



Projekat finansira
Evropska unija



OCD i učešće građana



Ova publikacija je nastala uz pomoć Evropske unije. TACSO projekat je jedini odgovoran za sadržaj publikacije, i ona ni u kom pogledu ne predstavlja stav Evropske unije. Sadržaj ovog priručnika je javan i može biti besplatno distribuiran u nekomercijalne svrhe. Ukoliko odaberete da koristite ovaj materijal, molimo vas da navedete TACSO kao izvor i da navedete internet stranicu sa koje je material preuzet. Ukoliko reprodukujete tekst priručnika, navedite originalne autore i njihove organizacije.



Izdavač: Tehnička podrška organizacijama civilnog društva
TACSO regionalna kancelarija
Potoklinica 16, Sarajevo, Bosna i Hercegovina,
www.tacso.org

Za izdavača: Emina Abrahamsdotter,
Regionalni koordinator treninga

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

Prevod: Marija Stegić

Lektura i korektura: Lidija Paradinović

Dizajn: Šejla Dizdarević, diglTarija

Datum: 2011

TACSO projekat sprovodi konzorcijum koji predvodi SIPU International, a koji čine sledeće organizacije:

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 lokalne demokratije
www.frdl.org.pl

Partnerska fondacija za lokalni razvoj
www.fpdl.ro

Zahvaljujemo se

Veoma smo zahvalni svim organizacijama civilnog društva sa zapadnog Balkana i iz Turske koje su doprinele obogaćivanju ovog priručnika tako što su podelile svoja znanja i iskustvo sa nama:

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

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

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

Inicijativa Kosovare për Stabilitet (Inicijativa
za stabilnost Kosova) – IKS
Kosovo pod UNSCR 1244/99
www.iksweb.org
info@iksweb.org
+ 38138222321

Udruženje građana „Viktorija“
Bosna i Hercegovina
www.izaberi-zivot.rs.ba
viktorija@spinter.net
+387051434300

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

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

Udruženje za lobiranje “Sve žene”
Turska
www.tukal.org.tr
tukal@tukal.org.tr
+90 (312) 446 2164

Asocijacija za zaštitu životne sredine
“Avalon”
Srbija
www.avalon.org.rs
avalon1@open.telekom.rs
+3810638347095

Dorcas Aid International
Albanija
www.dorcas.net
office@albania.dorcas.org
0035582242115

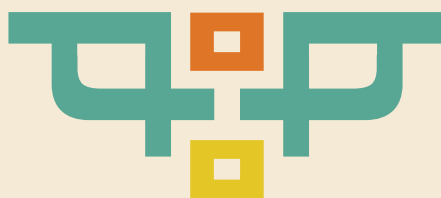
Gradsko veće grada Akjaka
Turska
www.akyakakentkonseyi.org.tr
bilgi@akyakakentkonseyi.org.tr
+905325881903

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

Nacionalni centar izviđača Kosova
Kosovo pod UNSCR 1244/99
www.qnvk.org
nationalscoutcenterkosov@yahoo.com
+38604969668



OCD i učešće građana



SADRŽAJ

Predgovor	12
Uvod	15
I DEO	
Šta je učešće građana? Zašto je ono važno? Kako funkcioniše?	17
Demokratija i učešće građana	20
Razumevanje procesa donošenja odluka	34
Izazovi i mogućnosti za OCD u pružanju podrške učešću građana	44
Ulazne tačke i alati za uključivanje	72
Prikupljanje i predstavljanje dokaza	88
II DEO	
Učešće građana na delu	99
Građani/ građanke, lokalna uprava, i participativni razvoj	100
Učešće građana u procesima donošenja odluka na nacionalnom nivou	110
III DEO	
Set alata	122
Rečnik ključnih termina	146
Reference i materijali za dalje čitanje	149



Predgovor

PREDGOVOR

SA aktivnostima koje su u toku u osam zemalja na zapadnom Balkanu, zajedno sa Turskom, *Projekat tehničke podrške organizacijama civilnog društva TACSO*, pruža podršku i mogućnosti za razvoj snažnog i uticajnog sektora civilnog društva. Ovo ulaganje u civilno društvo je bazirano na uverenju da u kontekstu pripadnosti Evropskoj uniji tekući politički, ekonomski i socijalni procesi zahtevaju angažovano i funkcionalno civilno društvo kao važan preduslov demokratskog razvoja.

Važan element TACSO projekta je razvoj kapaciteta organizacija civilnog društva, čiji je osnovni cilj povećanje kapaciteta predstavnika OCD u okviru nekoliko ključnih oblasti, kroz pružanje novih saznanja o savremenim metodologijama i tehnikama, praktičnih znanja, i mogućnosti razmene istih.

Tokom proleća 2010. TACSO je implementirao pet regionalnih trening programa u kojima su učestvovali predstavnici iskusnih i dobro uspostavljenih organizacija civilnog društva. Nakon uspešnog završetka obuka i u cilju daljeg jačanja kapaciteta OCD, TACSO je odlučio da napravi pet priručnika:

- Prikupljanje sredstava i pristup EU fondovima;
- Upravljanje OCD – praktični alati za analizu organizacionog razvoja;
- Razvoj i upravljanje projektima finansiranim od strane EU;
- Javno zagovaranje i uticanje na politike za društvene promene;
- *OCD i učešće građana.*

Ovi priručnici su namenjeni organizacijama i trenerima koji sprovode obuke u okviru gore navedenih tema. Priručnici će takođe biti korišćeni kao materijal za razvoj TACSO E-learning kurseva u budućnosti.

Svrha ovog priručnika, nazvanog *OCD i učešće građana*, je da poveća veštine OCD u oblasti podržavanja učešća građana u procesima donošenja odluka.

Iskreno se nadamo da će vam priručnik biti koristan u daljem radu.

Palle Westergaard

Vodja tima

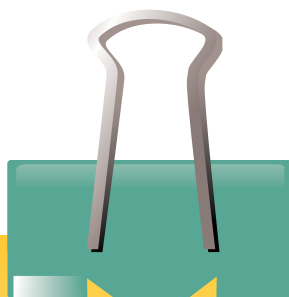


Uvod

Uvod

Evropska unija zasnovana je na principima slobode, demokratije, poštovanja ljudskih prava i fundamentalnih sloboda, i vladavine zakona. Među ovim fundamentalnim slobodama nalazi se i pravo građana da formiraju asocijacije kako bi stremili ka zajedničkim ciljevima koji poštuju gorenavedene principe, i kako bi aktivno učestvovali u društvu. Jedna od važnih uloga organizacija civilnog društva (OCD), kako u okviru Evropske unije tako i globalno, jeste omogućavanje učešća građana u procesima donošenja odluka, bilo da se radi o procesima na lokalnom, provincijalnom, nacionalnom ili čak međunarodnom nivou. Međutim, ovo je uloga koju OCD često teško ispunjavaju efektivno, a posebno predstavlja izazov za kapacitete OCD u zemljama u tranziciji.

Kako bi pomogao organizacijama civilnog društva u regionu zapadnog Balkana i Turske da se suoče sa ovim izazovom, TACSO projekat je sastavio ovaj vodič. Trebalo bi napomenuti da, iako su primarna ciljna grupa ovog vodiča same organizacije civilnog društva, očekujemo da on može biti zanimljiv i sadržajan za različite partnere OCD – organe lokalne uprave, delove centralne državne uprave, i druge javne institucije – kao i pojedinačne građane. Ponuđene informacije, metodologije i iskustva koje vodič prenosi namerno su široko formulisani, tako da i osobe kojima je tema učešća građana potpuno nova i oni koji su već iskusni poznavaooci ove oblasti mogu pronaći u njemu korisne savete.



Vodič se sastoji od tri glavna dela:

- 1 deo** sadrži koncepte i opšte pristupe, mehanizme i metodologije za efektivno učešće građana;
- 2 deo** predstavlja učešće građana u akciji, kako na lokalnom tako i na nacionalnom nivou;
- 3 deo je** 'Set alata' koji sadrži kontrolne liste i primere modela i metodologija koji se mogu koristiti kao podrška učešću građana.

Ceo vodič sadrži veliki broj studija slučaja i prezentacija dobrih praksi i naučenih lekcija iz regiona i šire, a na kraju svakog poglavlja nalaze se 'pitanja za raspravu'* koja su osmišljena kako bi stimulisala diskusiju i razmatranje ideja predstavljenih u prethodnom tekstu. Konačno, na kraju vodiča nalazi se rečnik ključnih termina i produženi odeljak sa referencama i izvorima za dalje čitanje i vežbu.

Stari engleski glagol 'to moot' (raspravljati) znači 'povesti diskusiju ili debatu', i u anglo-saksonskoj Britaniji postojala su mesta ili zgrade određeni specifično za diskutovanje 'pitanja za raspravu'. Ova mesta nazivala su se 'Moot Hills' (bregovi za raspravu) ili 'Moot Halls' (sale za raspravu) i postajala su tačke za okupljanje zajednica na kojima bi se donosile odluke vezano za javna pitanja, kao što je upotreba zemlje ili razrešenje komercijalnih sporova.

I vodič i sadržaj Seta alata osmišljeni su kako bi bili korišćeni ili kao smernice za samostalno učenje, ili kao materijali u kontekstu radionica, okruglih stolova, ili čak formalnijih obuka. Zato bi svako ko radi ili volontira u nekoj OCD trebalo da se oseća slobodnim da koristi ovaj materijal. Vodič takođe sadrži veliki broj primera stvarnih iskustava organizacija iz regiona, kao i detalje vezano za pronalaženje dodatnih informacija, pa se nadamo da će se svaki čitalac osetiti inspirisanim i ohrabrenim da nastavi sa svojim istraživanjem ove teme.

Autora ovog vodiča možete kontaktirati na adresi simon.forrester@eurasiasocialchange.com.



I DEO

**Šta je učešće građana,
zbog čega je važno, i kako
funkcioniše?**

UČEŠĆE GRAĐANA I SOLIDARNOST, ILI ŠTA SE DEŠAVA KADA NE UČESTVUJEMO U PROCESU DONOŠENJA ODLUKA!

Timur je doveo slona u Aksehir, mali grad u Anatoliji. Ogromna životinja puštena je da luta kuda želi. Zato sva polja, vinogradi i bašte bivaju uništeni. Poverh toga, siromašni ljudi Aksehira dobili su obavezu da hrane životinju.

Ukratko, Timurov slon postao je prvi i najveći problem Aksehira.

‘Dragi Hodža,’ molili su meštani Aksehira Nasredin Hodžu¹, ti si jedini koji se ne boji da razgovara sa Timurom. Samo ga ti možeš ubediti. Idi i reci mu da ne želimo više da njegov slon ovde živi. Objasni mu da nam ga je dosta.’

‘U pravu ste,’ složio se Hodža, ‘moramo učiniti nešto povodom ovoga. Ali i ja se plašim da razgovaram sa Timurom. Kako bi bilo ako bismo sutra ujutru desetoro ili petnaestoro nas zajedno otišli kod Timura i zajednički mu objasnili naš slučaj. Tako ćemo biti jači.’ Svi se složiš.

Sledećeg jutra velika grupa muškaraca i žena okupila se ispred Hodžine kuće. Zatim su krenuli u povorci prema Timurovom šatoru, sa Hodžom na čelu i gomilom naroda koja je sledila iza njega. Kako su prilazili sve bliže privremenom stanu despota, ljudi iza Hodže, u strahu od Timurovog gneva, nestajali su jedan po jedan. Kada je Hodža došao pred ulaz velikog šatora, shvatio je da je ostao sam. ‘Ahh, vi kukavice!’ rekao je u sebi.

‘Hodža,’ gromoglasno viknu Timur, ‘Šta te dovodi danas pred mene?’

‘Veliki Timure,’ reče Nasredin Hodža sakupljajući hrabrost, ‘obožavamo slona kog si doveo u Aksehir. Zahvalni smo na tvom dobročinstvu. On je naš ponos i dika. Ali brinemo se, veliki Timure. Sirota životinja je pomalo usamljena. Možda bi mu mogao dovesti druga, recimo ženku slona koja bi mu pravila društvo. Mogli bi zajedno da se šetaju kroz polja i bašte i, ako Bog da, možda da imaju i potomstvo. To će samo povećati našu zahvalnost za velikodušni dar koji si nam dao ‘.



Ilustracija - Alperen KOSEOGLU

¹ * Nasredin Hodža je čuveni humorista i pripovedač iz davne prošlosti Anatolije.



Demokratija i učešće građana

DEFINISANJE UČEŠĆA GRAĐANA, I NJEGOVIH VEZA SA UPRAVOM

Pre nego što se zadubimo u detalje funkcionisanja učešća građana i učenje o tome kako OCD mogu osnažiti svoj doprinos participatornom donošenju odluka, bilo bi korisno da istražimo koncepte sadržane u često korišćenoj reči 'učešće'. Moramo postići zajedničko shvatanje značenja ovih koncepata, kao i toga zbog čega su oni važni za rad organizovanog civilnog društva. U tom smislu, sledeći pasusi poslužiće kao uvod u ovu temu, i osmišljeni su kao osnova za dalje diskusije između članova OCD, njihovog osoblja, i volontera. Počecemo istraživanjem veze između „učešća“ i „demokratije“, i načina na koji se ove dve reči kombinuju kako bi činile živote ljudi boljim.

Reprezentativna demokratija, u formi u kojoj se nalazi u Evropskoj uniji i u regionu zapadnog Balkana i Turske, je forma vladavine zasnovana na principu odabranih pojedinaca koji predstavljaju narod. Ovi predstavnici formiraju nezavisno vladajuće telo (tokom izbornog perioda) koje dobija obavezu da postupa u interesu naroda, ali ne kao njegova direktna zamena (i ne uvek u skladu sa njegovim željama), već sa dovoljno autoriteta kako bi bilo u stanju da sprovodi brze i odlučne akcije kada se suoči sa naglim promenama okolnosti.

Danas, u liberalnim reprezentativnim demokratijama, predstavnici se obično biraju u višepartijskim izborima koji pokušavaju da budu "slobodni i ravnopravni". Moć predstavnika u okviru liberalne demokratije obično je ograničena Ustavom (kao u slučaju ustavne demokratije ili ustavne monarhije) ili drugim merama koje služe kao protivteža reprezentativne moći.



Kapacitet građana da odaberu javne zvaničnike i da im daju mandatno pravo da predstavljaju njihove stavove ide ruku pod ruku uz druge osnove demokratske principe, koji služe kako bi čuvali stabilnu i efektivnu vladavinu, kao na primer odgovornost ili transparentnost. Ipak, glasanje nije jedini oblik učešća građana: javne debate, javni skupovi, ankete građana, savetodavni saveti građana, peticije, pisana obaveštenja, otvorene telefonske linije and 'video kutije', pisma, internet forumi, i kartice za ocenjivanje, su samo neki od primera mogućih instrumenata koje i građani i zvaničnici mogu koristiti kako bi povećali stepen zastupljenosti dimenzije javnog učešća u stvaranju politika i vezanim procesima. Učešće građana približava državnu upravu narodu. Ono omogućava građanima da postavljaju ciljeve i prioritete, da nadgledaju i prate postupke političara i administratora i da ih drže odgovornim za njihove radnje, da iskazuju svoja mišljenja, da dele informacije i ukazuju na svoje potrebe i probleme, da se uključuju u procese donošenja odluka, da pronalaze dodatne resurse, da prate i procenjuju ishode primene politika, i mnogo šta drugo.

Tako možemo videti da participatorni pristup javnoj politici zaista može podržavati prelaz sa 'vladavine' na 'upravu', gde 'uprava' podrazumeva celu lepezu aktera koji su uključeni u proces stvaranja i implementacije javne politike. Zato je prihvaćeno da se izraz 'uprava' odnosi na nove, nedavno formirane institucionalne entitete koji su transformisani od prethodno uspostavljenih formi vladavine, ili koji su se razvili nezavisno od države, uključujući različite modele upravljanja i koordinacije u koje su uključene različite javne i privatne institucije i akteri. Multi-aktersko donošenje odluka pomaže u usvajanju osnovnih karakteristika uprave. Ove karakteristike najbolje se definišu kao kapacitet za iskazivanje zajedničkog seta prioriteta za društvo, održavajući koherentnost, nudeći 'čvrstu ruku na kormilu', i odgovornost.

Još jedna značajna dimenzija učešća građana leži u tome kako se odnosi između različitih institucija i aktera oblikuju kroz raspodelu autoriteta. Ova dimenzija bila je posebno zanimljiva za Šeri Arnštajn, američku sociološkinju, koja je 1969 godine objavila značajno istraživanje o ulozi učešća građana u procesu donošenja odluka. Arnštajnova je tvrdila da je učešće građana 'kategorički termin za moć građana', pošto mora ići dalje od građanskog posmatranja ili pasivnog učešća, jer javnost nije pasivni akter, već agent koji ima moć da izmeni način na koji se rukovodi javnim pitanjima. Tako postaje jasno da učešće građana nije samo deo opisa određenog institucionalnog mehanizma za donošenje odluka, već aspekt same vlasti koja zapravo donosi odluke. Učešće građana se zato u zemljama članicama EU, i u zemljama koje se nadaju budućem članstvu, sve više posmatra kao osnovni element dobre uprave.

Obrad Ivanović iz Srpskog demokratskog foruma komentariše da "učešće građana znači prelazak stanovnika lokalnih zajednica iz pasivnih političkih posmatrača u aktivne učesnike u razvoju zajednice. Štaviše, učešće građana u procesima donošenja odluka znači da građani na organizovan način prepoznaju probleme lokalnih zajednica i da imaju sposobnost da predlažu relevantna rešenja".

Prema mišljenju političkih naučnika kao što je Robert Dal, demokratije moraju pružati jednake i adekvatne mogućnosti za učešće građana. Ove mogućnosti trebalo bi da pruže šansu građanima da: a) stavljaju teme na dnevni red; b) iskazuju svoje stavove vezano za te teme; c) koriste neku vrstu autoriteta (kroz glasanje, ili na neki drugi način). Sva tri ova prava zagarantovana su Lisabonskim sporazumom Evropske unije i predstavljaju, kako za EU kao celinu tako i za njene pojedinačne zemlje članice, značajne izazove koje treba ispunjavati, a služe i kao korisni ciljevi za one koji se trude da steknu članstvo u EU. Sporazum ima za cilj podržavanje daljeg razvoja demokratije i transparentnosti u Evropi, sa jačom ulogom Evropskog parlamenta i nacionalnih parlamenata, jasnijim pregledom podele odgovornosti na evropskom i nacionalnom nivou, i više prilika za građane da iskažu svoja mišljenja u otvorenom forumu. Jedan od novih ključnih instrumenata za promovisanje učešća građana u procesima donošenja odluka u EU je "Inicijativa građana". Možete saznati na koji način možete pronaći dodatne informacije o ovoj inicijativi u daljem tekstu:

Evropska inicijativa građana

EIG je prvi trans-nacionalni instrument participatorne demokratije u svetskoj istoriji.

Ona se smatra jednom od glavnih inovacija koje je doneo Lisabonski sporazum, i omogućava da milion građana Evropske unije može direktno tražiti od Evropske komisije da predlaže zakonske propise relevantne za njihove interese u okviru kompetencije EU.

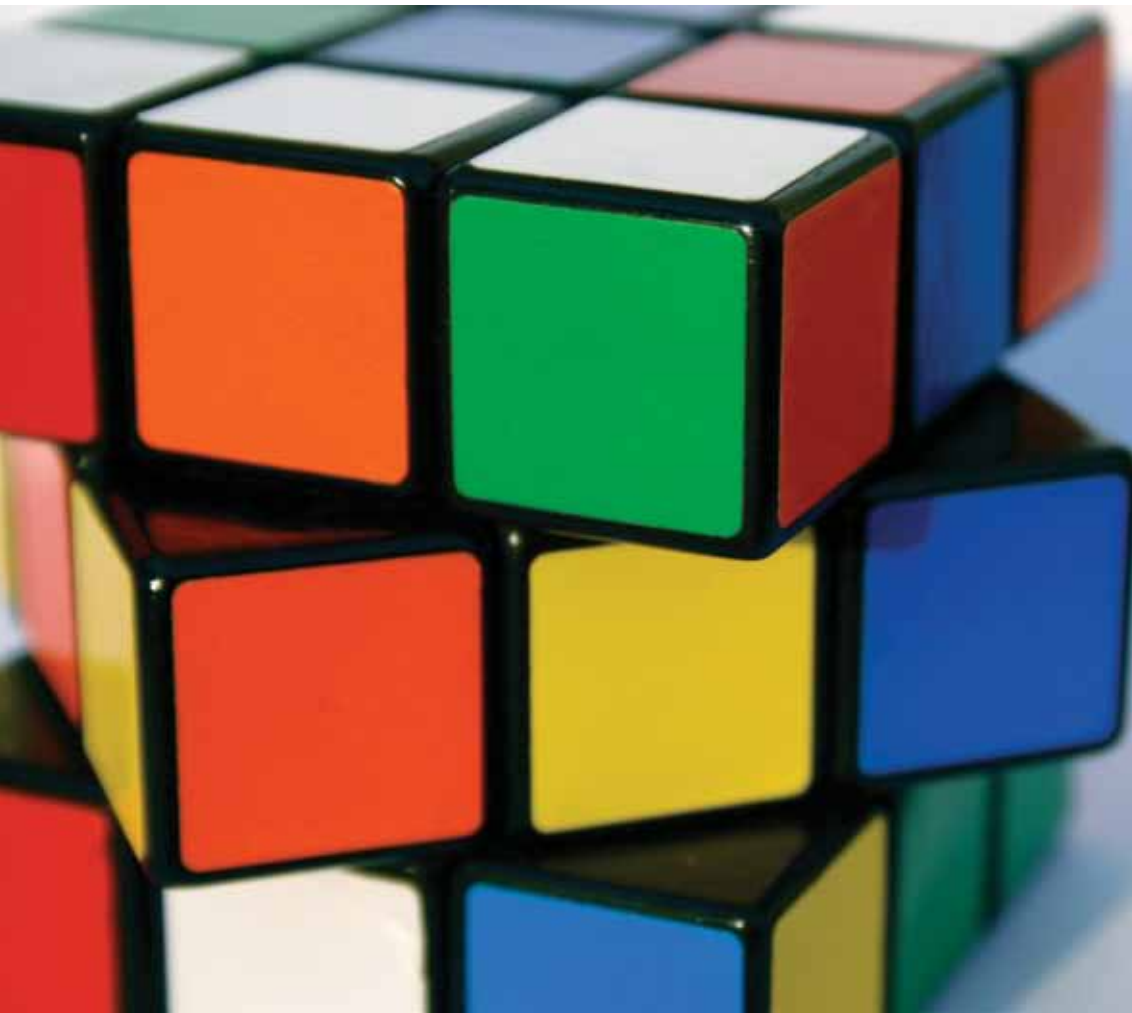


Više informacija vezano za EIG možete pronaći kroz internet prezentaciju Evropske komisije (http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/citizens_initiative) i kroz portal koji je pokrenula koalicija OCD, koji se zove "EIG Kampanja" (<http://www.citizens-initiative.eu>)

Naravno, Evropska unija nije jedina koja želi da podržava i promoviše učešće građana kao ključni aspekt dobre uprave. Izveštaj UN pod nazivom "*Ljudi su važni: Društveno uključivanje u javnu upravu*" navodi kako je "uključivanje posmatrano kao važna norma uprave, koja može ojačati državne mehanizme donošenja odluka i proizvesti rezultate koji su povoljni po siromašne i ugrožene društvene kategorije". Izveštaj dalje navodi preko dvanaest oblasti u kojima su rezolucije ili deklaracije Ujedinjenih nacija promovisale važnost građanskog učešća i participatornih procesa za ostvarivanje kako "prava", tako i "upravljanja razvojem". Na primer, Ekonomsko i društveno veće, u svojoj rezoluciji 2006/99, izrazilo je stav o važnosti građanskog učešća kada je pozvalo "zemlje članice da ojačaju poverenje građana

u državnu upravu kroz podržavanje javnog učešća građana u ključnim procesima razvoja javnih politika, pružanja javnih usluga, i javne odgovornosti.'

Jasno je iz različitih vođenih rasprava i iz međunarodnih rezolucija usvojenih u poslednjih dvadeset godina da postoji potreba za promovisanjem građanskog učešća u procesima donošenja odluka. Ovu potrebu prepoznaje većina zainteresovanih strana u zemljama zapadnog Balkana i Turske i zato, u kontekstu ovih zemalja, ovaj vodič namerava da pokaže kako OCD mogu igrati svoju ulogu u ispunjavanju te potrebe. Međutim, pre nego što pređemo na razmatranje nekih konkretnih mogućnosti za jačanje učešća građana i odabir mogućih metodologija, važno je da uzmemo u obzir činjenicu da učešće građana može sa sobom nositi i negativne posledice po stvaranje politika i opšte dobro, a ne samo pozitivne. Zato smo u sledećih nekoliko pasusa izložili pregled tih prednosti i mana, kao i neke napomene o tome kako se može meriti nivo uticaja građanskog učešća, i razmatrali smo različite tipove učešća koje mogu prepoznati oni koji ih sprovode, i oni koji ih posmatraju. Takođe smo dublje istražili neke od koncepata i izraza koji se koriste da opišu različite aspekte učešća građana, posebno one koji objašnjavaju kako organizacije civilnog društva (OCD) obezbeđuju vezu između pojedinačnih građana i organizovanog učešća.



Razumevanje koncepata i izraza

Svrha ovog vodiča nije da započinje detaljnu debatu na temu značenja nekih od osnovnih koncepata koji se nalaze u osnovi oblasti učešća građana. Međutim, prethodni uvodni tekst može poslužiti kao dobra polazna tačka za osoblje i članove OCD da diskutuju i formiraju zajedničko razumevanje koncepata kao što su “uprava”, “reprezentativna demokratija”, “participatorna demokratija”, i “učešće”. U odeljku pod nazivom *Reference i materijali za dalje čitanje* možete naći neke predloge dodatnih izvora informacija koji vam mogu pomoći u vođenju ovakvih diskusija. Važno je za svaku OCD koja ima mandat i zainteresovana je za rad u oblasti promovisanja učešća građana da njeni članovi, osoblje i partneri svi dele zajedničko razumevanje značenja ovih osnovnih koncepata. Bez zajedničke polazne osnove, teško je za OCD da pruži održiv doprinos promociji građanskog učešća.

Takođe postoji potreba za zajedničkim razumevanjem između svih uključenih zainteresovanih strana – pojedinačnih građana, javnih i privatnih institucija – vezano za to šta je to “organizacija civilnog društva”, i koja može biti njena uloga u procesu jačanja učešća građana. Postoje, naravno, različita mišljenja vezano za to ko sve spada u “civilno društvo”, ali popularne definicije civilnog društva po pravilu opisuju organizacije koje za svoju oblast delovanja uzimaju arenu između domaćinstva, privatnog sektora, i države, kako bi pregovarale o pitanjima od opšteg značaja. OCD uključuju veoma širok spektar različitih institucija, i rade na više različitih nivoa, kao što su globalni, regionalni, nacionalni i lokalni. Različiti tipovi OCD koji se često pominju uključuju NVO (nevladine organizacije), grupe na nivou zajednice, istraživačke institute, grupe stručnjaka ili takozvane “trustove mozгова”, grupe za javno zagovaranje, trgovinske sindikate, akademske institucije, delove medija, profesionalna udruženja, i verske institucije.

Kako bismo počeli da bolje shvatamo ulogu koju OCD mogu preuzeti u jačanju učešća građana, biće korisno da prvo pogledamo neke kategorije funkcija koje OCD sprovode, kao i način na koji izrazi vezano za te funkcije pomažu da se objasni doprinos OCD razvoju učešća.

Institut za prekookeanski razvoj iz Velike Britanije (Overseas Development Institute - ODI) daje korisnu listu kategorija OCD, opisujući ih u skladu sa funkcijom koju obavljaju u razvojnom kontekstu:

- Predstavljanje/zastupanje (organizacije koje okupljaju glas građana)
- Javno zagovaranje (organizacije koje se bave lobiranjem vezano za određenu temu)
- Tehnička podrška (organizacije koje pružaju informacije i savete)
- Izgradnja kapaciteta (organizacije koje pružaju podršku drugim OCD, uključujući i finansijsku)
- Pružanje usluga (organizacije koje sprovode razvojne projekte ili pružaju usluge)
- Društvene funkcije (organizacije koje podržavaju kolektivne rekreativne aktivnosti)

Institut ODI takođe pruža dobru početnu tačku za razumevanje izraza “politike” i “politički procesi”, koji su ključni za objašnjenje konteksta u okviru kog građani mogu učestvovati u “donošenju odluka”. Izraz “politike” koristi se kako bi opisao “svrhovite pravce postupanja koje prati određeni akter ili grupa aktera”. Ovaj koncept pokriva više od dokumenata ili zakonskih propisa, pošto uključuje aktivnosti na terenu, što je veoma relevantno za većinu OCD, i može biti na lokalnom, nacionalnom ili međunarodnom nivou.

