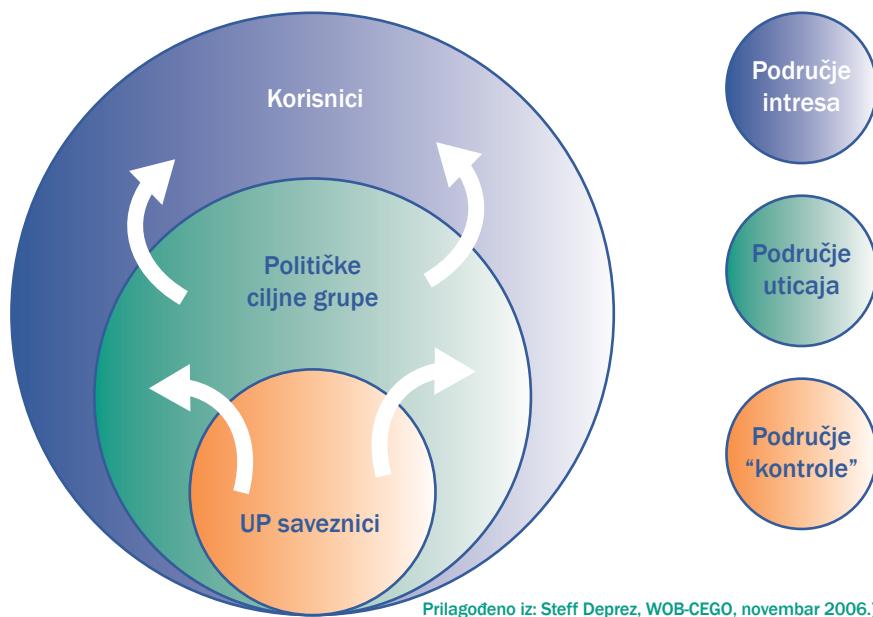
U prvom dijelu UP ciklusa utvrdili smo i definisali predmet, i to uz učešće korisnika, a potom smo formulisali poziciju i uporedili je sa interesima ostalih aktera u procesu i procesom donošenja politika. Na osnovu ovih informacija mogli smo doraditi prvu poruku i pozdraviti rođenje rane poruke. U ovom dijelu nastavljamo sa planiranjem rane poruke. Možemo početi izgrađivati saveze i baviti se umrežavanjem s ciljem razvoja akcionog plana kojeg će svi razumjeti i provesti.



Akteri u procesu i interesi

Analize aktera u procesu pružaju nam informacije o našim saveznicima i protivnicima, kao i političkim ciljnim grupama na koje želimo uticati u području uticanja. Sada je jasno da su vam za povećanje baze moći potrebni saveznici – zajedno ste jači, a možete i podijeliti poslove, stručnost, vrijeme i finansijska sredstva.

Ovo znači i da zajedno trebate planirati i određivati strategiju, kao i pripremati se za zajedničko pozicioniranje u posljednjem dijelu UP ciklusa. U prethodnom dijelu ovog priručnika naučili smo da je potrebno jako puno pripreme prije definisanja rane poruke koja bi se mogla iskoristiti i za početak uticanja na politike i prakse donosioca odluka bilo da su u strukturama vlasti, privatnom sektoru ili se radi o uticajnim akterima u civilnom društву. Također smo vidjeli da moramo uključiti korisnike i da postoje mnogi drugi akteri u procesu od kojih se neki slažu sa nama, dok su drugi protivnici, i da je sadržaj predmeta raznolik i često vrlo komplikovan. Ovo čini uticanje na politike aktivnošću kojom se rijetko možete baviti samo vi ili jedna organizacija. Morate udružiti snage sa saveznicima i vašim korisnicima. Zajedno ste jačni i legitimniji – „moć sa“ – ali isto tako možete međusobno dijeliti stručnost i zadatke – „moć za“. Ovo će poboljšati vaše CLASP principe u uticanju na politike.



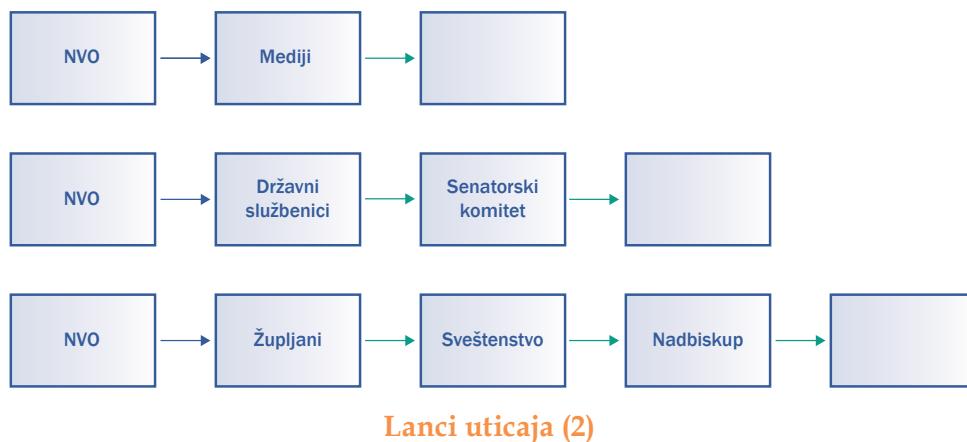
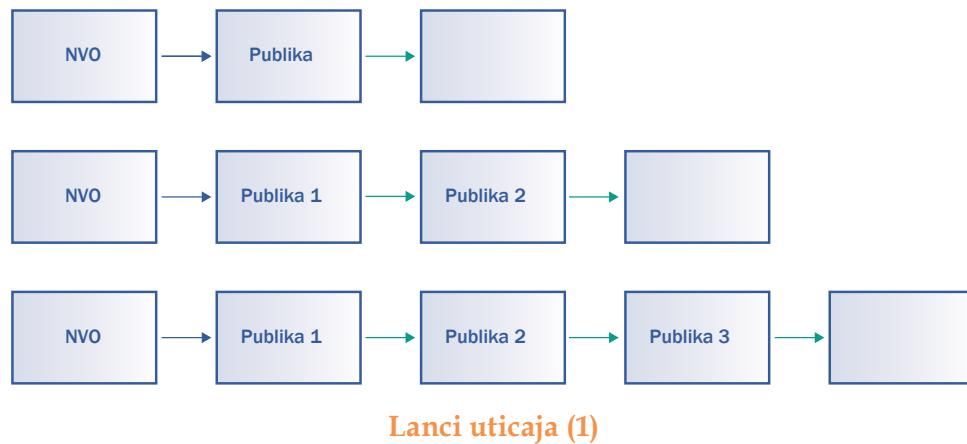
Uticanje u politikama



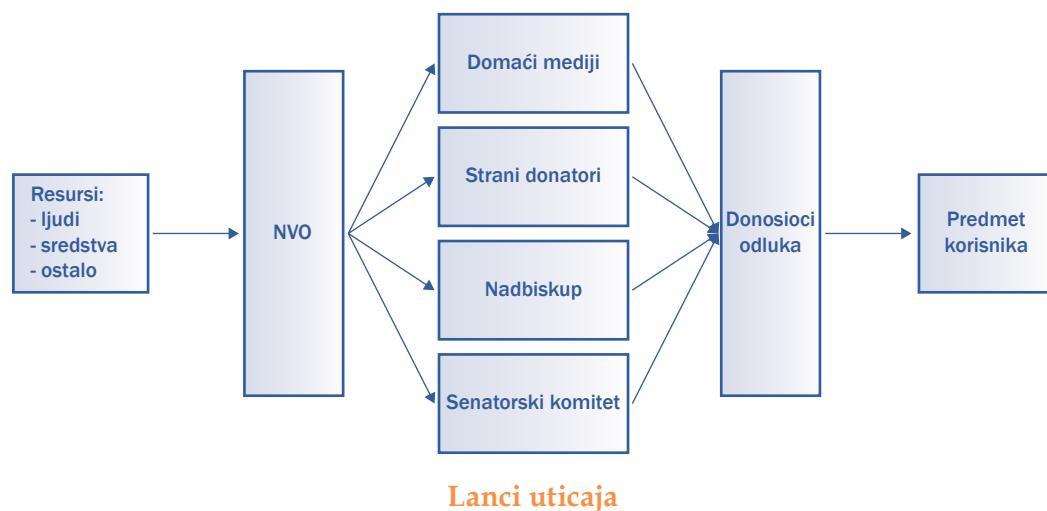
**Umrežavanje radi uticanja
na politike**

STRATEGIJE IZGRADNJE SAVEZA

U korištenju matrica saveznika i protivnika (poglavlje 8) vidjeli smo da su svi saveznici bili smješteni na jednoj, a protivnici na drugoj strani matrice. Prostor između njih je takozvano ključno borbeno polje: ovo je prostor u kojem se obavlja uticanje na primarne ciljne grupe i donosioce odluka. Na njih će se uticati sa različitih strana i oni moraju balansirati interese svih strana – od saveznika do protivnika vaše političke pozicije. Kako bi dobro utrošili svoje vrijeme i stručnost, možete uspostaviti i lance uticaja (dole grafički prikazan). Rijetko se dešava da imate direktni pristup svim akterima u procesu, bilo da se radi o saveznicima, protivnicima ili donosiocima odluka. Ukoliko se ne može uspostaviti direktni kontakt sa donosiocima odluka, matrica saveznika i protivnika nudi vam veze sa ljudima u organizacijama koje imaju taj direktni pristup. Vaši napori mogu se fokusirati na ove ljude u organizacijama koje mogu prenijeti vašu poruku ili možete od njih tražiti da za vas ili zajedno s vama omoguće pristup donosiocima odluka. Korisno je provesti analizu kako bi zaključili ko je najbliži donosiocima odluka i uspostaviti lanac uticaja kojim se usmjerava prijedlog predmeta.



Pored ovoga, svaka organizacija će koristiti svoje *kanale uticaja* kako bi prenijeli poruku u korist svojih korisnika. Jedna organizacija može imati nekoliko *direktnih ili indirektnih ciljnih grupa* na koje vrši uticanje. Zamislite šta je sve moguće postići zajedničkim naporom svih organizacija povezanih u kanalu uticaja ili kroz savez, mrežu, koaliciju ili platformu, bilo da se radi o civilnom društvu ili privatnom sektoru. Ovako se može stvoriti *mreža uticaja* koja povećava vidljivost aktivnosti vršenja uticaja na politike.

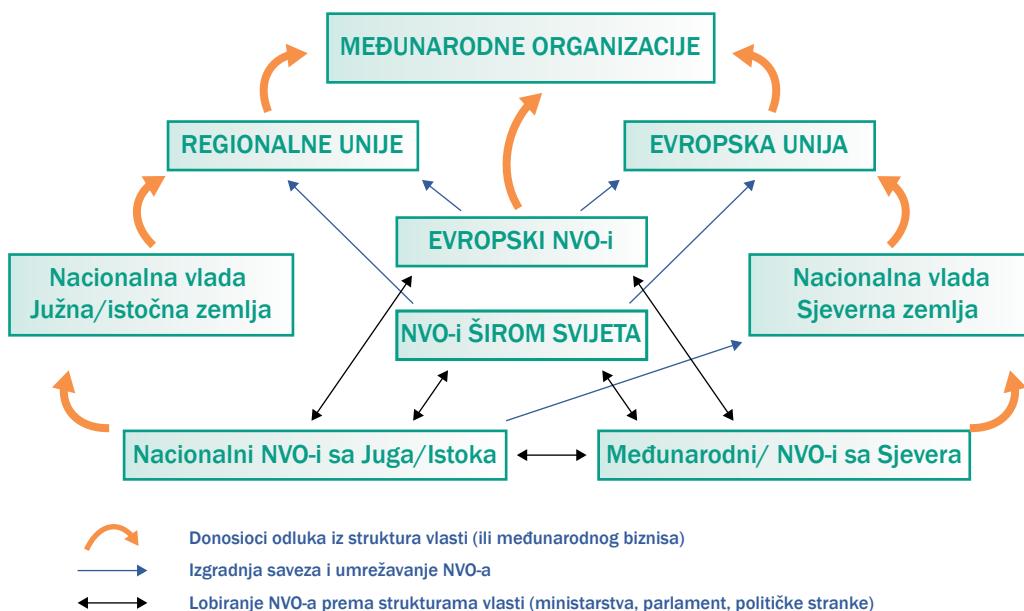


VIŠESLOJNE STRATEGIJE ZA UTICANJE NA POLITIKE NA MEĐUNARODNOM NIVOU: „KLIJEŠTA“

„Kliješta“ su model lanca uticaja za učinkovito i legitimno uticanje na politike na međunarodnom nivou. Lako se može prilagoditi nacionalnom ili čak nivou lokalne zajednice. Izgradnja saveza i umrežavanje povećava učinkovitost vaših zagovaračkih npora kroz povećavanje baze moći.

U srcu ovog modela su CLASP principi, počevši od uključenosti, učešća i mobilizacije NVO-a i njihovih korisnika, i to putem lobiranja donosioca odluka i komunikacije sa medijima i širom javnošću, kao što je to objašnjeno u UP kontinuumu.

Strelice pokazuju u kojem se pravcu odvija uticanje na politike i ko su političke ciljne grupe. Savezi su uspostavljeni na nacionalnom ili lokalnijem nivou, jer tu imaju legitimnost da tako i djeluju. Savezi se također povezuju na kontinentalnom ili čak međunarodnom nivou, kao što je to Evropska unija, Afrička unija ili globalni nivo. Ovi savezi obično se uspostavljaju radi vrlo određenog pitanja. Dobro poznati primjer međunarodnih saveza su organizacije poput Amnesty Internationala (ljudska prava), Greenpeace (okoliš) ili World Wildlife Fund (divljač i priroda). Postoji još veliki broj njih koji se bave raznim pitanjima, kao što su poljoprivreda, trgovina, voda i sanitacija, zdravlje, prava djece i žena.



„Kliješta“: alat za UČINKOVITO međunarodno ZAGOVARANJE

Formalno, građani ili organizacije u svojim zemljama boravka mogu vršiti demokratsko uticanje samo na nacionalnom nivou. Na međunarodnom nivou, predstavnici vlada odlučuju o politikama kroz pregovore. Za građane zemlje koja je članica EU-a moguće je uticati na Parlament Evropske unije i zvaničnike u upravljačkim tijelima EU-a. Stoga, ukoliko se primjene CLASP principi, svaka nevladina organizacija će sama morati uticati na svoju vladu.

Uloga NVO-a koji djeluje kao evropski donator može značajno poboljšati uticanje na politike koje provode saveznički NVO-i u drugim zemljama. Pored toga što je donator, NVO može ponuditi izgradnju kapaciteta i to u vezi sa:

- znanjem, istraživanjem i analizom međunarodnog područja i pozicije nacionalnih i pregovarača EU-a;
- institucionalnim razvojem svojih sazvaničkih i mreža u zemljama u razvoju;
- vještinama pregovaranja i stavova;
- facilitaciji lobističkih posjeta u svrhu uspostavljanja kontakta sa relevantnim međunarodnim donosiocima odluka;
- saradnjom i analizom zajedničkih pozicija o relevantnim pitanjima predmeta.

U području komunikacija i kampanja, evropski NVO može razvijati aktivnosti koje se tiču:

- predstavljanja ulaznih informacija na zajedičkoj web stranici;
- privlačenja pažnje medija u vremenski dobro određenom momentu, a kako bi se podržalo lobiranje;
- organizovanja nacionalnih (i međunarodnih) kampanja;
- finansiranja nacionalnih kampanja u zemljama u razvoju.



Primjer modela „kliješta“ na nacionalnom nivou sa međunarodnim komponentama, MOST

MOST je razvio strategiju uticanja na politike od 2004. do 2005. godine. Cilj je bio pokrenuti javne debate i otkriti sva problematična pitanja i slabosti izbornog procesa.

U 2004. organizovana su ukupno četiri okrugla stola na koje su pozvani međunarodni i domaći stručnjaci. Prisustvovali su i predstavnici svih političkih stranaka i relevantnih državnih institucija koje se bave izborima. Konačni izvještaj ukazao je na postojanje ozbiljne slabosti u sistemu, a to je činjenica da su do 2005. godine postojali različiti zakoni kojima su regulisani različiti aspekti izbora. Glavna preporuka bila je da makedonski politički sistem treba imati jedan unificirani izborni zakon.

U toku 2005. osnovana je radna grupa koja je radila na pripremi nacrtu izbornog zakona. Radnu grupu činili su predstanici svih državnih institucija koje se bave izborima (Ministarstvo pravde, Državna izborna komisija, Državna agencija za statistiku, Državna agencija za reviziju, Vrhovni sud, itd.), predstavnici svih parlamentarnih stranaka i NVO-a, uključujući i MOST. Svi predstavnici imaju svoje korisnike ili grupe podrške na nižim i lokalnim nivoima.

Proces je bio težak, ali ono što je važno je činjenica da su sve parlamentarne stranke bile uključene u proces od samog početka, a s druge strane predstavnici državnih institucija imali su uvid u način na koji sistem funkcioniše. Nakon što je okupljena radna grupa, održane su 3 javne debate. Događaji su se odvijali u obliku javne rasprave, a članovi radne grupe slušali su mišljenja predstavnika četiri ciljne grupe o nacrtu izbornog zakona. Ovo su bili predstavnici manjih političkih stranaka koje nisu predstavljene u Parlamentu, predstavnici organizacija civilnog društva koje se bave različitim aspektima izbornog zakona, kao što su pitanje manjina i žena, mediji i novinari, i predstavnici ostalih relevantnih državnih institucija kao što su, na primjer, članovi općinskih izbornih komisija i članovi osnovnih sudova.

U ovoj radnoj grupi, MOST je bio učesnik i jednak svim ostalim predstavnicima institucija. MOST je nastavio sa svojim radom u saradnji sa OSCE-om i Ministarstvom pravde. Posljednje izmjene Izbornog zakona izvršene su 2. aprila 2011. i 11. aprila 2011.

U nekoliko prilika MOST je javno reagovao na neke članove koje je Vlada predlagala u ovoj fazi procesa.

Ono što je isto tako važno je da je u ovom periodu učinjen i mali korak ka regulisanju finansiranja izbornih kampanja. Dosta vremena se posvetilo radu sa saveznicima i ostalim akterima u procesu.

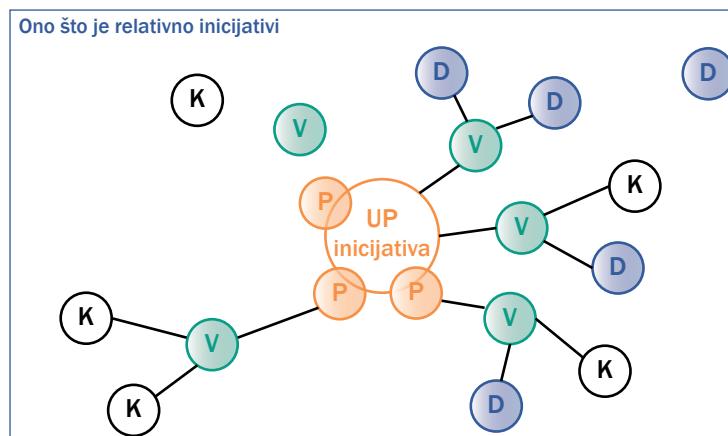
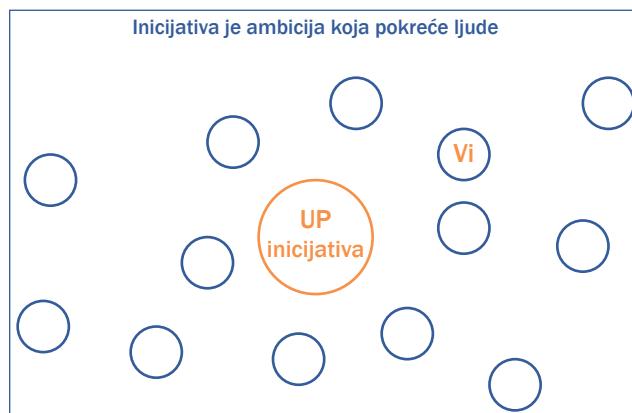
IZGRADNJA SAVEZA I UPRAVLJANJE DINAMIKOM

Izgradnja saveza za uticanje na politike je dobra strategija. Ukoliko želite povećati svoju bazu moći i učinkovitost vaših aktivnosti vršenja uticaja na politike, trebate se povezati i sa saveznicima. Ipak, ovo nije uvijek i lako. Potrebna su dva suštinska elementa kako bi izgradili jak, učinkovit i zdrav savez:

- prvo, neko mora preuzeti inicijativu po pitanju predmeta,
- drugo, moraju postojati i ljudi koji se žele pridružiti inicijativi.

Izgradnja i upravljanje savezima znači uporedni rad i *na sadržaju i na odnosima*. Kada se to desi, inicijativa će početi da raste i doći će do pojave *zajedničke ambicije*. Zajednička ambicija je pokretačka sila inicijative, a za to vam trebaju drugi ljudi. U ovom momentu, ključno je da radite isključivo sa ljudima koji zaista i dijele vaše ambicije.

Zamislimo da ste VI taj „neko“



Alat koji ovdje koristimo zove se *kategorizacija analize mreže*. Ovaj alat možete koristiti sami ili se udružiti sa pojedinim ili svim akterima koji su uključeni u ovaj proces.

Nakon što formulišete ranu poruku, moraćete povezati *inicijativu za uticanje na politike* sa drugima. Počnite osvrtanjem na svoju mrežu saveznika i protivnika (poglavlje 8) kako bi vidjeli koji akteri u procesu su prisutni. Potom analizirajte do koje mjere su angažovani u vezi sa vašom inicijativom. Ovaj dio procesa ide dalje od pukog utvrđivanja saveznika i protivnika. Morate provjeriti koliko su predani vaši saveznici u tome da vam se pridruže u političkoj aktivnosti: da li su voljni uložiti novac, vrijeme, energiju i podijeliti informacije u cilju ostvarivanja promjene? Vrlo je bitno utvrditi da li je ova predanost svjesna odluka svih uključenih strana. Na ovaj način se možete poštediti razočarenja u budućnosti. Kategorizaciju analize mreže možete koristiti i kao fizički alat i u vježbama (5. dio poglavlja). Nakon toga analizirajte svakog aktera u procesu postavljajući određena pitanja u vezi sa njihovim učešćem. Ovisno o odgovoru, aktere u procesu možete kategorisati prema tome koliko jako žele biti u savezu s vama i onda oni mogu postati:

- **partneri** – onaj koji je pokretačka snaga voljna da investira vrijeme, novac i energiju u cilju realizacije inicijative,
- **dobavljač** – onaj koji ima nešto što je korisno ili potrebno za inicijativu ili partnere u inicijativi,
- **veza** – onaj ili ono što povezuje inicijativu sa dobavljačima i korisnicima,
- **korisnik** – onaj koji bi mogao imati koristi od inicijative.

Ova analiza je korisna kako bi izbjegli konflikt izazvan prevelikim očekivanjima saveznika. Nije neophodno za sve saveznike da budu u potpunosti angažovani kao partneri unutar vašeg saveza. Apsolutno je prihvatljivo da oni igraju i uloge dobavljača, veze ili korisnika. Ove uloge su također vrlo korisne, a ne zahtijevaju stalnu pažnju, uključenost ili rad. U određenom momentu mogu pružiti informacije ili pomoći u pružanju kontakata, ugovaranja sastanka ili obavljanju istraživanja, ali ne čine jezgro saveza. Čak i u slučaju institucionalizovanih saveza ili mreža, neki članovi se više ponašaju kao partneri, dok su drugi korisniji kao dobavljači ili veza. Sama činjenica da svaki akter može odabratи ulogu koju može ili želi preuzeti unapređuje uzajamno prihvatanje uloga i nivoa uključenosti.

Istraživanja su pokazala da su ljudi opušteniji ukoliko su očekivanja u vezi sa njihovom ulogom jasna: mogu se osjećati korisnima u bilo kojoj od uloga.