Za “politički proces” se po pravilu smatra da sadrži sledeće glavne komponente: postavljanje agende, formulacija politika, donošenje odluka, implementacija, praćenje, i evaluacija. Ovi procesi opisani su u više detalja u Poglavlju 3. “Uticanje na politike” odnosi se na načine kroz koje su spoljni akteri u stanju da se uključuju u politički proces i utiču na političke pozicije, pristupe i ponašanja u svakoj od ovih oblasti. U stvarnosti, stvaranje politika često ne funkcioniše linearno kroz ove komponente, i zapravo u mnogim zemljama, uključujući zemlje zapadnog Balkana i Turske, ovi procesi mogu biti veoma neformalni. Uprkos tome, ovakav prikaz je koristan pošto pokazuje različite komponente koje su ključne za političke procese.

Još jedan važan koncept za shvatanje političkih procesa i uloge OCD u okviru njih je koncept “dokaza”. Reč dokazi, prema rečničkoj definiciji, odnosi se na indikaciju osnova za određeno znanje ili uverenje. Međutim ova definicija nije nam korisna u ovom kontekstu, pošto razmatramo dokaze koji obaveštavaju politike i razvojne prakse. Mnoge institucije posvećene promovisanju dobre uprave predlažu da politike i prakse treba da budu zasnovane na dokazima koji proizilaze iz rezultata istraživanja. U ovom kontekstu definicija istraživanja može biti veoma generički postavljena, uključujući “bilo kakav sistematski napor da se poveća dostupna količina znanja”. Ovo može uključivati sistematske procese kritičke istrage i evaluacije, izgradnju teorija, prikupljanje podataka, analizu i kodifikaciju vezano za razvojne politike i prakse. Može takođe uključivati takozvano “akciono istraživanje”, odnosno samoprocenjivanje praktičara koji se bave poboljšanjem direktne prakse i “glasovima i konsultacijama”. Ključ leži u tome da se dokazi prikupljaju na sveobuhvatan i sistematičan način, a česta je kritika upućena prema OCD da ovo nedovoljno sprovode. Zato će tema “dokaza” biti dalje razmatrana u Poglavlju 4.

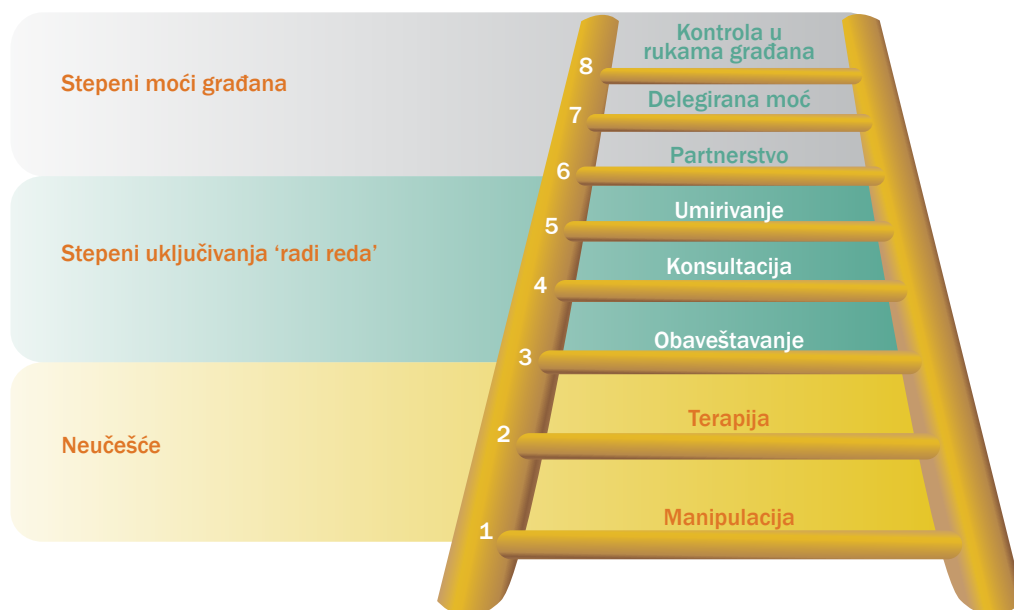
Konačno, izraz “transparentnost” često se koristi u diskusijama vezanim za dobru upravu, a posebno vezano za političke procese koji uključuju OCD. Zato bi trebalo da razjasnimo na šta se tačno misli kada se pominje ovaj koncept. Otvorena internet enciklopedija “Vikipedija” opisuje transparentnost kao opšti kvalitet, a zatim definiše ovaj izraz u odnosu na mnoge druge kvalitete: “Implementira se kroz set politika, praksi i procedura koje omogućavaju građanima pristup, korišćenje, obaveštavanje, razumevanje i proveravanje informacija i procesa koje pružaju centri vlasti (društvo ili organizacije). Mehanizmi za pružanje povratnih informacija neophodni su kako bi se ostvario cilj transparentnosti”. Ovaj poslednji komentar daje jasnu tačku uključivanja za OCD u promovisanje učešća građana.

U okviru uvodnog dela korisno je i da napomenemo kako saradnja između OCD i državne uprave naravno nije ograničena na političke procese, već njome zapravo često dominira saradnja u oblasti pružanja usluga i drugi mehanizmi kanalisanja javnih sredstava. “Društveno” ugovaranje, kroz koje javne institucije poveravaju deo usluga koje su zadužene da pružaju nevladinim telima, predstavlja važan deo odnosa između OCD i državnih uprava, i snažno je povezano sa političkim ciklusom. Međutim, glavna tema ovog vodiča su oni procesi vezani za donošenje odluka vezano za politike.

Različiti nivoi ili tipovi učešća

Tokom poslednjih 30-40 godina naučnici iz oblasti društvenih nauka pisali su velike količine radova na temu koncepta “učešća”, i pokušali su da objasne zašto su praktičari grešili u svom uverenju da učešće postoji u jednoj jednostavnoj formi. Nalazi njihovih istraživanja i zaključci koje oni nude mogu značajno doprineti diskusijama koje će različite OCD voditi u pokušajima da odrede kako one kao organizacije treba da pristupe pitanju učešća.

Još u 1969 godini, Šeli Arnštajn je uvela veći broj važnih pitanja u ovu konceptualnu debatu. U pokušajima da opiše načine na koje zajednice sarađuju sa državnim upravama u okviru razvojnih projekata, ona je ustanovila ideju Lestvice učešća, koja funkcioniše kao kontinuum od pristupa u kojima su zajednice eksploatisane i bez uticaja, do onih u kojima su zajednice osnažene i same preuzimaju kontrolu nad procesom. Ove ideje omogućile su analitičarima da opišu različite načine učešća u kontekstu rastućeg stepena uticaja na donošenje odluka. Arnštajnina lestvica predlaže osam “nivoa” učešća, počevši od dna, gde se nalaze nivoi koje ona naziva “neučešćem”:



Posle Arnštajnovе, drugi su predstavljali jednostavnije interpretacije različitih oblika građanskog učešća, često iz funkcionalnog ili institucionalnog ugla. Na primer, prema definiciji OECD (2001), odnosi na relaciji između državne uprave i građana često pokrivaju čitavu lepezu različitih interakcija u svakoj fazi političkog ciklusa, od dizajna politika, pa sve do implementacije i evaluacije. Za OECD, javno učešće sastoji se od:

- Informacija ili jednosmernih odnosa u kojima državni zvaničnici stvaraju i samo prenose informacije građanima; ova vrsta interakcije omogućava građanima pasivni pristup informacijama po podnesenom zahtevu od strane građanina, dok državna uprava sprovodi aktivne mere kako bi učinila informacije dostupnim za građane;
- Konsultacija ili dvosmernih odnosa u kojima se uloga građana sastoji od pružanja povratnih informacija državnoj upravi;
- Aktivnog učešća ili odnosa zasnovanih na partnerstvu sa državnom upravom, u kojima građani preuzimaju aktivnu ulogu i uključuju se u procese stvaranja politika. Ovaj poslednji stepen daje važnu ulogu građanima u predlaganju alternativnih politika i aktivnom oblikovanju političkog dijaloga. Ipak, odgovornost za donošenje konačnih odluka i formulisanje konačnih politika leži u rukama organa javne uprave.

Za OCD, Savet Evrope je kroz svoju konferenciju za međunarodne OCD održanu 2008 godine opisao lestvicu učešća na više pragmatičan način, pokazujući da se uključenost OCD u različite korake procesa donošenja političkih odluka razlikuje u zavisnosti od četiri postepena nivoa, od kojih prvi nudi najniži nivo uključenosti OCD, a poslednji nudi najviši:

- Informacije
- Konsultacije
- Dijalog
- Partnerstvo



Ove različite perspektive vezano za to kako se sve učešće (ili neučešće) građana može prikazati važne su za OCD u smislu postavljanja kratkoročnih i dugoročnih ciljeva i odgovarajućih tipova aktivnosti koje organizacije planiraju da sprovedu kako bi pružile podršku građanima.

Još jedna važna stvar koju OCD moraju uzimati u obzir jeste razumevanje potencijalnih troškova i koristi njihovih aktivnosti koje za cilj imaju podržavanje učešća građana. Ova analiza cene i dobiti može biti sprovedena unutar sledećeg okvira za moguće merenje impakta učešća građana.

Merenje impakta učešća građana

Tokom poslednje tri decenije, ideja da uključivanje i učešće građana može doprineti boljoj upravi i razvojnim ishodima uvedena je u standarde razvojne politike i diskursa. U početku, većina argumenata u korist učešća građana ukazivala je na koristi ishoda tog učešća, kao što je na primer bolje prilagođeno i ekonomski efikasno pružanje usluga. Međutim, sve češće zagovarači učešća građana naglašavaju da je ključna korist zapravo sam proces učešća, koji se predstavlja kao transformativni alat za društvene promene. Kerolajn Mozer predložila je kako bi se mogla napraviti jednostavna podela, nevezano za kontekst, između onih razvojnih napora koji su u okviru svog koncepta uključivali učešće zajednice kao sredstvo, i onih koji su to učešće videli kako cilj sam za sebe. Zato kada uzimamo u obzir koristi koje proizilaze iz učešća građana, trebalo bi da imamo u vidu da postoje dva različita nivoa koristi: nivo procesa i nivo ishoda.

OCD moraju imati u vidu da učešće građana može biti posmatrano kao koncept sa dva nivoa koristi – na nivou procesa i na nivou ishoda – i dva različita tipa korisnika: same građane sa jedne strane, a sa druge donosiocima odluka (one koji su odabrani ili glasanjem postavljeni na pozicije u javnoj upravi).

Takođe postoje, grubo govoreći, dva različita tipa učešća građana. Sa jedne strane postoje Administratori, koji su ili izborima ili drugim procesom odabira postavljeni na pozicije u javnim službama, koji imaju korist od odluka donesenih uz veći stepen odobravanja šire javnosti, a sa druge strane su sami građani, koji imaju korist od boljeg stvaranja i bolje implementacije politika, kao i od većeg stepena uvažavanja stava šire zajednice. Kao i sa različitim nivoima učešća, i ovde naravno postoji širi spektar korisnika nego što su samo “građani” i “državna uprava”, gde su OCD jasan primer korisnika izgradnje kapaciteta koja se odigrava unutar “procesnih” koristi učešća građana, pored različitih drugih stvari.

Praveći osnovnu podelu između dva tipa koristi i dva tipa korisnika, možemo koristiti jednostavnu matricu kako bismo lakše razumeli opšti uticaj učešća građana na procese

donošenja odluka, što dalje omogućava analitičarima da prave razlike između onoga što može biti smatrano pozitivnim ili negativnim impaktom. OCD moraju biti u stanju da procene koji impakt žele da postignu svojim radom u oblasti podržavanja građanskog učešća, kao i koji su verovatni i mogući troškovi njihovih napora. Ovakva analiza može se videti u primeni na primerima učešća na nacionalnom i lokalnom nivou opisanima u Poglavljima 5 i 6 ovog priručnika.

Ova jednostavna matrica koja posmatra dva različita tipa koristi i korisnika takođe predstavlja koristan način analiziranja opštih prednosti i mana učešća građana, pošto omogućava sprovođenje neke vrste analize cene i dobiti iz perspektiva korisnika iz obe kategorije. Zapravo, posmatrajući primer građanskog učešća u lokalnom projektu na temu zaštite životne sredine sprovedenom u SAD, Irvin i Stansberi (2004) iskoristili su takvu matricu kako bi predstavili svoje opšte zaključke vezano za prednosti i mane učešća u procesima donošenja odluka. Sledeća tabela pokazuje pregled tih nalaza:

Prednosti učešća građana u procesima donošenja odluka		
	<i>Prednosti za građane koji učestvuju</i>	<i>Prednosti za državnu upravu</i>
<i>Proces odlučivanja</i>	Edukacija (uče od predstavnika državnih organa, i informišu ih) Uveravaju vladu i "otvaraju joj oči" Stiču veštine aktivnog građanstva	Edukacija (uče od građana, i informišu ih) Uveravaju građane; Brade poverenje i umiruju strahove ili nesigurnost unutar zajednice Grade strateške saveze Dobijaju legitimitet za donešene odluke
<i>Ishodi učešća</i>	Razrešavaju moguće zastoje – postižu rezultate Dobijaju određeni stepen kontrole nad političkim procesima Poboljšavaju odluke vezano za politike i njihovu implementaciju	Razrešavaju moguće zastoje – postižu rezultate Izbegavaju troškove mogućih sudskih procesa Poboljšavaju odluke vezano za politike i njihovu implementaciju
Mane učešća građana u procesima donošenja odluka		
	<i>Mane za građane koji učestvuju</i>	<i>Mane za državnu upravu</i>
<i>Proces odlučivanja</i>	Proces troši mnogo vremena (i često je demotivišući) Uzaludan trud ukoliko su njihovi doprinosi ignorisani	Proces troši mnogo vremena Značajni troškovi Može izazvati suprotan efekat, u formi dodatne netrpeljivosti prema državnoj upravi
<i>Ishodi učešća</i>	Na lošije političke odluke snažno utiču suprotstavljene interesne grupe	Gubitak kontrole nad donošenjem odluka Mogućnost donošenja loše odluke koju je politički nemoguće ignorisati Manje resursa preostaje za samu implementaciju politike

Na osnovu ove analize prednosti i mana, Irvin i Stansberi predložili su da je moguće postaviti indikatore koji će pokazati da li postoje 'pravi' uslovi za povoljno učešće građana. Oni su predložili listu indikatora za procenu visokog i niskog troška učešća, kao i visokog i niskog nivoa koristi od učešća. Liste ovih indikatora možete pogledati u Setu alata na kraju ovog vodiča, i mogu biti prilagođeni kako bi organizacijama u regionu pomogli da procene uslove za učešće građana u oblastima politika za koje su zainteresovane.

OCD u regionu će možda takođe želeći da sastave okvire za merenje dugoročnog impakta učešća građana koje su direktno podržale. Ovakvo dugoročno merenje impakta je u ovoj oblasti zapravo prava retkost. Zaista, kao što je Džon Gaventa ukazao, "...uprkos normativnim uverenjima koja leže u osnovi ovog pristupa, impakt učešća na poboljšanje demokratskih i razvojnih rezultata pokazao se teškim za merenje... pošto se većinom ograničava na studije pojedinačnih intervencija." Međutim, Gaventa i njegove kolege sproveli su "meta-studiju slučaja" tokom perioda od 10 godina, prateći 100 istraživačkih studija vezanih za četiri tipa učešća građana u dvadeset različitih zemalja. Mapirajući uočljive efekte građanskog učešća kroz temeljno čitanje ovih studija, on je stvorio tipologiju četiri demokratska i razvojna ishoda, uključujući a) izgradnju građanstva, b) osnaživanje praksi vezanih za učešće, c) jačanje reaktivnih i odgovornih država i d) razvoj inkluzivnih i kohezivnih društava. Ova studija velikog opsega jeste pronašla dokaze koji podržavaju zaključak da učešće građana stvara pozitivne efekte u svim ovim tipovima ishoda, iako u svakoj kategoriji postoje i primeri negativnih ishoda. Ovi nalazi imaju značajne implikacije za osmišljavanje i podršku participatornim programima koji za cilj imaju poboljšanje donošenja odluka, i osoblju i članovima OCD, kao i njihovim partnerima, savetuje se da nauče više o takvim iskustvima i da primene otkrivena znanja na svoje akcije (pogledajte odeljak vezano za Reference i materijale za dalje čitanje).





- Šta osoblje i članovi vaše OCD prepoznaju kao zajedničko shvatanje koncepata “uprave”, “reprezentativne demokratije”, i “učešća”?
- Da li vaša OCD ima mandat da se bavi debatama vezanim za javne politike i da podržava učešće građana? Ukoliko je odgovor ‘da’, šta su vaši očekivani, odnosno željeni rezultati uključivanja u procese stvaranja politika?
- Koju dodatnu vrednost će vaša organizacija doneti procesu donošenja odluka?



Shvatanje procesa donošenja odluka

ŠTA JE PROCES DONOŠENJA ODLUKA?

Fraza 'proces donošenja odluka' u osnovi se odnosi na mehanizme i specifične zainteresovane strane u okviru javnih vlasti, bilo da su na nacionalnom ili na lokalnom nivou, koji određuju javne politike koje će se sprovoditi, i načine njihovog sprovođenja. Ovo većinom uključuje formalne i eksplicitne procedure, sprovedene u određenim odabranim vremenskim okvirima. Međutim, postoje i brojni neformalni procesi koji mogu uticati na donošenje odluka, i sam taj proces, iako se u teoriji može činiti pravolinijskim, u praksi može biti veoma fluidan, i često postepen. Zato, kada rade na nacionalnom ili na lokalnom nivou, OCD treba da sprovedu vežbe mapiranja kako bi stekle određeni uvid u različite korake u procesima donošenja odluka koje primenjuju relevantne javne vlasti, kao i da prepoznaju koji akteri su uključeni u ovaj proces. Takođe treba sebi da razjasne u kojoj tački procesa žele da se uključe, kao i da shvate da često ne postoji samo jedna opcija za učešće građana, već je često više dostupnih opcija i prilika.

U okviru mapiranja, korisno je za OCD da prave razliku između procesa koji se odigravaju pre i posle donošenja odluke. Prema nekim klasifikacijama, postavljanje agende, stvaranje strukture političkih problema i predviđanje očekivanih političkih ishoda su glavne komponente faze pred donošenje odluka. Sa druge strane, implementacija, evaluacija politika, učenje i dinamika politika su delovi ciklusa stvaranja politika koji se razvijaju u fazi nakon donošenja odluka. Razlog za ovu podelu je često postojanje različitih grupa aktera i različitih vrsta procedura uključenih u ove različite faze. Zato, analiza odgovarajuće "faze" može biti ključna za metodologije planiranja učešća građana. Kako bi organizacijama bilo što lakše da sprovedu ovu analizu, korisno je istražiti cikličnu prirodu tradicionalnog javnog stvaranja politika, vremenske okvire u kojima se ovi procesi odvijaju, i različite tipove odluka koje mogu biti donesene. Sva tri ova aspekta predstavljena su detaljnije u daljem tekstu.

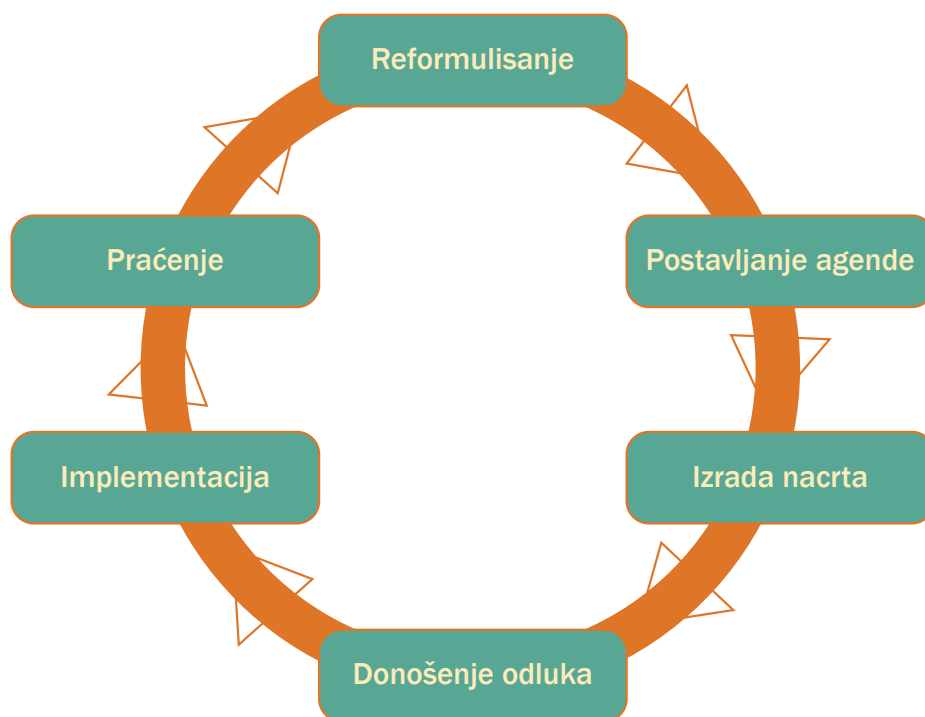
Za svaku OCD ili pojedinca koji želi da dalje istražuje dinamiku uticanja na politike, predlažemo da pogledate TACSO vodič iz ove serije na temu "Javno zagovaranje i uticanje na politike za društvene promene". Ovaj vodič možete besplatno preuzeti na internet adresi

www.tacso.org



Ciklus javnih politika

Nevezano za to da li se određena politika razmatra na nacionalnom ili na lokalnom nivou, različiti procesi vezani za stvaranje politike često se karakterišu kao delovi jednog “ciklusa”: postavljanje agende, izrada nacrtu, donošenje odluke, implementacija, praćenje, evaluacija i reformulisanje. Možemo pogledati svaki od delova ovog ciklusa i razmotriti kako OCD mogu da se uključe u njega. Konferencija Saveta Evrope za međunarodne nevladine organizacije sastavila je korisne smernice kao podršku ovakvim istraživanjima:



Postavljanje agende: Političku agendu po pravilu dogovara Parlament na nacionalnom nivou, ili saveti ili lokalne uprave na lokalnom nivou, ali OCD mogu uticati na njeno oblikovanje kroz kampanje i lobiranje vezano za određene oblasti i teme. OCD se trude da utiču na donosiocce odluka u ime kolektivnog interesa, i na način koji je komplementaran sa konceptom javne debate. U Poglavlju 6 pogledaćemo neke lokalne primere ovakvih inicijativa, uključujući inicijativu Srpskog demokratskog foruma za podršku neformalnim “lokalnim savetima za razvoj zajednice”, koji predstavljaju platforme kroz koje građani mogu promovisati teme koje smatraju prioritetnim za rešavanje od strane njihovih opština. U Poglavlju 7 naći ćete studiju slučaja koja posmatra kako je učešće građana u Makedoniji postalo katalizator za davanje prioriteta novom Zakonu o slobodnom pristupu informacijama.

Izrada nacrt: Javne vlasti imaju dobro razvijene procese za pravljenje nacrt politika. Ovde OCD mogu biti uključene u oblastima kao što je prepoznavanje problema, predlaganje rešenja i pružanje podrške rešenju za koje se zalažu putem, na primer, istraživanja. Ovo je jedan od najizazovnijih delova ciklusa stvaranja politika u smislu uključivanja OCD, ali unutar regiona postoje brojni primeri takvih praksi, od kojih neki čak jasno ilustruju izazove na koje se može naići. U Poglavlju 6 uključili smo priču vezano za učešće OCD u Istanbulu u razvoju gradskog Ekološkog plana, koja nije bila u potpunosti srećno iskustvo, ali jasno pokazuje važnost učešća u svakom aspektu ciklusa, od samog početka.

Donošenje odluke: Modeli donošenja političkih odluka razlikuju se u zavisnosti od nacionalnog konteksta i zakonskih propisa na snazi. Zajedničke karakteristike su ustanovljavanje direktive državne politike od strane određenog ministarstva, kao i postojanje zakonskih propisa, kao što je usvajanje određenog zakona putem parlamentarnog glasanja ili javnog referenduma. Na nižem nivou, slični procesi dešavaju se unutar institucija lokalnih uprava. Dekreti i odluke koje donosi vlada, bilo na nacionalnom ili na lokalnom nivou, trebalo bi da su otvoreni za primanje uticaja i učešća OCD. Državna ili lokalna uprava trebalo bi da proceni ove uticaje i predloge i da pronađe balans između svih ponuđenih stavova i mišljenja pre donošenja konačne odluke. U poslednjih par meseci u Hrvatskoj, državna uprava je radila na stvaranju nacrt i usvajanju novih zakonskih propisa koji bi ispunili zahteve vezano za “pravdu” i “ljudsku bezbednost” koje postavlja zakonodavstvo Evropske unije (takozvani *acquis communautaire*). Ovakvi novi zakonski propisi su od ključnog značaja za pristup Hrvatske u EU, ali koalicija prepoznatih OCD pregledala je neke od ovih novih zakona i predloga zakona i donela zaključak da oni ne ispunjavaju adekvatno standarde EU, i da neće na odgovarajući način zaštititi prava građana Hrvatske. Zato ova koalicija OCD sada snažno lobira kako bi osigurala da će i postojeći zakoni biti izmenjeni, i nacrti i predlozi zakona dalje poboljšani, pre nego što donosioci odluka iz Hrvatske i iz EU zatvore rad na ovom “poglavlju” evropskog zakonodavstva. Iskustva ove koalicije predstavljena su detaljnije u Poglavlju 7.

Implementacija: Ovo je faza u kojoj su mnoge OCD najaktivnije, npr. u oblastima pružanja usluga i sprovođenja projekata. Dosta rada koji su OCD sprovele u prethodnim fazama uključuje pokušaje uticanja na implementaciju različitih politika. Ova faza je veoma važna pošto nema garancija da će željeni ishodi biti ostvareni. U regionu postoji sve više prilika za OCD da učestvuju u implementaciji politika direktno kroz socijalne ugovore. Ovo je česta pojava u zemljama članicama EU, gde je na primer u Velikoj Britaniji, prema podacima Nacionalnog saveta za volonterske organizacije (NCVO), tokom fiskalne godine 2004-2005 čak 38.5 procenata ukupnog prihoda svih OCD došlo iz javnog sektora – dakle, oko £10.7 milijardi funti. Ovaj iznos predstavlja trošenje na široku lepezu javnih usluga, kao što su briga i podrška za osobe sa invaliditetom, decu i starije osobe, obuka zaposlenih, kao i zdravstvene usluge kao što je medicinska nega za neizlečivo bolesne osobe. Ali takođe postoje primeri u regionu gde OCD pribavljaju spoljna sredstva kako bi doprinele implementaciji politika, kao što je na primer organizacija Transparency International u Srbiji, koja je pomogla većem broju opštinskih uprava da implementiraju nove politike vezano za budžetiranje i

javne nabavke kroz pružanje obuka i stručnih saveta za lokalne zvaničnike odgovorne za javnu potrošnju. Više o ovom doprinosu civilnog društva u Srbiji možete pročitati u Poglavlju 4.

Praćenje: U ovoj fazi uloga OCD je da prati i procenjuje efekte implementirane politike. Važno je uspostaviti efikasan i transparentan sistem praćenja koji potpomaže pridržavanje ciljeva i namerene svrhe date politike. U Makedoniji, OCD 'Pro Media' sprovodi sveobuhvatno praćenje zakonskih propisa nedavno donesenih u toj zemlji vezano za slobodan pristup informacijama. Zakon o slobodnom pristupu informacijama usvojen je 2006 godine, a njegovo donošenje je inicijalno zagovarala grupa OCD. Međutim, makedonsko civilno društvo smatra ne samo da je zakon neadekvatan, već i da se veoma slabo implementira i da je očekivani ishod, ispunjavanje EU standarda vezano za slobodan pristup informacijama, još daleko od svog ostvarenja. Detalje vezano za to kako je OCD 'Pro Media' pristupila ovom praćenju i šta su sve uradili sa nalazima praćenja možete pronaći u Poglavlju 7, a dodatne primere praćenja na lokalnom nivou možete pročitati u Poglavlju 6.



Evaluacija i reformulisanje: U ovoj fazi znanje stečeno kroz procenu implementacije politike, spojeno sa prepoznatim novim potrebama društva, mora biti spojeno u reformulisano verziju date politike. Proces integracija sa EU nudi mnoge prilike za povećanje nivoa učešća građana na teritoriji zapadnog Balkana i Turske, pošto ove zemlje kandidati i potencijalni kandidati sprovode sveobuhvatne preglede svojih zakonskih propisa i regulatornih okvira kako bi uspostavili standarde na nivou EU. U prethodnom tekstu smo već videli jedan takav primer iz Hrvatske, gde su OCD objavile "Zajedničko mišljenje o spremnosti Hrvatske za zaključivanje pregovora vezano za Poglavlje 23 (Sudska i fundamentalna prava)". Međutim, takođe postoje primeri na lokalnom nivou gde je učešće građana bilo ključno u reformulisanju načina na koji se donose odluke vezano za pružanje i upravljanje uslugama na lokalnom nivou. U Albaniji, na primer, uz pomoć organizacije Dorcas Aid International, veći broj opština je trenutno u procesu uspostavljanja Komiteta za vodu i sanitaciju na nivou lokalnih zajednica, kao alternative za prethodnu neefikasnu politiku upravljanja ovim uslugama po centralizovanom principu.

Još jedan sličan pogled na način donošenja i implementacije javnih politika, posebno na lokalnom nivou, pruža nam američka OCD koja se zove 'Vode Minesote'. Njihov model je prikazan ispod:

Procesi donošenja odluka o javnim politikama – Model na lokalnom nivou

‘Vode Minesote’ su OCD koja se bavi zaštitom životne sredine sa misijom da “promoviše odgovorno upravljanje vodenim resursima kroz uključivanje građana, lokalnih i državnih stvaraoca politika, i drugih partnera u zaštitu i restoraciju jezera i reka Minesote”. Organizacija je razvila sopstveni model za razumevanje procesa donošenja odluka, i načine na koje se on može povezati sa učešćem građana:

Faza 1 - Svest

Građani koji imaju interes vezano za ovu temu (zainteresovane strane) razvijaju svoju svest vezano za temu. Svest se stvara kroz neformalne razgovore, pojedinačne žalbe, ili u ekstremnijim slučajevima sudske tužbe koje zahtevaju preduzimanje akcije po datom pitanju. U fazi podizanja svesti, proces nudi široj javnosti početnu priliku za razmenu mišljenja vezano za temu koja ih brine. Ova razmena pomaže građanima da razjasne svoje brige legitimizujući svoje žalbe, slušajući o tome kako isto pitanje pogađa druge građane, i razdvajajući glasine od činjenica.

Faza 2 - Uključivanje

Pronalaze se i druge zainteresovane strane koje pogađa odabrana tema, ali koje još nisu uključene u diskusiju. Građani takođe mogu odrediti stručnjake za određene tipove informacija koji im mogu pružiti potrebne podatke vezano za temu i pomoći u pronalaženju dodatnih zainteresovanih strana.

Faza 3 – Pojašnjavanje teme

Cilj treće faze ciklusa je pojašnjavanje teme koja izaziva problem i njeno formalno postavljanje u status javnog pitanja. Zainteresovane strane mogu razmenjivati pojedinačne stavove vezano za problem kroz intervjue fokus grupa, panel diskusije, javne forume (gde učestvuje cela grupa), i/ili studijske grupe. Eksperti koji imaju dodatno znanje vezano za temu mogu biti pozvani da vode ili koordinišu sprovođenjem naučnog istraživanja vezano za temu i da podele rezultate svojih istraživanja sa javnošću.

Faza 4 – Prepoznavanje alternativa:

Kako se tema razjašnjava kroz edukativni proces, zainteresovane strane pronalaze i/ili stvaraju alternativna rešenja za postojeći problem. Pored naučnih ili tehničkih informacija koje će stručnjaci pružiti vezano za datu temu, zainteresovane strane mogu sprovesti sopstvena istraživanja kako bi ispitale alternativna rešenja. Istraživanja građana mogu uključivati: preglede članaka iz stručnih časopisa, knjige, video filmove, ankete građana, i studije slučaja rađene u oblastima sa sličnim situacijama. U idealnom slučaju, ponuđene alternative biće zasnovane na činjenicama i objektivnim informacijama kombinovanim sa efektivnom razmenom pojedinačnih pogleda, ideja i vrednosti.

Faza 5 – Analiza posledica

Građani pažljivo ispituju posledice alternativnih rešenja definisanih u fazi 4. Ovo uključuje razmatranje merljivih troškova i koristi različitih alternativa vezano za, na primer, vreme, novac, tehničku izvodljivost, kao i potrebne ljudske i materijalne resurse. Pored ekonomskih posledica, moraju biti uzete u obzir i društvene posledice. Mogući gubici javne dobrobiti su teški za merenje, ali pružaju važne informacije koje treba sagledati kada se porede posledice različitih mogućih javnih akcija.

Faza 6 - Odabir

Nakon pažljivog razmatranja svih dostupnih alternativa i posledica određene akcije, zainteresovane strane mogu dati obavešteno mišljenje vezano za to kako treba pristupiti rešavanju situacije. Odabirajući određenu opciju, zainteresovane strane uče ili poboljšavaju svoje znanje o tome kako se javni izbor pretvara u javnu politiku. Ovo može uključivati učenje o tome kako se vrši uticaj na odabrane zvaničnike, kao i na osobe koje iza scene utiču na procese donošenja odluka.

U idealnoj situaciji, zainteresovane strane biće u slozi vezano za jedno rešenje koje smatraju najboljim mogućim načinom rešavanja datog problema. Međutim, svi učesnici moraju biti spremni na rešavanje konflikata koji mogu proistići iz sukobljenih interesa različitih strana. Snažni zastupnici određenog rešenja moraju uvideti da postoje prednosti u pristupu koji podrazumeva pregovore i saradnju sa suprotstavljenim stranama. Ukoliko odbiju da pregovaraju, pitanje može ostati nerazrešeno. Zato, traženje rešenja koje zadovoljava sve interese je u interesu svih zainteresovanih strana.

Faza 7 - Implementacija

U ovoj fazi, odabrano rešenje se implementira u formi politike ili formalnog sporazuma odnosno memoranduma o razumevanju. Zainteresovane strane moraju razumeti kako će biti implementiran dogovor o novoj politici. Moraju pratiti promene javnog mnjenja do kojih može doći tokom implementacije. Pojedinačni problemi mogu se pojaviti tokom implementacije, kao na primer povrede trećih strana. Ova mogućnost naglašava važnost uključivanja široke i raznolike lepeze zainteresovanih strana u fazama podizanja svesti i uključivanja. Takođe ona naglašava važnost pažljivog ispitivanja posledica svih ponuđenih alternativa.

Faza 8 - Evaluacija:

Ova konačna faza ciklusa procenjuje efektivnost odabranog rešenja ili implementirane politike. U ovom trenutku zainteresovane strane mogu postaviti sledeća pitanja:

- Da li politika ili akcija rešava problem?
- Da li se javnost slaže da je politika efektivna? Zašto?
- Da li se generalno smatra neefektivnom? Zašto?
- Šta se može učiniti kako bi ona bila poboljšana?

Konačna faza nudi dodatnu mogućnost za evaluaciju edukacionog procesa tokom cele intervencije. Zainteresovane strane mogu pitati:

- Šta se dogodilo u svakoj fazi?
- Zašto se to dogodilo?
- Šta se drugo moglo dogoditi?
- Da li je situacija poboljšana?
- Šta možemo učiniti kako bismo dalje poboljšali situaciju?

U nekom smislu, faza 8 daje priliku za novo započinjanje ciklusa – sa više informacija i iskustva možete ponovo početi da definišete postojeće probleme.

Vremenski okviri vezano za donošenje odluka

Pored shvatanja ciklične prirode stvaranja politika, korisno je saznati i tačan vremenski raspored aktivnosti i događaja koji utiču na razvoj politika, i vremenske rokove za donošenje različitih odluka, kako bi ove informacije o relevantnim datumima ili periodima bile uključene u vaš plan za uticanje na politike.

Na primer:

Od vrhunske je važnosti znati kada se određuju javni budžeti. Ovo će biti različito od zemlje do zemlje, i od lokalne uprave do lokalne uprave. Međutim OCD mogu lako doći do ovih podataka kroz javne izvore informacija (internet prezentacije državne uprave) ili pitanja postavljena javnim zvaničnicima.

Po pravilu, predlozi politika razvijaju se šest do devet meseci pre usvajanja budžeta. Javno zagovaranje u ovom ranom periodu trebalo bi da bude ciljano na ministre i zvaničnike relevantnih odeljenja u ministarstvima, ukoliko je na nacionalnom nivou, ili gradonačelnike, savetnike ili šefove opštinskih odeljenja ukoliko radite na lokalnom nivou.

Tri do šest meseci pre usvajanja budžeta, predlozi se iznose pred više predstavnike državne uprave (Kancelarija vlade ili njena pod-komisija na nacionalnom nivou, ili komisije i odbori unutar lokalne uprave). Oni će razmatrati moguće izmene kako bi postigli balans između potreba različitih sektora, ili unutar sektora. Ovo je važna stavka u sektorima kao što su zdravstvo, obrazovanje, zaštita životne okoline, kultura i umetnost, gde sredstva mogu biti povučena iz jedne oblasti kako bi se podržala druga.

Javno zagovaranje tokom ovog budžetskog perioda trebalo bi da cilja osoblje Ministarstva finansija i Državnog trezora, kao i ključne članove vladine kancelarije ili odbora. Ideje vezano za politike koje nisu skupe (ili koje će stvarati dodatne prihode) su popularne, dok će za skupe politike i programe morati da budu određene potrebne uštede iz budžeta.

Kod podnošenja budžeta važno je imati predlog koji je prošao analizu troškova i ubedljivo je argumentovan.

Nivoi donošenja odluka

Nivoi odlučivanja mogu se takođe posmatrati na spektru, od strateških do operativnih. Strateške odluke mogu biti definisane kao one koje za cilj imaju odlučivanje o ciljevima određene organizacije ili političkim prioritetima državne uprave ili javne ustanove, resursima koji će biti upotrebljeni kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi i politike, i o upotrebi i raspoređivanju tih resursa. Operativne odluke, sa druge strane, bave se osiguravanjem da se resursi koriste efikasno u postizanju organizacionih ili političkih ciljeva. OCD su u poziciji da podržavaju učešće građana u sklopu oba tipa odluka.

Na primer, u oblasti zdravstvenih usluga, strateške odluke mogu uključivati: raspodelu sredstava između programskih oblasti, procenu učinka programa u smislu ostvarenja strateških ciljeva (evaluaciju), i postavljanje operativnih standarda. Operativne kontrolne odluke osiguravaju da se određeni zadaci obavljaju na efektivan i efikasan način: praćenje dnevnih operacija i aktivnosti kako bi se osiguralo pridržavanje standarda, korektivne akcije, i pravljenje rasporeda.

Tako možemo videti da unutar 'ciklusa politika' gornji primer pokazuje da se u trenutku 'postavljanja agende' i 'stvaranja nacrta' bavimo strateškim odlukama koje donosi Ministarstvo zdravlja ili neka javna ustanova koja pruža zdravstvene usluge. Sa druge strane, tokom faza 'implementacije' i 'praćenja', to isto Ministarstvo ili javna ustanova biće više okupirano operativnim odlukama.

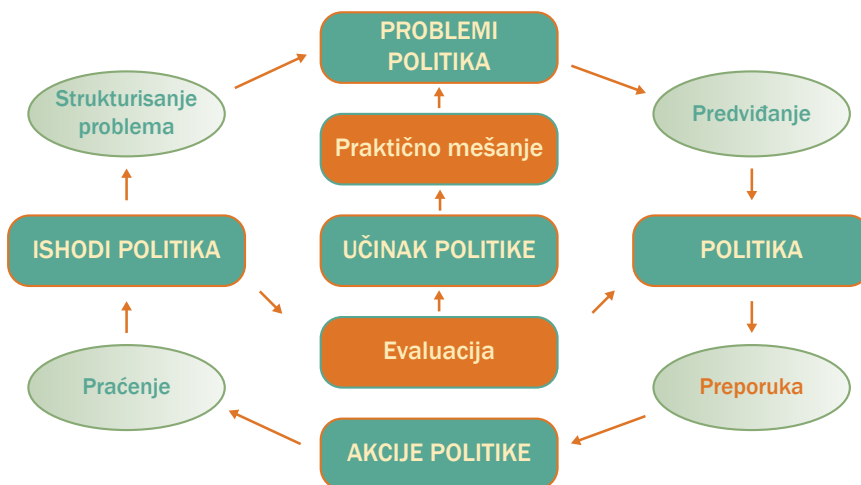
U Srbiji, OCD 'Čovekoljublje' radi sa neformalnom mrežom organizacija koje dele njene stavove, kako bi osigurala da će na primarnom nivou zdravstvene zaštite biti razvijen i primenjivan sistematski set standarda vezano za pružanje nege pacijentima obolelim od neizlečivih bolesti. Čovekoljublje ovakvu intervenciju smatra hitnom i neophodnom merom, pošto je vlada Republike Srbije već sastavila nacrt (u saradnji sa OCD) i odobrila Nacionalnu strategiju za palijativno zbrinjavanje, ali javne zdravstvene institucije još nisu ustanovile zadovoljavajući operativni plan za postizanje njenih strateških ciljeva.

OCD koje podržavaju učešće građana moraju razjasniti koja tema je njihov primarni interes, u kom trenutku političkog ciklusa se ona nalazi, i o kom nivou odluke se radi. Promišljanje ovih pitanja biće od koristi pri odlučivanju kakvi sve dokazi treba da budu prikupljeni, analizirani i predstavljeni, i sa kime i u kom trenutku treba započeti razgovore na ovu temu.

Kao što je navedeno na drugim mestima, OCD bi takođe trebalo da imaju u vidu činjenicu da procesi donošenja odluka opisani u okviru 'političkog ciklusa' često ne prate linearne putanje i mogu biti predmet segmentiranog odlučivanja. Ovaj uvid prihvata činjenicu da je većina političkih oblasti međusobno povezana i stoga otvorena spoljnim uticajima.



- *Analiza politika je “određivanje koje od mogućih alternativnih politika će u najvećoj meri ostvariti određeni set ciljeva imajući u vidu odnose između politika i ciljeva”. Međutim, analiza politika može biti podeljena u dve opšte oblasti. Analiza politika je analitička i deskriptivna – odnosno, ona pokušava da objasni politike i njihov razvoj. Analiza za politike je preskriptivna – odnosno, ona se bavi formulisanjem politika i predloga (npr. za unapređenje socijalne pomoći). Oblast interesovanja i svrha analize određuju koja vrsta analize će biti sprovedena.*
- *Imate li pri ruci sve relevantne informacije vezano za političku temu koja vas zanima, kako biste mogli sprovesti vašu analizu politika?*
- *Šta možda nedostaje iz vaše analize politika (u skladu sa Danovim okvirom datim niže), i u kojim oblastima prepoznajete slabosti svojih kapaciteta?*



DANOV INTEGRISANI OKVIR: PROCES ANALIZE POLITIKA



Izazovi i mogućnosti za OCD u podržavanju učešća

ULOGA OCD U GRAĐANSKOM UČEŠĆU



“Građani često strastveno brinu o lokalnim pitanjima, ali imaju problema da se aktivno uključe u njihovo rešavanje. Nekad aje to zato što nemaju odgovarajuću podršku, nekada zato što je podrška koju primaju neadekvatna za njih, ili u nekim slučajevima zato što državna uprava zapravo sprečava građane da preduzmu određene akcije. Mi moramo istražiti šta je to što je građanima potrebno kako bi oni aktivno učestvovali u izgradnji sopstvenih zajednica. Odgovori na ova pitanja su ključni ukoliko želimo da u potpunosti iskoristimo energiju i entuzijazam naših građana.”

‘Oslobađanje građanskog učešća’ – OCD iz Velike Britanije ‘Involve’, www.involve.org.uk

U prethodna dva poglavlja istraživali smo koncepte vezano za učešće građana i različite elemente procesa donošenja odluka. Od ključnog je značaja za OCD da imaju jasno razumevanje ovih koncepata, i pozicije sopstvene organizacije u odnosu na njih, pre nego što započnu bilo kakvu akciju. Ali jednom kada je njihova pozicija jasna, OCD mogu početi da uzimaju u obzir: prvo, koja je njihova uloga u podržavanju učešća građana; drugo, koje prilike postoje za ostvarivanje te uloge; i treće, na koje će izazove naići u ispunjavanju te uloge, i kako da se suoče sa ovim izazovima. Zato ovo poglavlje posmatra neke od praktičnih koraka koje OCD mogu preduzeti kako bi promovisale učešće građana.

Prvo, pošto se ovaj vodič bavi prvenstveno pomaganjem organizovanim grupama u okviru civilnog društva rađe neog pojedinačnim aktivistima, korisno je da se podsetimo da, služeći zajednicama, OCD kolektivno reaguju na pojedinačne obaveze koje građani imaju. Ove obaveze izložene su u okviru na sledećoj strani:

Isečak iz vodiča 'Učešće građana u donošenju odluka' Rumunija 2002

Odgovornosti građana su:

- *Da razumeju šta radi (državna i lokalna) uprava, i u koje svrhe.*
- *Da budu spremni da daju svoj doprinos, kada državna uprava planira da uradi nešto što će imati uticaja na njihove interese.*
- *Da pristupaju predstavnicima države sa pozitivnim stavom.*
- *Da pokazuju interesovanje za shvatanje problema, uključujući ograničenja onoga što državna uprava može da učini vezano za određeno pitanje.*
- *Da iskažu svoje ideje i mišljenja na jasan i potpun način.*
- *U odgovarajućim uslovima, da konstruktivno sarađuju sa državnim činovnicima, kako bi pronašli i implementirali obostrano zadovoljavajuća rešenja.*

Snage OCD u podržavanju građanskog učešća:

- Veliki broj prethodnih uspešno ostvarenih aktivnosti i veza sa zajednicom omogućava OCD da budu pouzdan partner kome veruje veliki broj različitih zainteresovanih strana, uključujući državnu upravu, pa one tako mogu služiti kao spona između suprotstavljenih grupa
- OCD često imaju veliki stepen specifične stručnosti vezano za facilitaciju i medijaciju, i zato mogu ponuditi efektivan forum za dijalog i debatu
- Za državne organe koji su posvećeni transparentnosti i demokratskim procesima, bliska saradnja sa OCD nudi sjajne mehanizme za pokazivanje ove posvećenosti
- OCD takođe nude državnim upravama mehanizme za povlačenje dodatnih resursa, posebno u obliku stručnosti i lokalnog poznavanja situacije
- Mogu poboljšati komunikaciju između zakonodavnih i izvršnih grana državne uprave, između državne uprave i zajednice, i između različitih grana lokalne uprave
- Javne institucije često traže nova viđenja i kreativnost u analizi politika, koje njihovo birokratsko okruženje inače može ugušiti
- OCD mogu biti od pomoći u dosezanju daljih i izolovanijih zainteresovanih strana
- U zajednicama koje imaju duboke političke, društvene ili etničke podele, OCD koje generalno predstavljaju sastav celog društva mogu pomoći u stišavanju tenzija i depolitizaciji procesa upravljanja

Česte slabosti OCD pri podržavanju građanskog učešća:

- Nisu viđene kao legitimni predstavnici zajednica ili grupa koje tvrde da predstavljaju
- Viđene su kao netrpeljive, ili zaista pokazuju netrpeljivost, prema državnoj upravi, što ih čini slabim kandidatima za partnerstvo u upravljanju
- Nedostaje im ljudskih i finansijskih kapaciteta za trajnu i stabilnu saradnju
- Imaju slabe kapacitete za komunikaciju sa zainteresovanim stranama i nedostatak organizacione transparentnosti
- Istraživanja i analize dokaza koje pružaju u okviru političkih debata često su neispravni ili nepotpuni, a njihova prezentacija neefektivna
- Imaju snažnu motivaciju, ali često nerealistične ciljeve. Ovo je jasno izraženo u ovom komentaru Nihata Jildirima iz turske fondacije TEGV:

“Jedna od naših čestih slabosti je takozvani “kao da ćemo spasiti celi svet” pristup, koji izaziva “nedoslednost” učešća u aktivnostima OCD čak i kod onih ljudi koji nemaju predrasuda ili sumnji. Takvi aktivisti polažu velike nade u snagu rada OCD, ali njihov nerealističan pristup često vodi do gubitka motivacije, i OCD onda gubi svoje volontere.”



U nekim zemljama, nepovoljan politički kontekst i dalje predstavlja najveću prepreku informisanom učešću u stvaranju politika, ali često se stepen uticaja OCD na neku politiku nalazi u njihovim sopstvenim rukama. Dobrim postavljanjem fundamentalnih osnova – procene konteksta, povezivanja sa donosiocima odluka, nabavljanja pouzdanih i sveobuhvatnih dokaza, rada sa partnerima, i kvalitetne komunikacije – OCD mogu prevazići mnoge ključne interne prepreke. U sledećem segmentu ćemo zato pogledati kako OCD može ‘tačno’ postaviti ove osnove, pre nego što započnemo istraživanje ‘spoljnog okruženja’, a zatim i prilika koje su dostupne za OCD na teritoriji zapadnog Balkana i Turske.

Ovaj pristup je u okviru tradicionalne SWOT analize, kroz koju OCD prepoznaju svoje Snage, Slabosti, Prilike i Pretnje vezano za učešće građana u procesima donošenja odluka. Ovakva analiza omogućava da OCD imaju jasniju sliku izazova koji su interni u sklopu njihove organizacije (i zato spadaju u direktnu sferu njihovog uticaja), i onih koji su eksterni (i zato daleko teži, ili čak i nemogući za kontrolisanje). Za dalje savete vezano za sprovođenje SWOT analize pogledajte Set alata na kraju vodiča.

Rešavanje ‘internih’ izazova

Analiza i povezivanje sa zainteresovanim stranama

Legitimitet jedne organizacije civilnog društva u očima lokalne zajednice često je osnažen kroz napore koje ta OCD ulaže u komunikaciju sa zajednicom, i kroz aktivnosti koje sprovodi kako bi poboljšala svoje poznavanje zajednice – oba ova aspekta predstavljaju važnu početnu tačku za OCD koje nameravaju da se bave uticanjem na politike, pošto su istraživanje i povezivanje sa svim zainteresovanim stranama važni prvi koraci ovakve intervencije.

Zainteresovana strana može biti osoba (građanin), institucija (uključujući različite delove državne uprave), poslovna firma ili asocijacija koja predstavlja poslovne interese, određena grupa ili kategorija pojedinaca (npr. mladi, starije osobe, muškarci, žene itd.), određeni komšiluk ili čak i cela zajednica. Zainteresovane strane su oni pojedinci i/ili grupe na koje će na neki način, bilo pozitivno bilo negativno, uticati politika kojom se bavimo.

OCD bi trebalo da postavljaju sledeća pitanja, kako bi definisale zainteresovane strane:

- ⇒ *Ko će imati koristi od ove konkretne politike ili projekta?*
- ⇒ *Ko bi mogao pretrpeti negativne posledice?*
- ⇒ *Ko bi mogao odložiti ili sprečiti implementaciju aktivnosti?*
- ⇒ *Ko bi mogao imati kvalitete, finansijska sredstva ili druge resurse kojima bi mogao podržati ovu politiku?*
- ⇒ *Ko je zadužen za donošenje odluka vezano za ovu politiku ili projekat?*
- ⇒ *Ko još nedostaje sa naše liste zainteresovanih strana?!*

Ljudi se interesuju za različite oblasti politika i predloge projekata iz različitih razloga, i imaju različite nivoe uticaja. Na primer, za projekat izgradnje cevovoda prirodnog gasa, jedna zainteresovana strana mogao bi biti ekolog sa snažnom motivacijom da podrži projekat zbog njegovog pozitivnog impakta na životnu sredinu. Druga zainteresovana strana mogao bi biti pojedinac koji živi u tom kraju i suprotstavlja se gradnji pošto će ona uništiti njegov posao prodaje uglja i drva za potpalu.

OCD bi morale da znaju ko su zainteresovane strane vezano za svaku pojedinačnu politiku, i koje aktivnosti ih zanimaju, kao i koji su im privatni interesi. Zainteresovane strane mogu biti suprotstavljene politici. U takvim slučajevima, OCD mogu biti u dobroj poziciji da dogovore određene kompromise sa zainteresovanim stranama, ukoliko žele da steknu njihovu podršku i omoguće odobravanje i implementaciju date politike.

OCD moraju da razumeju uzroke i veličinu “opozicije”, kao i razloge za njeno nastajanje. Nekada, zainteresovane strane zauzimaju negativan stav zato što nemaju dovoljno informacija. One mogu postati podrška projektu ukoliko ih se na odgovarajući način integrišu u proces, ukoliko se ukaže poštovanje njihovim stavovima, i ukoliko budu uključeni u rešavanje problema.

U gradu u zapadnoj Ukrajini, blizu granice sa Rumunijom, jedna banka planirala je da renovira svoju staru zgradu u istorijskom centru grada. Planirana rekonstrukcija mogla bi da spreči pristup građana zidinama starog grada.

Neformalna grupa pod nazivom “Naš grad” imala je interes da održi istorijski aspekt centra grada. Ova grupa uspela je da pokrene snažan otpor protiv planova banke. Banka je morala da napravi kompromis i promeni svoje planove. Na kraju, sve strane bile su zadovoljne. Pristup istorijskom delu grada nije bio ograničen, a banka je renovirala svoju zgradu uz podršku velikog dela zajednice vezano za njen dizajn.

Tako je banka pretrpela neke dodatne troškove koje je mogla izbeći da su u početku bili uzeti u obzir interesi strana koje su želele da očuvaju istorijski aspekt starog grada.



Kada su definisane sve zainteresovane strane, korisna vežba koju možete sprovesti kako biste analizirali njihove različite interese i pozicije je da ispunite Matricu analize zainteresovanih strana koja je predstavljena u Setu alata. OCD koje sprovedu ovakvu analizu trebalo bi da potvrde svoje nalaze i pretpostavke kroz razgovore sa relevantnim zainteresovanim stranama. Zapravo, sama Analiza zainteresovanih strana može biti efektivan participatorni proces (za više informacija o “participatornim alatima” pogledajte Poglavlja 4 i 5).

U ovom trenutku možda je potrebno da uputimo nekoliko reči upozorenja manje iskusnim organizacijama. Kada planirate bilo kakvu intervenciju vezano za prakse stvaranja politika, zapamtite da je velika verovatnoća da ćete početi da vodite dijalog sa različitim vrstama zainteresovanih strana sa kojima se niste sretali u prošlosti. Zato je dobra ideja pratiti savete Mreže građana iz Slovačke. 2001. godine, ova mreža napomenula je kako je “važno slediti ova četiri pravila”:

-  *Naviknite se na reči kao što su ‘konflikt’ ili ‘agitacija’. Nema promene bez konflikta. Kao građani, mi ne stvaramo konflikt; mi samo otkrivamo konflikte koji već postoje.*
-  *Alat koji koristimo kako bismo otkrili konflikt je agitacija. Agitovati znači pokrenuti na akciju, ili pomeriti iz pozicije mirovanja.*
-  *Kada težimo da razvijemo efektivne organizacione strategije, želimo da odaberemo strategiju koja će otkriti konflikt na najotvoreniji, najbrži i najsveobuhvatniji mogući način.*
-  *Grupa koja organizuje akciju kontroliše pritisak. Organizacija bi trebalo da popusti pritisak čim suprotstavljena grupa ili institucija pristane da učestvuje u pregovorima u dobroj nameri.*

Izgradnja kapaciteta za istraživanje, analizu i prezentaciju

Univerzalni je fenomen da neke OCD nisu ozbiljno shvaćene od strane javnih institucija ili kompanija (niti, zapravo, od strane drugih OCD), pošto nisu u stanju da podrže svoje predloge vezano za javne politike uverljivim i pouzdanim dokazima. Moguće je i da one imaju odgovarajuće dokaze, ali ih predstavljaju na neubedljiv ili nefokusiran način. OCD moraju da se posvete rešavanju ove slabosti sopstvenih kapaciteta što pre, i u skladu sa time, celokupno Poglavlje 4 ovog vodiča posvećeno je toj temi.

Pored veština i metodologija koje mogu biti razvijene od strane OCD kako bi ojačale svoje kapacitete za istraživanje i analizu, koje će biti predstavljene u sledećem poglavlju, postoje i sistematski aspekti koje treba uzeti u obzir a koji utiču na kapacitete OCD u ovoj oblasti. Zato je od koristi za OCD da se posvete sledećim pitanjima:

- Imate li strategiju za razvijanje analitičkih veština vaše organizacije i osiguravanje da imate pristup potrebnim resursima za istraživanje, uključujući spoljne stručnjake?
- Koja potencijalna partnerstva i saveze možete razviti kako biste pristupili i imali koristi od istraživanja koja su sprovodili drugi, kao što su univerziteti, ekspertске grupe, ili multilateralne agencije?
- Pored funkcionišućih mehanizama za dobijanje povratnih informacija od ciljnih

grupa i članova vaše organizacije, imate li još neke operativne sisteme kontrole kvaliteta (kao što su procene kolega iz drugih organizacija) pomoću kojih ćete proceniti svoje nalaze i zaključke istraživanja?

- Da li je potrebno da napravite jasnu razliku između predstavljanja rezultata vašeg istraživanja i predstavljanja stavova vaše organizacije?
- Koje prilike su vam dostupne (kao seminari ili konferencije) kako biste mogli negovati dugoročne odnose sa ključnim zainteresovanim stranama u procesu donošenja odluka, da bi vaša organizacija mogla da razvije svoju reputaciju pouzdanog sprovođenja analiza?

Praksa uticanja na stvaraoce politika korišćenjem pouzdanih i uverljivih dokaza većinom je podržana kroz tri različita tipa aktivnosti: javno zagovaranje, koje većinom uključuje formalnu prezentaciju i debatu vezano za određeni pogled ili stav; lobiranje, koje se po pravilu odnosi na manje formalne aktivnosti uticanja na donosioce odluka; i mobilizaciju javne podrške i pritiska potrebnog za vaš predlog kroz vođenje javne kampanje. Ovi važni aspekti učešća građana detaljnije su pokriveni u TACSO vodiču pod nazivom *Javno zagovaranje i uticanje na politike za društvene promene*.



Razvoj partnerstava, umrežavanje i izgradnja koalicija

Razvojne transformacije najčešće se dešavaju, kao što navodi informativna brošura organizacije ODI o političkom angažmanu, kada se poklope četiri faktora: političko vođstvo, uključivanje javnosti, efektivna praksa, i dobre ideje. Postoji velika količina literature i celo bogatstvo praktičnog iskustva koji ukazuju na važnost mreža i veza među grupama aktera. Od G8, preko protesta protiv globalizacije, do daleko više kontroverznih kriminalnih bandi, mreže su veoma efektivan organizacioni model.