U upravljanju UP mrežama:

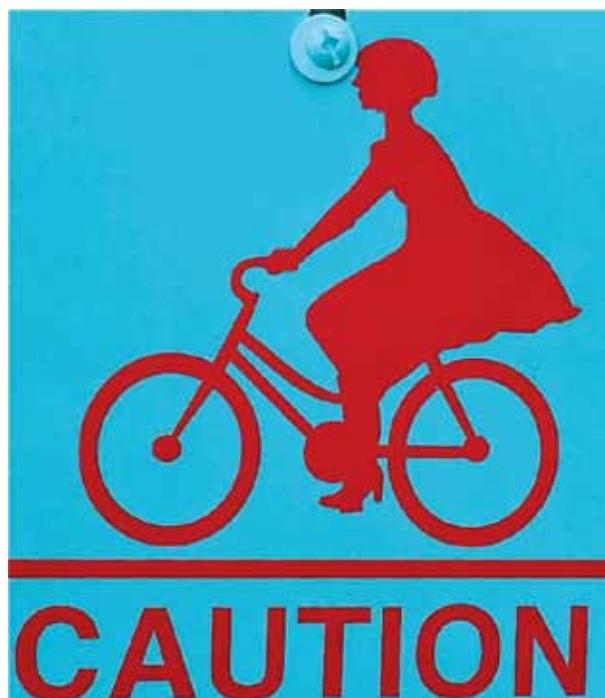
- stvorite i održavajte dinamiku mreže (krug koherentnosti) u svim fazama,
- organizujte aktivnosti,
- upravljaljajte finansijskim sredstvima,
- nadgledajte planiranje i krajnje ishode saveznika.

Primjer MOST – Izborni zakon

Proces je bio težak, ali ono što je važno je činjenica da su sve parlamentarne stranke bile uključene u proces od samog početka, a s druge strane predstavnici državnih institucija imali su uvid u način na koji sistem funkcioniše. Nakon što je okupljena radna grupa, održane su 3 javne debate. Događaji su se odvijali u obliku javne rasprave, a članovi radne grupe slušali su mišljenja predstavnika četiri ciljne grupe iz osnovnih sudova o nacrtu izbornog zakona.

VEZA SA TEORIJOM PROMJENE

U vašoj teoriji promjene utvrdili ste predmet na kojem želite raditi i, zajedno sa drugima, identifikovali ste potrebne promjene. Ovo ste iznova provjeravali, također sa vašim saveznicima, i došli do dogovora oko toga na čemu ćete raditi, koje su promjene potrebne i na čemu će drugi raditi. Teorija promjene izuzetno je korisna da osigurate da u ovako kompleksnoj situaciji svi razumiju kako njihov rad na određenim promjenama može uticati na rad svih ostalih.



SAVJETI za praktičnu primjenu i facilitaciju

Primjena zajedničkog uticanja na politike znači da istovremeno morate upravljati dvijema stvarima:

- rezultatima vaše intervencije,
- sami sobom i ljudima sa kojima sarađujete u toku intervencije i kroz mreže.

Primjena lanaca i kanala uticaja pokazaće vam ko su istomišljenici ili organizacije koje mogu služiti kao veza između vas i vaše političke ciljne grupe, tako da vaša poruka na kraju dođe do onih koji imaju moć odlučivanja, čak i ako vi s njima nemate direktni kontakt.

Model „kliješta“ znači primjenu svjetske višeslojne strategije uticanja na politike koja uključuje nacionalne, međunarodne i multilateralne nivoe u kojima su NVO-i organizovani u saveze, mreže i platforme na svim nivoima, ali se može koristiti i na nacionalnom ili lokalnom nivou, a kada je uključeno više nivoa vlasti. Poruke i zadaci dobro su podijeljeni, a učešće korisnika zagarantovano je na svim nivoima.

Organizovanje ovih nivoa u zajedničku i usklađenu akciju nije jednostavno kao što zvuči. Saradnja je sklona svim vrstama dinamike unutar mreže, a ta dinamika zahtijeva vođstvo i upravljanje koje ipak nema hijerarhijsku moć na koju ste navikli u organizacijama. Neki od alata su predstavljeni u ovom priručniku.

PITANJA za dodatno razmatranje

- Da li je za jednu organizaciju ili jednu osobu moguće ostvariti političku ili promjenu u postupanju? Kada je to moguće, a kada nemoguće ostvariti?
- Da li je uvijek neophodno organizovati formalnu mrežu, platformu ili savez? Ili možete raditi zajedno samo povremeno? Kada to može, a kada ne može uroditи uspjehom?
- Koji je životni ciklus saveza, mreže ili platforme? Da li se završava onda kada je vaše pitanje riješeno? Da li trebate utvrditi nova pitanja? Ili možete raspustiti mrežu?
- Da li je mreži ili savezu za uticanje na politike potreban lider? Koja vrsta liderstva bi bila od pomoći? Ili su vam potrebne druge vrste koordinacije ili facilitacije?



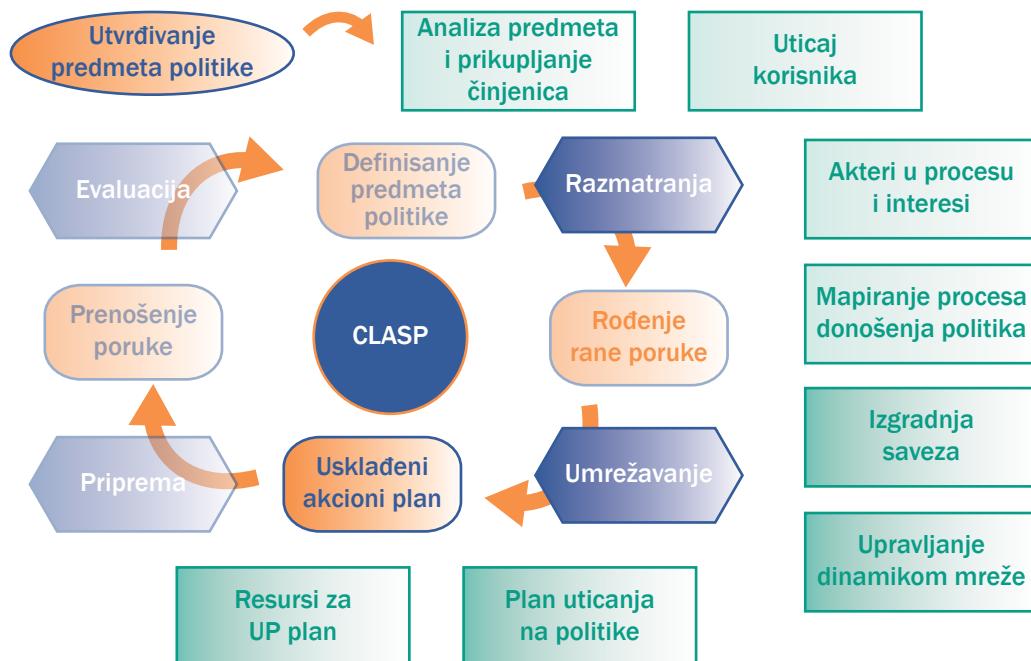
Formulisanje akcionog plana

Nakon što ste definisali predmet politike, analizirali i odabrali aktere u procesu za koje ste zainteresovani ili one koji imaju uticaja u odlučivanju, te nakon što znate gdje i kada se vrši odlučivanje, vrijeme je za akciju.

Da li smo spremni uticati na politike?

Još uvijek ne – vi ste odgovorni prema mnogim ljudima i institucijama kao što su vaši direktori, korisnici, odbori i donatori, tako da morate pripremiti jasno definisanu UP strategiju i akcioni plan, te UP budžet.

Ovaj plan treba pojasniti koju promjenu u postupanju želite postići na nivou vaše političke ciljne grupe, koje rezultate očekujete od ljudi na koje vršite uticaj, te koja akcije i aktivnosti trebate provesti kako bi pokrenuli ove ljude. Na kraju, morate osigurati da ovo postignete u ograničenom vremensko okviru, sa određenim brojem ljudi i novčanim sredstvima. Stoga nakon što odlučite o saveznicima koji će vam se pridružiti u provedbi učinkovite strategije uticanja na politike, trebate formulisati zajednički – ili takozvani usklađeni – akcioni plan. Priprema strateškog UP plana zasniva se na različitim koracima UP ciklusa kroz koje smo ranije prošli.



Neka od ključnih pitanja su:

- Koji je predmet?
- Ko je uključen u definisanje predmeta i analize?
- Na koji način učestvuju korisnici?
- Ko su vaše glavne ciljne grupe?
- Koji je stepen prihvatanja predmeta?
- Da li poznajete proces donošenja odluka i vremenske okvire?
- Da li su vam potrebni saveznici za dodatnu izgradnju moći?
- Da li se uticanje vrši direktno ili je potrebna fazna taktika?
- Koje aktivnosti planirate provesti kako bi postigli očekivane rezultate?
- Kakav napredak je uočljiv?

Formulisanje detaljnog akcionog plana pomaže vam da utvrdite ono što vi, vaši saveznici i korisnici smatrate uspjehom vaše intervencije. Obično se tako dogovoreni standardi uspjeha nazivaju *indikatorima*. Kako god da ih nazivate, trebate uključiti i elemente koji će omogućiti praćenje procesa kako bi znali dokle ste došli i da li ste uspješni u onome što radite.



VEZA SA TEORIJOM PROMJENE

Uočićete da se pitanja postavljena u akcionom planu jasno preklapaju sa informacijama u vašoj teoriji promjene. Ipak, neće svi detaljno razrađivati teoriju promjene. Neki će se koristiti drugim metodama, kao što je planiranje orijentisano ka cilju u skladu sa logičkom matricom ili mapiranjem krajnjih ishoda. Sve ove metode koriste neznatno drugačiji žargon i imaju različite korake. Svrha ovog priručnika nije pružiti detaljane informacije o svakoj od ovih metodologija i načina za njihovo preobražavanje u akcioni plan. U ovom priručniku uglavnom se osvrćemo na teoriju promjene. Zadržaćemo se na ovoj i povezati je sa drugim metodologijama tamo gdje je to moguće.

Koraci u UP ciklusu	Teorija promjene	Mapiranje krajnjih ishoda	Logička matrica
Analiza konteksta	Analiza konteksta	Analiza konteksta	Analiza konteksta
1. Utvrđivanje predmeta	Korak 1: <i>Pojasniti: krajnji cilj</i>	Formulisanje vaše vizije (šta želite ostvariti)	
2. Definisanje predmeta i mogućih rješenja		Formulisanje vaše misije (šta ćete uraditi da bi realizovali viziju)	
3. Definisanje glavne poruke	Korak 2: Formulisanje <i>Srednjoročni rezultati ili krajnji ishodi</i>	Formulisanje vašeg izazova <i>po krajnji ishod ili područje krajnjeg ishoda</i>	Formulisanje vašeg cijelokupnog cilja
4. Činjenice i istraživanje			
5. Legitimnost partnera i (uključenih) korisnika		Odabir strateških partnera (saveznici, korisnici)	
6. Analiza moći aktera u procesu: saveznici/ protivnici/ analiza ciljnih grupa		Odabir graničnih partnera (oni na koje želite uticati)	
7. Analize ciklusa donošenja politika i vremenski okvir	Korak 3: Izradite „tako-da“ lanac	Postavite i definisite vaše <i>markere napretka</i> (krenite od lakog do najtežeg, označite male korake i nadgledajte ih prema vremenskom okviru)	Formulisanje određenih ciljeva/ krajnjih ishoda/ učinaka
	Korak 4: Učinite vašu hipotezu jasnom		Definišite rizike i pretpostavke
8. Definisanje vaše UP strategije	Korak 5: Strateški obradite „tako-da“ lanac	Pripremite mapu strateških opcija	Definišite neposredne rezultate
9. Priprema akcionog plana i budžeta zasnovanih na CLASP principima		Planiranje aktivnosti i posvećivanje vremena, ljudi i sredstava za sve aktivnosti	Planiranje aktivnosti
10. Prenošenje poruke		Pokrenite se i počnite sa radom: pažljiv monitoring i evaluacija	

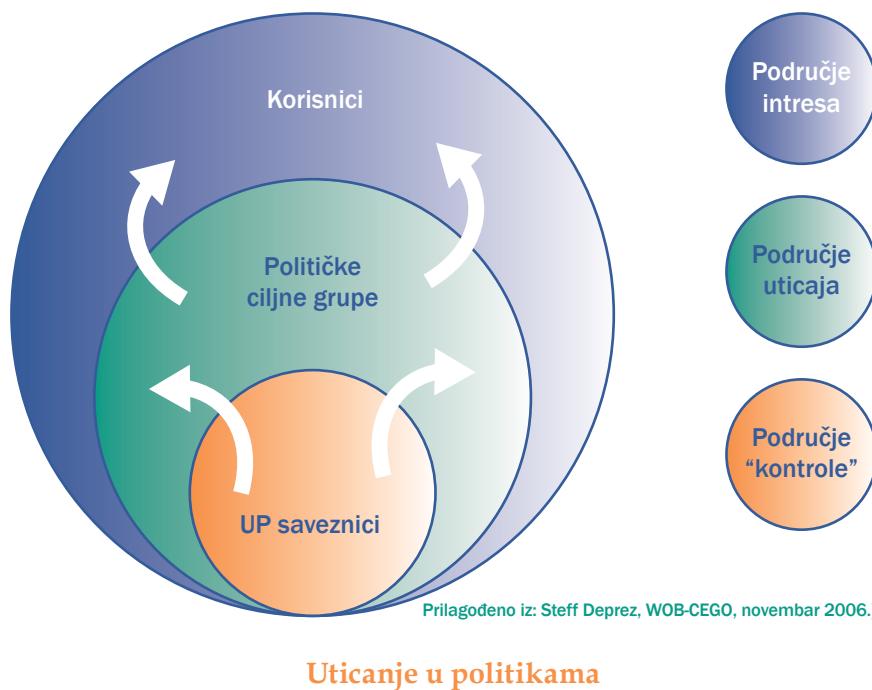
U UP-u ili u planiranju, monitoringu, evaluaciji i učenju, istovremeno se koristi nekoliko teorija. Kao što je objašnjeno u poglavlju 7, teorija promjene od suštinske je važnosti za ostvarivanje vaše vizije. Mapiranje krajnjih ishoda ukazuje na područja u kojima se može uticati, te označava koji akteri su uključeni u koje područje. Logička matrica je korisna za aktivnosti i planiranje budžeta, ali previše je linearna za kompleksna planiranja poput vršenja uticaja na politike.

Kombinacija teorije promjene i mapiranja krajnjih ishoda pruža najbolju osnovu za pripremu strateškog plana za uticanje na politike – obje metodologije fokusiraju se na promjenu u postupcima kao krajnjim ili srednjoročnim ishodom ili rezultatom koji se potom preobražava u odgovorajuću odluku u vezi sa politikama. Obzirom da ove metodologije od početka uključuju i različite aktere koji će ili bi mogli doprinijeti vašoj željenoj situaciji u budućnosti, ove srednjoročne ishode i rezultate različitih aktera možete kombinovati kako bi na kraju dobili željenu promjenu u postupcima u kontekstu odlučivanja o politikama.



POSTEPENO PLANIRANJE

Donošenje politika fokusira se na promjenu u postupcima i na stvaranja povoljnog okruženja. Mapiranje krajnjih ishoda od samo početka izdvaja one na koje možete uticati bilo direktno ili indirektno. Akteri nad kojima imate direktnu kontrolu su vaši saveznici u području kontrole, drugi akteri su u području uticaja, zajedno sa korisnicima u području učinka.



U skladu sa UP ciklusom, sada možete početi sa formulisanjem vašeg strateškog plana uticanja na politike. Nakon dole date liste za provjeru možete pratiti i logiku mapiranja krajnjih ishoda u razvijanju vaše strategije.

Staza promjene utvrđuje tri glavna nivoa na kojima se promjena može izvršiti:

- *nivo učinka – područje interesa*
- *nivo krajnjeg ishoda – područje uticaja,*
- *nivo neposrednog rezultata – područje kontrole.*

Vaša staza promjene vizuelno je prikazana na „tako-da“ ljestvici (na sljedećoj strani).

Ova „tako-da ljestvica“ promjene opisuje različite korake u očekivanoj promjeni u postupanju. Ovi koraci se najbolje mogu predviđati kratkoročno, manje su predvidljivi srednjoročno i skoro pa ih je nemoguće predviđati u dugoročnom kontekstu.



U uticanju na politike ovo znači da morate stvoriti vrijeme i biti fleksibilni u prilagođavanju vašim „tako-da koracima“, koji se nazivaju i markerima napretka, i to kroz stalnu procjenu i evaluaciju vaših markera napretka uz pomoć pitanja poput:

- *Da li je aktivnost sa x/y/z akterom u procesu dala rezultat u promjeni u postupanju koju smo očekivali? Ili to nije slučaj?*
- *Kako možemo prilagoditi taktike i strategije kako bi postigli promjenu u postupanju? Kako možemo prilagoditi svoje aktivnosti u skladu sa tim?*

Aktivnosti koje doprinose UP području krajnjeg ishoda moraju poštivati CLASP principe. To znači da u akcionom planu pet nivoa aktivnosti uvijek mora biti pokriveno radi ostvarivanja neposrednih rezultata koji će dovesti do krajnjeg ishoda – oni prate CLASP u UP ciklusu.

Nekoliko ljestvica promjene nazivaju se stazama promjene. Ove mape opisuju krajnje odredište promjene, kontekst u kojem se promjena ostvaruje i procese u kojima se protrebbno angažovati u toku ovog putovanja. U pripremi teorije promjene morate biti jasni po pitanju toga kako vi vidite tok ostvarivanja te promjene. Nakon toga teorija može služiti kao mapa puta u procesu ostvarivanja promjene. Obzirom da od samog početka uključujete zajednice, one koji donose politike, istraživače i agencije podrške, ovo je participatoran proces u kojem se zajednički radi na pripremi teorije promjene, znači na stvaranju većeg osjećaja vlasništva, zajedničkog sistema vjerovanja i osnovu za zahtjevane akcije, često kroz kompleksne društvene procese.



Aktivnosti uticanja na politike koje su u putpunosti u skladu sa CLASP-om:

Interne ili pripremne aktivnosti:

- prikupljanje činjenica i istraživanje (analiza slučajeva, prikupljanje informacija o određenom pitanju, mapiranje procesa donošenja politika),
- učešće korisnika usluga (učestvovanje i uključenost korisnika, sastanci i razmjena informacija sa odborima, direktorima, itd),
- izgradnja saveza i umrežavanje (sastanci, razmjena informacija i zajedničko pozicioniranje),
- vanjske ili aktivnosti eksponiranja,
- aktivnosti lobiranja (npr. priprema brošura, izjave o poziciji, organizovanje stručnih sastanaka, razgovori, formulisanje amandmana ili parlamentarnih pitanja),
- komunikacijske aktivnosti (npr. saopštenja za medije, kontakti u medijima, društveni mediji, priprema intervjuja, web stranica, obrazovni materijali),
- aktivnosti u okviru kampanja (uglavnom se tiču izgradnje svijesti).

Od suštinske je važnosti da sve ove aktivnosti planirate unaprijed, tako da postoji predviđen budžet, ljudi i vrijeme.

AKCIONI PLAN

Na sljedećih nekoliko stranica predstavljamo sve elemente akcionog plana, zajedno sa pitanjima na koje bi sada trebali znati odgovore, obzirom da ste prošli kroz različite analize:

UTICANJE NA POLITIKE AKCIONI PLAN

ANALIZA KONTEKSTA

1. UVOD I ISTORIJAT

Opisati istorijat i događaje koji su doveli do odabira rješenja koje ste vi i/ili vaša organizacija/ savez osmislili – što uključuje i praktična, politička i rješenja koja se odnose na politike (pogledati poglavlje 4: Utvrđivanja predmeta uticanja na politike).

2. PREDMET POLITIKE

Opisati predmet politike na kojem radite (ovo možete pronaći u vašoj teoriji promjene)

3. FAKTORI I AKTERI I VAŠA ORGANIZACIJA

Opisati faktore i aktere koji su povezani sa ovim predmetom politike, što dalje dodatno objašnjava predmet politike. Ovaj opis treba predstaviti u vidu činjenica i podataka kako bi vaš predmet bio kredibilan, legitiman i odgovoran.

Korisni alati (pogledati praktične alate)

- PESTLE analiza
- SWOT analiza
- Problemsko stablo

Opišite i analizirajte svoju organizaciju na osnovu odnosa između vizije, misije (šta ćete VI URADITI), strategije, krajnjih ishoda i neposrednih rezultata (proizvodi i usluge koje pružate).

Također objasnite kako će vaša interna organizacija pružiti neophodne ulazne elemente.

U konačnici, definišite budžete, procedure, kompetencije osoblja i vaš stil upravljanja.

Koristan alat:

IOM analiza (pogledati u praktičnim alatima)

PLANIRANJE

4. UČEŠĆE KORISNIKA

Opisati učešće korisnika i rezultate ovog učešća u planiranju.

- Koja je bila uloga korisnika u planiranju? Da li su bili konsultovani? Da li imaju zvaničnu odgovornost za odlučivanje? Koristite ljestvicu učešća.

Planiranje sa korisnicima se radi kroz:

- Konsultovanje sa njima
- Saradnju sa njima
- Njihovu mobilizaciju kako bi sami vršili planiranje.
- Kako ste organizovali učešće korisnika? Na primjer, koliko ih često konsultujete?
- Koje druge aktivnosti ste proveli kako bi ojačali njihove kapacitete za učestvovanje u planiranju?
- Da li ste osigurali da ste bar jedanput konsultovali sve korisničke grupe kao što su muškarci, žene, različite starosne grupe, itd.? Ukoliko je odgovor potvrđan, na koji način ste osigurali da od svih ovih grupa dobijete relevantne informacije? Na koji je način konsultovanje bilo rodno osjetljivo?

5. DEFINISANJE PREDMETA POLITIKE

Opisati vašu konačnu analizu problema (šta ga prouzrokuje i analiza uzroka i posljedica).

U ovom dijelu osvrćemo se na teoriju promjene (TP). Ukoliko ste koristili druge metodologije kao što su problemsko ili stablo ciljeva za logičku matricu (LM) ili za mapiranje krajnjih ishoda (MKI), u zagradi ćete naći terminologiju koja se tiče tih metodologija.

TP korak 1: Pojasnite krajnji cilj ili viziju

(LM: učinak; MKI: vizija)

Opišite vašu viziju ili konačni cilj – kako će situacija izgledati ukoliko sve što vi i drugi radite u cilju rješavanja problema bude i uspješno. Ne zaboravite da za korisnike ovu promjenu učinite što konkretnijom.

TP korak 2: Formulišite područja intervencije ili krajnjih ishoda

(LM: ciljevi ili krajnji ishod; MKI: misija)

Opišite promjene koje su potrebne za ostvarivanje vizije.

Ono što ćete VI URADITI predstavite što jasnije.

Ovo su promjene na kojima vi, kao organizacija, i vaši partneri radite. Vaši programi doprinose ostvarenju ovih promjena. Krajnji ishod formulisan je konkretnim izjavama o tome ko će ostvariti koje promjene.

TP korak 3: Pripremite „tako-da lanac“ ili stazu promjene

(LM: ogranci problemskog stabla; MKI: ljestvica izazova za krajnji ishod)

Opišite najmanje jedno područje intervencije, stazu promjena koja je potrebna za ostvarivanje promjene na nivou krajnjeg ishoda. Ovo može biti grubi opis, ali se treba dalje dopuniti detaljima nakon što utvrđite dijelove lanca na kojima ćete raditi (koraci 5 i 6).

TP korak 4 --> Učinite svoje hipoteze jasnima

Tamo gdje je potrebno, navedite zašto vjerujete da će se promjena ostvariti na način koji ste opisali i šta mislite da će se promijeniti. Budite sigurni da o ovome postoji sporazum na svim nivoima lanca. Jasno navedite zašto vjerujete da je potrebna promjena u postupanju političke ciljne grupi i šta je promjena na kojoj ćete raditi.

U dijelu vašeg lanca od suštinske je važnosti da sve vaše hipoteze budu što jasnije. Ovo će dalje koristiti za potrebe monitoringa.

6. DEFINISANJE PREDMETA POLITIKE I RANE PORUKE

Opišite konačni predmet politike na kojem ćete raditi:

Koja je vaša pozicija ili rana poruka u vezi sa ovim predmetom?

7. ANALIZA AKTERA U PROCESU

Ponovite predmet i ranu poruku koji su polazna tačka vaše analize aktera u procesu.

Navedite sve aktere u procesu koji imaju neki ulog u ovom predmetu politike i ocijenite ih prema njihovom stavu, važnosti i uticaju u vezi sa vašom pozicijom ili porukom (koristite se alatima iz poglavlja 8).

Rezultate analize aktera u procesu predstavite kroz:

a. matricu prioritiziranja publike, i/ili

b. matricu saveznika i protivnika,

c. tabelu ciljanja publike,

d. koristeći se ljestvicom učešća, navedite kako ćete osigurati da različiti akteri u procesu učestvuju u planiranju i provedbi vaše intervencije.