Ovo je istina i u okviru međunarodnog razvoja. Dobar primer za to je Huairou komisija². Do sredine 1990-ih godina ženske grupe na nivou lokalnih zajednica isključivane su iz diskusija na globalnom nivou. Za manje od 10 godina, Huairou komisija je prešla put od neformalne, labave koalicije do globalne mreže od više od 11,000 ženskih organizacija na nivou lokalnih zajednica. Kroz ovaj pomak, ona je produbila nivo saradnje među svojim članovima i obezbedila ženskim grupama platformu za umrežavanje.

Mnoge OCD posmatraju umrežavanje kao važno za njihovo bavljenje politikama, posebno sa sličnim akterima sa kojima su se "povezane" mreže pokazale korisnima u smislu deljenja informacija i znanja. Ali organizacije isuviše retko zaista rade zajedno – što je delimično izazvano shvatanjem drugih organizacija kao konkurencije u nadmetanju za sredstva i uticaj.

Glavni problem, međutim, je u tome što praktičari civilnog društva, stvaraoci politika i istraživači suviše često kao da žive u paralelnim svetovima i ne prelaze postojeće podele među sobom kako bi se povezali. Ovo je delimično izazvano time što različite zajednice karakterišu različiti motivi i pristupi. Ovo ograničeno "premošćavanje" raz-

'Bumerang strategije'

Sve veći broj OCD je povezan sa nacionalnim ili 'transnacionalnim' mrežama za javno zagovaranje u nameri da izgrade nove veze među akterima u civilnim društvima, državama i međunarodnim organizacijama. Ove mreže proširuju mogućnosti koje OCD imaju kako bi se povezale sa partnerima u nacionalnim i međunarodnim sistemima. Koristeći svoje veze unutar mreža za javno zagovaranje, OCD mogu dobiti prilike za sofisticirane kampanje uticanja na politike, poznate i pod nazivom "bumerang strategije". Bumerang strategiju treba primeniti kada OCD rade na uticanju na sopstvenu državnu upravu (nacionalna ili lokalna uprava 'A'), ali je njihov napredak blokiran. U skladu sa bumerang strategijom, OCD u mestu 'A' će sarađivati sa OCD u mestu 'B'. Ove OCD zatim pokušaju da utiču na vlasti mesta B, kako bi one uticale na vlasti mesta A. Mogu takođe uključiti i neku međuvladinu organizaciju koja će pomoći da se utiče na Državu A. Kroz uključivanje eksternih partnera, OCD pokušavaju da postignu veći uticaj na politička pitanja u sopstvenoj zemlji.

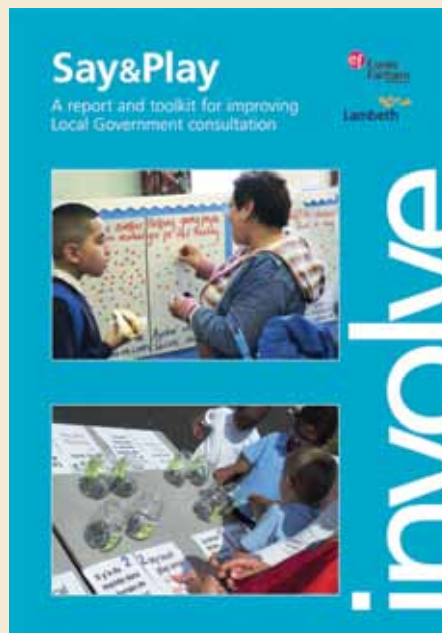
² Huairou komisija je globalna koalicija na osnovu članstva i partnerstva koja osnažuje organizacije žena u lokalnim zajednicama da unapređuju svoje prakse razvoja zajednice i da koriste kolektivnu političku moć na globalnom nivou. Mreža je uspostavljena iz dijaloga partnera tokom Svetske konferencije o ženama održane u Pekingu 1995 godine.

daljina od OCD do istraživača i stvaraoca politika rezultira smanjenom efektivnošću njihovih strategija za uticanje na politike. Još jedan rezultat je činjenica da OCD ne uspevaju da iskoriste moguće prednosti koje bi mogle dobiti kroz učešće u efektivnim mrežama. Mreže, koalicije i partnerstva često imaju veću političku težinu i uspeh nego pojedinačna organizacija ili osoba.

OCD mogu da razviju specifična partnerstva u okviru svog rada na politikama u skladu sa svojim specifičnim potrebama. Već smo napomenuli kako OCD mogu imati velike koristi od sradnje sa institucijama koje se bave istraživačkim radom, kao što su univerziteti ili timovi stručnjaka/ trustovi mozgova, kao i sa vlasnicima medija kao što su novine i internet portali, a koji im mogu pomoći u predstavljanju pronađenih dokaza, ali prirodno postoji veliki broj drugih oblasti gde partnerstva mogu učiniti glasove građana jačim. Na primer, kao što je opisano u sledećem okviru, OCD mogu ući u efektivna partnerstva sa drugim institucijama na nivou lokalne zajednice, kao što su lokalne škole, kako bi maksimalno proširile svoj domet i pojačale svoj kredibilitet.

Format “Reci i igray se” podrazumeva prostu kombinaciju dana zabave u lokalnoj zajednici sa odgovarajućim metodama konsultacije. Osmišljen je da privuče zauzete roditelje i staratelje koji po pravilu ne bi imali vremena da dođu na formalniji konsultativni događaj. “Reci i igray se” je takođe format koji omogućava konsultacije sa decom i mladima.

Ovaj projekat sproveden je od septembra 2007 do septembra 2008 godine, u partnerstvu između OCD ‘Involve’, londonsku opštine Lambeth (lokalnu upravu), i pet osnovnih škola u toj oblasti. Svaka škola učestvovala je u akciji sprovodeći sopstveni događaj. Izveštaj sa detaljima i nalazima dostupan je na sajtu www.involve.org, i pruža set alata za lokalne uprave koje žele same da primene ovaj pristup.



Izgradnja partnerstava zasniva se na stvaranju odnosa koji su duboki, uključuju nekoliko pažljivo odabranih meta, i imaju specifične, praktične ciljeve. Ona se razlikuje od “odnosa sa javnošću” ili umrežavanja, gde će aktivnosti biti manje duboke, uključivaće daleko više meta, i veze će biti stvarane u opšte svrhe deljenja informacija i solidarnosti.

Kapacitet za razvijanje efektivnih i održivih partnerstava je naravno važan za mnoge oblasti rada OCD, i saveti na ovu temu dostupni su iz mnogih izvora. Posebno dobar izvor informacija i dodatnih alata za razvoj partnerstava možete pronaći kod organizacije Inicijativa za partnerstva (detaljnije podatke možete pronaći u sekciji Materijali za dalje čitanje na kraju ovog vodiča.) Neke od osnova za negovanje partnerstava i razvoj saradnje sa organizacijama iz raznorodnih grupa zainteresovanih strana (bilo da su to druge OCD, kompanije ili javne ustanove) uključuju:

- Pridržavanje ključnih partnerskih principa 'ravnopravnosti', 'transparentnosti', i 'zajedničke koristi', kao što je prikazano u ovom tekstu Inicijative za partnerstva:



RAVNOPRAVNOST?

Šta znači 'ravnopravnost' u odnosu gde postoji velika diskrepanca u moći, resursima i uticaju? Ravnopravnost nije isto što i 'jednakost'. Ravnopravnost znači jednako pravo na prisustvo za stolom, i validaciju onih doprinosa koji nisu merljivi samo u smislu finansijske vrednosti ili javnog profila.



TRANSPARENTNOST?

Otvorenost i iskrenost u radnim odnosima su preduslovi poverenja – mnogi ih vide kao važan sastojak uspešnog partnerstva. Samo kroz transparentnu saradnju partnerstvo može biti zaista odgovorno prema svojim partnerima-donatorima i drugim zainteresovanim stranama.



ZAJEDNIČKA KORIST?

Ukoliko se od svih partnera očekuje da doprinesu partnerstvu, trebalo bi da svi imaju pravo i na korist od njega. Zdravo partnerstvo će raditi prema ostvarenju konkretnih koristi za svakog od partnera, preko i pored zajedničkih koristi za sve partnere. Samo će na ovaj način partnerstvo osigurati trajnu posvećenost partnera i biti održivo.

ZAJEDNIČKA KORIST

Ukoliko se od svih partnera očekuje da doprinesu partnerstvu, trebalo bi da svi imaju pravo i na korist od njega. Zdravo partnerstvo će raditi prema ostvarenju konkretnih koristi za svakog od partnera, preko i pored zajedničkih koristi za sve partnere. Samo će na ovaj način partnerstvo osigurati trajnu posvećenost partnera i biti održivo.

- Budite jasni vezano za to kakve partnere tražite, i po kojim kriterijumima ćete ocenjivati da li je neka organizacija adekvatan partner za vašu određenu političku inicijativu;
- Procenite potencijalne rizike i koristi svakog partnerstva, kako sa strane vaše OCD, tako i sa strane vašeg potencijalnog partnera;
- Osigurajte da se partneri na neki formalni ili neformalni način posvete partnerstvu. Formalni pristup bi bila neka vrsta pravno obavezujućeg dokumenta, a neformalni bi bio zabeležen kroz Memorandum o razumevanju ili Izjavu o partnerstvu;
- Imajte jasan dogovor i sisteme za upravljanje partnerstvom, kao i sisteme izveštavanja kako unutar partnerstva (tj. Između partnera) tako i eksterno (na primer između partnerske OCD i zajedničkog donatora);
- Dogovarajte se i redovno ažurirajte rukovodilačke planove, tako da je svim partnerima jasno koje su im uloge, za koje akcije su odgovorni, i da su sve aktivnosti adekvatno pokrivene resursima;
- Pratite i evaluirajte partnerstva, kako bi dobre prakse i naučene lekcije bile beležene i podržavane.

Pored umrežavanja i uspostavljanja pojedinačnih partnerstava, izgradnja koalicija je još jedan način putem kojeg OCD mogu unaprediti neke od svojih pojedinačnih organizacionih nedostataka. Često se dežava da, kako bi ostvarili određeni cilj, morate rastegnuti svoje resurse kako bi oni pokrili sve zainteresovane grupe, koje imaju veće uloge i iskustva u lokalnom ili nacionalnom stvaranju politika. Zato koalicije OCD omogućavaju bolju saradnju i koordinaciju nevladinih aktivnosti, kao i deljenje resursa (npr. eksperata, kontakata, opreme, prostorija itd). Takođe mogu obezbediti jaču pregovaračku poziciju prilikom razrešavanja konflikata sa lokalnom upravom, ili sa privatnim sektorom. Pored toga, daleko je lakše lokalnim upravama ili državnoj upravi da komuniciraju sa koalicijom, nego da pokušavaju da uspostave kontakt sa pojedinačnim organizacijama.

U Poglavlju 7 pregledaćemo studiju slučaja sa primerom nacionalne koalicije OCD u Hrvatskoj kako bismo videli kako su članovi grupe radili zajedno, a ovde dajemo studiju slučaja iz Makedonije, koju su pripremili Marija Risteska i Kuštrim Ismali, koja pokazuje kako koalicije OCD mogu uspešno koordinisati akcijama vezano za učešće građana na različitim lokacijama kako bi postigli cilj na nacionalnom nivou. Takođe postoje mnoge dobre prakse u regionu u kojima su OCD u lokalnim zajednicama uspostavile saradnju kako bi rešile pitanja od zajedničkog interesa. Jedna takva koalicija koja podržava učešće građana

je grupa udruženja iz Beograda koja se bave zaštitom životinja. Njihova priča takođe je data u daljem tekstu.

Makedonska koalicija zelenog centra

Nakon proglašenja nezavisnosti Makedonije 1991 godine, postalo je jasno da ni jedna od postojećih političkih stranaka nije imala nikakvu pravu 'zelenu' agendu u svojoj izbornoj kampanji. 2004 godine Makedonija je održala lokalne izbore, prve u decentralizovanom okruženju gde su predsednici opština i gradonačelnici preuzeli veće odgovornosti, resurse i prava u oblasti vođenja lokalnih pitanja. Mandati političkih stranaka koje su se nadmetale za moć fokusirali su se na urbanizam, prevoz, poreze i obrazovanje, više nego na upravljanje otpadom, vodene resurse, i zagađenje vazduha, koji su svi predstavljali akutne urbane ekološke pretnje.



Uočavajući ovaj nedostatak, organizacije civilnog društva iz cele Makedonije koje se bave zaštitom životne sredine stvorile su Makedonsku koaliciju zelenog centra. Organizacije članice uključivale su OCD kao što su Ekosvest, Proaktiva, Ekonet (sve bazirane u Skoplju), Zeleni centar Struga, Biosfera Bitola, Zelena snaga Velesa, Planetum Strumica, i Zletovica iz Probištipa. Pred lokalne izbore, počeli su svoju kampanju pod nazivom "glasajte za životnu sredinu". Aktivnosti su implementirane od strane svih članova koalicije u njihovim gradovima, uz adekvatnu koordinaciju. Ove aktivnosti uključivale su:

- Proizvodnju i distribuciju promotivnih materijala za građane (razglednice sa ključnim problemima vezano za životnu sredinu, poster, nalepnice, zastavice);
- Više konferencija za novinare;
- Brojna pojavljivanja na skupovima političkih stranaka i mitinzima, uz zastave i transparente koji su slali jasnu poruku o uključenju ekoloških pitanja u programe političkih stranaka;
- Dijalog sa kandidatima za gradonačelnike Skoplja, Velesa i Strumice vezano za ključna ekološka pitanja.

Kampanja je bila uspešna pošto su kroz ove aktivnosti političke stranke – a posebno gradonačelnici – počeli da vode debate vezano za ekološka pitanja, a neki su čak i počeli da sprovode ekološke projekte. U međuvremenu, tokom parlamentarnih izbora 2006 godine koalicija je ponovila iste taktike, fokusirajući se na zaštitu Ohridskog jezera; energiju; upravljanje otpadom; i približavanje makedonskog zakonodavstva ekološkim standardima EU. Tokom svoje kampanje, organizacije učesnice susrele su se sa predstavnicima svih političkih partija u Makedoniji i zagovarale za javno učešće u stvaranju politika vezano za životnu sredinu.

Marija Risteska, CRPM, Makedonija, i Kuštrim Islami

Projekat “Glas naroda” u Ukrajini 2002 godine sastavio je priručnik koji opisuje proces izgradnje koalicije OCD, koji tipično uključuje sedam faza. Ovi korisni koraci navedeni su u daljem tekstu:

KORAK 1

Stvaranje inicijativnog odbora

Važno je pažljivo odabrati ljude koji će biti pozvani da započnu stvaranje koalicije. Obično se ta grupa sastoji od oko sedam do devet pojedinaca koji predstavljaju zajednicu. Ovi početni članovi grupe često kasnije postanu “koalicioni tim”. Takav tim osigurava dobru koordinaciju sa ostalim članovima, koji će uključivati sledeće pozicije:

Vođa — vodi sastanke, definiše agendu, predlaže načine rada, koordinira i podržava rad grupe. Vođa je po pravilu glavna kontaktna osoba koalicije.

Koordinator — stvara veze unutar koalicije, među njenim članovima i organizacijama putem telefonskih razgovora, sastanaka, i slanjem pisanih materijala.

Posmatrač — obraća pažnju na emotivnu klimu, jednaka prava učesnika, i daje predloge za dalji razvoj grupe i njenih funkcija.

Organizator (tj. *Sekretar*) — pomaže u vođenju beležaka vezano za različite sastanke i pregovore.

Predstavnici odbora — su članovi inicijativnog odbora i/ili sekretarijata.

Predstavnik koalicije (ili *Govornik*) — je osoba odgovorna za odnose sa javnošću.

Strateg — ima iskustva u definisanju ciljeva, svrhe i taktika, kao i dobro razvijene veštine vezano za politike i pregovaranje.

KORAK 2

Definisanje ciljeva i svrhe Koalicije

Svrha koalicije može biti različita od slučaja do slučaja, u zavisnosti od toga o kom tipu društvenog problema se radi. Na primer, koalicija može biti napravljena kako bi se delile informacije i nove ideje, kako bi se udruženo radilo na razvoju zajednice, kako bi se lokalno promovisao civilni sektor i/ili kako bi se lobiralo za interese civilnog društva.

KORAK 3**Odabir partnera**

Glavni zadatak u ovoj fazi je odabir odgovarajućih partnera kroz transparentan i demokratski proces selekcije. Važno je sprovesti procenu drugih organizacija koje bi ili ne bi podržale određenu temu. Poznavanje vaših pristalica i potencijalnih protivnika pomoći će koaliciji u formiranju bolje strategije. Odabir partnera zahteva odgovore na pitanja kao što su: Koga još bi trebalo da pozovemo da nam se priključi? Ko ima kapacitet da utiče na ovu temu? Ko ima resurse koji bi mogli doprineti rešenju problema? Čije iskustvo bi nam moglo biti od koristi?

KORAK 4**Skup interesne zajednice**

Na ovom sastanku, članovi koalicije glasaju vezano za ime koalicije, diskutuju i glasaju o njenom ustavu, i biraju inicijativni odbor i sekretarijat. Diskusije vezano za oblast aktivnosti, strukturu koalicije i finansijsku podršku čine važan deo ove faze.

KORAK 5**Razvoj akcionog plana**

Akcioni plan se često sastoji iz serije malih koraka koji grade odnose i omogućavaju ostvarivanje većih koraka, uključujući sve učesnike koalicije u proces. Ovo pomaže kako bi koalicija dobro funkcionisala.

KORAK 6**Implementacija**

Kako bi se postigao uspeh u rešavanju odabranog problema ili pitanja, tokom ove faze mogu se koristiti i druge metodologije građanskog učešća. Na primer, može biti korisno

pokrenuti kampanje za informisanje i obrazovanje javnosti, sprovoditi javne rasprave i fokus grupe, i uspostavljati savetodavne odbore ili centre za informisanje građana kako bi sve zainteresovane strane bile uključene u proces učešća.

KORAK 7

Procena rezultata

Postoje mnogi evaluacioni alati koje možete koristiti kako biste procenili rezultate vaše koalicije. Možete to učiniti putem anketa, fokus grupa ili razgovora sa svim zainteresovanim stranama, uključujući članove koalicije, vođe zajednice, kao i predstavnike privatnog sektora i masovnih medija. Rezultate evaluacije trebalo bi podeliti sa građanima kako bi oni bili obavešteni o uspesima i neuspesima koalicije. Javno mnjenje je važan instrument promene akcionog plana, ukoliko takva promena bude potrebna.

Komunikacione strategije

Posedovanje kapaciteta za razvoj, upravljanje i implementaciju komunikacione strategije predstavlja važan deo organizacionog razvoja jedne OCD, i igra ključnu ulogu u određivanju efektivnosti doprinosa te OCD podršci učešća građana. Prvenstveno, vezano za uticanje na donošenje odluka o javnim politikama, važno je za OCD da imaju komunikacionu strategiju koja će im pomoći u definisanju “poruke”, “mete”, i “komunikacionih alata” koji će biti korišćeni tokom određene kampanje lobiranja ili javnog zagovaranja.



Postoje mnogi priručnici i vodiči za OCD na temu “komunikacija”, i snažno predlažemo našim čitaocima da iskoriste neke od ovih materijala kako bi izgradili sveobuhvatan pristup pitanju komunikacija. Dobra početna tačka su vodiči koje je napravila organizacija REC (Regionalni ekološki centar u Budimpešti), koji, iako su dizajnirani primarno za vođenje ekoloških kampanja, daju veliku količinu uopšteno primenjivih saveta i alata. Posebno vam preporučujemo vodič “Razvoj veština OCD: Prezentacija i komunikacija” (Tonc, A., 2002, ‘*Developing Skills for NGOs: Presentation and Communication*’ - www.rec.org).

Takođe pogledajte relevantne delove TACSO vodiča na temu *Javno zagovaranje i uticanje na politike za društvene promene*..

Komunikaciona strategija sastoji se iz serije dobro isplaniranih akcija sa ciljem postizanja određenih ciljeva kroz korišćenje komunikacionih metoda, tehnika i pristupa. Prvi korak formiranja komunikacione strategije je definisanje pravih komunikacionih ciljeva. Dobar početak može biti zapisivanje jedne okvirne rečenice koja će predstavljati glavni komunikacioni cilj. Ovaj cilj može se odnositi na celu organizaciju ili na jedan određeni projekat, ili na oboje. Nakon što ste postavili opšti cilj, trebalo bi da formulišete svoje komunikacione ciljeve na isti način na koji biste formulisali projektne ciljeve. Treba da budu u skladu sa SMART principima (Specific-Specifični, Measurable-Merljivi, Attainable-Ostvarivi, Result oriented-Fokusirani na rezultate, Time limited-Vremenski ograničeni). Na primer, 2005 godine turska OCD pod nazivom CYDD ("Asocijacija za podršku modernog života" započela je program za povećanje stope obrazovanja mladih devojčica, vodeći kampanju pod imenom "Tata, pošalji me u školu". Nakon što je kao glavne razloge problema odredila ekonomske nedostatke, kulturne vrednosti i nedostatak škola u blizini određenih naselja, organizacija je pokrenula različite projekte i pod-kampanje tokom niza godina, ciljajući pojedinačne uzroke problema. Iako opšti komunikacioni cilj ostaje "povećati stope upisivanja devojčica u škole i poboljšati nivo obrazovanja žena u Turskoj", svake godine ova OCD definiše različite pod-kampanje sa manjim komunikacionim ciljevima koji su više u skladu sa SMART principima, dok njen opšti komunikacioni cilj ostaje vidljiv svim njenim ciljnim grupama.

Poruka koju prenosite svojom komunikacionom strategijom treba da uključuje:

- Vašu analizu problema
- Uzroke problema
- Ko bi mogao, ili ko bi trebalo, da reši problem
- Zašto je promena važna
- Vaš predlog rešenja
- Šta želite da drugi (primaoci vaše poruke) preduzmu kako bi se ostvarila ova promena.

Komunikacija može biti skupa u pogledu resursa i vremena, tako da treba imati u vidu da što preciznije budete formulisali vaše razloge komuniciranja, to ćete biti u stanju da bolje potrošite te vredne resurse.

Nakon što su određeni komunikacioni ciljevi ("poruke"), dobro poznavanje vaše ciljne grupe postaje od ključnog značaja. Konačno, "poruka" je jedino validna ukoliko uspete da je isporučite na pravu adresu. Kako biste ovo postigli, trebalo bi da prihvatite činjenicu da komunikaciona strategija ne funkcioniše kao lepak koji povezuje različite komunikacione proizvode: ona je način da razradimo na koji način ćemo ući u interakciju sa ostatkom sveta. Dobra komunikacija predstavlja dvosmerni dijalog, u kome slušamo (šta želi naša publika?) a zatim prenosimo našu poruku (koji je najbolji način prezentacije?).

Slušanje je ključni element efektivne komunikacije. Cilj pravog slušanja je razumevanje onoga što govornik pokušava da iskaže. Dobar slušalac šalje verbalne i neverbalne poruke govorniku koje olakšavaju komunikaciju. Ovo nazivamo aktivnim slušanjem.

Aktivno slušanje odnosi se na aktivne napore slušaoca da unapredi komunikaciju. Ponekad poruke koje govornik prenosi mogu biti apstraktne i neprecizne, i čak i sami govornici mogu biti nesigurni vezano za ono što žele da iskažu, a da toga nisu ni svesni. Kada nije jasno šta neka osoba želi ili oseća, dobra je ideja koristiti indirektna pitanja, kroz sumiranje ili parafraziranje njihovih reči. Pošto direktna pitanja o osetljivim i ličnim temama mogu izazvati nelagodnost, dovesti do negativnih ili odbrambenih reakcija, nepoverenja, ili čak potpunog povlačenja vašeg sagovornika iz razgovora, ona mogu dovesti do potpunog sloma komunikacije.

Komunikacija je dvosmerni proces. Što bolje slušamo našu publiku, to ćemo biti u boljoj poziciji da odgovorimo na njene potrebe.

Efektivni komunikatori znaju šta publika treba da sazna, koji "jezik" razume, u šta će gledati, i šta će slušati.

Tipovi neslušanja:

- Lažno slušanje: pretvarate se da se koncentrišete, ali poruka zapravo ne dopire do vas;
- Slušanje na jednom nivou: primanje jednog dela poruke (verbalnog), a ignorisanje ostalih;
- Selektivno slušanje: filterisanje poruke i primanje samo onih informacija koje vas posebno zanimaju ili koje potvrđuju ono što već verujete;
- Selektivno odbijanje: fokusiranje samo na teme koje ne želite da čujete. Kada se ova tema pojavi u razgovoru, slušalac je prosto ignoriše i odbija;
- "Krađa" reči: slušanje samo kako biste pronašli momenat da vi preuzmete reč;
- Odbrambeno slušanje: tretiranje poruke kao da je ona lični napad na ponašanje ili uverenja slušaoca;
- Slušanje "iz zasede": slušanje samo kako biste našli odgovarajuću priliku da napadnete sagovornika.

Zapamtite, svakoj organizaciji biće potrebna dinamična komunikaciona strategija. Dok se svet privatnog sektora gotovo vrti isključivo oko marketinga i komunikacije, neprofitni sektori po pravilu posmatraju komunikaciju kao jednokratno pitanje, ili kao neophodnost u okviru određene kampanje ili projekta. Iako komunikacija može zahtevati velike količine vremena i razvijen set veština, ona bi morala biti viđena kao nerazdvojan deo svih OCD aktivnosti. Kao OCD, imate ciljnu publiku koja nije ograničena na vaše ciljane korisnike, već uključuje i vaše potencijalne partnere, donatore itd. Zato bi vaša komunikaciona strategija morala biti adekvatna za pokrivanje potreba komunikacije sa svim ovim akterima.

Što više vaša publika čuje i poveruje u vašu poruku, to će više učiniti kako bi postupala u skladu sa njom.

OCD kao 'Politički preduzetnici'

Uzevši u obzir sva interna organizaciona pitanja koja OCD treba da reše kako bi postale efektivni akteri u pružanju podrške građanskog učešća u procesima donošenja odluka, jasno je da bi organizacijama bilo od koristi da imaju sveobuhvatan okvir za razvoj svojih kapaciteta. Na isti način na koji su OCD učile od privatnog sektora kako da se razvijaju kao "društveni preduzetnici" kako bi efikasnije pružale usluge i i promovisale socijalnu jednakost, mnoge OCD u Evropi sada postaju ono što bismo mogli nazvati "političkim preduzetnicima". Ovo znači da, pored njihovih kapaciteta za prikupljanje dokaza i sprovođenje analiza, organizacije razvijaju ceo paket kapaciteta koji će im omogućiti da budu sposobni komunikatori, dobro umreženi, praktični i inovativni, i poznati kao "razrešitelji problema" koji su sposobni da pokrenu stvari. Ovakav paket veština političkog preduzetništva predstavlja dobar način da se ukratko predstavle sve osobine prema kojima bi OCD trebalo da teže. Te osobine su, prema organizaciji ODI, opisane ovako:



Pripovedači

Uspešni politički preduzetnici moraju biti dobri pripovedači. Razlog ovome je činjenica da priče informišu politike. Priče su jednostavne, snažne verbalne slike koje će pomoći stvaraocima politika da shvate kompleksnost stvarne situacije. Šeherezada je bila sjajan pripovdeać, uspevala je da preživi svakodnevnu pretnju pogubljenja pričajući Sultanu najzanimljivije priče.



Stvaraoci mreža

Znamo da su mreže važne. Dobre mreže će imati veći uticaj na politike od onih koje to nisu. Jedan od najboljih stvaraoca mreža bio je Pol Rivir. Iste noći kada je Rivir, 1775 godine, izjahao na svom konju kako bi pokrenuo vojsku protiv Britanaca u Americi, istim zadatkom pošao je još jedan jahač: Vilijam Davs. U selima kroz koja je prošao Rivir, narod je ustao i pobedio Britance. U selima kroz koja je prošao Davs, niko nije došao da se bori. Zašto? Odgovor leži u činjenici da je Rivir bio odlično umrežen. Bio je dobro poznat, dobro povezan, i ljudi su mu verovali.



Inžinjeri

Kako bi bili ubeđeni, stvaraoci politika moraju da vide kako stvari funkcionišu u praksi. Zato politički preduzetnici moraju praktično testirati svoje ideje ukoliko očekuju da stvaraoci politika obrate pažnju na njihove preporuke. Najbolji primer ovakvog metoda rada je Isambard Kingdom Brunel. Najbolja priča o njemu je apokrifna. Brunel je bio veoma uključen u debatu vezano za to da li su lopatice točka ili propeler efikasniji za pokretanje brodova. Kako bi testirao svoju teoriju, Brunel je napravio modele sa oba tipa pogona, povezao ih i pustio ih u Bristolskom kanalu kako bi video koja strana vuče jače.