- u planiranju;

- u provedbi

- prima informacije;

- prima informacije;

- prikuplja informacije;

- prikuplja informacije;

- konsultovan;

- konsultovan;

- saradnik;

- saradnik;

- mobilizovani da sami vrše planiranje.

- mobilizovani da sami vrše provedbu.

8. MAPIRANJE PROCESA DONOŠENJA POLITIKA

Opisati glavne procese, događaje i prilike u donošenju politika koji su relevantni za vaše uticanje na politike u vezi sa predmetom. Ovo navedite u tabeli.

Faza	Struktura (gdje?)	Akter (ko?)	Vrijeme	Aktivnost
Razmjena ideja				
Priprema				
Pred odlučivanje				
Odlučivanje				
Provjeda i monitoring				

Ko je odgovoran za to da osigura da su aktivnosti usmjerene prema pravim akterima u pravo vrijeme?

Da li ste razmotrili budžet za ovo?

STRATEŠKI PRISTUP

Na osnovu vaše poruke/pozicije, konsultacija sa korisnicima, analizi aktera u procesu i mapiranja procesa donošenja politika:

- Ko su vaši glavni saveznici?
- Ko su vaši protivnici?
- Ko su vaše GLAVNE POLITIČKE CILJNE GRUPE ? (Mislite i na lanac uticaja)
- Odaberite najvažniji događaj ili momenat u procesu donošenja politika na koji ćete se fokusirati.
- Koju ulogu imaju korisnici?
- Odlučite na koga NEĆETE vršiti uticaj.

9. IZGRADNJA SAVEZA

Na osnovu analize aktera u procesu, opišite sa kojim partnerima ćete nastojati uspostaviti neki vid saveza.

Opisite kako namjeravate upravljati savezom i dinamikom mreže.

Koristite alat za analizu mreže.

Da li imate zajedničku ambiciju? Ko je voljan uložiti vrijeme, novac i energiju?

Ko će biti:

- partner
- dobavljač
- veza
- korisnik.

10. CLASP PRINCIPI – PROCIJENITE SEBE I VAŠE PARTNERE U MREŽI

Opisite kako stoji vaša organizacija i mreža u odnosu na principe kredibiliteta, legitimnosti, odgovornosti, orijentisanosti ka služenju i moći. Obzirom da neki od ovih principa određuju mišljenje drugih o vašoj organizaciji, molimo vas da opišete i načine na koje bi htjeli ojačati ove principe.

Možete preuzeti i neke od indikatora iz poglavlja 2.

	Trenutačna situacija	Željena situacija	Aktivnosti koje treba provesti
Kredibilitet			
Legitimnost			
Odgovornost			
Orijentisanost na služenje			
Moć			

Da li imate dovoljno sredstava da se nastavite držati ovih principa i dalje ih poboljšati, ukoliko je to potrebno?

11. KONAČNI AKCIONI PLAN – i PRIMJENA CLASP-a u ovom SAVEZNIČKOM AKCIONOM PLANU

Opisati konačni akcioni plan, na osnovu priloženog obrasca.

Ovo je finalizacija „tako-da“ lanca na osnovu svih analiza. Kako bi ovo sebi vizuelno predstavili, unesite cijeli niz koraka u „tako-da ljestvicu“. Za svaki korak trebate navesti:

- rezultate/ markere napretka u ovom koraku, a u kontekstu promjene u postupanju,
- vaše aktivnosti/ proizvode/ usluge u okviru ovog koraka.

Pripremne aktivnosti:

- istraživanje i prikupljanje činjenica
- učešće korisnika
- izgradnja saveza i umrežavanje

Isporučivanje produkata i usluga:

- lobiranje
- komunikacija
- kampanje

- podjela zadataka i odgovornosti među članovima vašeg saveza,
- vremenski okvir,
- resursi (finansijski, ljudski resursi, materijali),
- potencijalne barijere,
- komunikacijski plan.

Kratkoročni rezultati:

Vaša intervencija uvijek će počinjati fazom u kojom ćete uključiti i druge, kao što su korisnici i saveznici.

Opišite korake koji su doveli do inicijalnog angažmana: za svaki od koraka opišite vrstu angažmana koju želite.

Korak 1

Korak 2

Korak 3

Na kraju ovih koraka, da li postoji ohrabrujuća reakcija na program u ranoj fazi?

Srednjoročni rezultati:

Inicijalni angažman trebao bi promijeniti ponašanje onih koje ste angažovali. Oni trebaju početi raditi stvari na drugačiji način i to u kontekstu postizanja krajnje promjene u postupcima za koju se svi slažete da se treba desiti. Ovo je aktivni angažman i ukazuje na istinsku predanost. Ovdje će početi uticaj na političke ciljne grupe. Opišite korake koji su doveli do učinkovitog uticanja na političke mete. To su koraci koji se odvijaju nakon što se inicijalni angažman pretvori u aktivnost. Za svaki korak opišite vrstu promjene koju želite vidjeti i to za svakog aktera u procesu.

Korak 4

Korak 5

Korak 6

Dugoročni rezultat: promjena u postupanju

Ovdje se uticanje na političke ciljeve probražava u promjeni postupanja ovih ciljnih grupa. Ukoliko vaši politički ciljevi nisu oni koji se u konačnici moraju promijeniti, onda na kraju želite vidjeti i promjenu na nivou te ciljne grupe – što je konačan korak.

Opišite korake koji su doveli do promjene krajnjeg aktera u procesu kojeg ste htjeli promijeniti. Za svaki korak opišite vrstu promjene koju želite vidjeti ostvarenu.

Korak 7

Korak 8

Korak 9

U praktičnim alatima nalazi se potpuni obrazac za planiranje zasnovan na kombinaciji PMiE metodologija opisanih u ovom priručniku.



SAVJETI za praktičnu primjenu i facilitaciju

U današnjem vremenu dosta se naglašava važnost pripreme sveobuhvatnih planova koji skoro da predviđaju uspjeh i održivost vaše intervencije. Na ovo su posebno osjetljivi donatori.

Međutim, bitno je da planiranje ne postane svrha samom sebi: plan je alat za podršku, a ne krajnji rezultat. Imajte na umu da rad na pripremi i izvedbi plana zahtijeva vrijeme, tako da ga je potrebno učiniti što konkretnijim.

Obzirom da se ne mogu svi koraci „tako-da“ ljestvice planirati pet godina unaprijed, nemojte se smarati pokušajem da planirate sve aktivnosti tako daleko u budućnosti: planirajte aktivnosti samo za prvu godinu, a definisite indikatore i markere napretka za sljedeće godine. Nakon svake godine prilagodite indikatore i markere napretka ukoliko je došlo do promjene konteksta, ili u ovisnosti od toga da li ste ili niste ostvarili željenu situaciju.

U fazi planiranja morate pažljivo i postepeno razmotriti sve dolazeće promjene kako bi ostvarili željenu promjenu u postupanju donosioca odluka. Već ste opisali indikatore i markere napretka: možete ih koristiti za monitoring i evaluaciju napretka u toku provedbe. Ovo će umnogome olakšati vašu intervenciju – već imate nešto što možete koristiti za provjere.

PITANJA za dodatno razmatranje

- Da li vam plan pomaže u postizanju boljeg fokusa vaše intervencije?
- Da li plan pomaže akterima u procesu, korisnicima i saveznicima da bolje razumiju šta želite postići, tako da zajednički akcioni plan povećava kvalitet i fokus?
- Da li biste razmotrili traženje drugih donatora ukoliko će planiranje, monitoring i evaluacija uzeti više od polovine vašeg slobodnog vremena?



IV DIO

Provedba i učenje



Prenošenje konačne poruke

Prenošenje konačne poruke je „vrhunac“ za svakog lobistu, radnika na kampanji, komunikacijskog službenika ili direktora. Nakon dugog perioda pripreme, idete u javnost sa dobro definisanim pozicijom i zajedno sa vašim saveznicima. Kako ćete izići u javnost i ko će to učiniti ovisi o definisanoj strategiji i taktici. UP kontinuum će vam pomoći da definišete kada šta trebate uraditi.

PRIPREMA POZICIJE ZA OBRAĆANJE RAZLIČITIM PUBLIKAMA

Sve ove aktivnosti zahtijevaju različite neposredne rezultate, poruke i sposobnosti. U direktnim i ličnim kontaktima sa onima koji donose politike i političke odluke, morate unaprijediti svoje vještine ličnog pregovaranja i razmotriti svoj i stav vaše političke ciljne grupe, te sve to imati na umu u toku razgovora. U kontaktu sa medijima potrebne su vam vještine pisanja, prezentacijske vještine i medijska obuka, a u ovim vremenima trebate znati koristiti se i internetom. Za rad na kampanjama i mobilizaciji masa morate biti odličan govornik i vođa. Ne mogu svi jednako dobro raditi sve – podijelite uloge prema pozicijama i sposobnosti članova saveza ili organizacija sa kojima radite. Sada je vrijeme da *isporučite produkte i usluge* koje ste planirali:



Komunikacijska piramida zagovaranja i uticanja na politike

- *Za lobiranje:* možete pripremiti dokument o pozicijama, političku izjavu, organizovati sastanak stručnjaka, imati lični sastanak sa donosiocima politika ili ministrima;
- *Za komunikaciju:* možete se obratiti medijima, napisati članak, ažurirati statuse na Twitteru ili Facebooku, ili dati intervju;
- *Za kampanju:* možete organizovati potpisivanje peticije ili održati demonstracije.

Ukoliko se prerano obratite medijima u vezi sa osjetljivim pitanjem koje treba dovesti do političke promjene, možete napraviti štetu po vaše planirane buduće lobističke aktivnosti. S druge strane, ukoliko se u ranoj fazi obratite medijima, to može koristiti kao dodatni pritisak na tok pregovora kroz iskazivanje javne legitimnosti putem mobilizacije ili akcija.

Kao što možete vidjeti, različite aktivnosti koje su ranije opisane u poglavlju o UP kontinuumu također se pojavljuju i u *komunikacijskoj piramidi*.

Ovi nivoi aktivnosti su međusobno povezani i moraju biti planirani. Obraćanja medijima moraju biti dobro i vremenski planirana. Potrebno je da unaprijed dobro razmotrite svoju strategiju i imate na umu ono što želite postići.



Primjer Omladinskog obrazovnog foruma, Bivša jugoslovenska Republika Makedonija

Mi koristimo web, Facebook i Twitter kako bi slali naše aktivističke video radove koji se fokusiraju na program „Mladi protiv korupcije“, a posebno na socijalnu inkluziju mlađih ljudi i mjere protiv korupcije u visokom obrazovanju. Možemo postaviti kratke video radove (amaterski klipovi, podcasts i grafike) na Youtubeu i/ili Vimeou koji nam pružaju besplatan prostor. O radovima se može glasati ili davati direktni komentari na ovim video platformama, ali najčešća interakcija dešava se na Facebooku ili Twitteru. Glavni cilj video aktivizma je razmjena priča i poruka, informisanje o i promocija određenih promjena u politikama. Najkorisniji su za povećanje svijesti, obzirom da su ovi video radovi dobro prihvaćeni i da ih gleda šira mlađa publika. Veza sa uticanjem na politike je neizbjegna, jer na ovaj način privlačimo više ljudi za naše događaje, privlačimo službenike i predstavnike vlasti koji su prisutni na društvenim mrežama, dobivamo više potpisa za online peticije i pruža nam se velika podrška u našim nastojanjima da pritisnemo, motivišemo ili lobiramo institucije.

FORMULISANJE KRAJNJE PORUKE ZA RAZLIČITE PUBLIKE

Jezgro vaše poruke će biti isto, ali publike koje ciljate su različite. Stoga trebate prilagoditi svoje poruke javnosti kojoj se obraćate. Slogan poput onoga koji se pojavio u Egiptu, „Mubarak out – demokratija in“ odličan je za veliku mobilizaciju, ali nije baš od pomoći na televiziji. U kontaktu sa medijima morate biti određeniji o vašim alternativama i istorijatu predmeta, kao što je korupcija, krize sa hranom, ekomska kriza i vanredno stanje koje traje 30 godina režima. U direktnim razgovorima sa vašim političkim cilnjim grupama morate dokazati da imate informacije o korupciji, cijenama hrane i da možete pružiti alternative koje će biti uspješne.

Dole su navedeni neki od ključnih elemenata koje treba razmotriti pri formulisanju poruka za različite publike. U praktičnim alatima nalaze se obrasci i liste za provjeru.

Pet ključnih elemenata poruke

Sadržaj je samo jedan dio poruke. Ostali neverbalni faktori, kao što je glasnik poruke, mjesto održavanje sastanka ili vrijeme plasiranja poruke, mogu čak biti i važniji od samog sadržaja. Pored toga, ono što kažemo nije neophodno važnije od onoga kako to kažemo.

Sadržaj/ideje: Koje ideje želite predstaviti? Koje argumente koristite kako bi uvjerili svoju publiku?

Jezik: Koje riječi birate da bi vaša poruka bila jasno i učinkovito prenesena? Da li postoje riječi koje bi trebali ili ne bi trebali koristiti?

Izvor/ glasnik: Na koga će publika reagovati i smatrati ga/nju uvjerljivim/om?

Format: Na koji način prenijeti poruku s ciljem maksimalnog učinka, tj. na sastanku, putem pisma, brošure ili radio reklame?

Vrijeme i mjesto: Koje je najbolje vrijeme za poruku?

Da li postoji mjesto na kojem će predstavljanje poruke povećati kredibilitet ili politički učinak?

Elementi sadržaja poruke

- Šta želite postići?
- Zašto to želite postići? (pozitivni rezultat akcije i/ li negativna posljedica nedostatka akcije)
- Kako predlažete da to postignete?
- Kakvu akciju želite od svoje publike?

Uspješne poruke često uključuju riječi, fraze ili ideje koje imaju pozitivne konotacije ili posebno značenje određenoj ciljnoj grupi. Riječi kao što su „porodica“, „nezavisnost“, „blagostanje“, „zajednica“ ili „državna sigurnost“ neke su od takvih primjera.

Primjer Levizje FOL – poruka

Posljednja aktivnosti Levizje FOL preuzeta sa njihove web stranice:

„Građani Kosova moraju biti konsultovani u procesu ustavnih promjena“ primjer je poruke sa njihove web stranice. Privlači pažnju šire javnosti i jednostavna za pronaći putem pretraživača.

Web stranica sadržava kratki opis stava organizacija i očekivanja koje ima od predsjednika.

Poruka se može koristiti i u novinskom članku.

Slogan koji bi se koristio na demonstracijama treba biti kraći, npr. „Kosovo – mjenajmo Ustav!“

Ovaj primjer pokazuje kako se vaša poruka razlikuje u ovisnosti od publike i situacije, te se ona mijenja od vrlo kratke i snažne, do dobro iznijansirane i detaljne poruke prilikom obraćanja predsjedniku.



RAZLIČITE VJEŠTINE ZA KONTAKT SA RAZLIČITIM PUBLIKAMA

Različite publike zahtijevaju različite sposobnosti i stoga različite vještine. Neki ljudi ili organizacije bolje se snalaze u direktnim ličnim kontaktima sa političarima, a drugi su bolji u kontaktu sa poduzetnicima, dok su treći odlični u odnosima sa medijima i u obraćanju velikom broju ljudi i skupovima. Razumijevanje koje vještine su vam potrebne u kontaktu sa različitim publikama pomaže vam da utvrdite koje vještine su kod vas najbolje razvijene i koja je onda uloga najbolja za vas u procesu uticanja na politike. Također možete organizovati obuku za sticanje ili unapređenje određenih vještina s ciljem poboljšavanja onih koje su lošije razvijene.

Primjeri različitih publika i relevantnih vještina:

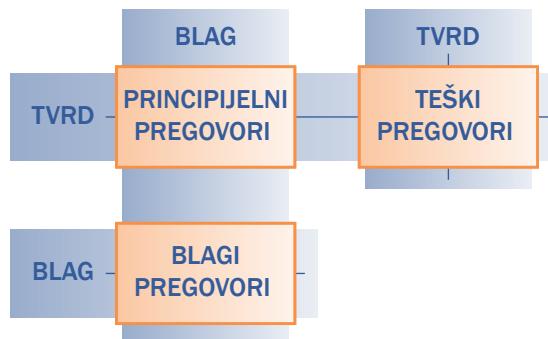
<p><i>Lični sukob sa vašom političkom ciljnom grupom:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rješavanje konflikata, ▪ pregovaranje u korist obje strane, ▪ prezentacijske vještine, ▪ održavanje lobističkih sastanaka. 	<p><i>Pisanje:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vještine pisanja izjava o politikama, ▪ pisanje medijskih izražaja, ▪ pisanje informativnih biltena, ▪ pisanje za web stranice.
<p><i>Mediji:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ davanje intervjua, ▪ prezentacijske vještine za TV ili radio, ▪ debatne vještine, ▪ komunikacijske vještine. 	<p><i>Kampanja:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vještine organizovanja kampanja, ▪ motivisanje i mobilizacija velikih grupa, ▪ upotreba društvenih medija, ▪ liderске vještine.

Stoga je važno:

- a) *odabrati* prave ljudе za rad na poslovima u kojima su najbolji,
- b) organizovati *obuke za sticanje/unapređenje vještina* kako bi ljudi još bolje radili poslove koje dobro rade.

Iz ovog razloga je bitno da vježbate svoje vještine na različite načine. Vježbanje ovih sposobnosti dio je obuke o zagovaranju i uticanju na politike. U ovom priručniku ograničili smo se na pružanje informacija o pregovaranju na osnovu CLASP principa koje je poznato i kao principijelno pregovaranje ili pregovaranje u korist obje strane.

Tri pristupa pregovaranju



Principijelni pregovori

Blagi pregovorači blagi su i prema osobi i prema problemu.

Tvrđi pregovarači tvrđi su i prema osobi i prema problemu.

Principijelni pregovarači blagi su prema osobi, a tvrđi prema problemu.

Metoda principijelnih pregovora orijentisana je na mudre, učinkovite i prihvatljive odluke. Zasniva se na četiri principa:

Odvojite ljude od problema

- Svaki pregovarač ima dvije vrste interesa: srž ili sadržaj, i odnos. Važno je odvojiti ovo dvoje kako bi se dobili optimalni rezultati.
- Ključno pitanje je percepcija. U konačnici konflikt leži ne u objektu konflikta već u glavama ljudi. Shvatite drugu stranu. Nemojte zaključivati koje su njihove namjere na osnovu svojih strahova. Nemojte ih kriviti za vaše probleme. Razgovarajte o percepcijama. Šaljite poruke koje imaju za cilj promjenu njihovih percepcija i to kroz redovno djelovanje koje nije konzistentno sa njihovim percepcijama. Osigurajte da i oni učestvuju u procesu. Uskladite svoj prijedlog sa njihovim vrijednostima.
- Bavite se emocijom. Prepoznajte svoju i njihovu emociju. Jasno ih izrazite i priznajte ih kao legitimne. Dozvolite i drugoj strani da se ispuše. Ne reagujte na emotivne izljeve. Koristite simboličke kretnje kako bi imali pozitivan emotivni učinak.
- Učinkovito komunicirajte kroz korištenje metoda aktivnog slušanja i govorenja sa određenom svrhom.
- Prevencija najbolje djeluje ukoliko se pozabavite problematičnim pitanjima prije nego oni postanu problemi. Gradite radne odnose. Razmišljajte kao partneri u osjetljivoj potrazi za pravičnim sporazumom od kojeg bi obje strane imale koristi.

Fokusirajte se na interes

- Pomirite interes, a ne pozicije. Za svaki interes obično postoji više od jednog rješenja. Izvan suprotnih pozicija postoji puno više zajedničkih, a ne konfliktnih interesa. Interesi definišu problem.
- Utvrdite interese pitajući zbog čega je formirana određena pozicija. Svaka strana ima višestruke interese, a najmoćniji su oni koji se odnose na osnovne ljudske potrebe, kao što je finansijska dobrobit, osjećaj pripadanja, priznavanje i mogućnosti uticanja na tok vašeg vlastitog života.
- Razgovorajte o interesima. Prihvate njihove interese kao dio problema. Izjavite šta predstavlja problem prije nego date vaš odgovor. Okrenite se ka budućnosti, a ne prošlosti.
- Trebate imati jasan pravac, ali budite fleksibilni u tome kako do njega možete doći. Budite otvoreni za nove ideje. Budite tvrdi prema problemima, ali i blagi prema ljudima.

Utvrdite opcije od uzajamne koristi

- Postoje četiri blokade u pronalaženju opcija od uzajamne koristi:
 - prerana odluka,
 - potraga za jednim odgovorom,
 - prepostavka o pregovorima kao o nepromjenjivoj zbirnoj igri,
 - razmišljanje da je „rješavanje problema njihov problem“.
 - odvojite proces utvrđivanja opcija od prosuđivanja i odlučivanja. Razmislite o potencijalnim opcijama. Proširite opcije kretajući se od opšteg ka određenom, a onda opet ka opštem, te gledajte na stvari iz različitih perspektiva. Postignite dogovore različite snage i promijenite opseg dogovora.
- Tražite uzajamne koristi kroz utvrđivanje zajedničkih interesa. Isprepletite različite interese kroz njihovo utvrđivanje i razmotrite da li sporazum može biti postignut na osnovu ovih razlika.
- Jednostavno donesite svoju odluku. Fokusirajte se na pojedinca. Pronađite opcije koje su jednostavne za odabir i sa prihvatljivim posljedicama.

Insistirajte na upotrebi objektivnih kriterija

- Vrijednost objektivnih kriterija je u tome da su jeftiniji nego borba volja. Pored toga, ovakvi kriteriji uvode standarde pravičnosti, učinkovitosti ili naučne vrijednosti u procesu odlučivanja.
- Objektivne kriterije pripremite tako što ćete pronaći alternativne standarde za odlučivanje. Standardi trebaju biti neovisni o volji bilo koje od strana. Alternativa za pravične standarde je razvijanje pravičnih procedura za postizanje dogovora.

- Pregovaranje sa objektivnim kriterijima ima tri koraka:
- svako pitanje uobličite kao zajedničku potragu za objektivnim kriterijima,
- obrazložite i budite otvoreni za obrazloženje o tome koji su standardi najprihvatljiviji i kako ih treba primjeniti,
- nikada ne popuštajte radi pritiska, već samo radi principa.
- Ne popuštajte pred pritiskom, o bilo kojem obliku da se radi: podmićivanje, prijetnje, manipulativni apeli na povjerenje ili odbijanje za promjenom pozicije.

Principijelni pregovori su najučinkovitiji način pregovaranja. Važno je imati na umu da ne možete sve dobiti odjednom – vaše političke ciljne grupe moraju balansirati različite interese. Vjerovatno se morate sresti nekoliko puta prije nego što postignete svoj konačni politički cilj.



Obuka za OCD-ove „Priprema i provedba prijedloga EU projekata“ održana u saradnji sa Udruženjem za razvoj civilnog društva SMART, januar 2011., Zagreb, Hrvatska

PRENOŠENJE PORUKE

Prije nego odete na sastanak, budite sigurni da ste obavili CLASP provjeru:

- Mogu li vam ljudi vjerovati? (*kredibilitet*)
- Da li imate pravo da se upličete? Da li su vam vaši korisnici dali mandat? (*legitimnost*)
- Možete li biti jednako transparentni prema donosiocima odluka, donatorima, pristalicama i korisnicima? (*odgovornost*)
- Da li ste spremni pomoći i da li je vaš stav fokusiran na rješenja u kojima svaka strana pobjeđuje? (*orientisanost na služenje*)
- Koja je vaša baza moći i kako je koristite? (*zasnovanost na moći*)

Zlatna pravila za organizacije civilnog društva

- ⇒ NIKADA NE IDITE SAMI
- ⇒ UKLJUČITE vaše KORISNIKE prije
- ⇒ OBAVIJESTITE vaše KORISNIKE poslije

U 5. dijelu, poglavlju 15 „Pregovaranje na lobističkom sastanku“ možete naći listu za provjeru za različite faze razgovora koji se obavljaju u okviru lobističkih aktivnosti u koje je integrисано i principijelno pregovaranje.

Na kraju, vrlo je korisnoinicirati razmatranja i povratne informacije o vašem stavu, posebno imajući na umu da govor tijela često može biti glasniji od samih riječi. Mnoge odluke, čak i u politici, donose se na osnovu instikta koji se izrodi u toku razgovora sa vašom političkom metom.

Teško je vježbati vještine uz priručnik. Mnoge institucije za obuku vam mogu pomoći da unaprijedite svoje vještine. U obuci zagovaranja i uticanja na politike možete vježbati neke od ovih vještina. Što se tiče stava, bavićemo se različitim aspektima kao što je „kako se baviti moći i povratne informacije“, a pri tome ćemo ih dalje vježbati kroz obuku zagovaranja i uticanja na politike.