Rešitelji problema

Četvrti i konačni model političkog preduzetnika je Rešitelj problema. Primeri ovakvog profila mogli bi uključivati Raspućina ili Makijavelija. Ovaj model fokusira se na razumevanje politike i političkih procesa, kako bi znao u kom trenutku treba predložiti svoj koncept, i kome. Raspućin je poznat po tome što je postao nezamenjivi savetnik Ruske carice. Predstavio je sebe kao jedinog čoveka sa rešenjem za svaki problem. OCD moraju razumeti i reagovati na kontekst u kome rade kako bi bili efektivni u uticanju na politike.

OCD moraju koristiti sve ove stilove političkog preduzetništva u različitim trenucima. Od velike je koristi ako možete biti vični u svim stilovima. Obuka vam može pomoći u tome, ali nije neophodna. Ključ je pronaći partnere unutar vašeg tima ili mreže koji mogu dopuniti vaše sopstvene veštine.

Izvor: Maxwell (2005)

‘Eksterni’ uslovi

Kao što smo videli u prvom poglavlju, postoje različiti neophodni uslovi koji se moraju ispuniti kako bi učešće građana bilo efektivno. Ove uslove analizirali su Irvin i Stanzberi, kako bi procenili verovatne koristi i troškove učešća. Međutim, takva analiza cene i koristi ne razmatra dimenziju koja razlučuje šta je pod kontrolom OCD a šta nije. Zato, kao što je gore navedeno, uloga OCD u promovisanju učešća građana može biti ispitana putem tradicionalne SWOT analize, što će pomoći da se napravi razlika između pitanja koja su interna unutar OCD (odnosno nad kojima OCD ima moć da ih promeni) i onih koja su eksterna (i stoga nisu pod direktnom kontrolom organizacije). Sprovođenje ove vrste analize važno je za OCD, pošto one moraju biti svesne potencijalnih prepreka za učešće građana, kako bi mogle da razviju strategije koje bi pomogle u prevazilaženju tih prepreka.

Za početak, možemo razmotriti neke česte prepreke na koje se nailazi širom sveta, i razmisliti o tome do koje mere one mogu biti relevantne u određenom kontekstu. Sledeća lista navodi prepreke prepoznate kroz različita istraživanja (od kojih su neka navedena u sekciji Materijali za dalje čitanje):

- Preterana birokratija i sukob radnih kultura između državne uprave i OCD mogu dovesti do frustracija i odustajanja mnogih građana ili OCD koji bi želeli da učestvuju u procesima donošenja odluka;
- Nedostatak samopouzdanja unutar zajednice može sprečiti mobilizaciju pristalica za participatorne procese i može oduzeti organizacijama potrebne resurse;
- Slabi kapaciteti zajednica u oblasti tehničkih kompetencija za učešće često su deo razloga za nedostatak samopouzdanja, pa je stoga jasno da je slabo građansko obrazovanje često velika prepreka na putu učešća građana;
- Ideološki konflikti (npr. između verskih organizacija i lokalnih uprava) često nadjačavaju bilo kakva zajednička shvatanja i sprečavaju čak i započinjanje dijaloga;
- Pravni okviri mogu, u najgorim slučajevima, sprečavati učešće građana ili fundamentalno ograničavati njegovu efektivnost;
- Nedostatak regulatornih okvira za promovisanje učešća znači da će javni zvaničnici često raditi minimum a ne maksimum u smislu olakšavanja učešća;
- Slab i neblagovremen protok informacija iz pravca državne uprave i nedostatak pristupa informacijama – na primer zvanični dokumenti koji su suviše “tehnički” ili suviše puni žargona, ili su jednostavno na “pogrešnom” jeziku – staju na put učešću građana;
- Infrastrukturne ili sistematske slabosti javnih institucija mogu ograničiti čitav niz prilika za učešće – na primer, e-Uprava zahteva

“U našem lokalnom kraju, učešće građana ne pokušava da reši glavne probleme zajednice, već članovi zajednice više vole da se uključe u odlučivanje vezano za jednostavna i laka pitanja, što ograničava korist njihovog učešća.”

Sanja Stanić, NVO ‘Viktorija’ iz BiH. Takođe, pogledajte relevantne delove TACSO vodiča na temu “Javno zagovaranje i uticanje na politike za društvene promene”.

da građani imaju pristup internetu; roditelji mogu zahtevati da mesta održavanja sastanaka imaju obezbeđene uslove za zbrinjavanje dece kako bi mogli da prisustvuju konsultativnim događajima;

- Institucionalni vremenski rokovi često su suviše kratki i ne dozvoljavaju smisleno učešće građana, pošto parlament i lokalna veća često imaju pune i tesne rasporede.

“Građani su se plašili posledica suprotstavljanja lokalnim centrima moći”.

Ovo su predstavnici NVO ‘Avalon’ (Srbija) naveli kao jedan od glavnih razloga zašto njihova lokalna zajednica nije pristala da se uključi u inicijativu ove organizacije za zaštitu lokalnog parka.

Naravno, ovo nije konačna lista prepreka na putu građanskog učešća, tako da pozivamo OCD da koriste Set alata na kraju ovog vodiča kako bi sprovedi sopstvenu analizu stvarnih i potencijalnih barijera građanskog učešća u njihovom mestu ili oblasti rada, i da formulišu strategije za prevazilaženje ovih barijera.

Strategije za prevazilaženje nekih od ovih prepreka učešća mogu biti razvijene od strane OCD u skladu sa njihovim specifičnim lokalnim ili nacionalnim uslovima. Zaista, od ključnog je značaja shvatiti kontekstualnu prirodu ovih prepreka, kako bi se mogla osmisliti izvodljiva, praktična rešenja i strategije za njihovo prevazilaženje. Zato u donjoj tabeli nudimo neke opšte smernice za rešavanje ovih eksternih uslova, i uključujemo, tamo gde je to primereno, specifične reference kroz koje se čitaoci mogu upoznati sa primerima iz njihovog sopstvenog regiona zapadnog Balkana i Turske.



Pristupi i strategije za prevazilaženje ili umanjivanje prepreka

Prepreke učešća	Odgovor OCD	Dodatne informacije
Nizak kapacitet i slabo samopouzdanje zajednice za učešće	Aktivnosti građanskog obrazovanja – pružanje programa formalne obuke; vođenje događaja za podizanje svesti; sastavljanje i distribucija jasnih materijala bez tehničkih izraza i žargona Podrška u prevazilaženju ekonomskih ograničenja – na primer donošenje “učešća” na radno mesto građana, ili sprovođenje kampanja od vrata do vrata; obezbeđivanje simboličnih novčanih nagrada za učešće; Inkluzivne prakse – osiguravanje primene principa jednakosti, tako da se ni jedna grupa ne oseća marginalizovano; ili čak korišćenje “pozitivne diskriminacije” kako bi se pomoglo najugroženijima da učestvuju; osigurajte da moderatori sastanaka ograničavaju dominantne učesnike i ohrabruju druge da govore; obezbedite potrebno prevođenje ili višjezične materijale; promovirajte “prvake zajednice” Mali pilot/ demonstrativni projekti i razmena iskustava sa drugim zajednicama – OCD su u dobroj poziciji da se bave rešavanjem pitanja oklevanja unutar zajednice, bilo pokazujući na malom primeru šta je sve moguće ostvariti kroz učešće, bilo pokazujući primere uspeha u drugim zajednicama	Lista resursa za građansko obrazovanje je baza materijala na internetu za sve nivoe znanja i različite situacije. Ima posebne stranice za Evropu: www.ceri.civnet.org Civicus upravlja odličnom internet platformom za Participatornu upravu koja se zove PG Exchange. Ovaj sajt pruža informacije vezano za veliki broj praksi i alata za participatornu upravu – sve sa ciljem postizanja transparentnije, odgovornije i efektivnije uprave koja brže reaguje na potrebe građana, kako na lokalnom tako i na nacionalnom nivou, kroz aktivno učešće građana. http://www.pgexchange.org NVO ‘Involve’, bazirana u Velikoj Britaniji, nudi dosta uvida u to kako možete uvesti više ljudi u participativni proces www.involve.org
Ideološki konflikti	Aktivnosti pomirenja - koristite tehnike dijaloga kako biste spojili suprotstavljene zainteresovane strane	Dobar izvor ideja za akcije i alate možete naći kroz SALTO mrežu, koju finansira EU: www.salto-youth.net/find-a-tool www.salto-youth.net/diversity Možete naučiti više o Dejvidu Bomu i njegovim pristupima dijalogu čitajući njegove članke i resurse za obuku dostupne putem Grupe za dijalog: www.thedialoguegrouponline.com Možete pronaći inovativne pristupe podršci dijaloga u Korimila centru (Severna Irska) www.corrymeela.org

Neadekvatni ili opstruktivni pravni/regulativni okviri	Javno zagovaranje / Lobiranje - Razvoj i implementacija Kodeksa dobre prakse – OCD i državna uprava trebalo bi da zajedno rade na dugoročnim strategijama za promovisanje građanskog učešća	Evropska kancelarija Međunarodnog centra za neprofitni zakon (ICNL) nudi ceo raspon dokumenata, studija slučaja, i saveta vezano za praćenje i zagovaranje za promene u regulativnim okvirima za civilno društvo: www.ecnl.org Konferencija međunarodnih OCD Saveta Evrope sastavila je smernice za Kodekse dobre prakse http://www.coe.int/T/NGO
Ograničen pristup informacijama	Kampanje – pogledajte studiju slučaja u poglavlju 6 vezano za OCD “Pro Media” i njen rad u Makedoniji – na primer za uspostavljanje informacionih centara “otvorenog pristupa” unutar kancelarije vaše OCD ili nekog od vaših partnera Stvaranje Kodeksa dobre prakse	Platforma Evropska digitalna prava ima članstvo koje se sastoji od OCD iz cele Evrope koje se bave privatnošću i građanskim pravima, i daje vesti o kampanjama širom regiona: www.edri.org Fondovi za otvoreno društvo nude dosta materijala za čitanje i prilika za finansiranje: www.soros.org
Infrastrukturne slabosti	Prikupljanje sredstava kao podrška infrastrukturi koja će pružiti građanima jednakiji pristup učešću Pružanje usluga – npr projekti za isprobavanje inovativnih načina učešća, ili obezbeđivanje prevoza za starije do sastanaka za učešće, Pružanje brige o deci kako bi roditelji mogli učestvovati u javnim raspravama; ankete članova zajednice kako bi se saznalo kada i gde bi najviše voleli da imaju sastanke	Pogledajte i TACSO vodič “Prikupljanje sredstava i pristup fondovima EU” Britanska OCD ‘Involve’ nudi dosta uvida u to kako da uvedete što više ljudi u procese učešća građana www.involve.org

Regulatorna i pravna pitanja koja utiču na učešće građana

Uslovi za podržavanje ili ograničavanje učešća građana svakako se razlikuju od konteksta do konteksta. U prethodnim pasusima predstavili smo interni kontekst organizovanog civilnog društva i posmatrali smo eksterni kontekst u smislu društvenih, ekonomskih i kulturalnih karakteristika različitih zajednica, ali još nismo razmatrali implikacije političkog konteksta. Politički kontekst većinom se određuje regulatornim i pravnim okruženjem koje je na snazi u određenoj zemlji i njenim lokalnim administracijama, pa je stoga važno za OCD da imaju jasan uvid u to šta je, pravno govoreći, moguće i dozvoljeno, koje akcije mogu biti pravno ograničene, i u skladu sa time koje izmene zakona mogu biti poželjne. Drugim rečima, moramo ispitati one politike koje određuju sam proces stvaranja novih politika.

Na teritoriji zapadnog Balkana i Turske postoje određeni kontrasti u različitim nacionalnim politikama koje regulišu saradnju između države i civilnog društva, ali uopšteno govoreći motivacija EU integracija polako polarizuje ove oblasti politika. Nije u opsegu ovog vodiča da razmatra zakonske i regulatorne uslove trenutno na snazi u svim zemljama regiona, ali možemo navesti neka opšta pitanja i istaći dobre prakse u nastajanju. Takođe je korisno pomenuti glavne okvire saradnje i ključne pristupe koji su trenutno dominantni unutar EU. Za one čitaoce koji žele da saznaju više detalja o ovoj vrsti zakonodavstva, predlažemo da se obrate Evropskom centru za neprofitno zakonodavstvo (European Centre for Non-Profit Law - www.ecnl.org), koji pruža ažurne informacije i komentare vezano za situaciju u većini zemalja u regionu.

Sa pravnog stanovišta, postoje četiri ključne oblasti koje utiču na sposobnost OCD da podržavaju građansko učešće:

- Pravni okviri vezano za rad organizacija civilnog društva;
- Pravni okviri vezano za potencijalne partnere državne uprave;
- Opšti principi vezano za saradnju države i OCD iskazani u političkim dokumentima i zakonskim propisima;
- Specifični pravni okviri za saradnju: na primer, oni koji regulišu konsultativne procese i druge aktivnosti iz oblasti stvaranja politika, pružanje usluga, ili mehanizme finansiranja.

Prethodnih godina pravno okruženje za OCD u celom regionu znatno je poboljšano kroz procese reformi, i detalji vezano za status, operacije, kao i pravo na slobodno udruživanje i okupljanje, većinom su već poznati i samim udruženjima. Međutim, pravna pitanja vezano za potencijalne partnere javnih institucija često su najslabije poznata i shvaćena. Ovde OCD treba da uzmu u obzir regulative koje regulišu rad centralnih i lokalnih organa vlasti; različite propise vezano za javne institucije bilo u njihovoj upravnoj ili ugovaračkoj ulozi; i bilo koje posebne odredbe koje mogu omogućavati, na primer, uspostavljanje posebnih jedinica posvećenih saradnji sa OCD. U mnogim starijim zemljama članicama EU osnovni zakoni koji utiču na državne partnere (kao što su zakoni o državnim finansijama, ili zakoni o opštinama) često ne pominju pitanje dozvole nevladinim partnerima za sprovođenje dužnosti vlade. Međutim, mnoge od ovih zemalja, kao na primer Velika Britanija, prate opšti princip da “ono što nije zabranjeno je dozvoljeno”. Sa druge strane, novije zemlje članice, zbog svoje nedavne tranzicije iz sistema snažne državne kontrole, većinom imaju eksplicitnije zakonske propise.

Evropski centar za neprofitni zakon sproveo je neka korisna komparativna istraživanja koja pomažu OCD u mapiranju različitih pristupa iskazanih u političkim dokumentima različitih zemalja u regionu i okolini vezano za učešće građana. Ona navode da u novijim zemljama članicama ima nekih dobrih inicijativa, i da se mnogo može naučiti iz njihovih iskustava (na sajtu www.ecnl.org možete pročitati više o ovom istraživanju).

Pitanje učešća građana ima nešto drugačije konotacije na nivou Evropske unije, zbog jedinstvene prirode strukture EU. Ipak, učešće građana postaje sve značajnija tema glavnim političkim i zakonodavnim institucijama EU, kao deo sveobuhvatnih napora da se približe građanima. 2003 godine stupili su na snagu Opšti principi i minimalni standardi za konsultacije zainteresovanih strana sa Evropskom komisijom. Ovo je sveobuhvatan dokument koji vodi Komisiju pri sprovođenju konsultacija vezano za glavne političke inicijative, nezvezano za naprednije prakse koje su razvila određena odeljenja Komisije, ili za bilo koja specifična pravila koja će biti razvijena vezano za oblasti određenih politika.

Kao prvi korak, Komisija se fokusirala na primenu Principa u onim inicijativama koje su predmet opširnih procena impakta. Međutim, ona podržava Generalne direktorate u primeni ovih Principa na bilo koje druge konsultativne procese u koje se upuštaju. Glavna primedba protiv Principa jeste da su oni politički, a ne pravno obavezujući dokument (usvojeni su u formi Komunikacije Komisije). Komisija je bila odlučna da izbegne donošenje pravno obavezujućeg akta iz dva razloga: (1) potrebe da se povuče jasna linija između konsultacija pokrenutih na inicijativu same Komisije koje prethode usvajanju predloga Saveta ministara i Evropskog parlamenta, kao deo obaveznog zakonodavnog procesa donošenja odluka kojim rukovode osnivački sporazumi EU; i (2) rizika vezanih za mogućnost da će Principi biti dovedeni u pitanje od strane Evropskog suda, što bi značajno povećalo tranzicione troškove donošenja i implementacije zakonodavstva EU. Pored toga, Komisija je napomenula kako ima administrativna i druga neophodna sredstva kako bi osigurala da će sva njena odeljenja prilježno primenjivati Principe. Od 2003 godine, najzanimljiviji napredak u okviru EU u ovoj oblasti bilo je uspostavljanje Inicijative evropskih građana (opisano u uvodnom poglavlju ovog vodiča).

U okviru Seta alata u ovom vodiču nalazi se kontrolna lista opštih pitanja kojima je potrebno dodatno razmatranje vezano za shvatanje poje-dinačnih propisa koji mogu uticati na učešće građana u vašoj zemlji. Ukoliko vaša OCD nije već uzela u obzir ova pitanja, odvojite vremena da razgovarate o njima i razmotrite koje strategije vaša organizacija treba da sprovede vezano za svako od ovih pitanja, ukoliko je to potrebno.





- *Koju dodatnu vrednost će vaša organizacija doneti naporima vezano za jačanje učešća građana? Možete li ih jasno artikulirati? Imate li strategiju za promovisanje tih svojih snaga?*
- *Koje su 'stvarne' prepreke poboljšanju učešća u procesima donošenja odluka za zajednicu ili zajednice koje zastupate? Kako možete potpomoći prevazilaženje tih prepreka?*
- *Imate li potrebne kvalitete da biste bili "politički preduzetnik"?*



Ulazne tačke i alati uključivanja

U prethodnom poglavlju videli smo da OCD imaju i snage i slabosti vezano za promociju učešća u procesima donošenja odluka, i zato će naravno mnoge prilike za uključivanje biti koncentrisane ili oko dodatnog izgrađivanja tih snaga ili oko umanjivanja ili uklanjanja prepoznatih slabosti. Međutim, u kombinaciji sa okvirom SWOT analize, OCD mogu prepoznati dalje prilike za učešće građana kroz ponovno razmatranje različitih faza Ciklusa javnih politika, i osmišljavanje rešenja za glavne opšte prepreke učešća. Zato je ovo poglavlje organizovano predstavljanjem alata pod sedam podnaslova koji su vezani ili za 'multidisciplinarne prilike' ili 'ulazne tačke u Ciklus javnih politika'.

Za mnoge od alata dati su kratki primeri, i opis načina na koje alati mogu biti upotrebljeni u datoj situaciji. U Setu alata na kraju vodiča postoje detaljniji opisi načina upotrebe alata, kao i veći broj kontrolnih lista koje mogu služiti kao smernice za primenu. Međutim, u okviru opsega ovog vodiča nije moguće dati detaljne metodologije za svaki od predstavljenih alata. Zato čitaocima pozivamo da dalje ispituju predložene metodologije pozivajući se na sekciju sa materijalima za dalje čitanje, a posebno na neke od datih internet sajtova koji nude resurse za besplatno preuzimanje. Takođe treba primetiti da u Poglavlju 5 postoje dodatne smernice vezano za određene alate za prikupljanje informacija od građana.

MULTIDISCIPLINARNE PRILIKE

Doprinosi građanskom obrazovanju

Pre nego što se građani mogu aktivno uključiti u procese donošenja odluka, moraju biti obavešteni o relevantnim temama, i moraju imati i volju i kapacitete da iskoriste te informacije. Kako bi podržale ovo, OCD mogu sprovesti tri tipa aktivnosti:

- Određivanje nivoa svesti građana vezano za pojedinačne teme;
- Obaveštavanje građana o konkretnim problemima u čije se rešavanje oni mogu aktivno uključiti;
- Nagovaranje građana da promene svoja ponašanja i aktivno učestvuju u životu svoje zajednice.



Takve aktivnosti će ne samo osnažiti kapacitete zajednica u kojima OCD rade, već će doprineti izgradnji kredibiliteta samih organizacija, kako u očima njihovih interesnih zajednica, tako i u očima države.

Obrazovanje je prioritet za organizaciju za zaštitu životne sredine iz Hrvatske, 'Plavi svijet - Institut za istraživanje i zaštitu mora'

"...mi smo u stalnom kontaktu sa javnošću. Građani su korisnici naših obrazovnih programa, ali mi takođe kroz njihovo učešće u našim aktivnostima dobijamo nove ideje, inspiracije i motivaciju za naš rad. Organizujemo različite oblike edukacija, od brošura i internet

prezentacija do javnih rasprava i predavanja na temu ekoloških pitanja. Ohrabrujemo ljude da se uključe u procese donošenja odluka na svim nivoima, od lokalnog do nacionalnog.

Otvorili smo "edukativni centar" za škole, studente i druge posetioce. Ovo nam pruža priliku da svoju poruku pošaljemo široj publici kroz izložbe, predavanja i druge aktivnosti, ali i da privučemo pažnju medija, sponzora i donatora kako bi osigurali finansiranje za svoje projekte."



Prvi korak u pružanju efektivnih programa građanskog ili javnog obrazovanja je utvrđivanje jasnih ciljeva edukacije, jasno definisanje ciljnih grupa, i osiguravanje da su ciljevi u skladu sa potrebama odabranih ciljnih grupa. Alati potrebni za ovo vezani su za sakupljanje dokaza ili informacija i predstavljeni su u Poglavlju 5.

Za manje ciljne grupe, ili kako bi se stvorio krug "umnožitelja" u zajednici, OCD mogu često biti uključene u osmišljavanje i pružanje formalnih edukativnih aktivnosti. Zapravo se preporučuje formiranje grupe građana (koji mogu biti članovi OCD, volonteri, zaposleni iz partnerskih organizacija, ili druge zainteresovane osobe) koji mogu služiti kao agenti u edukativnom procesu. Ove ljude bi trebalo obučiti ne samo vezano za temu kojom se treninzi bave, već i vezano za osnovne tehničke oblasti participatornog istraživanja, razvoja i implementacije komunikacionih strategija, kao i vještina prezentacije i facilitacije.

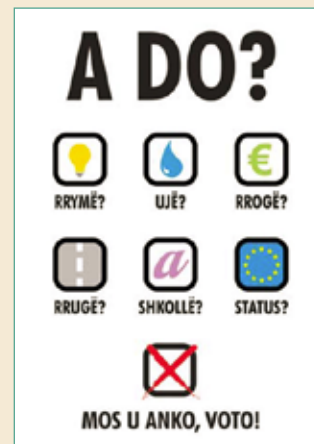
Veliki deo građanskog obrazovanja vrti se oko implementacije komunikacionih strategija, a one često uključuju različite kampanje za podizanje svesti: pamflete, postere, radio objave, internet forume, elektronske pamflete, javna predavanja, društvene događaje, kampanje od vrata do vrata, takmičenja, javne nastupe "zaštitnih lica" i "uzora", i mnoge druge.

Kampanja za podizanje svesti od vrata do vrata na Kosovu

Bilo je očekivano da će drugi parlamentarni izbori održani na Kosovu od kraja sukoba 1999 godine imati nizak procenat izlaznosti birača. Spor ekonomski razvoj, visoke stope nezaposlenosti, nedostatak odgovornosti državne uprave, ograničeno javno učešće u donošenju odluka, i razočaranje izbornim sistemom zatvorenog glasanja su različiti faktori navedeni kao razlozi da se građani možda odluče da ne izađu na izbore.

Koalicija 74 lokalne organizacije sa celog Kosova sarađivala je na kampanji “Izađi i glasaj”. Organizacije kosovskih Albanaca i kosovskih Srba radile su u svojim krajevima, motivišući glasače da iskoriste svoje pravo da glasaju i deleći materijale štampane na srpskom i albanskom jeziku. Koristeći slogan “Nemoj da se žališ, nego glasaj!”, volonteri su išli od vrata do vrata, obraćajući se potencijalnim glasačima – pristup koji nikad ranije nije korišćen na Kosovu.

Dodatno, opštinski mediji, štampani mediji i dve TV stanice koje emituju program na celoj teritoriji Kosova pružili su ključnu podršku lokalnim naporima volontera, emitujući najave za kampanju “Izađi i glasaj”, snimajući relevantne debate i detaljno pokrivajući sve relevantne aktivnosti.



Naučene lekcije

Ova kampanja bila je najvažniji faktor uspeha izbora; pokrenula je 2,153 volontera i pokazala je da volonterske kampanje masivnog obima mogu biti efektivne na Kosovu. Kontakt ostvaren sa glasačima korišćenjem pristupa od vrata do vrata dao je lokalnim organizacijama bolje shvatanje biračkog tela, snažnije saveze sa drugim organizacijama, i veće sposobnosti za uspešno vođenje velikih kampanja u budućnosti.

OCD moraju izgraditi partnerstva i mehanizme saradnje sa drugim institucijama kako bi maksimalno uvećale učinak inicijativa građanskog obrazovanja. Ključni saveznik u ovom procesu trebalo bi da im budu mediji, pošto oni mogu pomoći kroz uspostavljanje nedeljnih kolumni u štampanim medijima vezano za lokalna politička pitanja, obezbeđivanje vremena na radio ili TV programima, kao i izveštavanje sa određenih događaja, kao što su na primer izložbe. Još jedan važan saveznik na lokalnom nivou su opštinske vlasti. Lokalne uprave često imaju Centre za informisanje građana ili slične forme koje mogu biti iskorišćene kako bi doprinele aktivnostima građanskog obrazovanja. Ukoliko opština nema takav centar, OCD bi trebalo da lobiraju za njegovo uspostavljanje. Konačno, kao što smo ranije videli u studiji slučaja iz Velike Britanije vezano za “Reci i igray se” projekat, zvanične obrazovne ustanove kao što su škole i univerziteti, javne biblioteke, i drugi centri zajednice takođe mogu biti korisni partneri u aktivnostima građanskog obrazovanja koje sprovode OCD.

Poboljšavanje pristupa javnim informacijama

Kao što smo videli u prethodnom tekstu, ključna uloga OCD leži u pomaganju procesa dostavljanja informacija građanima, i pomoći građanima u izgradnji kapaciteta da iskoriste dobijene informacije. Međutim, ni OCD ni pojedinačni građani ne mogu imati koristi od “javnih informacija” ukoliko se relevantne javne institucije odgovorne za njihovo pružanje ne potrudu da te informacije obezbede i učine dostupnim. Zato OCD moraju preuzeti i ulogu “nadgledanja” i javnog zagovaranja kako bi osigurale da je pristup zvaničnim informacijama otvoren i inkluzivan, i da je sadržaj tih informacija na adekvatnom ili prihvatljivom nivou kako bi ispunio postavljene regulatorne zahteve i potrebe građanskog učešća. Tokovi javnih informacija trebalo bi da su dosledni i u skladu sa političkim ciklusom, kako bi u svakoj fazi građani bili dobro i pravovremeno informisani.

U Poglavlju 7 postoji cela studija slučaja vezano za OCD u Makedoniji koje prate implementaciju zakona o slobodnom pristupu informacijama, i napredak koji se postiže u ispunjavanju međunarodnih standarda u oblasti pristupa javnim informacijama.

Na lokalnom nivou, kao što je pomenuto u prethodnom tekstu o građanskom obrazovanju, jedan od ključnih saveznika OCD u promociji građanskog učešća je sama lokalna uprava, i mogu biti preduzete različite mere kako bi se osiguralo da opštinske vlasti ne samo pružaju informacije, već i olakšavaju razumevanje i korišćenje tih informacija. Centri za informisanje građana su ključni alati u ovom poslu, kao i internet portali lokalnih uprava. Kao minimum, OCD bi trebalo da osiguraju da i one i njihove lokalne uprave redovno objavljuju sledeće podatke:

- Opis organizacije i njene misije;
- Strateški plan, uključujući dugoročne ciljeve i godišnje mete;
- Organizacioni grafikon;
- Kontakt informacije svih kancelarija: sa imenom kontakt osobe, e-mail adresom, telefonom i/ili faksom i govornom poštom;
- Telefonski vodič sa imenima, lokacijama i brojevima telefona zaposlenih;
- Informacije vezano za budžet, uključujući proces budžetiranja i prilike za uključivanje građana u njega;
- Podatke vezano za nabavke i ugovaranje (za kompanije i one OCD koje žele da rade sa vlastima);
- Trenutne prilike za zapošljavanje;
- Trenutne prilike za volontiranje, uključujući bilo koje trenutno aktivne savetodavne grupe građana i slično;
- Skorije publikacije;
- Često postavljana pitanja i odgovore.