SAVJETI za praktičnu primjernu i facilitaciju

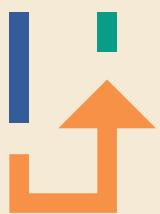
Zaključili smo da postoje različite publike koje zahtijevaju različite poruke i koje imaju različite karakteristike. Ovo znači da trebate prilagoditi svoje poruke, kanale i aktivnosti prema svakoj publici. Ne samo da trebate preispitati sebe i vašu organizaciju, već i komunikaciju vaših saveznika ili čak i protivnika i političkih ciljnih grupa.

Komunikacija nije jednosmjerna ulica – ne radi se samo o slanju poruke, već i o primanju i slušanju, kao i o tome da budete blagovremeno obavješteni o tome šta učesnici u ovom predmetu čine ili govore.

Ponovo ćemo ovo istaći u poglavljima o pripremi akcionog plana, a također je i dio vaše teorije promjene.

PITANJA za dodatno razmatranje

- Da li je tračanje loša navika ili koristan način da razumijete šta se dešava? Ko trača, kada i kako? Da li postoje razlike između žena i muškaraca?
- Da li je budućnost učešća korisnika u upotrebi društvenih medija? Koliko je pouzdana informacija koju dobijete putem društvenih medija i kako je možete učiniti kredibilnom, legitimnom i odgovornom, tako da može koristiti i vama i ostalima u nastojanju širenja vaše baze moći?
- Da li se društveni mediji mogu zloupotrijebiti? Kako se to može dogoditi? Kako možete sprječiti zloupotrebu svog profila? Šta je bitno znati o privatnosti? Da li vaš lični profil može ostati na internetu cijeli vaš život?



Monitoring i evaluacija

UVOD: IZAZOVI MONITORINGA I EVALUACIJE

Monitoring i evaluacija izuzetno su teško provodljivi u inicijativama uticanja na politike. Postoje brojni razlozi za to:

- Mnoge organizacije koje se bave intervencijama uticanja na politike to čine bez adekvatnog planiranja. Samo to obave i onda čekaju da vide šta će se desiti, a pri tome im promjena koju žele postići nije sasvim jasna.
- Uticanje na politike ne dovodi uvijek do promjene na bolje. Nekada je potrebno vršiti uticaj kako bi spriječili da stvari ne postanu gore. Vrlo teško je provjeriti da li je vaš rad to i postigao.
- Uticanje na politike suštinski se fokusira na promjene onih na koje želite uticati. Na njih djeluju i mnogi drugi faktori od kojih veliki broj njih nije pod vašom kontrolom, a kada se ovi faktori ne prate dovoljno, postaje vrlo teško za shvatiti koliko uticaja vaša intervencija ima na promjenu u postupcima.
- Uticanje na politike najuspješnije je kada se radi u saradnji sa drugima. Iz ovog razloga se fokusiramo na izgradnju saveza.



MONITORING, EVALUACIJA I UČENJE

Šta je monitoring?

Postoji veliki broj različitih definicija monitoringa, a mi koristimo definiciju Evropske komisije prema kojoj je monitoring

“kontinuirano prikupljanje, analiza i upotreba informacija o napretku projekta i postignutim rezultatima. Monitoring podržava efikasno i blagovremeno upravljanje procesom odlučivanja, učenje od strane aktera u projektu i odgovornost za rezultate i korištene resurse.”

Monitoring se kontinuirano provodi u toku provedbe intervencije. Monitoring je stoga mehanizam odgovornosti, ali se isto tako fokusira i na posredno učenje.

Upravljačkim strukturama monitoring pružane i blagovremene informacije potrebne za donošenje odluka kako bi se kontrolisali:

- ljudski resursi,
- vrijeme,
- materijalni resursi,
- kvalitet rezultata,
- finansije.

Ostale funkcije monitoringa su:

- dokumentovanje procesa provedbe,
- omogućavanje učenja na osnovu iskustva i povratnih informacija.

Što se tiče monitoringa vaše intervencije, imajte na umu da svi aspekti plana uticanja na politike traže stalnu pažnju:

- provjerite relevantnost teme,
- provjerite podatke i elemente istraživanja u politikama i istraživanjima,
- provjerite aktere u procesu, i saveznike i protivnike,
- provjerite političke procese i rasporede donošenja odluka,
- provjerite pozicije vaših političkih ciljnih grupa i medija po pitanju vaše teme, te u skladu s tim prilagodite svoje planove i djelovanja.

Šta je evaluacija?

Ekspertna grupa DAC definiše evaluaciju kao

"procjenu, što sistematičniju i objektivniju, tekućeg ili završenog projekta, programa ili politike; njihovih rezultata, dizajna i provedbe. Cilj je utvrditi relevantnost, efikasnost, učinkovitost, održivost i učinak."

Evaluacija se može koristiti u toku intervencije kao način pomoću kojeg ćete uvidjeti šta je učinjeno. Isto tako može funkcionisati na isti način kao i monitoring. Učite iz onoga što ste uradili i nastavljate sa intervencijom s naglaskom na dobre dijelove i uz izmjenu onoga što nije uspjelo.

Evaluacija se obično radi odmah nakon završetka neke intervencije. Obično se vidi kao metod odgovornosti, a posebno u odnosu prema donatorima. Ipak, uzimajući u obzir pristup ovog priručnika, mi vjerujemo da učenje treba biti centralni dio evaluacije kada se radi o inicijativi uticanja na politike.

Prije svega morate zaključiti da li je vaša intervencija bila uspješna i da li su se ostvarile predviđane promjene.

Učenje, odgovornost i CLASP

Očigledno morate još uvijek biti odgovorni prema svojim donatorima. Monitoring i evaluacija su dio toga. Ipak, u kontekstu CLASP principa, odgovornost prema ostalim akterima u procesu, a posebno prema korisnicima, političkim ciljnim grupama i saveznicima, također je bitna. Monitoring i evaluacija trebaju biti obavljeni kako bi ispoštovali taj princip. Njihova provedba također povećava vašu kredibilnost, ukazuje na orijentisanost prema služenju i može se koristiti za unapređenje legitimnosti i „moći sa“. Ukoliko učenje postane funkcija vašeg monitoringa i evaluacije, onda se još više povećavaju šanse za poštivanje ovih principa. Pod učenjem mislimo na utvrđivanje dobrih praksi, razmatranja načina na koje one djeluju i dalje osiguravanje njihove održivosti i daljnje primjene.

Kako vršiti monitoring?

Prije početka monitoringa je potrebno objasniti:

- važnost indikatora i markera napretka,
- važnost uspostavljanja sistema monitoringa.

Indikatori monitoringa

Šta je indikator?

U toku planiranja razgovarali ste sa ljudima unutar svoje organizacije, korisnicima i saveznicima o promjenama koje želite ostvariti. Složili ste se o stazi ili ljestvici koja će dovesti

do konačne promjene i o tome šta će te vi raditi na svakom koraku te staze ili ljestvice. Do sada se nismo dotakli pitanja indikatora, osim u dijelu o usklađenom akcionom planu u kojem smo tražili od vas da navedete šta mislite da će se desiti ukoliko vaša intervencija bude uspješna na određenom nivou. To je u suštini pitanje indikatora, a može se nazvati i markerom napretka. On mjeri vašu uspješnost. Indikator odgovara na pitanje: kako će znati prepoznati ostvareno postignuće?

Definicija indikatora:

„Kvantitativni ili kvalitativni faktor ili varijabla koja pruža jednostavan i pouzdan način za mjerjenje dostignuća, razmatranje promjene u vezi sa intervencijom ili procjenu djelovanja razvojnog aktera.“ (OECD)

Kako formulisati indikator?

Indikator ili marker napretka može se formulisati na način da je:

određen ⇒ mjerljiv ⇒ prihvatljiv ⇒ relevantan ⇒ vremenski ograničen

Svi akteri u procesu trebaju se složiti oko glavnog postignuća.

Kako bi se držali gore navedenih kriterija predlažemo vam da formulišete indikator ili marker napretka koristeći se ovom vrstom informacija:

- kvalitet: varijabla ili ono što želite mjeriti,
- kvantitet: koliko se toga treba promijeniti? To znači indikacija koliko nečega postoji danas i koliko ga treba postojati.
- ciljna grupa: ko se treba promijeniti i čiju promjenu treba mjeriti?
- vrijeme: u kojem vremenskom periodu?
- mjesto: gdje?

Indikatori i područja

U ovom momentu dobro je prisjetiti se područja uticanja na politike. Ovo su područja o kojima smo govorili na početku ovog priručnika i na koje smo se osvrnuli u cijelom priručniku.

Indikatori se vežu za razumijevanje vaših postignuća, a posebno u kontekstu:

- Proizvoda i usluga koje pružate, načina na koji ćete to uraditi i pitanja adekvatnog kvaliteta. Sve ovo je u vašem području kontrole.
- Očekivana promjena ciljne grupe: kako ćete znati da su se promijenili? Ovo je u području uticaja i stoga je teže učiniti je konkretnijom. Ipak, ovo je ono o čemu

se radi u vašoj intervenciji i morate biti što konkretniji i složiti se sa ostalima po pitanju indikatora i markera napretka.

- Očekivana promjena za korisnike. Kako ćete znati da je nešto što ste uradili promijenilo živote korisnika?

Indikatori i kontekst

Izgradnja sistema monitoringa

Izgradnja sistema monitoringa

Kao što je gore navedeno, monitoring treba biti sistematican. Uspostavljanje sistema praćenja toka odvijanja stvari i postignutog uspjeha zapravo je posljednji korak u planiranju. Sistem se može izgraditi odgovarajući na sljedeća pitanja:

- Ko treba znati? ⇒ analiza situacije;
- Šta treba znati? ⇒ potrebe obavještavanja;
- Kako pružiti informaciju relevantnim ljudima? ⇒ struktura operacija.

U analizi situacije se pitate: Ko su menadžeri projekta? Koji su njihovi zadaci i odgovornosti? O čemu se radi u projektu? Proces? Da li očekujemo probleme? Kako bi odgovorili na ova pitanja trebate:

- pojasniti upravljačku strukturu (ko je odgovoran za šta),
- pojasniti ciljeve (promjene),
- analizirati proces (koji vodi ka promjeni).

U fazi potrebe obavještavanja trebate odgovoriti na sljedeća pitanja: Šta trebaju znati menadžeri projekta kako bi mogli raditi svoj posao i ispuniti svoje odgovornosti? Kako bi odgovorili na ova pitanja trebate:

- utvrditi predmet monitoringa (šta treba pratiti i zašto),
- odlučiti o indikatorima ili markerima napretka.

Na kraju, u dijelu koji se tiče strukture operacije trebate ustanoviti šta ko radi u vezi sa protokom informacija, pri čemu trebate voditi računa o sredstvima i troškovima. Stoga:

- uspostavite strukturu protoka informacija,
- procijenite sredstva, troškove i rizike.

KAKO URADITI EVALUACIJU?

Definicija već ukazuje na to da treba raditi evaluaciju različitih aspekata intervencije, i to rezultata, strukture i provedbe intervencije kako bi utvrdili pet aspekata. Ovih pet aspekata postaju kriteriji evaluacije. Dole možete vidjeti tabelu u kojoj je predstavljeno ovih pet kriterija i ono što bi oni mogli značiti za evaluaciju vaše intervencije uticanja na politike.

Kriteriji	Opšte pitanje	Pitanje uticanja na politike
Relevantnost	Da li još uvijek postoji potreba?	Da li je predmet još uvijek problem za korisnike?
Ekonomičnost	Da li su sredstva mudro utrošena?	Da li su sredstva utrošena za planirane aktivnosti i neposredne rezultate?
Učinkovitost	Da li je isporučeno ono što je planirano?	Da li su te aktivnosti i neposredni rezultati doveli do željenih promjena iz područja uticaja? Da li je strateško planiranje dobro obavljeno?
Učinak	Da li su životi ciljne grupe promjenjeni?	Da li je promjena na koju smo uticali također nešto promjenila i za korisnike u području interesa?
Održivost	Šta ostaje nakon odlaska?	Da li smo osigurali da promjena bude trajna i da drugi, poput korisnika, mogu nastaviti raditi na promjeni?

Iz ove tabele mogli ste vidjeli koliko su važni aspekti kojim smo se bavili u prethodnih nekoliko poglavlja. Možete ih uspješno evaluirati ukoliko:

- su korisnici učinkovito učestvovali, a u kontekstu relevantnosti, održivosti i učinka;
- su se svi složili o tačnoj promjeni koja se treba ostvariti i strategijama koje će do toga dovesti, kao što ste to uradili i u teoriji promjene i ostalim analizama koje su se opet ticale učinkovitosti, ekonomičnosti i učinka;
- ste planirali budžet uzimajući u obzir različite aspekte učinkovitosti intervencije.

Kao što je gore navedeno, evaluaciju ne treba obaviti samo da bi se zadovoljio donator. Ona vam treba omogućiti da i sami nešto naučite, tako da već u fazi planiranja trebate formulisati pitanja u svrhu učenja.

VEZA SA TEORIJOM PROMJENE I AKCIONI PLAN

Pratite sve ono što ste naveli u svom akcionom planu, a ono što je u vašem akcionom planu proizilazi iz vaše teorije promjene. Korištenje teorije promjene kao vizuelnog pomagala za praćenje promjena izuzetno je korisno. To bi značilo da se nadograđujete na lance ili ljestvice koje ste utvrdili i hipoteze u tim lancima i ljestvicama.

Teorija promjene često je prva stvar koju će evaluator tražiti da vidi. Često takva teorija treba biti prerađena. Tada postaju aktuelna ova pitanja: koje ste promjene predviđali i zbog čega ste mislili da će se one ostvariti? Korištenje teorije promjene kao metod za planiranje i upotrebu u monitoringu dosta olakšava evaluaciju i učenje na osnovu evaluacije.



Više od 150 učesnika prisustvovalo je konferenciji pod nazivom „Garancija standarda kvalitete za organizacije civilnog društva u BiH“ koja je održana u Sarajevu, Bosna i Hercegovina, u oktobru 2010.

SAVJETI za praktičnu primjenu i facilitaciju

Ovo poglavlje o *monitoringu i evaluaciji* može se podijeliti u dva dijela:

Prvi dio monitoringa fokusira se na direktno učenje *u toku* aktivnosti koje ste proveli kako bi unaprijedili svoje sljedeće intervencije. Ovo uglavnom činite kako bi poboljšali svoj, rad delegacije ili saveza.

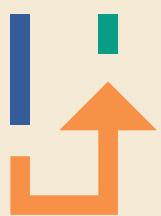
Drugi dio monitoringa fokusira se na evaluaciju *nakon* aktivnosti. Analizirate svoje intervencije u dužem vremenskom intervalu i promjene postignute u postupanjima vaših političkih ciljnih grupa. Možete ovo iskoristiti za mijenjanje svog pravca, strategije ili taktike na osnovu krajnjih ishoda nekoliko aktivnosti. Može također poslužiti za poboljšanje djelovanja vašeg saveza.

Što se tiče monitoringa drugih aspekata u vašem planu zagovaranja, potrebno je podsjetiti da svi aspekti traže stalnu pažnju:

- provjerite relevantnost teme,
- provjerite podatke i elemente istraživanja u politikama i istraživanjima,
- provjerite aktere u procesu: saveznike i protivnike,
- provjerite političke procese i redoslijed donošenja odluka,
- provjerite pozicije vaših političkih ciljnih grupa i medija o vašoj temi i **prilagodite** vaš plan aktivnosti i djelovanje u skladu s tim.

PITANJA za dodatno razmatranje

- Da li vaša organizacija ima uspostavljen sistem za monitoring i evaluaciju pomoću kojeg možete zabilježiti vaša iskustva i učiti na sistematican način?
- Da li možete pridodati vaš uticaj aktivnostima koje ste proveli? Da li možete razlikovati vaš i uticaj vaših saveznika ili ostalih aktera u procesu koji se bave istom temom?
- Da li radite monitoring aktivnosti koje vaši protivnici provode u svrhu uticanja na politike? Da li ste u mogućnosti procijeniti do koje mјere donosioci odluka balansiraju između vaših nastojanja uticanja na politike i onih koje provode vaši protivnici i ostali akteri u procesu?



Praktični alati

ALAT 1

KONTINUUM UTICANJA NA POLITIKE

Vježba sa kontinuumom uticanja na politike

Potrebni materijali:

- veliki poster/ smedji papir,
- bijele kartice,
- traka,
- flomasteri,
- kartice sa ispisanim pojmovima: uticanje na politike, lobiranje, zagovaranje i aktivizam.

Broj učesnika: maksimalno 12.

Ovo je vježba u kojoj se radi na kontinuumu uticanja na politike. Moguće koristi:

- stimuliše razmišljanje o vrstama aktivnosti koje potпадaju pod uticanje na politike,
- stvara zajedničko razumijevanje o razlikama između lobiranja, zagovaranja i aktivizma,
- može ukazati na koherentnost različitih vrsta aktivnosti,
- stimuliše diskusiju o tome kako se aktivnosti mogu posmatrati u različitim kontekstima (nasilne ili nenasilne).

Vježba:

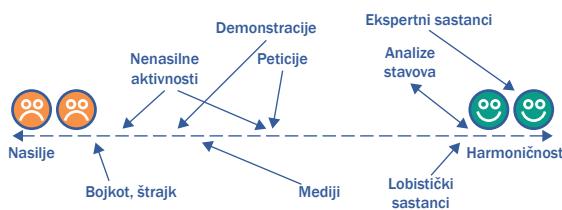
Veliki poster ili smedji papir zakačiti na zid. Ukoliko koristite flipchart tablu, možete upotrijebiti maksimalno 5 papira postavljenih jedan pored drugog. Na lijevoj strani stavite karticu na kojoj je ispisano: nasilno i/ili ilegalno (možete dodati smajlige). Na desnoj strani stavite karticu na kojoj je ispisano „nenasilno“. Između ovih kartica nacrtajte liniju ili zalijepite traku. Ovo je kontinuum. Pogledajte:



Kontinuum uticanja na politike

Učesnicima podijelite kartice i flomastere. Koristićemo riječ „učesnik“ kao da se radi o obuci, ali ovu vježbu možete izvesti i kao tim na poslu. Sada zatražite od učesnika da razmisle o aktivnosti koje su oni proveli kako bi uticali na politike. Zamolite ih da zapišu te aktivnosti na karticama, pri čemu treba voditi računa da se na jednoj kartici ubilježi samo jedna aktivnost.

Nakon ovoga tražite od učesnika da kartice postave na kontinuumu prikazanom na posteru/smeđem papiru. Dopustite učesnicima da ovo sami urade i izbjegnite grupisanje sličnih aktivnosti samo zato jer je određena vrsta aktivnosti prva postavljena na kontinuumu. Kontinuum bi sada mogao izgledati ovako:



Sada možete razgovarati o rezultatima ove vježbe. U toku diskusije, dozvolite ljudima da promijene mjesto svojih kartica kako bi svi imali jednako razumijevanje kontinuma. Ovo ne znači da jedna aktivnost može biti postavljena samo na jednom mjestu u kontinumu, već da su učesnici potencijalo različito razumjeli pozicioniranje iako su proveli aktivnost sa istom namjerom i istim rezultatom.

Neki od elemenata diskusije:

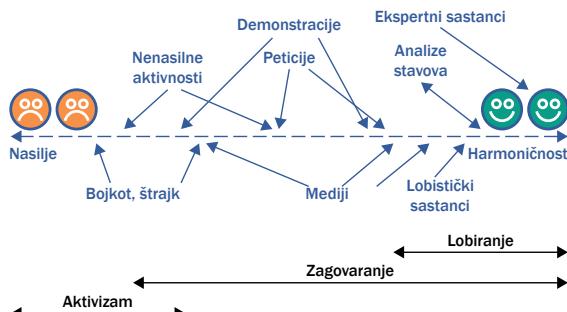
- koja je prva stvar koju primjetite kada posmatrate rezultat ove vježbe? U ovisnosti od grupe sa kojom radite, možete uočiti određenu sklonost ka grupisanju aktivnosti samo na desnoj strani, samo na lijevoj strani ili u centru;
- kada posmatrate aktivnosti: da li uočavate slične aktivnosti koje su postavljene na različitim mjestima na kontinumu? Ovo je važan dio diskusije obzirom da počinjete prikupljati elemente strategije i različite kategorije aktivnosti kao što su lobiranje, zagovaranje i aktivizam;
- odaberite jednog ili dva učesnika i tražite od njih da odaberu aktivnosti koje su dio iste intervencije.

Rasprava dozvoljava učesnicima da počnu razumijevati šta sve može značiti uticanje na politike. Primjetili smo na obukama da mnogi učesnici imaju vrlo uzak pojам uticanja na politike (tj. samo lobiranje). Učesnici često shvate da su se puno više bavili uticanjem na politike nego su to prvobitno mislili.

Na kraju, pokažite kartice sa četiri pojma ispisana na njima. Postavite karticu na kojoj piše „uticanje na politike“ iznad kontinuma. Provjerite da li se svi slažu. Pitajte učesnike na koji kraj kontinuma treba postaviti kartice sa pojmom „lobiranje“. Na desnoj strani. Pitajte ih

koje bi aktivnosti na kontinuumu stavili pod lobiranje. Nacrtajte liniju ili iskoristite traku kako bi ovo prikazali. Isto učinite sa karticom na kojoj piše „aktivizam“, koja ide na lijevu stranu, i „zagovaranje“. U slučaju zagovaranja ovaj proces je manje izričit tako da trebate učesnike provesti kroz taj dio vježbe.

Kontinuum bi sada mogao izgledati ovako:



ALAT 2

VJEŽBA: UTVRĐIVANJE IZVORA I PRIMJENE MOĆI

Svrha

Svrha je predstaviti koncept moći i ohrabriti ljude da uoče svoju vlastitu moć i potencijal. Ovo je brz način za početak istraživanja kako učesnici gledaju na moć. Ukoliko imate više vremena, sljedeća vježba dozvoljava dublju analizu.

Proces (Vrijeme: od 30 do 90 minuta)

1. Podijelite kopije ilustracija sa sljedeće strane sa ovim instrukcijama:

- utvrdite i opišite vrstu moći koja je prikazana na svakoj od četiri ilustracije,
- objasnite učinak ovakve vrste moći na građansko učešće.

2. Rasprava se treba zasnivati na dva pitanja. Zapisujte na velikom listu papira.

- Koji su glavni izvori moći?
- Koji su izvori moći potencijalno dostupni vama kao građaninu?

Kako bi učinkovito uticali na strukture moći kao što su vlade ili korporativni interesi, potreban vam je izvor moći. U kontekstu javnog zagovaranja, glavnih šest izvora moći su:

- moć ljudi i građanske mobilizacije,
- moć informacija i znanja,
- moć ustavnih garancija,
- moć direktnog lokalnog iskustva i umrežavanja,
- moć solidarnosti,
- moć moralnih uvjerenja.

John Samuel, Nacionalni centar za zagovaračke studije, India

Dodatne aktivnosti

Ova vježba fokusira se na vidljive aspekte moći. Sljedeća vježba, „Osjetiti moć i nemoć“, bavi se nevidljivim psihološkim, emotivnim i društvenim aspektima moći.

Uobičajeni odgovori za:⁸

“Izvori moći”

- kontrola,
- novac i imućnost,
- pozicija,
- znanje i informacija,
- snaga i sila,
- zloupotreba,
- kapacitet za izazivanje straha.

“Alternativni izvori”

- izdržljivost,
- informacija,
- pravičnost,
- organizacija i planiranje,
- naše vlastito znanje i iskustvo,
- brojevi*,
- predanost i pravednost,
- solidarnost,
- humor.



⁸ Lista kombinuje odgovore aktivista iz 10 različitih zemalja.

* Moć brojeva potencijalno je ogroman izvor moći, ali često se ne koristi efikasno. Na primjer, u većini zemalja, žene čine većinu glasačkog tijela, ali su one nedovoljno predstavljene u strukturama koje donose odluke i imaju puno manje pristupa javnim resursima. Mobilizacija alternativnih izvora moći zahtijeva poznavanje načina kojima se može pobijediti ugrađeni osjećaj nemoći.

ALAT 3

VJEŽBA: OSJETITI MOĆ I NEMOĆ

Svrha:

Ispitati lična iskustva sa moći i nemoći, i šta nam ona govore o alternativnim izvorima političke moći.

Proces (Vrijeme: 2 sata)

1. Svakom učesniku dajte veliki list papira i flomastere.
2. Tražite od njih da nacrtaju liniju po sredini papira. Na jednoj strani će crtežom prikazati situaciju koja je učinila da se osjete moćnima. Na drugoj strani mogu crtežom prikazati situaciju u kojoj su se osjetili nemoćnima.
3. Tražite od svakog učesnika da objasni svoj crtež.
4. Nakon što su svi crteži objašnjeni, čitko prepišite svoje zabilješke. Naglasite da riječi koje ljudi koriste za opis svog iskustva ukazuju na njihovu nelagodu. Na primjer, asocijacije sa kontrolom, nasiljem, zloupotrebom, silom i novcem često čini da se ljudi osjete osramoćenima. Naglasite pojedinačne priče koje ukazuju na to da ljudi nisu u potpunosti nemoćni. Na primjer, oni imaju moć kroz organizovanje, zajednički rad, rješavanje problema, prikupljanje informacija ili etička djela.

Lična iskustva sa osjećajem moći ili nemoći mogu ohrabriti učesnike da koriste metodologije za ojačavanje. Zagovarači često vjeruju da moraju govoriti u ime zajednica sa kojima rade i rješavati njihove probleme. Pomoću ove vježbe mogu shvatiti da je korisnije ukoliko oni ponude vještine i informacije, te tako omoguće zajednicama da same rješavaju svoje probleme.

Slušajte i tražite osjećaje i aktivnosti koje utjeljuju emotivne, spiritualne i psihološke elemente moći ili nemoći. Zapišite ih na list papira. Evo nekoliko primjera sa radionica.

Uobičajeni odgovori:

“Šta je to što čini da se osjećate moćnima”

- prevazilaženje straha ili ignorancije kroz vlastitu akciju,
- kada vam drugi odaju priznanje za što ste uradili,

“Šta je to što čini da se osjećate nemoćnima”

- nepoštovanje i ponižavanje,
- ignorisanje,
- biti predmetom stereotipnih ocjena i odbijanja,
- nedostatak kontrole,

- prilike za dokazivanje,
 - pronalaženje kreativnog načina za rješavanje problema koji se činio nerješiv,
 - ispunjavanje teškog zadatka,
 - uspješno obavljena dužnost lidera,
 - briga za i pomoć drugima,
 - priključivanje grupi ljudi sa sličnim problemima,
 - kapacitet za izazivanje straha.
- gubitak,
 - ignorantnost,
 - sram,
 - izolacija.

Lista daje primjere odgovora ljudi iz različitih zemalja.

Mnogim ljudima nije ugodno da crtaju, stoga se može desiti da vas pitaju moglu li svoje odgovore zabilježiti riječima. Objasnite da je crtež često učinkovitiji način razmišljanja i izražavanja emocija. Pri crtanju je potrebno kreativno razmišljati o načinu na koji se želite izraziti što utiče na to da razmišljate o svojim iskustvima iz jedne nove perspektive. One koji se najviše protive crtanju ohrabrite da koriste figure. Kvalitet crteža nije važan.

ALAT 4

PREGLED OKRUŽENJA

Zbog čega raditi pregled?

Mnogi razvojni projekti suočavaju se sa jednim ili više navedenih problema:

- druga strana ima manjak finansijskih sredstava: vlada nema novca za obećano finansiranje lokalnih izdataka,
- nemogućnost zapošljavanja i zadržavanja kvalitetnog osoblja obzirom da politike i javne procedure ne odgovaraju potrebama privremenog projekta,
- neučinkovit transfer tehnologija i teškoće u izgradnji i održavanju institucionalnih kapaciteta,
- povećane cijena opreme,
- trgovinski propisi štete ekonomskom razvoju ciljne grupe,
- manjak ponude usljud opštih ekonomskih problema,
- nedostatak finansijske pomoći cilnjim gupama koje ostvaruju veoma niske prihode, čime se ograničava njihova mogućnost investiranja,
- poreske i registracijske politike utiču na ekonomske aktivnosti.

Svi gore navedeni problemi su faktori okruženja nazvani prijetnjama koje mogu negativno uticati na projekte, ali koje nisu pod direktnom kontrolom menadžera projekta.

S druge strane, u okruženju mogu postojati pozitivni elementi koji jesu ili bi mogli biti od koristi za projekat, kao što su:

- sve veći interes ciljnih grupa za usluge koje se nude projektom,
- sve veća predanost vlade saradnji,
- sve veća politička stabilnost,
- smanjeno političko uplitanje.

Može biti korisno ukoliko se ovi pozitivni faktori prepoznaju i dalje istraže, a nazivaju se i prilikama koje mogu biti od koristi za projekat. Može čak biti moguće i dalje simulirati neke od ovih pozitivnih razvoja putem direktnih aktivnosti (obrazovanje, obuke, itd.) projekta, a često kroz uticanje na druge.

Kako bi uzeli u obzir ove faktore (bilo pozitivne ili negativne), menadžer projekta mora postaviti sljedeća pitanja:

- Koji relevantni faktori (pozitivni i negativni) utiču na projekat?
- Koja je važnost ovih faktora za učinkovitost projekta?
- Koji stepen moći projekat ima nad svakim od faktora?

- Šta se može uraditi po pitanju faktora?
- Koji koalicioni partneri mogu biti od koristi u uticanje na one faktore na koje nije moguć direktni uticaj?

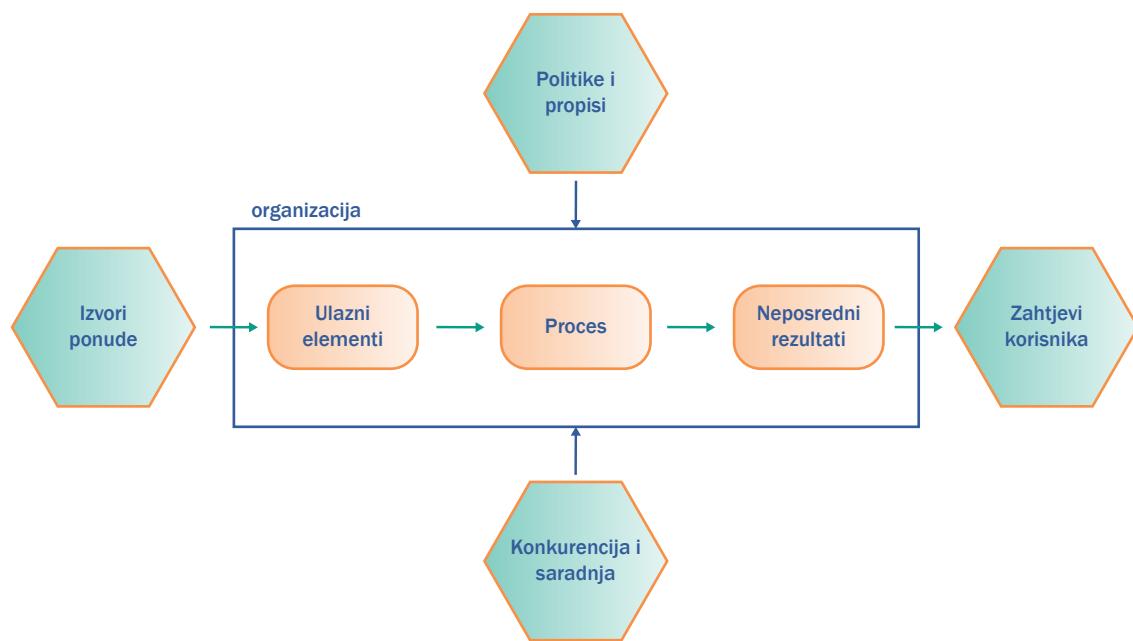
Ovo znači da menadžer projekta treba gledati dalje od projektne organizacije kako bi bio u mogućnosti utvrditi učinkovitost i ekonomičnost projekta. On mora izvršiti pregled projektnog okruženja.

Komponente pregleda

Vrste faktora

- Klasifikacija u vezi se ulaznim elementima i neposrednim rezultatima.

Projekat ili organizacija mogu se prikazati kao sistem ulaznih elemenata i neposrednih rezultata.



Slijedi da faktori okruženja koji utiču na projekat/organizaciju mogu biti podjeljeni u četiri kategorije:

- faktori u vezi sa dostavljanja ulaznih elemenata (osoblje, materijali, oprema, kapital, itd.);
- faktori u vezi sa potražnjom proizvoda/usluga od strane ciljnih grupa;
- politike/propisi koji utiču na izvedbu projekta/organizacije;
- faktori konkurenčije i saradnje koji utiču na izvedbu projekta/organizacije.

Klasifikacija prema disciplini

Druga klasifikacija faktora vrši se prema disciplini:

- fizički faktori (npr. rizici od suše koji utiču na poljoprivredu);
- infrastrukturni faktori (npr. putevi, snadbjevanje strujom, linije komunikacije, oni koji utiču na komercijalizaciju);
- tehnološki faktori (npr. novi tehnološki trendovi);
- komercijalni/ ekonomski/ finansijski faktori (finansijske usluge, ekonomski trendovi, itd);
- psihološki/ društveno-kulturološki faktori (npr. stavovi prema kreditnim rizicima);
- politički/ zakonski faktori (npr. propisi vlada o kamatama).

Klasifikacija prema geografskom području

Treća klasifikacija faktora određuje se prema geografskom području:

- lokalni faktori/ razvoj situacije koji utiču na projekat (npr. sukobi među lokalnim predstavnicima vlasti);
- regionalni faktori/ razvoj situacije koji utiču na projekat (npr. regionalni ekonomski trendovi);
- nacionalni faktori/ razvoj situacije koji utiču na projekat (npr. nacionalna politika);
- međunarodni faktori/ razvoj situacije koji utiču na projekat (npr. stavovi donatora prema zemlji koji utiču na projekat).

Učinak i vjerovatnoća

Kako bi odlučili da li se treba baviti određenim faktorom neophodno je dodatno utvrditi da li on zaista ima jak uticaj na projekt. Ukoliko faktor nema veliki uticaj, onda njegovo uključivanje u analizu nije od velike koriste. Isto tako nije posebno korisno u analizu uključiti faktore koji se vjerovatno neće desiti.

Moć

Što se tiče faktora okruženja bitno je utvrditi do koje mјere menadžer projekta/organizacija imaju moć nad njima. Generalno se mogu razlikovati tri vrste moći:

Kontrola: menadžer je u mogućnosti davati naredbe u vezi sa faktorom i može očekivati da će one biti ispunjene.

Uticaj: menadžer ima određenu moć, ali se istovremeno mora osloniti na aktivnosti drugih izvan organizacije.

Razumijevanje: menadžer projekta/organizacije nema direktni uticaj, ali je utvrdio faktor i razumije njegov učinak.

Faktori unutar projekta često se mogu kontrolisati, ali se na vanjske faktore većinom može uticati, dok se na ostale faktore (često su to makroekonomska dešavanja) rijetko može ikako uticati, već samo razumijeti. Na neke od ovih faktora (npr. politika interesa centralne

banke) se ne može direktno uticati, ali je moguć posredni uticaj (npr. putem kontakata u međunarodnim donatorskim agencijama kao što je Svjetska banka). U slučaju ovih faktora, ukoliko su bitni za projekat, neophodno je utvrditi aktere koji na njih mogu uticati i neophodno je pronaći način da ovi akteri to i učine.

Koraci u izradi pregleda okruženja

1. Definišite vaše polje analize

2. Navedite sve (eksterne) fakore koji utiču na vaše polje analize

- politički/ zakonski,
- fizički,
- infrstrukturni,
- tehnološki,
- psihološki/ društveno-kulturološki,
- ekonomski.

3. Utvrdite da li faktor ima pozitivan ili negativan uticaj na vaše polje analize

- pozitivno: zelena kartica,
- negativno: žuta kartica.

4. Utvrdite da li će se faktor ostvariti ili je vjerovatno da će se on ostvariti

Ukoliko nije tako, ostavite ovo polje prazno.

5. Utvrdite da li se na faktore može uticati direktno ili ne

Podijelite faktore prema (pogledati priloženi format):

- politikama/ pravilima/ propisima,
- ponudom/ ulaznim elementima projekta/ organizacije,
- potražnjom/ neposrednim rezultatima projekta/ organizacije,
- konkurencijom/ saradnjom.

6. Faktore sa najvećim uticajem na polje vaše analize označite sa (*)

Maksimalno pet pozitivnih faktora (prilika) i pet negativnih faktora (prijetnji)

7. Zaključak

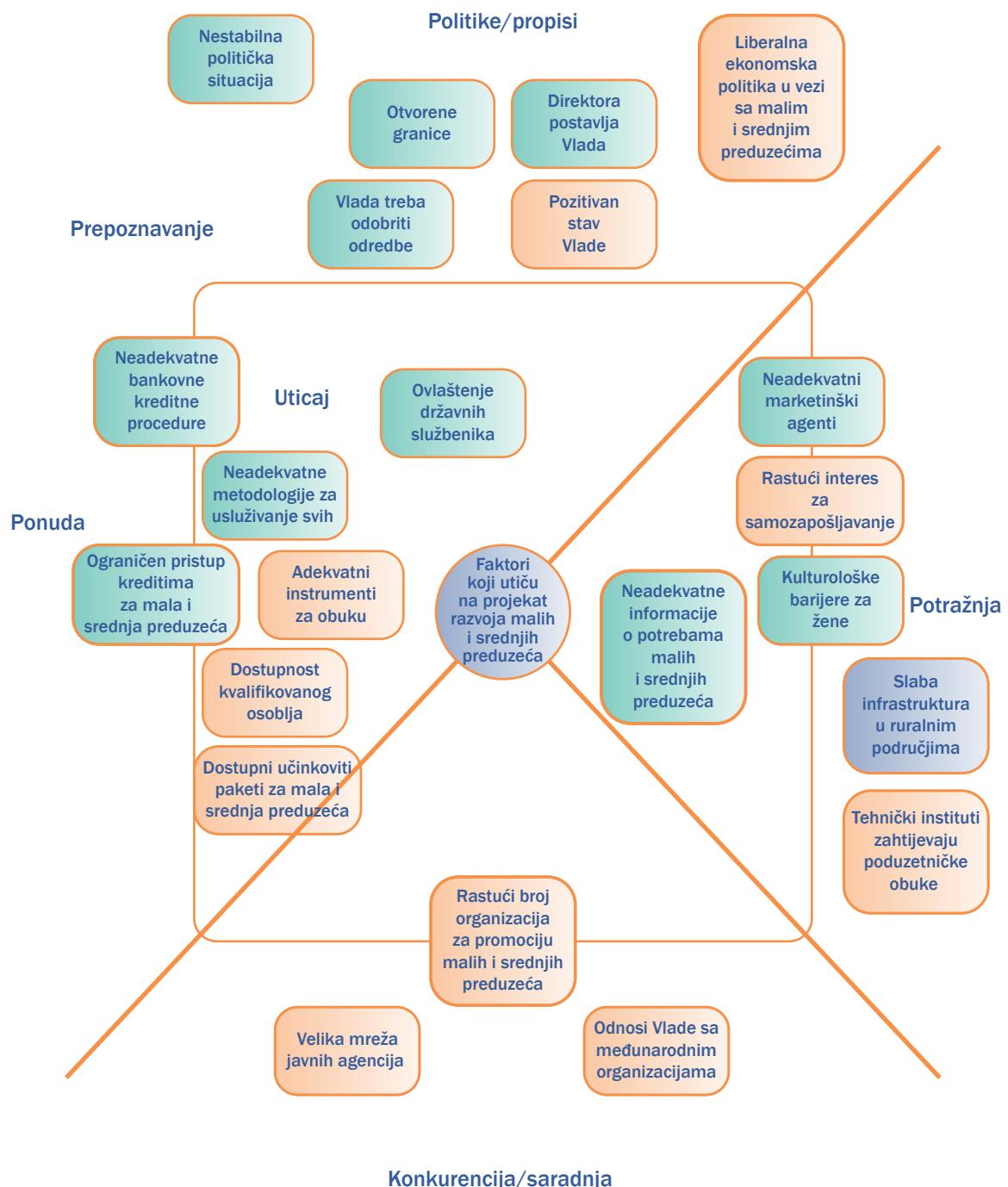
Koji su glavni pozitivni faktori (prilike)?

Koji su glavni negativni faktori (prijetnje)?

Na koje se faktore može direktno uticati, a na koje ne?

Kako možete riješiti pitanje faktora na koje nemate direktni uticaj? (Pomoću kojih aktera?)

Pregled okruženja: Projekat razvoja malih i srednjih preduzeća u Nepalu



Zaključci pregleda okruženja:

Glavni pozitivni faktori (prilike) koje treba iskoristiti su:

- rastući interes za samozapošljavanje,
- tehnički instituti zahtijevaju poduzetničke obuke,
- adekvatni instrumenti za obuku,
- dostupni paketi za mala i srednja preduzeća,
- liberalna ekonomska politika.

Na sve faktore projekat može dodatno direktno uticati ili ih stimulisati, osim na faktor liberalnih politika koje se trebaju dodatno stimulisati kroz kontakte u vlastima.

Osnovni negativni faktori (prijetnje) u vezi sa učinkom projekta su:

- nedovoljne informacije o potrebama poduzetnika,
- političko postavljanje uposlenika u strukturama vlasti,
- neadekvatne metodologije za usluživanje svih,
- slaba infrastruktura (za uticanje putem kontakata u vlastima),
- neadekvatne procedure bankovnih kredita za uticanje putem kontakata sa bankama.

Na problem infrastrukture se ne može direktno uticati, već smo putem kontakata u strukturama vlasti. Kreditni problem može se djelomično riješiti razvojen kreditnih šema, a idealno u saradnji sa bankama.

ALAT 5

INSTITUCIOGRAM

Koraci u izradi instituciograma

0. **Definisati vlasnika problema** koji želi intervenisati.
0. **Formulisati pitanje na koje želite odgovoriti izradom instituciograma.** Primjereni ciljevi korištenja instituciograma su:
 - pozicioniranje projekta ili programa (odabir onoga koji će nešto provesti ili onoga ko će koordinirati ili nadgledati),
 - razvoj ključnih odnosa (utvrđivanje uskog grla i razvoj ID intervencija),
 - priprema strateških odluka (o tome šta će se proizvesti i na koji način će služiti misiji).
0. **Definisati polje analize**
 - definisati sektor ili uslugu/proizvod,
 - definisati geografsko područje,
 - odlučiti da li prikazujete trenutačnu, očekivanu ili željenu situaciju,
 - jasno razlučivanje onoga što se želi postići od onoga kako je u datom momentu ili očekivano,
 - analizirati željenu situaciju samo nakon predstavljanja trenutne ili predviđane situacije,
 - poređenje trenutne i očekivane ili željene situacije može biti dodana vrijednost.
1. **Definisati orijentaciju.** Ovo se može biti:
 - radius (prikazuje samo odnose između centralnih aktera i ostalih), ili
 - mreža (prikazuje odnose između svih aktera).
2. **Definisati vrstu aktera,** što treba uključiti:
 - definisan nivo: skup organizacija (npr. NVO sektor), pojedinačne organizacije, jedinice unutar organizacija i/ili pojedinaca unutar jedinica,
 - definisanu vrstu: javni, privatni, ciljne grupe (opcionalno),
 - svakog aktera predstavite na kartici.
3. **Utvrđiti i pozicionirati aktere** na mapi (ukoliko ste utvrdili više od 20 aktera, podijelite ih u više instituciograma)

Za ovo koristite velike listove papira. Ljudi trebaju biti u mogućnosti premještati aktere.

Napomena: Ukoliko analizirate sektor ili program kojeg provodi više aktera, postavite aktere koji su pod kontrolom vlasnika problema u sredini i nacrtajte linije oko njih. Ovo će pomoći da se razlikuju odnosi unutar područja i u van kontrole vlasnika problema. Pazite da ovo označavanje bude uže od cijelog sektora. Također treba napomenuti da se ova granica može pomicati u ovisnosti od toga koje aktere angažujete za potrebe provedbe. Prije strateške orientacije, provjerite da li su vanjska i unutrašnja polja nedvosmisleno razgraničena.

4. Opcionalno: grupišite i poredajte aktere kako slijedi, a u cilju obuhvatnosti:

- (potencijalni) provoditelji u centar,
- dobavljači na lijevu stranu,
- koordinatori i supervizori iznad,
- regulatori i makroakteri iznad koordinatora,
- stimulatori (npr. donatori) ispod,
- direktne/ posredne ciljne grupe ili klijenti na desnu stranu,
- krajnje ciljne grupe na kraju desne strane.

5. Definisati vrstu odnosa koju treba dalje ispitati (u vezi sa vašim pitanjem). Prijedlozi:

- hijerahija,
- usluge/ ulazni elementi,
- komunikacija,
- saradnja,
- finansijski tok.

6. Nacrtajte strelice kako bi prikazali odnose na mapi, koristeći se:

- različitim vrstama/ bojama linija za označavanje različitih vrsta odnosa,
- strelicom na jednom (ili oba kraja) svih linija,
- označavanjem i neformalnih odnosa.

7. Prikažite intezitet odnosa (učestalost i važnosti, npr. debljinom linije)

8. Prosudite adekvatnost odnosa (u vezi sa vašim pitanjem) i prikažite to na mapi. Također razmotrite i odnose koji ne postoje, te dajte svoj sud na karticama ispod mape. U vašem prosuđivanju procijenite odnose prema:

- vremenskom periodu,
- kvantitetu,
- kvalitetu isporučene usluge.

Napomena. Pokušajte razlikovati prosuđivanja koja se tiču interne i eksterne situacije. Ukoliko je vaš odnos sa drugim akterom dobar/loš,

- *do koje mjere on karakteriše drugu stranu (prilika/prijetnja), i*
- *do koje mjere vi to uzrokujete (prednost/slabost – sjetite se ovih faktora u internoj analizi).*

Napomena: Nemojte voditi duge rasprave o tome da li su odnosi pozitivni ili negativni. U slučaju neizvjesnosti ili neslaganja:

- *provjerite da li je prosudba zasnovana na osnovnom pitanju. Ukoliko se čini da je osnovno pitanje preširoko postavljeno ili besmisленo, preformulišite ga;*
- *podijelite odnose na pod-odnose koji su pozitivni i negativni;*
- *odnosu dajte pozitivnu ili negativnu ocjenu, ili ga uopšte nemojte prosuđivati.*

Napomena: Ukoliko ne postoji jidovoljno informacija o određenim činjenicama, to može biti predmetom dodatnog istraživanja. „Biti neinformisan“ može samo po sebi biti slabost ili prijetnja.

9. **Analizirajte instituciogram**, što će rezultirati mišljenjima i zaključcima:

- koga predlažete za koji zadatak (u provedbi ili koordinaciji)?
- koji su vam (ključni) akteri potrebni za dodatnu analizu?
- koje ID intervencije trebaju biti provedene?
- koje su (glavne) prednosti (prilike – zapišite ih na žutim karticama) i koji su glavni negativni elementi (prijetnje – zapišite ih na plavim karticama)?

Napomena: Ukoliko analizirate odnose među akterima od koji su svi pod kontrolom vlasnika problema unutar jednog sektora ili programa, klasifikujte odnose kao prednosti i slabosti. Pozitivne nazovite prednostima (zapišite ih na zelenim karticama), a negativne slabostima (zapišite ih na crvenim karticama).

ALAT 6

PESTLE ANALIZA

Politika

Politička stabilnost; mandat i promjena strukture vlasti; izbori; politički lideri; politike; strukture vlasti; sudstvo; zakoni; lobističke grupe; ratovi i konflikti; međudržavni odnosi/stavovi; terorizam; politički trendovi.

Ekonomija

Nacionalni i međunarodni ekonomski trendovi i situacije; bruto nacionalni dohodak; dug; izvori javnog prihoda; raspodjela prihoda; porezi; trgovina i industrija; kamate i kurs stranih valuta; nezaposlenost; inflacija; tarife; odnos uvoza i izvoza; korupcija; interne organizacijske finansije.

Društvo

Javno mnjenje; pogledi medija; glavni događaji; religije i etnički faktori; etička pitanja; demografija (godine, spol, rasa, veličina porodice); promjene u načinu života; obrazovanje; trendovi; različitost: imigracija/emigracija; vlasništvo nad zemljištem; zdravlje; životni standardi; uzori; rekreacijske aktivnosti; imidž branda organizacije; kultura organizacije.

Tehnologija

Tehnološki razvoj; informativna i komunikacijska infrastruktura i pristup; izumi i inovacije; upotreba/izvori energije; i transport.

Zakoni

Trenutni i budući zakoni koji utiču na predmet (npr. okoliš, zapošljavanje); regulativna tijela i procesi.

Okoliš

Vrijeme; klimatske promjene; ogoljavanje šuma; isušivanje tla; zagađenje; suša; poplave; flora i fauna; poljoprivreda; ekologija.