OCD bi trebalo takođe da budu svesne da bi trebalo da imaju u vidu, kako bi bile što je

moguće više inkluzivne, da bi pitanja pristupa javnim informacijama trebalo da sagledavaju i aspekte kao što su potrebe prevoda na lokalne manjinske jezike i izbegavanje žargona onoliko koliko je to moguće. Način prenosa informacija je takođe važan, jer se oslanjanjem na samo jedan medij može isključiti određen broj građana (na primer, oni koji nemaju neometan pristup internetu), a treba uzeti u obzir i pažljiv odabir mesta za održavanje događaja, kao što pokazuje ova priča iz Londona:

Grupa "Zdravstvena briga za London" (Healthcare for London - HCFL) iz Kamdena želela je da omogući priliku za članove svoje zajednice da nauče više o zdravstvenim planovima dostupnim na lokalnom nivou. Neformalni događaj za povezivanje fokusiran je na promociju poliklinika, i centara za pomoć osobama pogođenim srčanim ili moždanim udarima. Međutim, nažalost događaj nije privukao veliki broj građana. HCFL grupa procenila je da su razlog ovome bile tri jednostavne stvari:

- *Neadekvatno promovisanje događaja;*
- *Lokacija nije bila centralna, pa nije bilo mnogo prolaznika oko nje;*
- *Događaj je održan u prostorijama crkve, što je potencijalno odbilo neke ljude jer su mogli pomisliti da se radi o religijskom događaju. Centralnija i neutralnija lokacija bila bi primerenija.*

ULAZNE TAČKE U POLITIČKI CIKLUS

Postavljanje agende i facilitacija

Bilo da se radi o lokalnom ili nacionalnom nivou, proces razvoja ili reformulisanja politike počinje pregledom postojeće situacije, uključujući evaluaciju postojeće politike, kao i problema koji se smatraju najvalidnijim i najhitnijim za datu zajednicu. Prirodno, u ovoj fazi postojeće veliki broj različitih mišljenja vezano za to koji su to problemi, i potreba za pružanjem informacija i analiza vezano za te probleme. Nakon toga, one osobe koje su najbliže procesu stvaranja politika mogu početi da formulišu strategije i programe za rešavanje ovih problema, i trebalo bi da

"Dok tradicionalni alati, kao što su ankete javnog mnjenja, mere javne stavove date "napamet", povezivanje sa javnošću putem diskusije daje donosiocima odluka i stvaraocima politika daleko bogatiji set podataka vezano za javne stavove i vrednosti, nudi priliku za dublje istraživanje pitanja zašto se ljudi osećaju tako kako se osećaju, i daje vreme za razvijanje ideja, opcija i prioriteta u saradnji sa javnošću. Za učesnike iz redova građana, ovo iskustvo pruža prilike za deljenje i razvijanje sopstvenih stavova, kako međusobno, tako i sa stručnjacima i donosiocima odluka."

Uključivanje građanstva u diskusije: Devet principa (www.involve.org.uk)

su u stanju da zainteresovanim stranama ponude predloge opcija za poboljšanje postojeće situacije, kao i nekih mogućih alternativa.

Ovaj proces postavljanja agende može uključivati neke jednostavne alate za olakšavanje građanskog učešća, kao što su ankete i upitnici javnog mnjenja, internet forumi, sastanci “otvorenih vrata”, javna istupanja, video govori, ili formalni javni skupovi. Ovi alati omogućavaju prikupljanje površnih stavova građana, i mogu biti veoma korisni kao prvi korak (ali ne daju uvek zadovoljavajuće rezultate ukoliko nisu praćeni alatima koji omogućavaju dublje uključivanje i prikupljanje promišljenijih stavova građana).

Događaji “otvorenih vrata” omogućavaju onima koji promovišu razvojne inicijative ili su odgovorni za uspostavljanje političkih agendi da ih predstave široj publici i dobiju neformalne reakcije na njih. Oni imaju manje strukture nego radionice, i neformalniji su od tradicionalnih izložbi.

Događaji “otvorenih vrata” mogu biti organizovani u bilo kojoj ranoj fazi razvoja i osmišljavanja politika od strane bilo kog uključenog aktera. Mogu trajati od nekoliko sati do nekoliko nedelja.

Lokacija će biti osmišljena sa nekoliko vizuelno predstavljenih predloga i opcija, koristeći veći broj interaktivnih tehnika predstavljanja.

Organizatori bi trebalo da budu prisutni kako bi mogli da odgovaraju na pitanja i uključuju se u neformalne debate. Sakupljeni materijal naknadno će biti analiziran kako bi se upotrebio za dalji razvoj inicijative.



Ljudi se slobodno kreću od jednog do drugog eksponata i vode razgovore sa organizatorima.

Alati koji pružaju detaljnije i promišljenije oblike učešća uključuju:

- *Javne rasprave;*
- *Savetodavne grupe građana, panele građana, i druge slične mehanizme;*
- *Konsultativne sastanke sa pojedinačnim interesnim grupama.*

Načini prikupljanja informacija, mišljenja i drugih podataka od zajednica detaljnije su prikazani u Poglavlju 5, a u Setu alata postoje kontrolne liste i saveti vezano za primenu ovih metodologija.

Program pomoći lokalnim javnim administracijama u Rumuniji (2002) zabeležio je proces javne rasprave koju je organizovala opština Brašov. Značajni aspekti događaja bili su:

- Priprema i organizacija javne rasprave bila je u svrhu debate na temu budžeta za 2001 godinu;
- Sastavljen je koordinacioni tim, da napravi nacrt budžeta i organizuje raspravu. Tim je sastavljen od osoblja opštinskog finansijskog odeljenja i osoblja Centra za informisanje građana;
- Sve opštinske službe sastavile su budžete zasnovane na konkretnim programima;
- Nacrti programskog budžeta bili su centralizovani u jednom dokumentu, koji je uključivao i izjavu o finansijskoj politici za opštinu Brašov;
- Uz podršku računarskog centra opštine, stvorena je elektronska prezentacija, koja je uz pomoć projektora i velikog ekrana pokazala vizuelni prikaz svih programa pojedinačnih odeljenja opštine;
- Kada je sastavljen nacrt opštinskog budžeta, počela je organizacija javne rasprave: poster i su napravljeni, umnoženi i distribuirani, napravljeno je preko 1000 telefonskih poziva različitim organizacijama i pojedincima pozivajući ih da učestvuju u raspravi, a 1200 pozivnica je poslato poštom. Upitnici su osmišljeni kako bi se prikupile informacije od učesnika rasprave, i objavljene su Opštinske novine Brašova, u kojima su objavljeni izjava o finansijskoj politici i osnovni elementi novog nacrt, sa idejom njihove distribucije učesnicima. Napravljen je nacrt forme beležaka rasprave, i iznajmljena je velika pozorišna sala za svrhe održavanja ovog događaja, sa odgovarajućim ozvučenjem i video projektorskom opremom;
- Rasprava je održana u skladu sa planom. Ispred više od 600 učesnika, Gradonačelnik je održao kratku prezentaciju izjave o finansijskoj politici za tekuću godinu i predstavio perspektive bliske budućnosti. Zatim su sledile kratke i jasne prezentacije programa koje je osmislilo osam odeljenja opštine, sa posebnim fokusom na usluge građanima i njihove troškove. Odeljenje za lokalne poreze i naknade detaljno je predstavilo izvore prihoda iz lokalnog budžeta;
- Zatim je sledila sesija pitanja i odgovora, predloga i sugestija;
- Na kraju javne rasprave, učesnici su zamoljeni da ispune i organizatorima predaju upitnik vezano za kategorije troškova koje se finansiraju iz lokalnog budžeta koje bi trebalo saseći. Učesnicima je rečeno da odaberu tri od deset budžetskih poglavlja za ova budžetska smanjenja. 267 osoba ispunilo je upitnik. Rezultati su ukazali da bi trebalo smanjiti troškove za : Operativne troškove opštine (508 poena), subvencije za okružno grejanje (456 poena), subvencije za gradski prevoz (420 poena), investicije (350 poena), kulturu (285 poena), javnu rasvetu (262 poena), gradsku čistoću (258 poena), socijalnu pomoć (252 poena), održavanje ulica i popravke (251 poena), obrazovanje (202 poena).

Zaključak je bio da, u skladu sa mišljenjima građana, najveće uštede treba ostvariti u operativnim troškovima opštine, a najmanje u oblasti obrazovanja.

Participatorno planiranje

Podržavajte, olakšavajte i aktivno se uključujte u participatorno planiranje. Ovo je jedan od najsnažnijih načina kroz koje OCD mogu podržavati učešće građana, jer se odlično uklapa u snage mnogih OCD, a sa druge strane predstavlja oblast u kojoj je državna uprava često najmanje kompetentna. Ovde se prvenstveno radi o prikupljanju podataka izvan okvira “zvanične statistike”, i pokušajima da se pronađu načini na koje se neformalni podaci mogu učiniti jednako uticajnim kao i formalni.



Participatorno planiranje se najčešće sreće na lokalnom nivou, ali sve češće postoje oblasti politika na nacionalnom nivou gde se proces planiranja sprovodi na participatorni način. Izazov za OCD je da pronađu nove metodologije za podržavanje ovog oblika planiranja.

Planiranje može biti definisano kao: ‘Proces koji se odnosi na savesnu procenu politika i odluka pre njihove implementacije’. Ono je dakle više od običnog ‘postavljanja agende’, koja je po pravilu samo lista pitanja ili problema, pošto pokušava da postavi prioritete i jasne ciljeve, načine za postizanje tih ciljeva (uključujući raspored resursa), vremenske okvire, i setove indikatora putem kojih plan može biti praćen a njegovi ishodi evaluirani. Tradicionalno je u okviru javne administracije ovaj proces bio u nadležnosti zatvorenih odeljenja za planiranje, ali danas se koriste novi alati koji imaju koristi od građanskog učešća:

- Savetodavne grupe građana i paneli – grupa od 10-20 članova zajednice koju može činiti reprezentativni uzorak lokalnog stanovništva, predstavnici određenih grupa (na primer starijih osoba), ili određeni pojedinci, kao što su vođe zajednice;
- Grupe stručnjaka – pojedinci odabrani iz OCD, univerziteta i drugih organizacija unutar zajednice kako bi davali savete vezano za određene tehničke aspekte planiranja;
- Radionice za razvijanje vizije – koriste se na početku procesa planiranja kako bi se uspostavila zajednička vizija među zainteresovanim stranama vezano za to kakvu zajednicu žele da stvore za pet godina (ili u dužem vremenskom roku);
- Fokus grupe – alat participatornog istraživanja (pogledajte Poglavlje 5);
- Javne rasprave.

‘Ćelije za planiranje’

Metod ćelije za planiranje uključuje oko 25 nasumično odabranih ljudi, koji rade kao javni savetnici tokom određenog vremenskog perioda (na primer nedelju dana), kako bi predstavili rešenja za određene probleme vezano za planiranje ili za politike. Ćeliju prate dva moderatora, koji su odgovorni za vremenski raspored razmene informacija, i koji vode plenarne diskusije. Stručnjaci, zainteresovane strane i interesne grupe imaju priliku da predstavljaju svoje stavove članovima ćelije. Konačni rezultati rada ćelije predstavljaju se u građanskom izveštaju, koji se predaje upravi, kao i samim učesnicima. Ali imajte u vidu da ovaj metod ima i neke slabosti:

- Pošto građani nisu odgovorni za implementaciju konačnih odluka, mogu donositi odluke koje dugoročno nisu finansijski ili fizički izvodljive.
- Odluke koje zahtevaju samo da-ne izbore nisu odgovarajuće za ćelije za planiranje, pošto učesnici obično biraju lakše rešenje i pružaju otpor svakoj mogućoj promeni, posebno ukoliko ona ne donosi jednaku korist celoj zajednici.

Dodatne smernice vezano za ove metodologije možete pronaći u Setu alata na kraju vodiča.

Stvaranje zajedničkih nacrti i reagovanje na nacрте

Izrada nacrti politika ili davanje doprinosa procesu stvaranja nacrti po pravilu zahteva veliki stepen stručnosti, i obično predstavlja najmanje participatorni deo procesa. Međutim, sve češće OCD su u stanju da daju značajne doprinose “belim dokumentima” i drugim nacrtima političkih dokumenata na nacionalnom nivou, a svakako značajno učestvuju u formulisanju nacrti politika na lokalnom nivou.

Proces stvaranja nacrti po pravilu ima dve odvojene faze. Prvo, stvara se nacrt “dokumenta sa opcijama” (ili takozvani “zeleni dokument”, kako može biti nazvan na nacionalnom nivou), o kome će biti diskutovano i koji će biti dalje ispitivan, dok se na kraju ne dođe do verzije konačnog nacrti (ili “belog dokumenta”), koji predstavlja gotov nacrt određene politike. U zavisnosti od okolnosti, ovaj dokument može ili ne mora biti predmet daljih rasprava i izmena.

Iz perspektive OCD, može se učestvovati u samoj izradi bilo koje od ove dve verzije dokumenta, ali najčešće učešće se sastoji iz davanja komentara na nacрте u konsultativnoj fazi i, ukoliko je to potrebno, predlaganja izmena i dopuna. Ovo učešće može biti ostvareno kroz:

- Grupe stručnjaka ili pojedinačne konsultacije;
- Panele građana ili savetodavne grupe;
- Elektronske konsultativne mehanizme putem interneta;
- Pisanu komunikaciju, kao što su “izveštaji iz senke” i izjave o mišljenju.

U poglavlju 7 data je studija slučaja koja pokazuje, između ostalog, kako koalicija OCD može doprineti komplikovanom procesu stvaranja nacrtu politika.

Podrška participatornom budžetiranju i boljim javnim nabavkama

OCD mogu doprineti i fazi stvaranja nacrtu budžeta za javnu potrošnju (posebno na lokalnom nivou), kao i fazi implementacije kroz osiguravanje da se koriste odgovarajuće procedure javnih nabavki. Alati koje OCD i državna tela mogu koristiti kako bi podržali ove procese uključuju:

- Javne rasprave;
- Ekspertske grupe;
- Radionice za obuku – mnogi predstavnici šire javnosti žele da budu uključeni u proces alokacije javnih sredstava, ali često se ne snalaze sa tehničkim aspektima ovog procesa, tako da osnovna građanska obuka na ovu temu može biti veoma korisna za njih. Takođe, službenici javnih uprava iz odeljenja za finansije često nemaju potrebno iskustvo i stručnost vezano za participativni rad, pa OCD mogu i njima ponuditi obuku;
- Planiranje investicija – forma participatornog planiranja koja olakšava uključivanje građana u dugi proces definisanja i postavljanja prioriteta među infrastrukturnim potrebama određene lokalne oblasti, a može se takođe primeniti i na lokalni ekonomski razvoj. (U Poglavlju 6 naći ćete studiju slučaja iz Poljske koja pokazuje metodologiju ovakvog procesa);
- Radionice – Po pravilu će članovi građanskih savetodavnih grupa i drugih tipova radnih grupa sa sastavom članova iz raznorodnih zainteresovanih grupa biti u stanju da daju najkvalitetnije doprinose uz facilitaciju u formi radionice na temu razrešavanja budžetskih pitanja.



Informativni seminar OCD vezano za prevenciju pranja novca i finansiranja terorizma, Mart 2011, Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija

2000 godine kancelarija organizacije Transparency International u Srbiji počela je da implementira program "Izgradnja transparentnosti u budžetiranju i javnim nabavkama na lokalnom nivou". Program je u početku radio sa tri opštine, a kasnije je proširen na druge jer se pokazao uspešnim, i dizajniran je da podrži reforme u cilju transparentnijih i odgovornijih praksi budžetiranja i sprovođenja javnih nabavki u srpskim opštinama, u skladu sa EU standardima.

Program je imao više komponenti, uključujući održavanje obuka za članove lokalnih javnih administracija vezano za procedure budžetiranja i nabavki prepoznate od strane EU, uvođenje posebnog softvera koji će olakšati vođenje transparentnijih procedura javnih nabavki, sprovođenje anketa mišljenja kako bi se pratio kvalitet pruženih usluga, i, možda najinovativnije, program je sproveo kampanju pod naslovom "Građani biraju najboljeg opštinskog službenika".

Davanje nagrade za najboljeg opštinskog službenika:

Kampanja "Građani biraju najboljeg opštinskog službenika" imala je sledeće ciljeve:

- Započinjanje takmičenja među opštinskim službenicima;
- Poboljšanje odnosa između građana i njihovih opština;
- Pomoć u transformisanju lokalnih uprava u istinske pružaoce usluga za građane;
- Stvaranje poboljšanja u radu opštinskog rukovodstva; i
- Promovisanje novih standarda opštinskog rada.

Kampanja je uključivala kačenje postera i postavljanje informacionih punktova (sa odgovarajućim informativnim materijalima) u opštinskim zgradama.

Tokom perioda od mesec dana, građani su imali priliku da ocenjuju rad njihovih lokalnih opštinskih službenika prilikom poseta opštinskim kancelarijama. Upitnici su postavljeni pored svakog šaltera. Pitanja su bila vezana za dobru volju službenika, njihovu efikasnost, uspešnost pružene usluge, da li je službenik uslužio ikoga preko reda, kao i nešto dodatnog praznog prostora za ostale komentare. Građanima je traženo da ocene službenika na skali od jedan do pet, i da upitnik ubace u kutiju na izlazu iz zgrade opštine. Ovim metodom odabran je najbolji opštinski službenik, kome je dodeljena diploma. Slika ovog službenika je uramljena i istaknuta u Skupštini grada.

Pošto je nedostatak kvalitetnih informacija i komunikacije između opštinskih službenika i građana prepoznat kao jedan od značajnih problema opštinskih usluga, na ulazima tri opštinske zgrade postavljeni su grafikoni koji građanima pružaju potrebne osnovne informacije. Svaki grafikon vizuelno je prikazivao usluge koje se mogu dobiti u datoj opštini, i osnovne informacije: ime odgovorne osobe, sprat, oblast rada i radno vreme. Na ovaj način je bilo veoma jednostavno pronaći odgovarajući šalter ili kancelariju.

Iz izveštaja Transparency International 'Set alata za borbu protiv korupcije' (2002)

Praćenje i nadgledanje

Praćenje implementacije politika i pružanja usluga je još jedna ulazna tačka koja se često snažno poklapa sa snagama i tehničkim kapacitetima OCD. Ove aktivnosti mogu biti na nacionalnom nivou, ili na nivou zajednice. Postoji čitava lepeza alata i pristupa za uključivanje u praćenje, od kojih je većina vezana za prikupljanje i analizu podataka (što je bliže objašnjeno u Poglavlju 6). Mnogi od ovih alata su lako dostupni organizacijama i mogu biti korišćeni najefektivnije na lokalnom nivou kako bi dali sliku političkih uspeha i neuspeha (ovakvi alati uključuju takozvane ‘kartice za ocenjivanje’, ‘građanske izveštaje’, ‘ankete mišljenja’, ‘javne barometre’. Drugi alati zahtevaju prilične količine resursa i stručnosti, i moraju biti vezani za druge inicijative za praćenje politika na nacionalnom nivou. Međutim, kao što pokazuje makedonska studija slučaja iz Poglavlja 7, OCD često mogu pratiti implementaciju politika jednostavno kroz pregled javno dostupnih informacija.

Ohrabrujemo OCD da pregledaju različite alate za praćenje koje ovde navodimo:

- javni barometri;
- kartice za ocenjivanje;
- fokus grupe;
- intervjui – ovo mogu biti polu-strukturisani intervjui sa pojedincima, ili neformalni “intervjui zajednice”;
- direktno posmatranje – koje može biti zabeleženo u kratkim izveštajima, ili prikazano fotografijama ili video klipovima (pogledajte sledeći primer iz grada Akjaka u Turskoj);
- empirijska istraživanja;
- pregledi literature i praćenje javnih informacija (u Poglavlju 7 postoji cela studija slučaja iz Makedonije vezano za efektivne procese praćenja javnih informacija.)



Građani Akjake koriste fotografije kako bi nadgledali lokalne vlasti

Akjaka je mali grad na turskoj egejskoj obali. Pored opštinskog saveta odabranog glasanjem, on ima, kao i mnoge druge turske opštine, i građansko telo koje se zove "gradski savet". Ovo građansko telo sastoji se od učesnika iz OCD aktivnih u Akjaki, i blisko sarađuje sa zvaničnicima predstavnicima lokalne administracije. Jedna od nedavnih inovacija koje su uveli je pokretanje foto kampanje koja poziva lokalno stanovništvo da objavljuje fotografije onih aspekata



svoje opštine kojima su nezadovoljni. Dalji tekst je ekstrakt sa internet sajta gradskog veća grada Akjaka

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

"Da vidimo naše probleme"- Foto kampanja

Da, napravili smo puno fotografija reke Azmak, ptica, gusaka, šuma, mora, ravnica i zalazaka sunca. Urezane su u naše pamćenje. Sada bismo želeli da okrenemo svoje foto aparate prema problemima Akjake, i da ih učinimo "vidljivijima". Naš cilj je da ih se sećamo kao zanimljivih slika nakon što smo rešili probleme koji ih čine takvima danas; da razvijemo svest i uspostavimo rukovodilačke planove koji će osigurati da se ovi problemi neće ponoviti. Naše poznavanje naše prirodne okoline i urbane kulture raste zajedno sa našom svešću vezano za probleme koje trenutno imamo.

Da li ste se suočili sa neželjenom situacijom dok ste se šetali kroz Akjaku sa svojim foto aparatom? Slobodno napravite fotografiju te scene i pošaljite je na adresu bilgi@akyakakentkonseyi.org.tr Na ovaj način ćete doprineti osvešćenosti gradske uprave u Akjaki. Slike koje budemo dobili objavićemo na našem sajtu, ne objavljujući ime osobe koja ih je poslala. Razgovaraćemo o ovim problemima zajedno sa opštinskom upravom, i razvićemo akcione planove kako bismo ih rešili. Kako problemi budu rešavani, pravićemo nove fotografije i objavljićemo ih pored starih, zajedno sa opisom preduzetih akcija za rešavanje problema. Tako će se rešenja efektivno nizati.



- *Koje su najhitnije “edukativne” potrebe vaših članova i zajednica kojima služite vezano za kapacitete za građansko učešće? Kako vaša organizacija može doprineti ispunjavanju tih potreba?*
- *Na koje tipove odluka vaša organizacija želi da utiče? Gde vidite prilike za uticanje na te procese donošenja odluka, i koji alati i saradnici će vam biti potrebni?*



Prikupljanje i predstavljanje dokaza

STVARANJE POLITIKA ZASNOVANO NA DOKAZIMA

“Ukoliko želite da utičete na bilo šta, morate pobediti u intelektualnoj raspravi. Kako biste to učinili, morate imati nesalomive rezultate istraživanja.” – Selin Šervarijat, Oxfam International

Prikupljanje dokaza za informisanje političkih odluka nikako nije nov koncept. Međutim, u mnogim zemljama članicama EU poslednjih godina javlja se trend gde državne uprave stavljaju daleko veći akcenat na politike zasnovane na dokazima, nego one ideološke. Ovo je zasnovano na premisi da će politike zasnovane na čvrstim dokazima dati bolje rezultate, a time i zadovoljnije biračko telo.

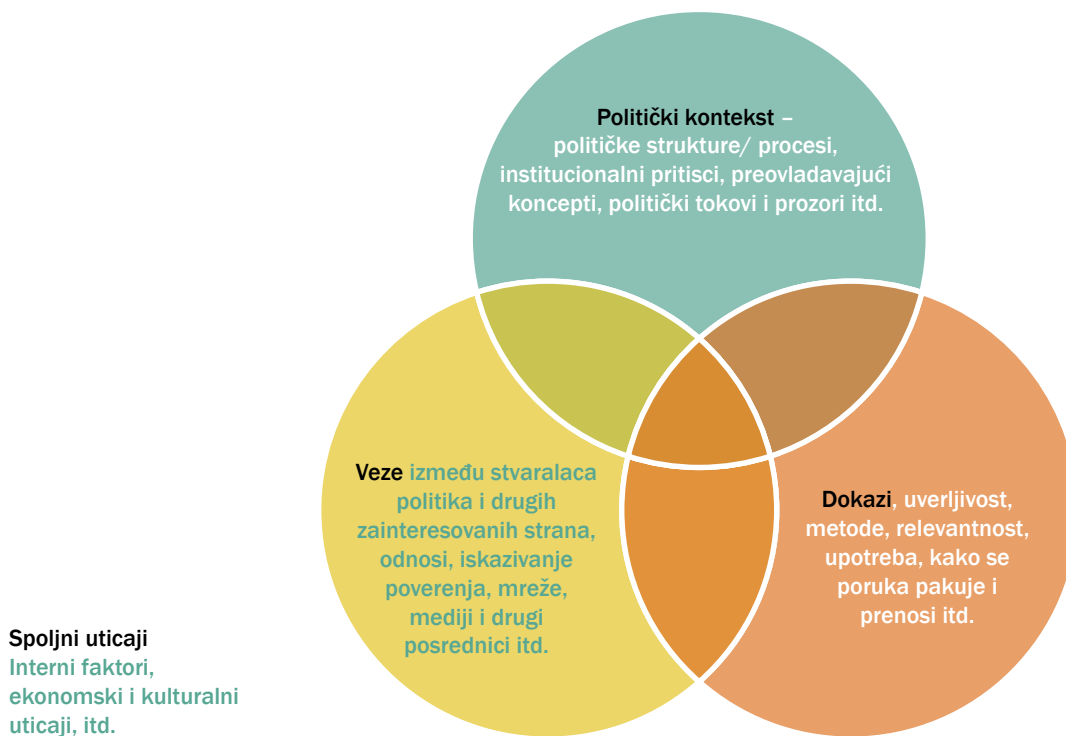
Ovakav trend nudi organizacijama i više mogućnosti, i više izazova. Mogućnosti se povećavaju pošto uprave, i na državnom i na lokalnom nivou, proširuju svoju potragu za “ponudom” dokaza, i sve aktivnije traže saradnju sa OCD. Izazovi se povećavaju pošto OCD, ukoliko žele da iskoriste ove nove mogućnosti, moraju ojačati svoje kapacitete za sakupljanje i predstavljanje takvih dokaza. Naravno, ovi kapaciteti su važni i za same OCD, i pomoći će im da kvalitetnije osmišljavaju i pružaju sopstvene usluge.

Ukratko, za OCD bolja upotreba dokaza može: (i) povećati impakt koji OCD postiže pružanjem svojih usluga; (ii) povećati legitimitet i efektivnost njihovih napora uključivanja u formiranje politika, pomoći OCD da dobiju mesto za stolom pri diskutowanju politika i da razviju svoj uticaj; i (iii) osigurati da su preporuke vezano za politike zaista formulisane tako da podržavaju najugroženije i najviše marginalizovane slojeve društva. Zato nikada ne



treba podcenjivati važnost izgradnje vaših kapaciteta za prikupljanje i predstavljanje podataka i analiza vezanih za politička pitanja. Iz tog razloga ovaj vodič je odvojio jedno poglavlje ovoj temi, koja podržava participatorne procese predstavljene u ostalim poglavljima.

U Institutu za prekomorski razvoj (ODI) postoji program za istraživanje i razvoj pod nazivom RAPID, koji je tokom prošlih nekoliko godina beležio ključne lekcije naučene iz napora OCD koje žele da pruže podršku ojačavanju građanskog učešća. U okviru koji je RAPID sastavio, shvatanje širokog raspona međusobno povezanih faktora koji određuju da li će stvaraoci politika prihvatiti dokaze zasnovane na rezultatima istraživanja olakšano je time što su ovi faktori podeljeni u tri sekcije i predstavljeni grafički. Ovaj okvir pomaže OCD da vizuelno zamisle zadatak koji im predstoji:



Tri sekcije su: politički kontekst, dokazi, i veze između političke i istraživačke zajednice, a na sve njih utiče četvrta dimenzija – spoljni uticaji – kao što je socio-ekonomski kontekst:

- **Politički kontekst:** uključuje stepen političke slobode u datoj zemlji, nivo otpora prema datoj temi, snagu postojećih interesa, institucionalne pritiske, stavove i podsticaje među zvaničnicima, prostor dat zvaničnicima za slobodu interpretacije i inovaciju, i odnose moći.
- **Dokazi:** moraju biti tematski relevantni i uverljivi. Istraživanje i analiza predstavljaju izvodljiva rešenja problema, koja su još ubedljivija ako su “isprobana unapred” kako bi se njihova korisnost dokazala. Komunikacija sa stvaraocima politika mora biti interaktivna, a rezultati istraživanja moraju biti predstavljeni na takav način da deluju prijemčivo i da su laki za shvatanje.

- **Veze:** Povezivanje aktera koji sprovode istraživanja/ vrše uticaj u mreže sa stvaraocima politika, kao što su političke zajednice ili koalicije za javno zagovaranje, stvara poverenje, legitimitet i otvorenost. Oni koji igraju određenu ulogu u pomaganju komunikacije među onima koji sprovode istraživanja i onima koji stvaraju politike, kao što su mediji, takođe predstavljaju važne aktere u izgradnji potrebnih veza.
- **Spoljni uticaji:** oni mogu biti različiti, od impakta međunarodnih politika i procesa kao što su liberalizacija ili demokratizacija, do stavova i prioriteta donatora koji mogu uticati na nivo korisnosti istraživačkih projekata za korisnike.

Sa veoma praktičnog stanovišta, institut ODI testirao je ovaj okvir kroz studije slučaja i radionice, i potvrdio da istraživanje “ima veće šanse da doprinese promeni politika ako”:

- Ako se uklapa u politička i institucionalna ograničenja i pritiske koji utiču na stvaraoc politika, i ukoliko je u skladu sa njihovim pretpostavkama (ili stvara dovoljan pritisak kako bi izazvalo preispitivanje njihovih pretpostavki);
- Ako su dokazi uverljivi i ubedljivi, daju praktična rešenja za goruće političke probleme, i upakovani su tako da privlače pažnju stvaralaca politika;
- Ako oni koji sprovode istraživanja i oni koji stvaraju politike pripadaju istim mrežama, veruju jedni drugima i efektivno komuniciraju.

U prethodnim poglavljima smo videli da OCD mogu ostvariti mnoge od ovih uslova kroz sopstveni organizacioni razvoj i izgradnju jačih i dalekosežnijih odnosa sa različitim grupama zainteresovanih strana. Jedan aspekt ovog organizacionog kapaciteta je kompetentnost u sprovođenju istraživanja, vršenju analiza, i predstavljanju nalaza i preporuka na “prijemčiv” i ubedljiv način. Prvi korak u ovom procesu je sposobnost postavljanja pravih pitanja.