Izvor: CAFOD obuka zagovaranja

ALATI 7

PROBLEMSKO STABLO / STABLO CILJEVA

Alat problemskog stabla možete koristiti za utvrđivanje i definisanje predmeta politike kada ga kombinujete sa stablom ciljeva (koje je također opisano na sljedećim stranicama). Ovo može biti alternativa teoriji promjene koja je predstavljena u glavnom tekstu. Problemko stablo možete i samo koristiti kako bi analizirali kontekst. U tom slučaju ga možete kombinovati i sa teorijom promjene, pri čemu problemsko stablo postaje osnova analize.

Analiza u vidu problemskog stabla je metoda planiranja koja analizira problem u vezi sa određenim predmetom, te te probleme postavlja u hijerarhiji uzroka i posljedica. Na kraju su ove uzročno-posljedične veze vizuelno predstavljene u dijagramu.

Stablo ciljeva je prevod problemskog stabla u pozitivno stanje stvari. Ciljevi se trebaju potvrditi, a logika sredstava i ishoda treba biti zagarantovana.

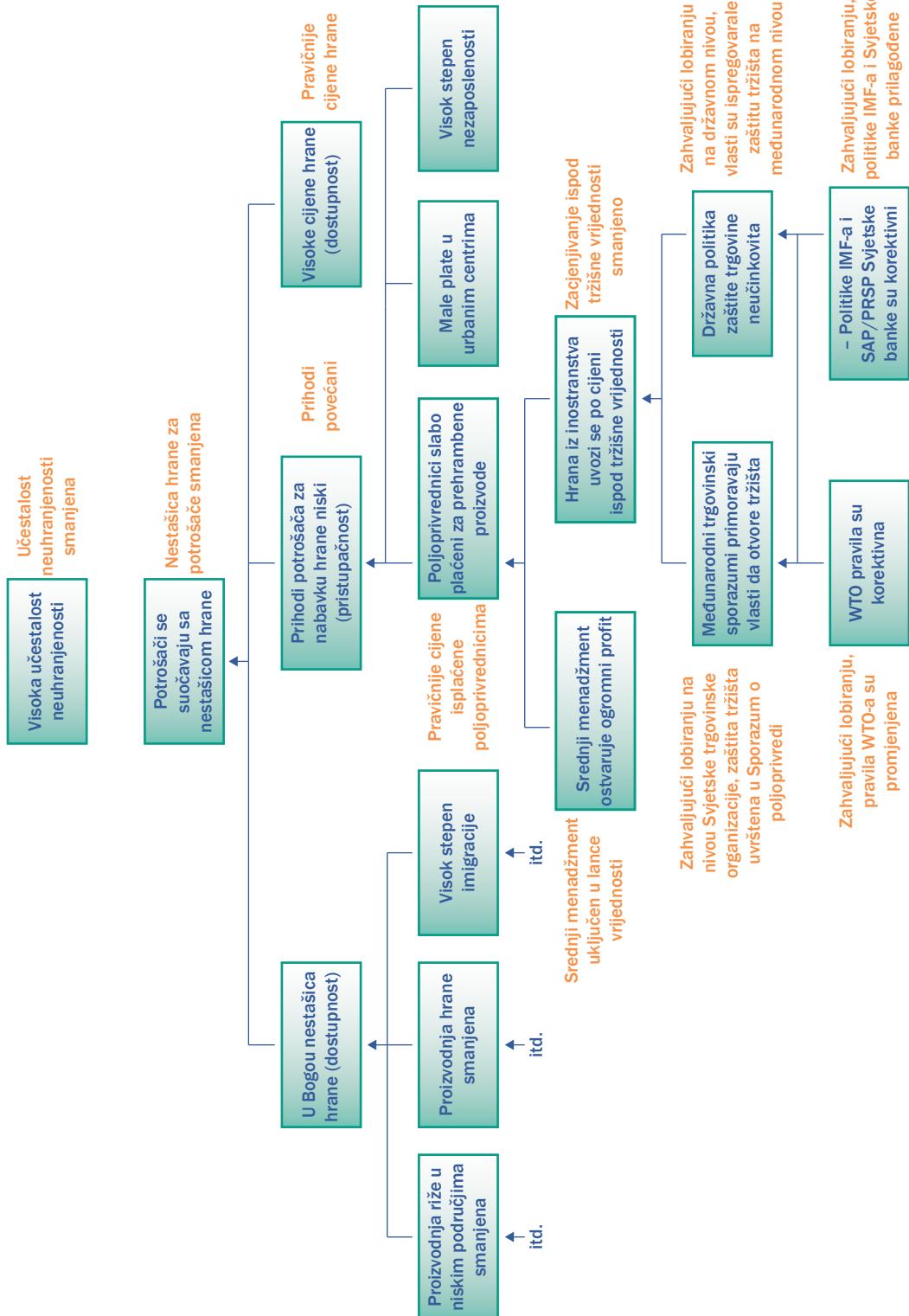
Kako bi bili od koristi, problemskim i stablom ciljeva se treba pažljivo moderirati. Ova tabeli daje nekoliko savjeta za moderiranje:

Korak	Šta moderator govorи:	Šta moderator чини:
1. Učesnici trebaju zapisati na karticama određeni broj problema (početni sa 3 po učesniku) u vezi sa tijelom (realizacija/ provedba nečega...)	“Sada ћemo zapisati probleme u vezi sa vašom podgrupom.” “Razmislite o problemima koji se mogu ticati i onih koji nisu prisutni u ovoj sobi.”	Svakoj osobi dajte tri žute kartice. Napomenite prisutne da trebaju čitko pisati. Uredno poredajte ove kartice na zidu. Ukoliko je potrebno, podijelite dodatne kartice.
2. Provjeriti da li su svi problemi shvatljivi	(Pročitajte zapisani problem jasno i glasno). “Da li je problem jasan?” (ukoliko je neophodno)“Da li neko može objasniti ovaj problem?” (ukoliko je neophodno)“Kako možemo preformulisati ovaj problem? Da li to možete zapisati?” “Da li [originalni problem] možemo zamjeniti [preformulisanim problemom]?”	Pokažite na grupu. Pogledajte ljude u grupi. (U sebi se preispitajte da li je ispravna primjena šest pravila i da li je problem relevantan za tijelo. Ukoliko to nije slučaj, pitajte učesnike). Dajte novu žutu karticu.
3. Ponovo objasnite kako se izrađuje stablo	Sada ћemo utvrditi uzročno-posljedične veze.	Sve probleme uredno poredajte na jednu stranu papira.
4. Odabir prvog problema koji ima određeni broj uzroka i određeni broj posljedica	„Hajmo pokušati odabrati problem koji ima određeni broj uzroka i posljedica.“ „Koje su neke od posljedica (problema sa početne kartice)?“ „A posljedice (problema sa početne kartice)?“	Uzmite karticu koju je neko spomenuo i stavite je u centar papira. Ukoliko je teško brzo utvrditi nekoliko uzroka i posljedica, odaberite drugu.

Korak	Šta moderator govorí:	Šta moderator čini:
5. Utvrđivanje uzroka početnog problema	„Da li (predloženi uzrok) vodi ka (početnom problemu)?“ „Da li (drugi uzrok) vodi ka (početnom problemu)?“ „Da li (drugi uzrok) vodi ka (prvom uzroku)?“ „Da li (prvi uzrok) vodi ka (drugom uzroku)?“	Držite karticu ispod početnog problema. Držite karticu ispod početnog problema. Držite karticu ispod prvog uzroka. Držite karticu iznad drugog uzroka.
6. Utvrđivanje posljedice početnog problema	„Koji problem je posljedica (početnog problema); koji problem je uzrok (početnog problema)?“	Vidi gore
7. Nastavak izrade stabla	„Pokušajmo uključiti i ostale probleme u naše stablo. Utvrđimo dodatne uzroke i posljedice. Koje ostale uzroke i posljedice možete utvrditi?“	Vidi gore
8. Provjera logike stabla i crtanje linija	Moderator čita sa stabla. Ukoliko vam se nešto ne čini logičnim ili neki problemi nedostaju, pitajte grupu. „Neki problemi nedostaju. Da li postoje drugi problemi koji nisu ovdje spomenuti, a koji vode ka ovom problemu?“	Koristite ruku dok provjeravate logiku. Linije crtajte flomasterom, mislite o mostovima, linije se crtaju s vrha prema dnu kartica.

Primjer ovakvog problema predstavljen je na sljedećoj stranici. Primjer je zasnovan na istinitom slučaju, samo su promijenjena imena.

Bogo Tree – Policy Influencing



U poljima ćete naći probleme, a pored crvenih polja upisani su rezultati stabla ciljeva. Oni također mogu biti predstavljeni na klasičniji način kao ogledalo problemskog stabla (praveći stablo (ciljeve) sa njegovim korjenima (problemima)).

U ovom primjeru ste mogli vidjeti kako organizacija koja želi osigurati bolju ishranu ili veće količine hrane za ljude u fikcionalnom Bogou može odlučiti provesti uticanje na politike na nekoliko nivoa. U bilo kojem slučaju njihova analiza ukazuje da neka od rješenja zahtijevaju bavljenje politikama na različitim nivoima. Također možete vidjeti da postoje područja intervencije koja direktno ne zahtijevaju promjenu politika.

ALAT 8

TEORIJA PROMJENE KAO ANALIZA SLUČAJA

Demo slučaj za trenere - HIV/AIDS Rubudunija

Objašnjenje načina ugrađivanja teorije promjene u slučaju ljudi koji žive sa HIV/AIDS-om
Demo slučaj

Teorija promjene je model koji je od koristi u analizi razmišljanja o načinu ostvarivanja promjene.

Ona ustanavljava odnose između različitih aspekata promjene i daje „put promjene“, mapu uzročnih odnosa. Ovaj put promjene se prilično razlikuje od problemskog stabla.

Koraci u teoriji promjene (prema MDF-u)

1. vizija uspjeha;
2. područje promjene;
3. put promjene;
4. hipoteze (u literaturi se nazivaju prepostavkama, ali mi smatramo da ovo može biti zbumujuće obzirom na upotrebu riječi „prepostavka“ u logičkoj matrici, te stoga koristimo pojam hipoteze).

Vizija uspjeha

U viziji uspjeha želite da učesnici radionice o teoriji promjene opišu, manje ili više određeno, situaciju u kojoj žive krajnji korisnici (poželjno ne u predalekoj budućnosti).

Zajedno sa učesnicima raspravite šta je vizija i zapišite to na papiru.

Ljudi koji žive sa HIV/AIDS-om se osjećaju prihvaćeno, a ne stigmatizirano, i integrисано у društво. Ovo znači da ti ljudi imaju prilika за запошљавање, уključујући poslove у владином сектору, да хармонично живе са својим суседима у својим јединицама и да у борби са последицама своје болести уживају подршку својих породица, чланова јединице и представника власти, те да могу бити отворени по пitanju своје болести и шта она значи за njih.

Ljudi koji žive sa HIV/AIDS-om se osjećaju prihvaćeno, a ne stigmatizirano, i integrисано у društvo. Ovo znači da ti ljudi imaju prilika за запошљавање, уključујући poslove u владином сектору, da хармонично живе са својим суседима у својим јединицама и da u borbi sa posljedicama svoje bolesti

posljedicama svoje bolesti uživaju podršku svojih porodica, članova zajednice i predstavnika vlasti, te da mogu biti otvoreni po pitanju svoje bolesti i šta ona znači za njih.

Razmjena ideja o željenoj promjeni

Utvrđite područja promjene unutar vizija, područja u kojima se treba ostvariti promjena kako bi vizija uspjeha postala realnošću. Najlakše je područja promjene pozicionirati oko „aktera“. Pokušajte ova područja učiniti što određenijima, pri čemu trebate povezati aktere sa situacijama i stvarnim situacijama.

Na osnovu ovih područja promjene razmislite o tome koje promjene su potrebne kako bi se ostvarila promjena u vezi sa tim područjem. Tako sve utvrđene promjene čine elemente promjene. Svi elementi promjene su određene kontekstom i treba se fokusirati na odnose između organizacija i osoblja i promjena u stvarnim situacijama.

Šemu predstavite na listu papira kako bi objasnili različite elemente promjene.

Područja promjene povezana su sa sljedećim akterima (lista je nepotpuna):

- zajednica,
- vlasti,
- poslodavci,
- porodica,
- osobe zaražene HIV-om ili sa AIDS-om,
- zdravstveni radnici.

Kako bi objasnili elemente promjene, koristite glagole koji opisuju kako se ponašanje neke osobe *promjenilo* kroz korake iz *tako-da* lanca. Npr:

- osvještenje,
- uspostavljanje veza,
- razmjena relevantnog znanje,
- iskazivanje predanosti,
- uključenost,
- preuzimanje akcije, aktivni su,
- visoke kvalifikacije, razvijanje stručnosti,
- izražavanje,
- iskazivanje prigodno liderstva,
- doprinos,
- podrška...

Napomena: Važno je da ste u stanju vizuelno predstaviti promjenu. Da li je možete vidjeti kako se dešava? Šta je drugačije u odnosu na stanje prije?

Put promjene

Elementi promjene smatraju se uslovima za ostvarivanje ostalih promjena. Objasnite da će jedna osoba, na primjer, promijeniti svoje ponašanje ukoliko on ili ona steknu razumijevanje o posljedicama koje njihovo ponašanje ima po druge. On ili ona će znati koje su posljedice njihovog ponašanja po druge ukoliko im drugi daju do znanja šta misle o njegovom ili njenom ponašanju.

Počnite ukazivati na to kako funkcioniše „put promjene“ tako što ćete koristiti prethodno ištampane kartice kojima povezujete različite elemente promjene sa područjima promjene. Nakon toga, uzajamno povežite elemente promjene na „tako-da“ način. Potom povucite linije između različitih elemenata promjene.

Za potrebe primjera objašnjavamo samo tri različita područja potrebe: prihvatanje u zajednici, zapošljavanje u strukturama vlasti i osnaživanje ljudi koji žive sa HIV / AIDS-om (vjerovatno ih ima još, ali ukoliko ih uključimo ova prezentacija bi postala puno komplikovanija).

Naglasite da veze mogu biti višestruke:

- od dna prema vrhu,
- od vrha prema dnu,
- s lijeva na desno,
- s desna na lijevo
- učvršćavajuće (između dva aspekta promjene, dvosmjerno).

Nakon ovoga, raspravite odnose između različitih elemenata promjene:

- ako se ova promjena ostvari, šta drugo će se još promijeniti?
- da li je vjerovatno da će se ova promjena ostvariti?
- ili - da li se još nešto mora promijeniti? Šta?

Ne zaboravite: ovo je samo teorija – mislimo da je vjerovatno da će se promjena desiti na način koji smo predviđjeli u određenom kontekstu.

Razvoj hipoteza

Teorija promjene dosta se razlikuje od ostalih metoda planiranja jer se naglasak stavlja na provjeru razmišljanja i mišljenja u predviđenom procesu promjene.

Stalno nešto prepostavljamo i dobro je provjeriti svoje prepostavke kako bi osigurali da naša teorija nije pogrešna. Zbog čega mislite da će se ova uzročna reakcija i ostvariti?

Na ovom mjestu formuliramo naše hipoteze kojima objašnjavamo strelice između koraka. U literaturi se hipoteze često nazivaju prepostavkama, ali obzirom da se ovaj pojam koristi i u logičkom okviru, MDF je usvojio pojam hipoteze kako bi spriječili nesporazum. Zajednički rad u ovom procesu usmjeren je na provjeru logike procesa promjene i jasnog izražavanja vaših prepostavki u vezi sa procesom promjene, što ga čini prilikom da sve ovo raspravite sa ostalim akterima u procesu.

Odaberite određeni broj tako- da relacija i fokusirajte se na pitanja u pozadini prepostavke (npr. u smislu ponašanja/volje/ dodatnih uslova koji se moraju ispuniti, itd.)

Korištenje boja za kartice

Areas of Change - white

Desired Changes - yellow

Hypothesis/Conditions - blue

Areas for Working - white

Vision - green

Outcome in Result Chain - yellow

Outputs in Result Chain - red

Activities - white

KORAK 1

Tako-da lanci

I Prihvatanje u zajednici (čitati odozdo prema gore)

Željena promjena: Ijudi u zajednicama učestvuju u aktivnostima koje se fokusiraju na smanjenu stigmatizaciju u vezi sa HIV/AIDS-om

<tako da>

Ljudi u zajednicama prikupili su resurse kako bi proveli aktivnosti (F)

<tako da>

Ljudi u zajednicama znaju koje aktivnosti mogu provesti i donijeli su odluku o aktivnostima koje će provesti (E)

<tako da>

Vjerski lideri podržavaju aktivnosti u zajednici koje će se provesti u cilju smanjene stigmatizacije ljudi sa HIV/AIDS-om (žene i muškarci) (D)

<tako da>

Ljudi su svjesni učinka/ posljedica stigmatizacije članova zajednice (C)

<tako da>

Osobe sa HIV/AIDS-om (žene i muškarci) raspravljaju o/ predstavljaju svoju poziciju (o stigmatizaciji) članovima zajednice (B)

<tako da>

Osobe sa HIV/AIDS-om (žene i muškarci) se ne boje predstaviti svoju ličnu zdravstvenu situaciju (A)

II Zapošljavanje u strukturama vlasti (čitati odozdo prema gore)

Željena promjena: Institucije vlade zapošljavaju određeni broj osoba sa HIV/AIDS-om (žene i muškarce) kao dio njihove politike zapošljavanja osoba sa HIV/AIDS-om

<tako da>

Institucije vlade voljne su i motivisane zapošljavati osobe sa HIV/AIDS-om (žene i muškarce) (F)

<tako da>

Vlada je prilagodila svoju politiku zapošljavanja kako bi uključili rodno određene i povoljne uslove za zapošljavanje osoba sa HIV /AIDS-om (E)

<tako da>

Vlada je svjesna problema sa kojima se suočavaju osobe sa HIV/AIDS-om (žene i muškaraci) u ekonomskom i društvenom smislu (D)

<tako da>

OCD-ovi se uključuju u dijalog sa strukturama vlasti u vezi sa socijalnom situacijom osoba sa HIV/AIDS-om (žena i muškaraca) (C)

<tako da>

Osobe sa HIV/AIDS-om (žene i muškarci) pružaju informacije OCD-ovima i vladinim organizacijama u vezi sa njihovom socijalnom situacijom (B)

<tako da>

Organizacije civilnog društva (OCD) saznavaju o situaciji sa kojom se suočavaju osobe sa HIV/AIDS-om (A)

III Ojačavanje osoba sa HIV/AIDS-om (čitati odozdo prema gore)

III Željena promjena: Osobe sa HIV/AIDS-om (žene i muškarci) raspravljaju/predstavljaju svoju situaciju u društvu (u vezi sa stigmatizacijom) članovima zajednice

<tako da>

Osobe sa HIV/AIDS-om (žene i muškarci) planiraju svoje aktivnosti kako bi pojačali dijalog i interakciju sa članovima zajednice u vezi sa posljedicama življenja sa HIV/AIDS-om (C)

<tako da>

Osobe sa HIV/AIDS-om (žene i muškarci) znaju koje aktivnosti će rezultirati promjenom u načinu na koji se oni povezuju sa zajednicom u kojoj žive (B)

<tako da>

Osobe sa HIV/AIDS-om (žene i muškarci) se ne boje predstaviti svoju ličnu zdravstvenu situaciju (A)

KORAK 2

Hipoteze

Primjer hipoteza za lanac I:

D: Vjerski lideri otkrivaju svoje stavove u vezi sa HIV/AIDS-om

F: Ljudi daju prioritet prikupljanju sredstava

Primjer hipoteza za lanac II:

A: Možemo doći do ljudi sa HIV/AIDS-om

D: Vlada ozbiljno shvata informacije OCD-ova

Primjer hipoteza za lanac III:

A: Postoji kulturološki prostor za razgovor o HIV/AIDS-u među ženama i muškarcima

Stepen željene promjene: Članovi zajednice podržavaju provedbu aktivnosti osoba sa HIV/AIDS-om.

ALAT 9

UČEŠĆE KORISNIKA: PRISTUP BAZIRAN NA LJUDSKIM PRAVIMA

Pristup baziran na ljudskim pravima premješta fokus (razvojnih) intervencija sa potreba siromašnih i marginaliziranih osoba na prepoznavanje njihovih jednakih prava. On se bori protiv nejednakog odnosa moći koji je u srži siromaštva i društvene nepravde. Promjena fokusa sa potreba na prava znači da se siromašne i marginalizirane osobe prepoznavaju kao nositelji prava koja mogu zahtijevati. S druge strane, to isto tako znači da su državne institucije nositelji dužnosti prema onima koji imaju prava i da trebaju biti odgovornima u slučaju nepoštivanja tih prava. Slično tome, kompanije se mogu posmatrati kao nositelji dužnosti, iako je ovo u međunarodnom pravu još uvijek kontraverzna tema.

Ovim pristupom ludska prava postala su praktični instrument, a ne samo puka izjava namjere. Fokus na pristupu baziranom na ljudskim pravima nije samo cilj već i proces intervencije. Kroz aktivno i stvarno učešće nositelja i prava i dužnosti, ovaj proces može imati efekat osnaživanja. U posljednjih nekoliko godina pristup baziran na ljudskim pravima posebno je korišten u mnogim različitim sektorima, uključujući pristup sektoru pravde.

Pristup baziran na ljudskim pravima vođen je brojnim principima, a najvažniji su: učešće, nediskriminacija, osnaživanje, odgovornost i povezanost sa standardima ljudskih prava. Kada se proces pridržava ovih principa, intervencija čiji je pristup zasnovan na ljudskim pravima mora osnažiti posebno one najugroženije, i povećati odgovornost.

Osnaživanje je u srcu bilo koje intervencije. To je jedan od ciljeva intervencije koji se može postići kroz sam proces. Dobra priprema procesa podrazumjeva da on i osnažuje. Također se može na njega gledati kao i na obrnutu odgovornost pri čemu se kapaciteti izgrađuju kako bi se ispunile dužnosti. Osnaživanje znači da se unapređuju kapaciteti kroz koje se mogu tražiti i uživati prava. Ovdje intervencija mora biti izgrađena na postojećim prednostima. Osnaživanje je bitno povezano sa učešćem obzirom da način učešća korisnika intervencije određuje stepen osnaživanja.

Učešće podrazumjeva da se prethodno moraju ustanoviti kanali učešća, a ono mora biti aktivno, slobodno i smisleno. Razvoj kapaciteta kojima se osigurava učešće u skladu sa ovim kriterijima samo po sebi osnažuje.

Odgovornost se posmatra kao vodilja uspostavljanja dužnosti u polju ljudskih prava. Rad na osnaživanju odgovornosti podrazumijeva rad na postojećim prednostima i utvrđivanju nedostataka u razvijaju kapaciteta.

Nediskriminacija ima veliki broj aspekata. Što se tiče pristupa baziranog na ljudskim pravima, ovo je vodeći princip koji zahtijeva utvrđivanje najugroženijih grupa, tj. grupa čija prava su

pod najvećim rizikom i za koje je najmanje vjerovatno da će moći tražiti svoja prava. Ukoliko je nediskriminacija osnovni princip, te se grupe onda moraju utvrditi i mora im se dati jasan glas u procesu pripreme intervencije, i to kroz učešće. Nediskriminacija isto tako znači da intervencija ne smije vršiti diskriminaciju protiv bilo koje druge grupe i da posebna pažnja u istraživanju treba posvetiti neprikupljenim podacima.

Na kraju, intervencija treba biti uobličena u okvir ljudskih prava. Proces i rezultati intervencije trebaju se voditi u kontekstu ljudskih prava, te ih tako treba i mjeriti. Time je fokus na ojačavanju kapaciteta za traženje prava (definisanih u okviru ljudskih prava) i ovo treba biti mjereno u kontekstu ljudskih prava.

Postoji veliki broj primjera primjene pristupa baziranih na ljudskih pravima, ali ne postoji jasan nacrt. Razlog tome je da je za postizanje osnaženja potrebno u potpunosti prilagoditi pristup potrebama korisnika, a koje se mogu razlikovati od konteksta do konteksta.

Što se tiče intervencija uticanja na politike, njih možete struktuirati tako da se koristi pristup baziran na ljudskim pravima. To zahtijeva drugu metodu rada od one koju koristite za samu intervenciju uticanja na politike. Na primjer, ne smijete sami vršiti uticanje na politike (u najmanju ruku trebate to raditi zajedno sa korisnicima) i morate uključiti aktivnosti kojima se osnažuju korisnici. To znači više od pukog konsultovanja korisnika koje, ukoliko je dobro urađeno, je dovoljno da intervencija nastaviti biti legitimnom.