Postavljanje pravih pitanja

Kada su prepoznate relevantne oblasti politika i zainteresovane strane, svaka OCD koja želi da se bavi procesom istraživanja kako bi a) bolje sagledala temu, i b) pronašla rešenja za prepoznate probleme, mora se odlučiti koji će pristup koristiti. Iz koje perspektive će se vršiti istraživanje date oblasti politika? Kako bi odgovorila na ovo pitanje, OCD mora imati jasnu ideju vezano za to koji su ciljevi njenog istraživanja, a zatim se pridržavati striktnih metodologije kako bi ispitala te ciljeve. Praktičari koji se bave istraživanjima ove vrste moraju biti veoma pažljivi u odnosima sa onim “interesnim grupama” koje žele da njihove unapred određene političke pozicije dobiju potvrdu kroz pristrasna istraživanja.

Jedan od najefektivnijih pristupa postavljanju pravih pitanja jeste fokusiranje na mogućnosti transformacija u okviru date političke teme. Ovo znači istraživanje dinamike promene u određenoj oblasti politika, i određivanje vrsta izvodljivih promena koje bi poboljšale živote onih zainteresovanih strana koje su ciljna grupa date politike. Na primer, međunarodna Grupa za zajedničko istraživanje vezano za rodne razlike i energiju (Collaborative Research Group on Gender and Energy - CRGGE) bila je uključena u veći broj istraživanja kako bi se bolje razumelo koliko se energetske politike mogu učiniti “rodno osjetljivim”. U uvodu jednog

od njihovih dokumenata navodi se: 'Naše istraživanje započelo je pitanjem da li su rodni odnosi ključna promenljiva vrednost u određivanju impakta energetske politika, projekata i programa; a zatim, obrnuto, kako bi energetske intervencije mogle najefektivnije doprineti procesu osnaživanja žena?'

Druga važna stvar koju treba uzeti u obzir u fazi osmišljavanja istraživanja jeste razumevanje da je građansko uključivanje vezano za veliki broj tema često ograničeno prosto zato što su te teme predstavljene na način koji prosečnom građaninu ne znači mnogo, ili je jednostavno dosadan. Zato je od ključnog značaja da OCD usvoje pristupe prikupljanja i predstavljanja informacija u zajednici koji izbegavaju upotrebu žargona i prevelikog broja tehničkih termina. Zato, trudite se da osigurate da vaša zajednica i mete vašeg istraživanja sami mogu osećati vezu sa osnovnim pitanjem vašeg istraživanja. Moguće je da će se sve zainteresovane strane složiti da je odabrana oblast politika zaista validna i da je potrebno njeno hitno rešavanje, ali ukoliko istraživanje na tu temu bude zatrpano nerazumljivim izrazima, većina ljudi će se povući i zazirati od uključivanja u proces analize. Zato se potrudite da je sam dizajn istraživanja prijemčiv, a da je njegova primena jasno vezana za potencijalne koristi za vašu zajednicu.

Povezivanje sa većim brojem izvora informacija osiguraće da će OCD biti u mogućnosti da zainteresovanim stranama predstavi veći broj različitih pogleda na datu temu.

TUKAL je ženska nevladina organizacija bazirana u Ankari, koja podržava potrebe žena koje su najviše marginalizovane u Turskoj. Organizacija se trudi ne samo da prikuplja informacije od svojih zainteresovanih strana, već i da organizuje sastanke različitih zainteresovanih strana kako bi one mogle diskutovati relevantne teme i postepeno stvarati zajedničko razumevanje situacije.

'Naša organizacija specijalizuje se za teme koje su veoma osetljive za javnu savest, kao što su nasilje u porodici ili zloupotreba supstanci, i glavna ciljna grupa su nam žene i mladi. Međutim, kada organizujemo diskusije i forume, pozivamo ljude iz svih slojeva društva, uključujući predstavnike parlamenta, predstavnike zdravstvenih ustanova, i akademike.'

Metodologije prikupljanja informacija od građana

Kao i kod svakog posla, postoje različiti alati za ostvarivanje različitih zadataka istraživanja. Grubo govoreći ovi alati mogu biti podeljeni na neparticipativne i participativne metodologije. Neke su bolje prilagođene od drugih za prikupljanje podataka u različitim fazama ciklusa politika, i u većini slučajeva, participatorne metodologije su bolje prilagođene pitanjima politika na nivou lokalne uprave. Postoji velika količina literature koja posmatra dobre i loše strane različitih alata za prikupljanje podataka, pa mi ovde nećemo ulaziti u takva razmatranja, ali pozivamo OCD da se upute u takvu literaturu i razgovaraju o relevantnim metodologijama unutar svoje organizacije i sa spoljnim stručnjacima. Na primer, ukoliko

ćete se baviti istraživanjem o određenoj socijalnoj politici, posetite svoj lokalni univerzitet i uspostavite kontakt sa istraživačima koji tamo rade kako biste učili iz njihovog iskustva vezano za rad na terenu. Oni vam lako mogu dati savete vezano za izazove korišćenja različitih metodologija.

Dizajn okvira istraživanja pomoći će vam da odredite koji alati će biti najprimereniji za prikupljanje vaših podataka. Taj okvir trebalo bi da sadrži odgovore na ova osnovna pitanja:

- Koja su Ključna pitanja vašeg istraživanja – odnosno, koji su informacioni ciljevi istraživanja?
- Koje vrste informacija želite da sakupite, i koliko – da li su vaše informacione potrebe kvantitativne prirode, kvalitativne prirode, ili i jedno i drugo? Koliko je velika vaša ciljna grupa? Da li će se istraživanje fokusirati na reprezentativni uzorak, ili na celu grupu?
- Koji su resursi dostupni za sakupljanje podataka, i na koji način će podaci biti beleženi i čuvani?
- Šta ćete učiniti sa podacima kada ih sakupite? Kako ćete povratiti i analizirati vaše podatke? (Ovde će izraz “optimalno neznanje” voditi vaše planiranje. Sakupite samo onoliko podataka koliko vam je zapravo potrebno da biste ispunili ciljeve vašeg istraživanja, i kako biste postigli potreban nivo uverljivosti)
- Kako ćete verifikovati vaše podatke? Ukoliko koristite samo jedan alat za prikupljanje podataka, oslanjate se na mali uzorak izvora informacija, i prikupljate informacije samo u jednom određenom trenutku, velike su šanse da vaši podaci neće biti posebno pouzdani. Kako biste ovo izbegli, osigurajte da koristite veći broj alata, više različitih grupa uzoraka, i različita vremena sakupljanja informacija, kao i da uključite veći broj različitih istraživača.
- Koji su vam resursi dostupni za sprovođenje analize?
- Koji je vremenski okvir za istraživanje – postoje li važni rokovi ili određeni datumi koji ograničavaju proces istraživanja?



Kada ste stekli jasnu sliku okvira istraživanja, možete početi da birate alate. Neki primeri su navedeni ovde, a neki su prikazani u Setu alata.

Neparticipativni

- Upotreba postojećih ili “sekundarnih” podataka – sprovedite pregled postojeće literature vezano za vašu oblast politika, i potražite sve objavljene i, ako je to moguće, neobjavljene izveštaje i članke na tu temu. Internet dosta olakšava ovaj zadatak, ali za neobjavljene materijale moraćete da se konsultujete sa svojim partnerima i potencijalnim saradnicima kao što su univerziteti i međunarodne organizacije;
- Alati empirijskog istraživanja kao što su laboratorijski eksperimenti.

Participativni

- **Intervjui** su brz i jednostavan način da saznate mišljenja grupa zainteresovanih strana vezano za određeni program ili politiku;
- **Kreativno razmišljanje (brejnstorming)** je tehnika koju je relativno lako primeniti, koja ne zahteva velike troškove ili specijalizovane veštine. Suština sesije kreativnog razmišljanja je fokusiranje na određenu temu i stimulisanje grupe da generiše što više različitih ideja za rešavanje tog konkretnog pitanja;
- **Tehnika nominalne grupe** traži od učesnika da stvaraju ideje pojedinačno u početku, a ne u interaktivnom grupnom procesu, pa se zato u nazivu nalazi reč ‘nominalno’ (pročitajte više o ovoj metodologiji u Setu alata);
- **Fokus grupe (grupni intervjui)** su interaktivni sastanci koje facilitira mala grupa građana. Njihov moderator vodi grupu kroz diskusiju putem seta pitanja vezano za određenu temu (u Setu alata možete pronaći vodič za upravljanje diskusijom fokus grupe);
- **Ankete mišljenja (upitnici)** koriste se kako bi se otkrila stvarna situacija (uključujući stavove i mišljenja) unutar različitih kategorija populacije. Postoje tri tipa anketa:
 - a) Ankete cele grupe;
 - b) Ankete nasumičnog uzorka;
 - c) Ankete bez kontrole uzorka.

Arber Gorani iz Inicijative za stabilnost Kosova (IKS) navodi kako je važno ne samo imati solidne dokaze, već da proces njihovog prikupljanja treba da bude participatoran:

“IKS se trudi da uključi što raznolikiji krug građana, posebno osetljive i marginalizovane grupe, kao aktivne učesnike praćenja implementacije postojećih politika, i prepoznavanja potreba za novim javnim politikama. Kroz detaljna empirijska istraživanja, uključujući sve relevantne građane u svim fazama istraživanja, IKS se trudi da definiše probleme koji postoje kod postojećih javnih politika i njihove implementacije, kako bi mogli da predložimo ostvarive promene sa ciljem daljeg unapređenja dobrobiti građana.”

- **Javne rasprave** karakteriše pažljivo slušanje od strane javnih zvaničnika. Javna rasprava se po pravilu održava kada je grad napravio plan, sproveo kampanju javnog informisanja, i sprema se da se posveti njegovom ostvarivanju. (Pogledajte Poglavlje 4 i Set alata);
- **Javne debate** su javni skupovi koji daju formalnu priliku za razmenu informacija, za razliku od javnih rasprava, koje su više mehanizmi za “slušanje” stavova građana.

Analiza i prezentacija

Bez obzira na to u kojoj fazi ciklusa politika sakupljate podatke, jednom kada ih sve sakupite važno je sprovesti njihovu detaljnu analizu. Uopšteno govoreći ovo uključuje a) organizovanje nalaza na koordinisan i logičan način, i proveru da postoji doslednost između podataka sakupljenih na različite načine; b) donošenje zaključaka iz nalaza (bilo pozitivnih ili negativnih); c) testiranje zaključaka u okviru vaše organizacije i sa bliskim zainteresovanim stranama kako biste osigurali da je vaša analiza stabilna – zaključci mogu biti izmenjeni nakon ovog inicijalnog testiranja; d) formulisanje preporuka na osnovu zaključaka. Nakon toga biće neophodno objaviti i predstaviti vašu analizu na neki način. U većini situacija ovo znači da ćete napraviti prezentaciju za vaše ključne zainteresovane strane, i verovatno za vašu ciljnu grupu (kako biste od njih dobili povratne informacije i potvrdili validnost podataka). Korišćenje analiza u uticanju na politike je još jedna važna grupa veština, koja je detaljno pokrivena u TACSO vodiču “Javno zagovaranje i uticanje na politike za društvene promene”. U ovom vodiču fokusiraćemo se na opštu temu pravljenja ubedljivih prezentacija.

Veštine prezentacije su jednako važne kao i poruka koju prenosite. Jasno je da gotovo svako može održati prezentaciju. Sve što je potrebno jeste da stanete ispred određene publike i predstavite joj neke podatke. Međutim, loše održana prezentacija može ugroziti imidž vaše organizacije, dok efektivna prezentacija može povećati interesovanje i podršku vaše ciljne publike. Ukoliko, na primer, započinjete kampanju prikupljanja sredstava, loša prezentacija može vas koštati kredibiliteta i izazvati gubitak potencijalnih donatora. Zato je usavršavanje vaših veština u ovoj oblasti veoma važno pre nego što započnete sa držanjem prezentacija.

Prvo, kao što je ranije razmatrano, najvažniji deo prezentacije je njena tema. Koji su ključni zaključci vaše analize? Šta želite da prenesete kao poruku svojoj publici? Format vaše poruke zavisice od prirode vaše prezentacije – odnosno, da li ćete odabrati oralnu prezentaciju, saopštenje za medije, postere, video klipove, itd. Bez obzira na to koji tip prezentacije odaberete, trebalo bi da osigurate da prenosite vašu poruku na inovativan način, ali da je sama poruka kratka i zanimljiva. Zapamtite, prosečna odrasla osoba može održati koncentraciju ne duže od 20 minuta!

Pre nego što pređemo na savete za održavanje uspešne prezentacije, važno je da razmotrimo i pripremne faze prezentacije. Vaše prezenterske veštine biće značajno poboljšane kvalitetnom pripremom. Evo nekih korisnih saveta u tu svrhu:

- **Budite svesni svojih snaga:** Trebalo bi da analizirate sebe i odredite sopstvene snage pre nego što stanete pred publiku. Neki ljudi umeju da privuku publiku notom humora u svojoj prezentaciji. Morate da razvijete sopstveni stil prezentovanja, koji će vam dozvoliti da pokažete svoje prezenterske veštine. Publika uvek ceni jedinstven i informativan pristup, pošto vaši slušaoci takođe žele da uspete u svojim naporima.
- **Poznajte svoju publiku:** Publika je ključni element uspešne prezentacije. Znanje o tome ko su oni, šta žele da dobiju iz vaše prezentacije, šta su njihova interesovanja, koliko su upoznati sa temom, i koje su njihove deklarirane i skrivene namere, su ključna pitanja na koja morate odgovoriti pre nego što pripremite svoju prezentaciju. Koristite odgovarajuće kanale i medije u zavisnosti od veličine vaše publike. Prezentacija bi trebalo da apeluje na interesovanja publike. Trebalo bi da uzima u obzir poznavanje teme i potencijal za učenje koje data publika poseduje. Terminologija bi trebalo da bude prilagođena publici, tako da nema nepoznatih izraza ili neobjašnjenih skraćenica.
- **Vežba vodi do savršenstva:** Vežbajte, vežbajte i vežbajte! Kada vežbate, obratite pažnju na vaš ton; precizno uvežbajte tajming, uočite probleme vezano za vizuelnu prezentaciju, tehničku opremu itd. Ali zapamtite da će preterano pripremanje loše uticati na vaše prezentacione veštine. Ukoliko se suviše fokusirate na pripreme stvorice sebi suvišan stres, koji će uticati na vaše sposobnosti prezentacije. Takođe, imajte u vidu da vežbanje ne znači učenje prezentacije napamet. Učenje vašeg teksta napamet može učiniti da zvučite mehanički i preterano pripremljeno. Delujte posvećeno, ali opušteno.

Kada se osećate samouvereno, znate šta želite da prezentujete i kome, i uočili ste sopstvene prezenterske snage, moraćete da radite na detaljima vaše prezentacije. U Setu alata naći ćete kompletnu kontrolnu listu koja će vas voditi kroz ovaj proces, ali ovde možete naći nekoliko kraćih saveta iz Resursa za istraživače organizacije IRDC:



TACSO Regionalna konferencija vezano za sisteme kontrole kvaliteta za organizacije civilnog društva, oktobar 2010, Hrvatska

- **Znajte više, recite manje:** Kada držite oralnu prezentaciju, osigurajte da imate što detaljnije informacije o temi koju predstavljate. Osećaćete se daleko opuštenije vezano za prezentaciju ukoliko znate sve o vašoj temi. Na kraju krajeva, publika vas posmatra kao stručnjaka. Međutim, nemojte preopteretiti publiku svojim preopširnim poznavanjem teme. Tri ključne tačke su dobra količina informacija kako bi publika ostala zainteresovana, i imala mogućnost da postavlja pitanja ukoliko želi da sazna nešto više.
- **Recite im šta ćete im reći:** Na početku vaše prezentacije, ukratko iznesite glavne tačke izlaganja. Ovo će pomoći publici da vas lakše prati, kao i da formuliše svoja pitanja i komentare tokom prezentacije, što će učiniti da vas pažljivije slušaju.
- **Slika vredi koliko hiljadu reči:** Pokušajte da nađete zanimljive slike koje dopunjuju vaš govor. One dobro razbijaju monotoniju i povećavaju pažnju publike.
- **Recite im šta ste im rekli:** Pre nego što završite prezentaciju, ukratko sumirajte svoju poruku, vratite se na početak prezentacije, i završite jasnom, pozitivnom “slikom”, i/ili objasnite slušaocima koja su vaša očekivanja.
- **Ohrabrite ih da postavljaju pitanja:** Setite se leptirića koje ste imali u stomaku pre nego što ste stali pred publiku? Moguće je da se vaši slušaoci slično osećaju vezano za postavljanje pitanja pred velikom grupom. Zato ih ohrabrite da postavljaju pitanja i pokušajte da ih uvučete u diskusiju.

U dokumentu “Set alata za prevođenje RM znanja: Resurs za istraživače” (IDRC, 2008), Sendi Kembel sažima proces uspešne prezentacije u ovu elegantnu formulu:

Recite im, pokažite im, podsetite ih, pitajte ih!

- Recite im koje su vaše poruke;
- Pokažite im te poruke u akciji, sa detaljima;
- Podsetite ih koje su bile vaše poruke;
- Pitajte ih imaju li pitanja ili nedoumica.



- *Koja je veza između “učešća građana” i istraživačkih aktivnosti OCD?*
- *Razmislite o nekom nedavnom istraživanju u kom je vaša organizacija učestvovala – da li su nalazi bili uverljivi, pouzdani, i relevantni za prioritete zajednice kojoj služite? Ukoliko nisu, koje su bile slabosti u procesu istraživanja, i kako ih možete rešiti?*
- *Česte slabosti istraživanja koja sprovode OCD su da prikupljaju ili prevelike ili premale količine podataka. Šta izraz “optimalno neznanje” znači vašoj organizaciji i odlukama koje donosi vezano za prikupljanje informacija od građana?*
- *Koje strategije vaša organizacija primenjuje za jačanje svojih kapaciteta za prikupljanje, analizu i prezentaciju dokaza vezanih za procese donošenja odluka?*



II DEO

Učešće građana u akciji



Gradani, lokalna uprava, i participatorni razvoj

MISLITE GLOBALNO!

Većina OCD podržava i radi sa određenim zajednicama, koje su definisane ili geografski, ili sektorski, ili prema posebnim interesima. Zato njihov kapacitet i podobnost za podržavanje učešća građana mogu najbolje biti unapređeni posmatranjem najboljih praksi i naučenih lekcija iz lokalnih konteksta ili iz iskustava drugih OCD koje rade u njihovoj konkretnoj oblasti interesovanja. Isto tako, OCD mogu naći najviše prilika za aktivno podržavanje građanskog učešća na nivou zajednice, pre nego na regionalnom, nacionalnom ili čak međunarodnom nivou. Zato ćemo u ovom poglavlju pogledati konkretne doprinose koje OCD mogu dati na lokalnom nivou za poboljšanje građanskog učešća, a u Poglavlju 7 koncentrisaćemo se na primere građanskog učešća u određenim sektorima. U Poglavlju 6 takođe ćete naći pregled mogućnosti i primera podržavanja učešća građana na nacionalnom nivou.



Kao što je napomenuto u ranijim poglavljima, postoji potreba za “odgovarajućim” uslovima kako bi učešće građana moglo biti smisleno i efektivno. Na lokalnom nivou, OCD su u dobroj poziciji i da procene ove uslove, i da na njih utiču. U ovom smislu OCD igraju važnu ulogu u unapređenju reprezentativne demokratije, i njenom dopunjavanju kroz primenu alata participativne demokratije. OCD su, zapravo, sredstvo za osiguravanje praćenja globalnih principa na lokalnom nivou. Kako bi se ovo efikasnije sprovodilo na zapadnom Balkanu i u Turskoj, postoje brojne dobre prakse i iskustva iz EU i šire iz kojih OCD mogu učiti i dobijati ideje.

Iskustvo pokazuje da neki od ključnih koraka kroz koje OCD daju efektivniji doprinos učešću građana na lokalnom nivou uključuju:

- Izgradnju jačih partnerstava sa lokalnim upravama;
- Uspostavljanje saveza između sektora i između različitih OCD;
- Jačanje legitimnosti OCD unutar zajednice;
- Upotreba inovativnih participativnih tehnika.

U ovom poglavlju detaljnije ćemo posmatrati neke od ovih “koraka” kroz studije slučaja iz regiona i iz EU. U svakoj kratkoj studiji takođe ćemo ukazati na konkretne dobre prakse i povezati ih sa time kako se učešće građana manifestovalo u različitim fazama lokalnog ciklusa politika.

**STUDIJA
SLUČAJA 1**

Koalicije grupa na nivou zajednice za veći stepen učešća u lokalnom razvoju

Ulazna tačka & Kontekst	Svi aspekti ciklusa lokalnih politika u malim opštinama u Hrvatskoj
Dobre prakse	Stvaranje neformalnih koalicija organizacija iz lokalne zajednice pod zajedničkim nazivom 'Lokalni savet za razvoj zajednice' NVO pružaju tehničku podršku koaliciji na nivou zajednice kroz celi ciklus politika Upotreba Operativnih programa za pomoć u izgradnji lokalnih kapaciteta za strateško planiranje, sakupljanje i analizu podataka, javno zagovaranje, i praćenje napretka
Korišćeni alati	Koalicija na nivou zajednice
Izvor informacija	Obiad Ivanović, Rukovodilac projekta Srpskog demokratskog foruma

Srpski demokratski forum radi formalno u Hrvatskoj od 1998 godine. U nekim od svojih najranijih aktivnosti u maloj opštini Pakrac Forum je odredio da postoje tri ključne prepreke za građansko učešće:

- Lokalne vlasti primenjivale su moć isključivo po ideološkim osnovama, skoro bez namere za ulaženje u kontakt sa građanima zajednice vezano za donošenje odluka o lokalnim pitanjima;
- Loš odnos između lokalnih OCD i lokalnih vlasti održavanje kroz osećaj nepoverenja sa strane lokalnih vlasti, i osećaj "oklevanja" sa strane OCD "da iskažu mišljenja koja su u suprotnosti sa stavovima lokalnih vlasti";
- Nedostatak koordinacije i saradnje među lokalnim OCD, i nizak nivo njihovih kapaciteta za ozbiljno uključivanje u pitanja lokalnog razvoja.

Kao odgovor na ovu situaciju, SDF je pokrenuo stvaranje koalicije organizacija baziranih u lokalnoj zajednici opštine Pakrac, zajedno sa partnerima iz Saveta nacionalnih manjina i predstavnicima lokalnih vlasti. Ovaj mehanizam postao je poznat kao Lokalni savet za razvoj zajednice. Savet je stremio ka ostvarenju ciljeva vezanih za poboljšanje međusektorske saradnje, jačanje lokalnih praksi donošenja odluka, i poboljšanje koordinacije i upotrebe ograničenih lokalnih resursa. Kako bi ovo ostvarile, reprezentativne grupe u okviru Saveta podržane su od strane SDF-a kroz mentorski radi i obuke, kao i kroz organizaciju i vođenje sastanaka i radionica za planiranje.

Jedan od ključnih faktora za uspeh Saveta, i činjenicu da su slična tela kasnije ustanovljena i u drugim opštinama, bio je razvoj i implementacija dobro formulisanih operativnih programa. Impakt ovih programa opisao je Obrad Ivanović, Rukovodilac projekta u Srpskom demokratskom forumu:

‘Operativni programi su se pokazali uspešnim pošto postavljaju osnove održivosti za OCD i manjinske organizacije na lokalnom nivou. Oni pomažu organizacijama da:

- Definišu jasne izjave o “viziji” i “misiji”, i da utvrde zajedničke vrednosti;
- Ojačaju svoje sposobnosti upravljanja kroz izgradnju veština za strateško planiranje, praćenje i evaluaciju;
- Poboljšaju svoje veštine analitičkog i strateškog razmišljanja;
- Izgrade koalicije i partnerstva, sa veštinama koje omogućavaju horizontalnu saradnju;
- Budu efikasnije u načinima predstavljanja svojih analiza i predloga, i time sposobnije da aktivno utiču na lokalne procese donošenja odluka;
- Postanu ‘organizacije učenja’, promovišući kulturu stalnog učenja i usavršavanja;
- Budu snalažljive i uvode više inovacija, kreativnosti, i preuzimanja rizika.

**STUDIJA
SLUČAJA 2**

Planiranje kapitalnih investicija u opštini Zvolen, Poljska

Ulazna tačka & Kontekst	Postavljanje agende i planiranje Mala opština u istočnoj Poljskoj
Dobre prakse	Napravljeni mehanizmi koji omogućuju svim građanima opštine da jednostavno učestvuju u komplikovanom procesu određivanja investicionih prioriteta – “Građanske kartice za investicije” u kombinaciji sa javnim skupovima 'Implementacioni odbor' je uspostavljen u sastavu od različitih zainteresovanih strana, kako bi se nadgledao celi proces razvoja plana uz učešće građana
Korišćeni alati	Izveštajne kartice građana (ovde prilagođene kao “Kartice za kapitalne investicije”)
Izvor informacija	Priručnik Međunarodnog centra za političke studije na temu “Učešće građana u projektu Glas Građana” u Ukrajini, 2002

Zvolen je jedna od mnogih tipičnih malih opština na takozvanom “istočnom zidu” Poljske. Njenih sedamnaest hiljada stanovnika u gradskom veću predstavljaju 22 člana veća. I lokalne vlasti i građani su otvoreni prema novim idejama i novim rukovodilačkim alatima. 1998 godine Zvolen je od USAID-a primio finansijsku podršku za uvođenje višegodišnjeg plana kapitalnih investicija.

Predviđeni su operativni prihodi i rashodi, gradski budžet je analiziran, i razvijena je petogodišnja vizija za pokrivanje troškova razvoja grada, uz pomoć poljskih finansijskih konsultanata.

U početku, zvaničnici lokalnih vlasti razmatrali su da li treba da uključe građane u proces donošenja odluka. Konačno je gradonačelnik odlučio da bi učešće građana trebalo da bude neograničeno, i da građani treba aktivno da učestvuju u svim fazama procesa. Kako bi se građani uključili u ovaj proces, štampane su Kartice za kapitalne investicije, putem kojih je svaki građanin mogao da iskaže svoje razvojne prioritete. Kartice za kapitalne investicije su deljene na svim mogućim javnim mestima kao što su škole, prodavnice, kompanije, pošte, itd. U Skupštini grada, građani su mogli i da pokupe Kartice za kapitalne investicije, i da dobiju dodatne informacije vezano za projekat od službenika Odeljenja za investicije koji su unapred dobili instrukcije vezano za to kako da komuniciraju sa građanima vezano za tu temu.

Kroz upotrebu Kartica za kapitalne investicije, zvaničnici lokalne uprave su bili u mogućnosti da sagledaju prioritete građana vezano za razvoj grada. Građani su bili u stanju da iskažu svoja mišljenja, i tako postavljaju razvojne ciljeve za budućnost.

U daljem tekstu su navedeni glavni koraci pripreme Plana kapitalnih investicija:

1. Gradsko veće usvojilo je novu rezoluciju vezano za Plan kapitalnih investicija i započelo sa njenom promocijom u zajednici. Rezolucija gradskog veća sadržala je:
 - Detaljan vremenski raspored implementacije;
 - Formulare za Kartice za kapitalne investicije, uz uputstva za njihovo korišćenje;
 - Okvirna objašnjenja vezano za postavljanje prioriteta i ocenjivanje projekata u skladu sa Strategijom za razvoj grada;
 - Postavljanje implementacione komisije (uključujući imena pojedinaca, njihove odgovornosti, uslove rada i radni plan). Odgovornost komisije bila je da osigura da se proces odvija u skladu sa postavljenim vremenskim rokovima, kao i da služi kao veza između državnih službenika, stručnjaka i javnosti;
2. Kartice za kapitalne investicije su podeljene građanima, lokalnim kompanijama, školama, organizacijama iz zajednice i organizacijama civilnog društva;
3. Implementaciona komisija obavestila je javnost vezano za proces stvaranja Plana kapitalnih investicija kroz medije, javne skupove, brošure i članke, i sarađivala je sa različitim odeljenjima na odabiru prioriternih projekata;
4. Kartice za kapitalne investicije su skupljane od javnosti i od različitih gradskih službi;
5. Gradsko veće i implementaciona komisija rangirali su projekte prema prioritetima na osnovu informacija sa Kartica za kapitalne investicije i sa javnih skupova. Proces je trajao preko mesec dana. Komisija se fokusirala na projekte koji će unaprediti ekonomiju grada, stvoriti nova radna mesta i doneti nove prihode u grad. Projekti koji su već bili u izradi ili su imali mogućnosti spoljnog finansiranja takođe su bili odabrani kao prioritetni;
6. Implementaciona komisija sprovela je prve preporuke traženih projekata i stvorila prvu verziju Plana kapitalnih investicija;
7. Prva verzija plana razmatrana je u diskusijama između Implementacione komisije gradskog veća i Gradskog odbora, gde su uzeti u obzir nacrti investicionog budžeta i gradskog budžeta;
8. Predstavnik Gradskog trezora predstavio je analizu finansijskog potencijala grada, i više predloga za povećanje resursa kroz pozajmice;
9. Na osnovu održanih konsultacija, napravljene su izmene prvog nacrta Plana – prvo od strane Komisije a zatim od strane Odbora. Zatim je druga verzija predstavljena Gradskom odboru i Gradskom veću;
10. Konačno, Gradski odbor, Gradsko veće i Implementaciona komisija odobrili su konačni nacrt Plana kapitalnih investicija.