ALAT 10

LISTE ZA PROVJERU ZA RAZMATRANJE RODNIH KONSULTACIJA SA KORISNICIMA

Rodna lista za provjeru – sastanci, obuke i drugi događaji

Listu je pripremilo osoblje UNESCO-ovog ureda u Bangkoku (PROAP)

Sastanci, radionice i konferencije

Priprema

- da li opis radova uključuje rodno usmjeren cilj ili neposredne rezultate za ovaj događaj?
- da li postoji rodni balans (ili kritična masa) u timu koji vrši planiranje, među učesnicima, govornicima i izvjestiteljima?
- da li su facilitatori/predsjedavajući rodno osvješteni ili im osoblje treba pružiti smjernice kako da postupaju na rodno osvješten način? (pogledajte sljedeću stranicu)
- da li istorijati, materijali koji se dijele ili alati za facilitaciju naglašavaju rodno pitanje, izbjegavaju rodno pitanje i vrednuju iskustvo muških i ženskih učesnika?
- da li su rodna pitana uvrštena u sadržaj i agendu?

Proces

- da li se koriste različite metode kako bi se ohrabrike sve žene i muškarci na potpuno učestvovanje i kako bi se oni osjećali ugodno na sastancima/radionicama/konferencijama? Primjeri radnih metoda uključuju: grupne diskusije, diskusije u parovima, sistem rotacije predsjedavajućeg, ograničeno vrijeme za replike učesnika, hodanje od stola do stola i ohrabrvanje učesnika da kažu nekoliko riječi, itd.
- da li je rodna raspodjela po radnim grupama razmotrena na sastanku/ radionici/konferenciji? (tj. mješane ili grupe po spolu)
- da li neko radi monitoring u cilju osiguravanja uključenja rodnih pitanja i učestvovanja i muškaraca i žena?

Nakon događaja

- da li konačni izvještaj/ preporuke/ izjave/ publikacije u potpunosti razmatraju rodna pitanja i diskusije koje su vođene na sastanku?
- da li evaluacijski obrazac uključuje pitanja kojima se traže informacije specifične za određeni rod kako bi analizirali da li su u potpunosti ostvarene potrebe i očekivanja žena i muškaraca?
- da li će analiza učinka ovog događaja istražiti kako učesnici i učesnice primjenjuju stečene vještine i sadržaje?

Obuka o rodnim pitanjima

Priprema i planiranje

- ko su planirani učesnici? Koje su prepreke za jednak i puno učešće žena? (sigurnosne prilike, finansije, porodične obaveze, profesionalne dužnosti, zakonska ograničenja, moralni/vjerski razlozi, itd.)
- da li su predviđena finansijska sredstva kako bi se odgovorilo na ove potrebe?
- ko je najprikladniji trener/ facilitator? Da li to treba biti žena ili muškarac? Koji su razlozi za i protiv oba pojedinačna izbora? Da li je trener rođno osvješten i svjestan određenih rodnih pitanja koja utiču na okolinu u kojoj se uči?
- da li je mjesto treninga pristupačno, sigurno i prilagođeno učesnicama? (udaljenost od posla/ kuće? Opremljenost odgovara na potrebe žena i njihove djece? Stanje ženskog toaleta?)
- da li je vrijeme obuke prilagođeno rasporedu žena? (Da nije u sukobu sa njihovim ostalim odgovornostima, policijskom satu, sigurnosnim uslovima)
- da li je određena osoba koja će nadgledati uključivanje pitanja o rođnoj jednakopravnosti u sadržaj obuke i osigurati da žene i muškarci jednak učestvuju u obuci?

Process

- da li je sadržaj obuke suvisao za iskustvo žena?
- da li verbalni i pisani tekst koristi jezik bez šovinističkih primjesa? Da li korištene slike i ilustracije uzimaju u obzir, i uvažavaju iskustva i žena i muškaraca?
- da li su metode predavanja i pristupi učenju inkluzivni, participatori i „rođno transformativni“ kako bi se osiguralo jednak i puno učešće žena u obuci? Metode koje ohrabruju jednak učešće su: grupne diskusije, diskusije u parovima, sistem rotacije predsjedavajućeg, ograničeno vrijeme za replike učesnika, hodanje od stola do stola i ohrabrvanje učesnika da kažu nekoliko riječi, itd.

- da li se žensko/muški raspored prati na svakom sastanku/ radionici/ radnoj grupi? (tj. mješane ili grupe po spolu, ukoliko je tako prigodno)

Nakon događaja

- da li konačni izvještaj/ preporuke/ izjave/ publikacije u potpunosti razmatraju rodna pitanja koja su spomenuta na sastanku?
- da li evaluacijski obrazac utvrđuje spol trenera kako bi se osiguralo da su ispunjene potrebe i očekivanja i žena i muškaraca?
- da li će analiza učinka ovog događaja istražiti kako učesnici i učesnice primjenjuju stečene vještine i sadržaje?

Specijalni događaji: radionice, seminari, konferencije za štampu, prijemi, itd.

- da li su prioriteti rodne jednakosti ramotreni u odabiru tema i rasporeda događaja?
- da li postoje konzistentni mehanizmi koji će osigurati da žene i muškarci jednako učestvuju u posebnim događajima u ulogama govornika, predsjedavajućih, donositelja odluka i slično, i da su jednako konsultovani u toku preme i u aktivnostima nakon događaja?
- da li su svi učesnici svjesni rodne dimenzije događaja kroz dostavljene dokumente o istorijatu, prezentacije, rasporede i diskusije na sastancima?
- da li su mediji redovno obavještavani o rodnoj dimenziji događaja?

ALAT 11

OSTALI ALATI ZA RODNU ANALIZU

Mnogi participatorni alati mogu se prilagoditi za potrebe rodne analize, posebno na nivou zajednice. Informacije prikupljene pomoću ovih alata korisne su u pripremi vizije, strukture i akcionog plana za postizanje željene budućnosti. Na dole navedenoj web stranici nalazi se tabela koja prikazuje prilagođavanje nekih od metoda koje koristi FAO za rodnu analizu u planiranju poljoprivrednog razvoja u Nepalu. Dole navedena tabela razmatra modifikacije nekih od stavki sa web stranice kako bi ih učinili „zahvalnjima“ i manje fokusiranim na problema. Neki od ovih alata mogu biti od koristi u različitim fazama vašeg projekta.

Ime alata	Svrha
Društveno i mapiranje resursa	<ul style="list-style-type: none"> Ukazuje na prostornu raspoređenost puteva, šuma, izvora vode, institucija; Utvrđuje domaćinstva, njihov etnički sastav i ostale društveno-ekonomske karakteristike/variabile.
Sezonski kalendar	<ul style="list-style-type: none"> Procjenjuje količinu rada kojeg obavljaju žene i muškarci na sezonskoj osnovi; Učenje o metodama žetve, sistemima održavanja farme, rodnim raspodjelama poslova, količini hrane, klimatskim uslovima, itd.
Rangiranje ekonomske dobrobiti	<ul style="list-style-type: none"> Razumijevanje kriterija dobrostanja među lokalnim stanovništvom; Utvrđivanje relativne imućnosti i različitih društveno-ekonomskih karakteristika domaćinstava i klasa.
Dnevni raspored aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> Utvrđivanje dnevnih rasporeda aktivnosti na osnovu rodnih raspodjela poslova po satnici i saznanja o tome koliko su žene i muškarci zaposleni u toku dana, koliko dugo rade i kada imaju slobodnog vremena za društvene i razvojne aktivnosti.
Analize resursa	<ul style="list-style-type: none"> Ukazivanje na pristup i kontrolu nad privatnim, javnim i resursima zajednice po rodu;
Mapiranje mobilnosti	<ul style="list-style-type: none"> Razumijevanje rodnih jednakosti/nejednakosti u kontekstu kontakta žena i muškaraca sa vanjskim svijetom. Skiciranje učestalosti, udaljenosti i svrhe mobilnosti.
Matrica odlučivanja	<ul style="list-style-type: none"> Razumijevanje procesa odlučivanja o poljoprivrednim praksama po rodu.
Venov dijagram	<ul style="list-style-type: none"> Utvrđivanje ključnih aktera i uspostavljanje njihovih odnosa sa seljanima i lokalnim stanovništvom.
Akcioni plan za zajednicu	<ul style="list-style-type: none"> Procjena mjere do koje se žene uvažavaju kada žene i muškarci zajednički raspravljaju o aspektima akcionih planova koji su bitni za žene; Razumijevanje razvojnih alternativa i opcija, i pružanje prilike ženama i muškarcima da uzajamno uče iz svojih iskustava i znanja.

Izvor: <http://www.fao.org/WAICENT/FAOINFO/SUSTDEV/WPdirect/WPre0052.htm>

ALAT 12

VJEŽBA MAPIRANJA PROCESA DONOŠENJA POLITIKA

Kako bi naglasili važnost mapiranja procesa donošenja politika ova vježba se treba izvesti u grupi od najmanje 7 ljudi.

Na podu povucite liniju (uz pomoć ljepljive trake, konopca, itd.)

Liniju podijelite na pet jednakih dijelova.

Odlučite o predmetu. Na primjer: ratificiranje Konvencije o zaštiti svih osoba od prisilnog nestanka u Holandiji (Konvencija je prethodno usvojena u UN-u).

Odredite nacionalnog NVO predstavnika koji pokušava uticati na Vladu Holandije. Podijelite uloge među ostalim učesnicima: državni službenik koji radi u sektoru međunarodnog prava u Ministarstvu vanjskih poslova, državni službenik koji radi u sektoru međunarodnog prava u Ministarstvu pravde, parlamentarac ispred Stranke zelenih, član senata ispred Hrišćanske demokratske strane, novinar državnih novina, ministar pravde.

Ovih pet ispisanih kartica poredajte uz liniju: faza razmjene ideja, faza pripreme, faza pred odlučivanje, faza odlučivanja, faza provedbe i monitoringa.

Sada zamislimo da je UN upravo usvojio Konvenciju koju mora ratifikovati najmanje 20 zemalja da bi stupila na snagu. Holandska NVO dio je koalicije nevladinih organizacija koje rade širom svijeta kako bi osigurali tih 20 ratifikacija. Vaša odgovornost je uticati na Vladu Holandije u tom smjeru.

Stanite ispred prve kartice: faza razmjene ideja. Pitajte grupu: ko su akteri u ovoj fazi?

U Holandiji bi ovo tipično bili javni službenici u sektoru međunarodnog prava u Ministarstvu vanjskih poslova. To je prvi korak u predstavljanju koncepta Konvencije i ostalima, u ovom sličaju to je najprije biti ministar pravde.

Pitajte grupu: koju vrstu aktivnosti ćete poduzeti?

U Holandiji bi pokušali ugovoriti sastanke na nižem stepenu na kojima bi informisali jedne druge, upoznali se i možda već razmijenili neke poglede. Na kraju bi zahtjev bio upućen Ministarstvu pravde za proučavanje mogućnosti ratifikacije. Ipak, javni službenik iz Ministarstva vanjskih poslova ima nekog uticaja u kontekstu vremenskog momenta i pozitivnog pogleda na ratifikaciju. Ukoliko se predstavite i pokažete poznavanje CLASP principa, vaša uloga i uticaj na ostatak procesa će se povećati.

Važno: tražite lični kontakt!

Svaku fazu možete ovako proći i pri tome razmotriti različite scenarije. Na primjer, u fazama pred odlučivanje i odlučivanja mogu postojati aspekti koji su potpuno u suprotnosti sa vašim pogledom na predmet. U slučaju Konvencije, možda je donošenje odluke u toku, što ukazuje da bi Konvencija mogla biti ratifikovana, ali bi postojala vrlo uska interpretacija definicije prisilnog nestanka ili bi bile postavljene određene granice. U tom slučaju aktivnosti i akteri sa kojima se suočavate su drugačiji nego što bi to bio slučaj da proces ide u smjeru u kojem vi želite. Kada se ne slažete, onda koristite druge aktivnosti koje potпадaju pod zagovaranje s ciljem podržavanja vašeg lobiranja. Na primjer, možete se koristiti demonstracijama porodica nestalih, peticijama ili člancima u novinama.

Najvažnije lekcije iz ove vježbe:

- razumijevanje postojanja različitih faza u procesu odlučivanja,
- svaka faza ima svoju dinamiku i druge aktere,
- trebate pokušati lično upoznati i informisati aktere,
- u ovisnosti od faze i vaše strategije, moguće su različite aktivnosti,
- u mnogim slučajevima, vaši napori uticanja na politike ne prestaju nakon što se doneše odluka,
- ne zaboravite CLASP.

ALAT 13

LISTA ZA PROVJERU INTEGRISANOG ORGANIZACIJSKOG MODELA

Relevantna pitanja treba odabrat i prilagoditi prema organizaciji i određenom predmetu/poruci.

IOM lista za provjeru	Pozitivno (+)	Negativno (-)	Problem (-)	Nepoznato (?)
01.0 MISIJA				
01.1 Da li je misija jasno formulisana?				
01.2 Da li je misija relevantna situaciji u kojoj se nalaze korisnici?				
01.3 Da li misiju razumiju i prihvaćaju akteri u procesu?				
01.4 Da li misiju jasno podržava osoblje i menadžment?				
01.5 Da li se misija adekvatno prevodi u dugoročne ciljeve?				
01.6 Da li je organizacija zakonski registrovana?				
01.7 Da li organizacija ima jasan statut?				
02.0 NEPOSREDNI REZULTATI				
02.1 Da li organizacija nudi relevantan raspon produkata/ usluga?				
02.2 Da li se produktima/ uslugama adekvatno rješavaju potrebe ciljnih grupa?				
02.3 Da li su postojeći produkti/ usluge u skladu sa misijom i dugoročnim ciljevima?				
02.4 Da li se produkti/ciljevi na adekvatan način bave različitim ulogama rodova i pozicijama ciljne grupe?				
02.5 Da li postoji dovoljna potražnja za ovim produktima/ uslugama?				
02.6 Da li organizacija ostvaruje značajan broj neposrednih rezultata?				
02.7 Da li organizacija može odgovoriti na potražnju za produktima/ uslugama?				
03.0 ULAZNI ELEMENTI				
03.1 Da li postoji dovoljan broj osoblja?				
03.2 Da li zaposlenici imaju dovoljno razvijene vještine?				
03.3 Da li su prostorije i oprema adekvatni?				
03.4 Da li je lokacija prostorija adekvatna?				

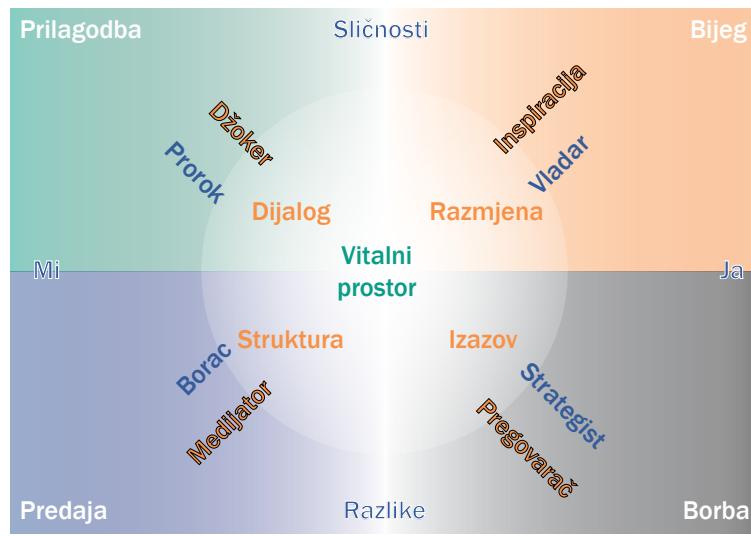
03.5 Da li su uredi i oprema adekvatni?			
03.6 Da li su korišteni materijali dovoljno kvalitetni?			
03.7 Da li su usluge trećih strana adekvatne (voda, struja, knjigovođstvo, itd.)?			
03.8 Da li su finansijska sredstva adekvatna?			
03.9 Da li je organizacija u mogućnosti otplatiti svoje kratkoročne dugove?			
03.10 Da li postoje značajni finansijski rizici i da li su oni pokriveni?			
03.11 Da li postoji dovoljan pristup neophodnim informacijama?			
03.12 Da li se ulazni elementi dovoljno adekvatno koriste u odnosu na obim i kvalitetu neposrednih rezultata?			
04.0 AKTERI			
04.1 Da li je ciljna grupa zadovoljna kvalitetom proizvoda i pruženih usluga?			
04.2 Da li je ciljna grupa zadovoljna količinom proizvoda i pruženih usluga?			
04.3 Da li je organizacija zadovoljna odnosima sa finansijerima/donatorima?			
04.4 Da li su finansijeri/donatori zadovoljni rezultatima?			
04.5 Da li su odnosi sa drugim agencijama zadovoljavajući?			
04.6 Da li organizacija ima prikladne odnose sa onima koji donose politike u regiji i zemlji?			
04.7 Da li organizacija ima dobar javni imidž?			
05.0 FAKTORI			
05.1 Da li je društveno-ekonomска situacija povoljna za djelovanje organizacije?			
05.2 Da li je zakonski okvir povoljan za djelovanje?			
05.3 Da li su društvene i kulturno-ističke norme i vrijednosti unutar ciljne grupe i u društvu povoljni za djelovanje?			
05.4 Da li je fizičko okruženje (klima, infrastruktura) povoljno?			
05.5 Da li je politička klima povoljna?			
06.0 STRATEGIJA			
06.1 Da li je strategija usklađena sa misijom?			
06.2 Da li je strategija jasna i realistična?			
06.3 Da li je strategije prevedena u jasan, realističan godišnji plan?			
06.4 Da li se godišnji plan redovno prati i prilagođava?			
06.5 Da li je organizacija ostvarila prethodne godišnje planove i budžete?			
06.6 Da li postoji jasan i učinkovit radni plan?			
06.7 Da li se radni plan prati?			

06.8 Da li osoblje dovoljno učestvuje u planiranju i monitoringu?				
06.9 Da li se strategije i planovi bave rodnim razlikama među osobljem i cilnjim grupama?				
07.0 STRUKTURA				
07.1 Da li je struktura koja donosi odluke zasnovana na jasnoj podjeli odgovornosti?				
07.2 Da li je podjela zadataka i odgovornosti jasna i razumljiva za cijelo osoblje?				
07.3 Da li unutar odjela i jedinica postoji logična podjela?				
07.4 Da li je logistička podrška adekvatno organizovana?				
07.5 Da li postoji dovoljna koordinacija između odjela/jedinica?				
07.6 Da li postoji dovoljan stepen komunikacije između upravljačkih struktura?				
07.7 Da li postoji adekvatan balans pozicija koje zauzimaju muškarci i žene na različitim nivoima i jedinicama?				
08.0 SISTEMI I PROCESI				
08.1 Da li su administrativne/finansijske procedure adekvatne?				
08.2 Da li se organizacija pridržava svojih procedura?				
08.3 Da li su radne metode/ pristupi adekvatni?				
08.4 Da li se osoblje pridržava radnih metoda/pristupa?				
08.5 Da li postoji adekvatan sistem planiranja?				
08.6 Da li postoji dobar sistem monitoringa i evaluacije?				
08.7 Da li su postavljeni realistični indikatori monitoringa?				
08.8 Da li se dovoljno pažnje posvećuje kontroli kvalitete?				
08.9 Da li su lako dostupne informacije o djelovanju?				
08.10 Da li postoji adekvatan sistem izvještavanja (finansijski i nefinansijski)?				
08.11 Da li postoji pozitivan revizorski izvještaj za prethodnu godinu?				
08.12 Da li se preporuke revizora provode?				
09.0 OSOBLJE				
09.1 Da li osoblje adekvatno obavlja svoje poslove, uzimajući u obzir prilike?				
09.2 Da li su plate i sekundarne beneficije osoblja adekvatne?				
09.3 Da li je rad osoblja predmet redovnog pregleda?				
09.4 Da li je rad adekvatno povezan sa platama i beneficijama?				
09.5 Da li su procedure zapošljavanja adekvatne?				
09.6 Da li je mijenjanje osoblja u normalnim okvirima?				
09.7 Da li se osoblje adekvatno koristi?				
09.8 Da li postoje adekvatne aktivnosti za dalji razvoj osoblja?				

09.9 Da li osoblje ima dovoljne karijerne perspektive?			
09.10 Da li se kadrovske politike adekvatno bave rodnim razlikama?			
10.0 STIL UPRAVLJANJA			
10.1 Da li je briga menadžmenta adekvatno podjeljena između internih i eksternih odnosa?			
10.2 Da li je pažnja menadžmenta adekvatno podjeljena između kvalitete i obima neposrednih rezultata?			
10.3 Da li je briga menadžmenta adekvatno podjeljenja između ljudi i sredstava?			
10.4 Da li je briga menadžmenta adekvatno podjeljenja između odnosa sa osobljem i radnom učinku?			
10.5 Da li postoji adekvatan balans između davanja odgovornosti i kontrole?			
10.6 Da li se odluke donose na vrijeme?			
10.7 Da li je osoblje uključeno u odlučivanje na adekvatan način?			
10.8 Da li je osoblje adekvatno informisano o odlukama?			
11.0 KULTURA			
11.1 Da li postoji adekvatan balans između hijerarhije i učešća?			
11.2 Da li postoji adekvatan balans između pažnje radu i brige za ljude?			
11.3 Da li postoji adekvatan balans između kratkoročnog i dugoročnog razmišljanja?			
11.4 Da li postoji adekvatan balans između preuzimanja rizika i smanjenja rizika?			
11.5 Da li postoji adekvatan balans između pojedinačne odgovornosti i timskog duha?			
11.6 Da li se dovoljno pažnje posvećuje odgovornosti i transparentnosti?			
11.7 Da li se dovoljno pažnje posvećuje nejednakostima (rodnim razlikama i manjinskim grupama)?			
11.8 Da li je organizacija voljna učiti na primjeru svojih prethodnih grešaka?			

ALAT 14

VJEŽBA – UPRAVLJANJE DINAMIKOM MREŽE



Krug koherentnosti

Faza I: Razmjena

U prvom kvadrantu članovi pokušavaju otkriti koju korist mogu pojedinačno ostvariti izvan saveza. Razmatraju da li će njihova lična investicija imati dovoljan povrat. Problem u ovoj fazi nastaje kada se članovi prerano povuku.

- odredite slobodnog aktera sa jasnom ulogom u facilitaciji,
- svim učesnicima ponudite prostor da izraze svoje pojedinačna očekivanja,
- uradite analizu mreže (poglavlje 9.2).

Faza II: Izazov

U drugom kvadrantu učesnici rade na međusobnom odvajanju pozicija učesnika. Učesnici nastoje zauzeti dobre pozicije i potaći druge da iskažu svoje kvalitete. Ovo je vrlo bitna faza koja se često preskače uslijed straha od konfrontacije.

Problem nastaje kada članovi ne izraze svoje granice (povlačenje) ili kada se proces završi svađom nastalom iz međusobnog ubjeđivanja.

Slobodni akter može vršiti ulogu facilitatora kako bi spriječio članove da djeluju van kruga koherentnosti, i to kroz tople ili hладne intervencije (pregovarač ili strategist).

- razlučite da li je izazov zasnovan na pozicijama ili razlikama u mišljenjima o sadržaju,
- facilitirajte proces u skladu s tim da li se radi o razlikama u sadržaju i/ili uspostavljanju pozicija moći,
- objedinite ono o čemu postoji dogovor, kao i ono o čemu ne postoji!

Faza III: Struktura

U trećem kvadrantu učesnici se više bave kolektivnim zadacima i uzajamnom harmonijom nego sobom. Učesnici prihvataju razlike i usvajaju pravila za strukturiranje svoje intervencije.

Problemi nastaju kada članovi prebrzo pređu na ovu fazu (što je najčešće slučaj) ili ukoliko jedan akter kontroliše dogovore. Ostali članovi će se osjetiti ignorisanima (predaja).

Slobodni akter može vršiti ulogu facilitatora kako bi spriječio članove da djeluju van kruga koherentnosti, i to kroz tople ili hладне intervencije (medijator ili borac).

- utvrđivanje etike i pravilnika o radu unutar mreže,
- uspostavite klirinšku kuću za pozicioniranje i odgovornosti,
- formulišite obuhvatni strateški plan sa naznačenim različitim donatorima,
- osigurajte dovoljno finansiranje,
- uspostavite procedure odabira u slučaju povećanja broja članova.

Faza IV: Dijalog

U četvrtom kvadrantu dominantan faktor nisu razlike, već sličnosti i koncenzus koji povezuje članove. Kada postoji vitalni prostor, oni osjećaju odgovornost i za sadržaj i za odnose.

Problem u ovoj fazi nastaje kada se članovi ne bave razlikama u sadržajima ili odnosima jer se osjećaju ugodno u prostoru koncenzusa. Prilagode se.

Slobodni akter može vršiti ulogu facilitatora kako bi spriječio članove da djeluju van kruga koherentnosti, i to kroz tople ili hладне intervencije (prorok ili džoker).

- podjela uloga i odgovornosti u lobiranju na nivou međunarodnih politika,
- stalna evaluacija pojedinačnih aktivnosti i usklađenog strateškog plana,
- stalno priređujte iznenađenja – uvrstite nove poglede i uključite nove ljudi kako bi preispitali svoju i ideju svoje grupe.

ALAT 15

FORMULISANJE RAZLIČITIH PORUKA ZA RAZLIČITE PUBLIKE

Poruka politike: javnost 1

Javnost

Akcija na koju želite potaknuti javnost

Sadržaj poruke

Oblik

Glasnici

Vrijeme i mjesto prenošenja

Poruka politike: javnost 2

Javnost

Akcija na koju želite potaknuti javnost

Sadržaj poruke

Oblik

Glasnici

Vrijeme i mjesto prenošenja

SARA/AED Vodič obuke u zagovaranju: Razvijanje i prenošenje poruke politike

ALAT 16

PREGOVARANJE NA LOBISTIČKOM SASTANKU

Faze pregovaranja koje su ovdje predstavljene zasnovane su na teoriji principijelnih pregovora (u kojima svi pobjeđuju) i CLASP principima.

Faze pregovara na lobističkom sastanku.

Razlikujemo 5 faza sastanka na kojem se vrše pregovori:

- **Priprema:** šta želite postići? Šta je vaš konačni ishod?
- **Debata:** predstavite svoj slučaj/ prenesite poruku
- **Prijedlog:** koristite „ukoliko.... onda“, sačekajte da dobijete informaciju i potom odgovorite (ne budite agresivni)
- **Cjenkanje:** budite određeni, provjerite dogovor, uslovjavajte
- **Evaluacija i aktivnosti koje slijede**

Faza 1 ⇒ priprema

- odlučite šta želite postići i prioritizirajte,
- šta je ono što „morate postići“ – na kojem mjestu podvlačite crtu?
- isto to primjenite u slučaju druge strane,
- predvidite primjedbe koje bi druga strana mogla imati u vezi sa vašim slučajem i pripremite odgovore.

Faza 2 ⇒ debata

- predstavite svoj slučaj,
 - ne otkrivajte šta je za vas najvažnije,
- postavite otvorena pitanja, i
 - SLUŠAJTE odgovore,
- čekajte na signale,
 - kojima se iskazuje volja promjene pozicija.

Faza 3 ⇒ prijedlog

- koristite rečenice „ukoliko.... onda“ forme,
- počnite sa nekoliko tačaka,

- provjerite da li se slažu,
- onda nastavite sa novim tačkama,
- nemojte pričati,
 - ČEKAJTE na odgovore,
- ne prekidajte drugu stranu dok predstavlja svoje prijedloge.

Faza 4 ⇒ cjenkanje

- ponovite ono što ste se dogovorili iz faze 3,
- osvrnite se na prijedlog druge strane i cjenkajte se u vezi sa vašim stavovima koji su protiv tog prijedloga,
- nemojte prihvpati ono što je ispod vaše granice.

Faza 5 ⇒ evaluacija i aktivnosti koje slijede

- obavite je izvan sobe ili zgrade,
- uporedite rezultate pregovora sa svojim ciljevima i onim što ste htjeli postići, a što ste formulisali u fazi 1,
- NAPIŠITE IZVJEŠTAJ i pošaljite ga dalje,
- ORGANIZUJTE INFORMATIVNI SASTANAK sa vašim korisnicima.

ALAT 17

AKCIONI PLAN ZA UTICANJE NA POLITIKE

AKCIONI PLAN

Na sljedećih nekoliko stranica predstavljamo sve elemente akcionog plana, zajedno sa pitanjima na koje bi sada trebali znati odgovore obzirom da ste prošli kroz različite analize:

ANALIZA KONTEKSTA

1. UVOD I ISTORIJAT

Opisati istorijat i događaje koji su doveli do odabira rješenja koje ste vi i/ili vaša organizacija/ savez osmislili – što uključuje i praktična, politička i rješenja koja se odnose na politike (pogledati poglavlje 4: Utvrđivanja predmeta uticanja na politike).

2. PREDMET POLITIKE

Opisati predmet politike na kojem radite (ovo možete pronaći u vašoj teoriji promjene)

3. FAKTORI I AKTERI I VAŠA ORGANIZACIJA

Opisati faktore i aktere koji su povezani sa ovim predmetom politike, što dalje dodatno objašnjava predmet politike. Ovaj opis treba predstaviti u vidu činjenica i podataka kako bi vaš predmet bio kredibilan, legitiman i odgovoran.

Korisni alati (pogledati praktične alate)

- PESTLE analiza
- SWOT analiza
- Problemско stablo.

Opišite i analizirajte svoju organizaciju na osnovu odnosa između vizije, misije (šta ćete VI URADITI), strategije, krajnjih ishoda i neposrednih rezultata (proizvodi i usluge koje pružate).

Također objasnite kako će vaša interna organizacija pružiti neophodne ulazne elemente.

U konačnici, definišite budžete, procedure, kompetencije osoblja i vaš stil upravljanja.

Koristan alat: IOM analiza (pogledati u praktičnim alatima)

PLANIRANJE

4. UČEŠĆE KORISNIKA

Opisati učešće korisnika i rezultate ovog učešća u planiranju.

- ▢ Koja je bila uloga korisnika u planiranju? Da li su bili konsultovani? Da li imaju zvaničnu odgovornost za odlučivanje? Koristite ljestvicu učešća.

Planiranje sa korisnicima se radi kroz:

- Konsultovanje sa njima
 - Saradnju sa njima
 - Njihovu mobilizaciju kako bi sami vršili planiranje.
- ▢ Kako ste organizovali učešće korisnika? Na primjer, koliko ih često konsultujete?
 - ▢ Koje druge aktivnosti ste proveli kako bi ojačali njihove kapacitete za učestvovanje u planiranju?
 - ▢ Da li ste osigurali da ste bar jedanput konsultovali sve korisničke grupe kao što su muškarci, žene, različite starosne grupe, itd.? Ukoliko je odgovor potvrđan, na koji način ste osigurali da od svih ovih grupa dobijete relevantne informacije? Na koji je način konsultovanje bilo rodno osjetljivo?

5. DEFINISANJE PREDMETA POLITIKE

Opisati vašu konačnu analizu problema (šta ga prouzrokuje i analiza uzroka i posljedica).

U ovom dijelu osvrćemo se na teoriju promjene (TP). Ukoliko ste koristili druge metodologije kao što su problemsko ili stablo ciljeva za logičku matricu (LM) ili za mapiranje krajnjih ishoda (MKI), u zagradi ćete naći terminologiju koja se tiče tih metodologija.

TP korak 1: Pojasnite krajnji cilj ili viziju

(LM: učinak; MKI: vizija)

Opišite vašu viziju ili konačni cilj – kako će situacija izgledati ukoliko sve što vi i drugi radite u cilju rješavanja problema bude i uspješno. Ne zaboravite da za korisnike ovu promjenu učinite što konkretnijom.

TP korak 2: Formulišite područja intervencije ili krajnjih ishoda

(LM: ciljevi ili krajnji ishod; MKI: misija)

Opišite promjene koje su potrebne za ostvarivanje vizije.

Ono što ćete VI URADITI predstavite što jasnije.

Ovo su promjene na kojima vi, kao organizacija, i vaši partneri radite. Vaši programi doprinose ostvarenju ovih promjena. Krajnji ishod formulisan je konkretnim izjavama o tome ko će ostvariti koje promjene.

TP korak 3: Pripremite „tako-da lanac“ ili stazu promjene

(LM: ogranci problemskog stabla; MKI: ljestvica izazova za krajnji ishod)

Opišite najmanje jedno područje intervencije, stazu promjena koja je potrebna za ostvarivanje promjene na nivou krajnjeg ishoda. Ovo može biti grubi opis, ali se treba dalje dopuniti detaljima nakon što utvrđite dijelove lanca na kojima ćete raditi (koraci 5 i 6).

TP korak 4 --> Učinite svoje hipoteze jasnima

Tamo gdje je potrebno, navedite zašto vjerujete da će se promjena ostvariti na način koji ste opisali i šta mislite da će se promijeniti. Budite sigurni da o ovome postoji sporazum na svim nivoima lanca.

Jasno navedite zašto vjerujete da je potrebna promjena u postupanju političke ciljne grupe i šta je promjena na kojoj ćete raditi.

U dijelu vašeg lanca od suštinske je važnosti da sve vaše hipoteze budu što jasnije. Ovo će dalje koristiti za potrebe monitoringa.

6. DEFINISANJE PREDMETA POLITIKE I RANE PORUKE

Opišite konačni *predmet politike* na kojem ćete raditi:

Koja je vaša *pozicija* ili rana poruka u vezi sa ovim predmetom?

7. ANALIZA AKTERA U PROCESU

Ponovite predmet i ranu poruku koji su polazna tačka vaše analize aktera u procesu.

Navedite sve aktere u procesu koji imaju neki ulog u ovom predmetu politike i ocijenite ih prema njihovom stavu, važnosti i uticaju u vezi sa vašom pozicijom ili porukom (koristite se alatima iz poglavlja 8).

Rezultate analize aktera u procesu predstavite kroz:

- matricu prioritiziranja publike, i/ili
- matricu saveznika i protivnika,
- tabelu ciljanja publike,
- koristeći se ljestvicom učešća, navedite kako ćete osigurati da različiti akteri u procesu učestvuju u planiranju i provedbi vaše intervencije.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - u planiranju; - prima informacije; - prikuplja informacije; - konsultovan; - saradnik; - mobilizovani da sami vrše planiranje. | <ul style="list-style-type: none"> - u provedbi - prima informacije; - prikuplja informacije; - konsultovan; - saradnik; - mobilizovani da sami vrše provedbu. |
|---|--|

8. MAPIRANJE PROCESA DONOŠENJA POLITIKA

Opisati glavne procese, događaje i prilike u donošenju politika koji su relevantni za vaše uticanje na politike u vezi sa predmetom. Ovo navedite u tabeli.

Faza	Struktura (gdje?)	Akter (ko?)	Vrijeme	Aktivnost
Razmjena ideja				
Priprema				
Pred odlučivanje				
Odlučivanje				
Provedba i monitoring				

Ko je odgovoran za to da osigura da su aktivnosti usmjerene prema pravim akterima u pravo vrijeme?

Da li ste razmotrili budžet za ovo?

STRATEŠKI PRISTUP

Na osnovu vaše poruke/pozicije, konsultacija sa korisnicima, analizi aktera u procesu i mapiranja procesa donošenja politika:

- a. Ko su vaši glavni saveznici?
- b. Ko su vaši protivnici?
- c. Ko su vaše GLAVNE POLITIČKE CILJNE GRUPE ? (Mislite i na lanac uticaja)
- d. Odaberite najvažniji događaj ili momenat u procesu donošenja politika na koji ćete se fokusirati.
- e. Koju ulogu imaju korisnici?
- f. Odlučite na koga NEĆETE vršiti uticaj.

9. IZGRADNJA SAVEZA

Na osnovu analize aktera u procesu, opišite sa kojim partnerima ćete nastojati uspostaviti neki vid saveza.

Opišite kako namjeravate upravljati savezom i dinamikom mreže.

Koristite alat za analizu mreže.

Da li imate zajedničku ambiciju? Ko je voljan uložiti vrijeme, novac i energiju?

Ko će biti:

- partner
- dobavljač
- veza
- korisnik.

10. CLASP PRINCIPI – PROCIJENITE SEBE i VAŠE PARTNERE U MREŽI

Opišite kako stoji vaša organizacija i mreža u odnosu na principe kredibiliteta, legitimnosti, odgovornosti, orientisanosti ka služenju i moći.

Obzirom da neki od ovih principa određuju mišljenje drugih o vašoj organizaciji, molimo vas da opišete i načine na koje bi htjeli ojačati ove principe.

Možete preuzeti i neke od indikatora iz poglavlja 2.

	Trenutačna situacija	Željena situacija	Aktivnosti koje treba provesti
Kredibilitet			
Legitimnost			
Odgovornost			
Orijentisanost na služenje			
Moć			

Da li imate dovoljno sredstava da se nastavite držati ovih principa i dalje ih poboljšati, ukoliko je to potrebno?

11. KONAČNI AKCIONI PLAN- i PRIMJENA CLASP-a u ovom SAVEZNIČKOM AKCIONOM PLANU

Opisati konačni akcioni plan, na osnovu priloženog obrasca.

Ovo je finalizacija „tako-da“ lanca na osnovu svih analiza. Kako bi ovo sebi vizuelno predstavili, unesite cijeli niz koraka u „tako-da ljestvicu“. Za svaki korak trebate navesti:

- rezultate/ markere napretka u ovom koraku, a u kontekstu promjene u postupanju,
- vaše aktivnosti/ proizvode/ usluge u okviru ovog koraka.

Pripremne aktivnosti:

- istraživanje i prikupljanje činjenica,
- učešće korisnika,
- izgradnja saveza i umrežavanje.

Isporučivanje produkata i usluga:

- lobiranje
- komunikacija,
- kampanje.

- podjela zadataka i odgovornosti među članovima vašeg saveza,
- vremenski okvir,
- resursi (finansijski, ljudski resursi, materijali),
- potencijalne barijere,
- komunikacijski plan.

Kratkoročni rezultati:

Vaša intervencija uvijek će počinjati fazom u kojom ćete uključiti i druge, kao što su korisnici i saveznici.

Opišite korake koji su doveli do inicijalnog angažmana: za svaki od koraka opišite vrstu angažmana koju želite:

Korak 1

Korak 2

Korak 3

Na kraju ovih koraka, da li postoji ohrabrujuća reakcija na program u ranoj fazi?

Srednjoročni rezultati:

Inicijalni angažman trebao bi promijeniti ponašanje onih koje ste angažovali. Oni trebaju početi raditi stvari na drugačiji način i to u kontekstu postizanja krajnje promjene u postupcima za koju se svi slažete da se treba desiti. Ovo je aktivni angažman i ukazuje na istinsku predanost. Ovdje će početi uticaj na političke ciljne grupe. Opišite korake koji su doveli do učinkovitog uticanja na političke mete. To su koraci koji se odvijaju nakon što se inicijalni angažman pretvoriti u aktivnost. Za svaki korak opišite vrstu promjene koju želite vidjeti i to za svakog aktera u procesu.

Korak 4

Korak 5

Korak 6

Dugoročni rezultat: promjena u postupanju

Ovdje se uticanje na političke ciljeve probražava u promjeni postupanja ovih ciljnih grupa. Ukoliko vaši politički ciljevi nisu oni koji se u konačnici moraju promijeniti, onda na kraju želite vidjeti i promjenu na nivou te ciljne grupe – što je konačan korak.

Opišite korake koji su doveli do promjene krajnjeg aktera u procesu kojeg ste htjeli promijeniti. Za svaki korak opišite vrstu promjene koju želite vidjeti ostvarenou.

Korak 7**Korak 8****Korak 9****Obrazac za akcioni plan uticanja na politike****Svrha:**

Napraviti „skriptu“ za vaša nastojanja u cilju unapređenja i pružanje podrške provedbi.

Upute:

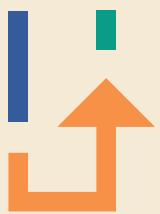
- 1. Koristeći se ovom formom kao obrascem, napravite radni plan za svaki od utvrđenih ciljeva. Obrazac prilagodite tako da odgovara vašem jedinstvenom kontekstu.
- 2. Saradnicima podijelite kopije svih radnih planova.
- 3. Držite kopije pri ruci kako bi ih mogli ponijeti na sastanke radi redovnog pregledanja i ažuriranja. Možete odlučiti da razvijete nove radne planove za nove faze vaših nastojanja uticanja na politike.

Cilj:**Rezultati /dostignuća:**

„Tako-da lanac“		Indikatori	Odgovornosti	Vremenski okvir	Resursi	Potencijalne barijere	Komunikacijski plan
Stratešija akcionih koraka	Kako ćemo znati da je bilo uspiješno?	Ko će to uraditi?		Do kada? (dan/mjesec)	A. Dostupni resursi B. Potrebni resursi (finansijski, ljudski, politički i drugi)	A. Čemu se moraju oduprijeti organizacije ili pojedinci? B. Kako?	Ko je uključen? Koje metode? Koliko često?
Šta će se uraditi?					A. B.	A. B.	
Korak 1:					A. B.	A. B.	
Korak 2:					A. B.	A. B.	
Korak 3:					A. B.	A. B.	
Korak 4:					A. B.	A. B.	
Korak 5:					A. B.	A. B.	

Dokaz uspjeha - Kako ćete znati da postizete uspjeh? Koja su vaša mjerila?

Proces evaluacije - Kako ćete utoriti da je vaš cilj postignut? Koja su vaša mjerila?



Rječnik ključnih pojmova

RJEČNIK KLJUČNIH POJMOVA

AKTER podrazumijeva bilo kojeg aktera u društvu sa interesom u određenom predmetu ili pitanju, bilo da se radi o vlastima, privatnom sektoru ili sektoru civilnog društva. Akteri mogu biti organizacije, institucije ili pojedinci.

AKTER U PROCESU odnosi se na sve aktere u društvu iz vlasti, civilnog društva ili privatnog sektora koji imaju „uloga“ bilo u korist ili protiv ili neutralno u odnosu na vašu poziciju ili mišljenje.

AKTIVIZAM, u kontekstu u kojem je korišten u ovom priručniku, odnosi se na aktivnosti koje su usmjereni ka trećim stranama (npr. javnost) i koje mogu biti nasilne i nezakonite ili nenasilne. Većina takvih aktivnosti ne provodi se s ciljem stvaranja ili predlaganja koncenzusa. Provode se kako bi se drugi ubijedili ili informisali, npr. u cilju dobivanja podrške javnosti za predmet ili za uključivanje predmeta u agendu.

CIKLUS UTICANJA NA POLITIKE zasnovan na ciklusu upravljanja projektom koristi se diljem ovog priručnika u cilju predstavljanja koraka koje je potrebno napraviti u razvoju, provedbi, monitoringu i evaluaciji intervencije uticanja na politike. Ove korake dopunjuju proizvodi koji se razvijaju nakon svakog poduzetog koraka, kao i alati i metode za pravljenje koraka. Osnovna poruka ciklusa je potreba pažljivog planiranja intervencije.

DRUŠTVENI MEDIJI su mediji za društvenu interakciju uz korištenje pristupačnih i podesivih komunikacijskih tehnologija. Društveni mediji uključuju korištenje web i mobilne tehnologije za transformisanje komunikacije u interaktivni dijalog kao što je Facebook, Twitter, Blogs, Linked-In, Hyves.

GRANIČNI PARTNERI je pojam koji se koristi u mapiranju krajnjih ishoda za aktere na koje utičete kako bi ostvarili promjenu i promijenili njihove postupke (akteri u području uticanja).

KOMUNIKACIJA je proces slanja poruke prema i primanje poruke od različitih publika.

KORISNICI USLUGA su grupa ljudi, građana, članova, korisnika ili predstavnika odbora koji vam daju mandat i koji vas podržavaju u javnim nastupima.

KREDIBILITET se odnosi na objektivne i subjektivne komponente uvjerljivosti izvora ili poruke, također poznato i kao zagovaranje zasnovano na dokazima, povjerljivosti, stručnosti i karizmi.

LEGITIMNOST je javno prihvatanje vladinog režima ili zakona kao autoriteta. Odnosi se na sistem, kao i na ono na čemu se izgrađuje koncenzus i prihvatanje.

LOBIRANJE se odnosi na sve aktivnosti organizovane kako bi se uticalo na i vršio dijalog sa onima čija promjena je ključna.

LOGIČKI OKVIR je alat za planiranje, monitoring i evaluaciju intervencija za projekte i programe, a zasnovan je na analizi konteksta.

MAPIRANJE KRAJNJIH ISHODA je alat za planiranje, monitoring i evaluaciju kompleksnih promjena u društvu, a u koji su uključeni brojni akteri, akteri u procesu i korisnici.

MOĆ je snaga, pozicija i energija koju ljudi imaju i mogu iskoristiti za ostvarivanje promjene. Moć se može koristiti u pozitivnom i negativnom kontekstu. Razlikujemo moć nad, moć za, moć sa i moć unutar.

ODGOVORNOST je koncept iz etike i upravljanja sa nekoliko značenja. Često se koristi uporedo sa pojmovima kao što je vjerodostojnost, transparentnost, odgovorljivost, pokudnost, jamčivost i ostalim koji se vežu za očekivanja polaganja računa.

ORIJENTISANOST NA SLUŽENJE je stav koji primjenjujete u odnosu sa ljudima i u uticanju na ciljane političke donosioce odluka. Ovo znači da trebate poštovati ljude, održavati svoja obećanja, pružati visoko kvalitetne ulazne elemente i vršiti pravovremenu isporuku.

PODRUČJE KONTROLE pojam je koji se koristi u mapiranju krajnjih ishoda kako bi se opisao opseg aktivnosti koje provodite vi, vaša organizacija ili saveznici i organizacije koje dijele vaše mišljenje (vaši takozvani strateški partneri – pogledajte dole navedenu definiciju).

PODRUČJE UČINKA ILI INTERESA pojam je koji se koristi u mapiranju krajnjih ishoda i teoriji promjene kako bi se opisala promjena ponašanja na nivou korisnika ili krajnjih korisnika odluka koje donose političke ciljne grupe (u području uticaja).

PODRUČJE UTICAJA pojam je koji se koristi u mapiranju krajnjih ishoda kako bi se opisala promjena ponašanja koju vi i vaši saveznici (iz područja kontrole) očekujete/želite ostvariti kroz svoje aktivnosti i intervencije usmjerene ka političkim ciljnim grupama (ili takozvani granični partneri – pogledajte gore navedenu definiciju).

POLITIKE se odnose na skup faktora kojima upravlja zakon ili prihvaćene (zakonske) prakse, a često ih predstavljaju vlade, dominantni politički moćnici ili akteri u procesu. Takve faktore nije jednostavno promijeniti ili na njih uticati. Ipak, većina procesa uticanja na politike cilja na takve faktore i aktere u cilju ostvarivanja promjene.

POLITIKA je formalni forum pregovaranja o politikama ili zakonima koji se odvija u političkoj arenii demokratije kao što je vlada, parlament, senat, ali i na većem nivou NVO-a i privatnog sektora.

PROMJENA U POSTUPANJU je promjena postupaka vaših političkih meta (ciljne grupe).

PUT PROMJENE odnosi se na nekoliko tako-da ljestvica jednog ili više aktera u cilju ostvarivanja željene promjene u postupanju.

STRATEŠKI PARTNER pojam je koji se koristi u teoriji mapiranja krajnjih ishoda za aktere sa kojima sarađujete vi, vaši saveznici ili organizacije koje dijele vaše mišljenje.

TAKO-DA LJESTVICA PROMJENE podrazumijeva nekoliko koraka koji vode od očekivane promjene do željene promjene u ponašanju. Sa svakim korakom više na ljestvici, predvidljivost postaje težom.

UČEŠĆE KORISNIKA je stepen uključenosti korisnika ili građana u svim momentima

procesa vršenja uticaja na politike – izbor i utvrđivanje predmeta, analiza, priprema, realizacija i evaluacija.

UTICANJE NA POLITIKE odnosi se na namjeran i sistematski proces uticanja na politike, prakse i ponašanje različitih ciljanih aktera u procesu s najvećim uticajem na predmet, pri čemu se uključuju i korisnici i povećava se njihovo vlasništvo nad i kapaciteti u vezi sa predmetom. Aktivnosti se mogu pojedinačno odvijati ili se može primijeniti zajednička strategija u kojoj zajedničke snage i usklađena akcija povećavaju učinkovitost intervencija uticanja na politike.

ZAGOVARANJE se odnosi na nenasilne aktivnosti uticanja na politike, prakse i ponašanja. Uključuje lobiranje (po prirodi nenasilno) i druge aktivnosti koje ne potпадaju pod lobiranje, ali su nenasilne i smatraju se zakonitim.



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 REZULUCIJOM 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 Kavaklidere - 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