**STUDIJA
SLUČAJA 3**

Reformulisanje lokalne ekološke politike – uspešno!

Ulazna tačka & Kontekst	Praćenje napretka Reformulisanje
Dobre prakse	Pristup traženja konsenzusa kako bi se osiguralo da lokalni propisi direktno ispunjavaju očekivanja i potrebe većine građana. Za proces je odvojeno dovoljno vremena, i upotrebljen je veći broj različitih alata kako bi se maksimizovalo učešće svih zainteresovanih strana.
Korišćeni alati	Radna grupa; kampanja za podizanje svesti; peticija; konsultativni sastanci; javne rasprave
Izvor informacija	Goran Đurović iz organizacije CRNVO (Crna Gora), i Kuštrim Islami

Danilovgrad je opština u centralnoj Crnoj Gori sa oko 16,500 stanovnika, u plodnoj dolini reke Zete. Uprkos opštinskoj odluci iz 2005 godine koja je, između ostalih stvari, prepoznala njene “zelene” oblasti, lokalna OCD pod nazivom “Zeleni dom” smatrala je da one nisu adekvatno zaštićene (posebno u svetlu konkretnih briga vezanih za izgradnju). Iz ovog razloga, organizacija je pokrenula građansku inicijativu predlažući izmene i dopune odluke kako bi se pojačala zaštita zelenih delova grada. (Prema zakonima Crne Gore, postoji mogućnost usvajanja ili izmene propisa koji spadaju pod kompetenciju lokalne samouprave, kao što su porezi, prostorno planiranje i razvoj, javni prevoz, socijalna zaštita i zaštita dece, izgradnja privremenih objekata itd. Lokalno izabrano državno telo ima obavezu da reaguje odlukom u roku od 60 dana. Broj potpisa potreban da bi se započela građanska inicijativa zavisi od opštine do opštine, ali je u rasponu od 1-3% ukupnog glasačkog tela.)

Pod nazivom “Učestvuj! Odluči! Pobedi!”, njihova kampanja počela je formiranjem radne grupe za sastavljanje nacrtu izmena i dopuna. Organizovani su sastanci sa različitim institucijama sa određenim interesima vezano za datu temu, i kao rezultat ovih sastanaka članovi grupe uključivali su predstavnike javne komunalne službe, lokalne samouprave, lokalne srednje škole, i OCD. Održan je balans u okviru grupe kako bi bilo osigurano da niko nema većinu, i da je konačna odluka zasnovana na konsenzusu.

Nakon pripreme prvog nacrtu, organizovana je serija od tri javne debate sa građanima. Cilj ovih debata bio je da se građani informišu, da ih se sasluša, i da se privuče njihova podrška za projekat (kao i da se donosiocima odluka ukaže na veliku javnu podršku predloženih amandmana). Predlozi i komentari su preuzeti od strane radne grupe i unešeni u predlog,

koji je potpisan od strane učesnika sastanka (Organizacija Zeleni dom namerno se odlučila za pristup saradnje pre nego za pristup konfrontacije koji bi sa sobom nosila puna kampanja za pokretanje peticije). Posebni sastanci su takođe održani sa predstavnicima političkih stranaka iz opštinskog parlamenta, kako bi se pridobila njihova podrška za kasnije usvajanje dokumenta.

Važno je napomenuti da je tokom ove kampanje tražena podrška kako lokalnih, tako i nacionalnih medija. Nakon svakog sastanka radne grupe, mediji su dobijali saopštenje ili su bili organizovani intervjui i pojavljivanja u medijima. Pored toga, nakon sastanaka sa predstavnicima političkih stranaka, objavljivana su i saopštenja za javnost. Na ovaj način je proces lobiranja učinjen veoma javnim, što je doprinelo njegovom pozitivnom ishodu. Kada su sve političke stranke postigle konsenzus, tražene izmene i dopune opštinske odluke iznesene su od strane koalicije i usvojene od strane lokalnog parlamenta. Ovo se može smatrati značajnim uspehom, pošto je praksa lobiranja još uvek slabo zastupljena u Crnoj Gori.

STUDIJA
SLUČAJA 4

Naučene lekcije iz procesa stvaranja nacрта

Ulazna tačka & Kontekst	Pravljenje nacрта Istanbulskog plana za razvoj životne sredine
Dobre prakse	Olakšavanje procesa građanskog učešća može biti sprovedeno kroz posredničku organizaciju, ali, bez efektivnih neformalnih mehanizama za razrešavanje i ublažavanje konflikata, posrednici mogu biti neuspešni u svojim pokušajima da maksimizuju učešće
Korišćeni alati	Konsultativni sastanci Internet sajt
Izvor informacija	'Esej o mišljenju' napisan od strane jednog turskog građanina

Istanbul je dugo bio jedan od najpoznatijih gradova na svetu, i poslednjih godina njegova slava rasla je istim tempom kao i njegov broj stanovnika i ekonomski napredak. Zato je strateško planiranje za ovaj grad postalo ne samo neophodan proces, već i veliki izazov i napor. Trenutno, sa stanovništvom od preko 13 miliona građana, što je već više od 100 različitih država širom sveta, Istanbul se suočava sa mogućim padom ekonomske održivosti. Kako bi se uspostavio kontrolisan rast ovog ogromnog grada, 2005 godine gradske vlasti Istanbula započele su proces razrade sveobuhvatnog plana za razvoj životne sredine grada, uključujući sve važne aspekte kao što su saobraćajni tokovi, očuvanje kulturne baštine, internu imigraciju, i industrijalizacija.

Vlasti su uspostavile Istanbulski centar za planiranje i kulturni dizajn (IMP) kako bi pripremile "Plan za razvoj životne sredine Istanbula na skali od 1/100.000". Centar za planiranje i kulturni dizajn uključivao je više akademika i stručnjaka, kao i osoblje koje se standardno bavi planiranjem u okviru gradskih upravnih organa, ali nije sproveo formalne konsultacije sa civilnim društvom pre nego što je bio sastavljen nacrt plana. Tako je, kada je nacrt plana bio gotov, Centar objavio plan na opštinskom internet sajtu, a opština je uspostavila privremeno partnerstvo sa organizacijom civilnog društva pod nazivom "Arkitera", u cilju organizovanja serije konsultativnih sastanaka. Ovi sastanci su osmišljeni tako da bi na svakom bio razmatran određeni deo masivnog Plana. Putem internet sajta i drugih aktivnosti za podizanje svesti građana, Arkitera je najavila konsultativni proces javnosti i pozvala sve zainteresovane strane da učestvuju u sastancima kako bi doprineli stvaranju budućnosti svog grada.

Iako do ove tačke proces i namere opštinskih vlasti deluju prilično participatorno, neki od glavnih aktera istanbulskog civilnog društva nisu se slagali da je proces bio dovoljno inkluzivan, i nisu dobro reagovali na proces posredovanja. Zapravo, ključne OCD u ovoj oblasti – prvenstveno profesionalne komore u okviru Unije turskih inženjera i arhitekata (TMMOB), uključujući Komoru ekoloških inženjera, Komoru arhitekata, Komoru civilnih inženjera, Komoru stručnjaka za urbano planiranje, i još četiri profesionalne organizacije – izostavljene su iz diskusija. Reakcija je bila, prirodno, ogromna. Unija TMMOB i njeni saveznici snažno su se suprotstavili nacrtu Plana, i borili su se protiv napora posrednika, pa su konačno i izneli celi slučaj na sud. Ključni argument Unije TMMOB bio je da je glavni cilj Plana da “osigura da će Istanbul postati konkurentniji na međunarodnom tržištu”, odnosno da su glavna ciljna grupa ovog Plana strani investitori, a ne njegovo lokalno stanovništvo.

Dok se sudski proces odvijao, oštre diskusije krenule su u novom pravcu i dovele u pitanje legitimitet OCD. Neki su nastavili da podržavaju TMMOB i žalili su se da Plan ne razrešava najhitnije probleme grada, drugi su tvrdili kako je daleko bolje imati loš plan nego nemati nikakav plan, i kritikovali su pristup Unije i njeno odbijanje da učestvuje u procesu unapređenja plana kroz konsultacije. Međutim, na kraju Unija TMMOB dobila je pravni spor, i Plan je poništen.

Nakon ovog katastrofalnog početka i sa pauzom od 4 godine, druga faza Planiranja razvoja životne sredine Istanbula započela je 2009 godine. Iako je opština ovaj put preuzela znatno pažljiviji pristup i daleko se više pridržavala procedura za pripremanje Plana, mnoge OCD koje su bile protiv originalnog plana još uvek su skeptične pošto veruju da je Plan još uvek vođen komercijalnim interesima a ne interesima građana. Pošto je dobila prvi sudski spor, Unija TMMOB je ponovo podnela tužbu tražeći odlaganje sprovođenja Plana, a na ishod se još uvek čeka.

Dok ovaj ogromni grad sa brzom stopom širenja još uvek nema usvojen Plan za razvoj životne sredine, sve zainteresovane strane treba da nauče neke lekcije iz ovog procesa:

- Učešće građana daje najefektivnije doprinose planiranju lokalnog razvoja kada su građani uključeni u proces tokom svih faza ciklusa politika, a ne samo onda kada donosioci odluka pomisle da je to važno;
- Uvek će postojati tenzije tokom participatornih procesa vezano za komplikovano planiranje sa velikim ulozima, tako da oni koji upravljaju tim procesom i vode dijalog moraju definisati strategije za razrešavanje konflikta bez zaustavljanja razvoja politika;
- Postavljanje obostrano dogovorenih najnižih standarda za okvir saradnje između OCD i državne uprave (lokalne ili centralne) pre započinjanja procesa razvoja politika pomoći će u podržavanju principa ravnopravnosti i transparentnosti.



**Učešće građana u
procesima donošenja
odluka na nacionalnom
nivou**

DELUJTE LOKALNO!

Prateći primere iz prethodnog poglavlja koji pokazuju kako akcije OCD mogu podržavati učešće na lokalnom nivou, ovo poglavlje predstavlja iskustva OCD koje su se bavile procesima donošenja odluka na nacionalnom nivou. Četiri studije slučaja predstavljene na ovim stranicama posebno ističu nekoliko važnih faktora:

- Uloga stabilnih i kredibilnih mehanizama za vođenje dijaloga između OCD i države, i potreba da se OCD posvete pitanju “reprezentacije”;
- Potreba za odgovarajućim resursima (uključujući vreme) koji moraju biti dostupni kako bi se učešće podržavalo i negovalo;
- Brojne mogućnosti za učešće građana koje nude procesi EU integracija;
- Kako inicijative za poboljšanje učešća građana na nacionalnom nivou mogu otvoriti put novim prilikama i mehanizmima na lokalnom nivou;
- Kredibilitet OCD u podržavanju učešća građana znatno je ojačan kvalitetnim istraživanjem i jasnim predstavljanjem utvrđenih dokaza i preporuka.



**STUDIJA
SLUČAJA 1**

Okviri za unapređenje dijaloga i saradnje između civilnog društva i države

Ulazna tačka & Kontekst	Učešće u svim fazama ciklusa politika, i saradnja u pružanju usluga, unutar Velike Britanije
Dobre prakse	Protokoli koji nisu pravno obavezujući omogućavaju fleksibilnost tokom vremena i od sektora do sektora. Unutar Velike Britanije ovo se pokazalo kao veoma efektivan metod za postavljanje minimuma standarda za učešće, i masovno se koristi od strane OCD i javnih organa svih profila.
Korišćeni alati	Kompakt (Neka vrsta "Memoranduma o razumevanju" ili "Kodeksa dobre prakse")
Izvor informacija	Organizacija ECNL

U Velikoj Britaniji učešće građana regulisano je Kodeksom o konsultativnim praksama (2004). Kodeks je detaljnija razrada jednog od pet takozvanih "Kompaktnih kodeksa" – Kompaktnog kodeksa dobre prakse u konsultacijama i proceni politika, koji je potpisan nakon usvajanja Kompakta o odnosima vlade sa volonterskim sektorom i zajednicom. On navodi šest principa kojih se organi državne uprave moraju pridržavati u procesima konsultacija o javnim politikama. Ovi principi primenjuju se i vezano za konsultacije koje se odvijaju pre nego što vlada zauzme određenu poziciju vezano za nacрте direktiva EU. Kao što je navedeno u uvodnom delu Kodeksa, to je dokument koji nije pravno obavezujući, i stoga ne može derogirati domaće zakone i druge pravno obavezujuće instrumente, kao ni EU *acquis communautaire*. Kao rezultat, građani ne mogu prisilno zahtevati svoja prava na konsultacije. Međutim, kao i u Mađarskoj, pravo na konsultacije može biti prisilno zahtevano ukoliko sud u datom slučaju utvrdi povredu nekih drugih prava koja potpadaju pod direktnu pravnu zaštitu, kao što je sloboda izražavanja, sloboda pristupa informacijama, ili zabrana diskriminacije. Sa druge strane, Kodeks se smatra generalno obavezujućim za tela državne uprave. Ovo znači da kršenje Kodeksa može dovesti do političke ili disciplinarne odgovornosti rukovodstva i zaposlenih u telima državne uprave.

Od kada su prvi nacionalni "Kompakti" dogovoreni između države i civilnog društva u Velikoj Britaniji 2004 godine, razrađena je serija lokalnih kompakata i kompakata za pojedinačne sektore, prateći iste principe i format. (Iako neki od njih, kao na primer kompakt za Vels, imaju određene delove koji jesu pravno obavezujući.)

**STUDIJA
SLUČAJA 2**

Dobre prakse učešća građana u razvoju nacionalnih strategija

Ulazna tačka & Kontekst	Postavljanje agende, planiranje i pravljenje nacrtu nacionalnih strategija u Srbiji Implementacija i praćenje implementacije politika
Dobre prakse	Vreme i resursi obezbeđeni su u ranoj fazi kako bi se osiguralo da su uspostavljeni odgovarajući mehanizmi za podršku masovnog učešća OCD na nacionalnom nivou. Lekcije naučene iz izazova koji su nastali u pokušajima reprezentacije civilnog društva iskorišćene su kako bi se stvorile snažnije metodologije i mehanizmi za održive konsultativne procese između države i OCD.
Korišćeni alati	Nacionalni savetodavni odbor; Kontakt organizacije civilnog društva, skupštinski Forum
Izvor informacija	Dragan Golubović i Branka Anđelković za Tim za implementaciju SSS, Srbija, 2008 Projekat 'Partnerstva u akciji', 2008, UNDP (Odeljenje za OCD) Zorica Rašković, TACSO kancelarija u Srbiji, 2011

Iskustvo iz Srbije pokazalo je da državna uprava najčešće traži partnere iz redova OCD u fazi razvoja nacionalnih ili lokalnih strategija za koje je odgovorna. Trenutno postoji preko 40 nacionalnih strategija u čijem su procesu formulisana učestvovala OCD. Strategija za smanjenje siromaštva usvojena 2003 godine otvorila je put za učešće OCD u strateškim procesima, i od tada su nastali dokumenti kao što je Strategija održivog razvoja, Nacionalni akcioni plan za decu, Strategija o starenju, Strategija za unapređenje položaja osoba sa invaliditetom i Nacionalni plan aktivnosti za poboljšanje položaja žena i unapređivanje rodne ravnopravnosti su samo neki od primera učešća OCD.

Participatorni procesi vezano za Strategiju za smanjenje siromaštva u Srbiji dali su čitav niz naučenih lekcija za takvu vrstu konsultacija na nacionalnom nivou. U ovoj kratkoj studiji slučaja pogledaćemo neke od tih lekcija, uključujući mehanizme korišćene za organizovanje početnih konsultacija, načine na koje se učešće građana razvijalo od faze planiranja do implementacije, iskustva rešavanja pitanja "reprezentacije", i održivog impakta koji je ovaj proces doneo u oblasti uspostavljanja prakse i institucionalnih mehanizama za saradnju između države i OCD.

Vlada Republike Srbije prepoznala je Strategiju za smanjenje siromaštva kao priliku za stvaranje participatorne strategije razvoja koja bi podržavala siromašne, osiguravajući njenu transparentnost kroz uključivanje savetodavnih odbora. Uprkos istoriji zategnutih odnosa između javnog i nevladinog sektora, civilno društvo je rado prihvatilo inicijativu Strategije za smanjenje siromaštva kao priliku da se uključi u politički dijalog sa državom. U isto vreme, važnost ove Strategije za nacionalni razvoj predstavljala je povezujući faktor za političko delovanje civilnog društva. Iz tog razloga, vlada Republike Srbije tražila je i dobila od organizacije UNDP tehničku pomoć u oblasti facilitacije ovog participatornog procesa, pokazujući da u tako ranim fazama saradnje može biti veoma korisno imati spoljnog facilitatora koji će voditi dijalog.

Osnovni način na koji je učešće civilnog društva u procesu konsultacija vezano za Strategiju za smanjenje siromaštva podržavano bio je kroz formiranje Savetodavnog odbora civilnog društva, sastavljenog od predstavnika OCD iz cele Srbije. Odbor je davao komentare an dva nacrtu Strategije, služio kao kanal za podizanje svesti, širio informacije vezano za Strategiju, i uvodio u konsultativni proces male lokalne organizacije i marginalizovane grupe. Ovaj proces bio je posebno uspešan vezano za izbeglice i interno raseljena lica, pošto su predstavnici ove dve grupe imali priliku da aktivno doprinose sadržaju Strategije kroz seriju održanih okruglih stolova. Iz dva kruga, Odbor je sakupio komentare od preko 250 OCD, uključujući nevladine organizacije, organizacije za izgradnju lokalne zajednice, asocijacije osoba sa invaliditetom, profesionalna udruženja, udruženja poljoprivrednika, i sindikate.

Postojao je veći broj prepreka na putu konsultativnog procesa za Strategiju za smanjenje siromaštva, uključujući kratke rokove, kompleksna pitanja i teme, i nedostatak iskustva u vođenju političkog dijaloga i sa strane države i sa strane OCD. Konkretnije, državni eksperti često su koristili neinkluzivni žargon, i bilo im je teško da uključe doprinose civilnog društva u nacрте. Sa druge strane, civilnom društvu je bilo teško da artikuliše iskustvo sa terena u konkretne političke preporuke, kao i da prevaziđe svoje nepoverenje prema državnoj upravi i strah da se radi o običnom pokušaju legitimizacije procesa.

Iako je institucionalni okvir za konsultativne procese ključan za uključivanje civilnog društva, konsultativni odbor možda neće uvek jasno prepoznati sopstvenu ulogu sagovornika i predstavnika. Kako bi se osiguralo predstavljanje širokog kruga civilnog društva, kao i samih siromašnih osoba, u okviru konsultacija za Strategiju za smanjenje siromaštva, institucionalizovane strukture trebalo bi da jasno razumeju ulogu Odbora civilnog društva kao prenosioca glasova civilnog društva i siromašnih građana.

Pregovori sa Savetodavnim odborom civilnog društva bili su povremeno veoma naporni i zahtevali su mnogo vremena, zbog nejednakih kapaciteta partnera iz civilnog društva da se uključe u politički dijalog. Iz celog iskustva jasno je kako bi odabir članova ovakvog Odbora trebalo da bude zasnovan na preciznim kriterijumima:

- Tip i funkcija njihovih napora (usluge i lobiranje/javno zagovaranje) u jednom od sledećih sektora: obrazovanje, zdravstvo, socijalna zaštita, životna sredina, urbano

- planiranje, poljoprivreda itd;
- Rad sa osetljivim grupama kao što su starije osobe, mladi, osobe sa invaliditetom, interno raseljena lica, Romi, žene itd;
- Sveobuhvatna regionalna distribucija;
- Preporuke od strane nevladinih organizacija.

Nakon rada Odbora, i velikim delom kao rezultat njegovih uspešnih doprinosa, uspostavljeni su sveobuhvatni institucionalni mehanizmi za olakšavanje procesa učešća građana vezano za implementaciju i praćenje Strategije za smanjenje siromaštva u Srbiji. Uspostavljene su "Kontakt organizacije civilnog društva" za implementaciju Strategije (KOCD), kako bi se organizacijama omogućilo učešće u oblikovanju, implementaciji i praćenju politika i mera stvorenih od strane državne uprave i drugih relevantnih aktera u procesu implementacije Strategije za smanjenje siromaštva i drugih relevantnih reformi. KOCD sastojale su se od 7 organizacija odabranih kroz otvoreni poziv, od kojih je svaka predstavljala jednu marginalizovanu grupu: Rome, osobe sa invaliditetom, žene, starije osobe, izbeglice i interno raseljena lica, decu, i mlade. Programi KOCD omogućili su da 545 OCD bude uključeno u implementaciju različitih aktivnosti vezano za smanjenje siromaštva kako na nacionalnom, tako i na lokalnom nivou. Najznačajnije, nakon kraja strateškog mandata Strategije za smanjenje siromaštva sedam KOCD organizacija nastavilo je da uspešno funkcioniše kao koalicija, i zajedno su razvile program "Organizacije civilnog društva za odgovornu vladu".

Od tog početnog procesa saradnje između OCD i države vezano za Strategiju za smanjenje siromaštva još u 2002/3 godini, kao i naknadnih mehanizama za implementaciju i praćenje Strategije, mehanizmi i metodologije za konsultacije postali su rašireni u Srbiji, kako na nacionalnom tako i na lokalnom nivou.

Zahvaljujući svom detaljnom poznavanju situacije na lokalnom nivou i problema određenih socijalnih kategorija, OCD se često uključuju u strateško planiranje i implementaciju različitih lokalnih programa. One su često partneri u razvoju lokalnih strategija održivog razvoja i strategija socio-ekonomskog razvoja u gradovima i opštinama Srbije, u pravljenju nacрта strategija za učešće građana na lokalnom nivou, kao i lokalnih akcionih planova za decu i socijalnu politiku. (Više o ovoj temi možete pročitati u lokalnoj studiji slučaja u Poglavlju 6.)

Na nacionalnom nivou Odbor za smanjenje siromaštva Narodne skupštine Republike Srbije pokrenuo je formiranje skupštinskog Foruma. Cilj Foruma bio je da se unapredi širenje informacija članovima Skupštine vezano za najbolje prakse i inicijative za razrešenje problema na koje se naišlo tokom implementacije. Zahvaljujući radu inicijalnog Savetodavnog odbora civilnog društva za Strategiju za smanjenje siromaštva, OCD su stalni članovi ovog Foruma. Takođe, pošto je vlada Republike Srbije pokazala snažnu političku posvećenost procesima EU integracija, vlada i organizacije civilnog društva sada uspostavljaju nove mehanizme po modelu KOCD mehanizma, kako bi olakšali učešće građana u potencijalnom procesu priključenja EU, uključujući i programiranje predpristupnih sredstava EU.

**STUDIJA
SLUČAJA 3**

Praćenje implementacije politika

Ulazna tačka & Kontekst	Praćenje primene nacionalne politike u Makedoniji
Dobre prakse	Snažna, ali jednostavna istraživačka metodologija, iskorišćena kako bi se sproveda iscrpna vežba praćenja, sa jasnim zaključcima i preporukama. Jednostavan i efektivan pristup.
Korišćeni alati	Redovno pregledanje internet sajtova i dostupne literature
Izvor informacija	Klime Babunski i Vesna Gogova, NVO 'Pro Media' u Skoplju, Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija, 2007i 2009 godine

Pitanja vezano za “slobodu informacija” predstavljaju centralnu tačku različitih koalicija makedonskih OCD još od 2000 godine. Zapravo, sastavljanje prvog nacrtu Zakona o slobodnom pristupu informacijama sprovedeno je od strane grupe OCD 2003 godine, dok je sledeći pomak načinjen 2006 godine kada je pismo potpisano od strane 126 različitih OCD tražilo od vlade Makedonije da odmah usvoji taj zakon. Nacrt predloga zakona pretrpeo je brojne promene tokom ovog perioda, i njegovo usvajanje je odlagano više puta. Nažalost, primedbe civilnog društva, koje su izražene pred Parlamentarnim odborom, nisu u potpunosti uzete u obzir pri pisanju konačne verzije Zakona, koja je ušla u parlamentarnu proceduru. Od tada, OCD su nastavile da vrše veliki pritisak tražeći izmene i dopune zakona, a u međuvremenu su izrazile brigu da se i postojeći zakon tako slabo implementira da Makedonija još uvek ozbiljno zaostaje za EU standardima.

Kako bi se dokazali nedostaci u primeni Zakona, i kako bi se predstavili konkretni dokazi vezano za nedostatak doslednih standarda u oblasti slobodnog pristupa informacijama, OCD “Pro Media” sproveda je masivan set aktivnosti praćenja, sprovodeći istraživanja tokom 2007 i 2009 godine. Istraživanja su većinom uključivala iscrpne preglede internet sajtova 66 različitih javnih institucija (Centralne državne institucije, lokalne uprave, sudstvo, javna preduzeća, i političke stranke).

Praćenje se fokusiralo na pet tema koje su bile ključne za određivanje stepena primene zakona:

- Informacije koje bi omogućile/ olakšale podnošenje zahteva ili aplikacija za pristup informacijama (Ravnopravan pristup informacijama - RPI);
- Godišnji RPI izveštaj i njegov sadržaj, u skladu sa zahtevima definisanim u Zakonu

- o slobodnom pristupu javnim informacijama;
- Opis organizacije, odnosno nosioca javnih informacija;
- Pristup dokumentima;
- Potrošnja javnog novca.

Prvi deo istraživanja sproveden je vezano za implementaciju Zakona, sa posebnim osvrtom na više obaveza navedenih u Članovima 8, 9, i 10; što je konkretizovano praćenjem sledećih aspekata:

- Da li početna stranica internet sajta ima link koji vodi do stranice sa podacima vezano za RPI, ili sekciju sa podacima o RPI?
- Ima li bilo kakvih podataka o osobi zaduženoj za pružanje pristupa javnim informacijama? Gde na sajtu se nalaze takve informacije?
- Da li sajt ima aplikacioni formular za ispunjavanje zahteva za pristup javnim informacijama? Da li je moguće podneti takav zahtev elektronskim putem?
- Da li sajt sadrži bilo kakve instrukcije ili smernice vezano za celokupnu proceduru RPI?
- Da li sajt sadrži bilo kakve instrukcije ili objašnjenja vezano za slanje zahteva za pristup javnim informacijama?
- Da li sajt jasno navodi da se takvi zahtevi mogu slati i elektronskim putem?
- Da li sajt sadrži listu javnih dokumenata? Da li je moguće direktno pristupiti dokumentima sa te liste?

Drugi aspekti istraživanja uključivali su proveru svih javnih institucija vezano za:

- Pristup dokumentaciji – ‘usvojeni’ dokumenti i nacrti dokumenata;
- Izveštavanje – informacije vezano za ostvarene zadatke (npr. Beleške sa sastanaka) i vezano za trenutne ili planirane poslove (npr. informacije o događajima, planiranim sastancima itd);
- Javna sredstva – informacije o budžetiranju i potrošnji; informacije o procedurama za nabavke.

Zaključci i preporuke organizacije “Pro Media” tokom dve godine praćenja naveli su kako je došlo do opšteg poboljšanja “otvorenosti” javnih institucija i njihove spremnosti da dele informacije. Međutim, poboljšanja su mala i sporo napreduju. Stoga su istraživači zaključili kako je celokupna implementacija relevantnog Zakona o slobodnom pristupu javnim informacijama ipak loša. Dali su sledeće preporuke:

- Odbor za slobodni pristup javnim informacijama, čiji članovi trenutno služe drugu polovinu svog mandata, mora prekinuti svoju pasivnost i mora se nametnuti kao

autoritet i istinski primer za sve druge institucije u svakom aspektu implementacije ovog zakona, i u opštem promovisanju principa Ravnopravnog pristupa informacijama;

- Nosioци javnih informacija trebalo bi da na svoje zvanične internet prezentacije postavе znakove ili linkove koji će voditi do posebne stranice koja će jasno navoditi da obezbeđuje slobodan pristup javnim informacijama u skladu sa Zakonom o slobodnom pristupu javnim informacijama. Takođe, bilo bi dobro obezbediti dodatnu podršku tim početnim informacijama kroz objašnjenja ili uputstva o načinima na koje oni koji potražuju pristup informacijama mogu ostvariti svoja prava;
- Nosioци javnih informacija trebalo bi da omoguće podnošenje zahteva za pristup javnim informacijama i elektronskim putem; takva mogućnost trebalo bi da je jasno naglašena na sajtu i podržana prpratnim uputstvima;
- Nosioци javnih informacija trebalo bi na svojim zvaničnim sajtovima da objavljuju ne samo svoje obavezne godišnje izveštaje o Ravnopravnom pristupu informacijama, već takođe i primljene zahteve za pristup javnim informacijama, kao i dokumente kojima je pristup bio tražen i odobren putem ovih zahteva. Nosioци javnih informacija trebalo bi na svojim sajtovima da objavljuju i odbijene zahteve;
- Nosioци javnih informacija trebalo bi da redovno objavljuju na svojim zvaničnim internet sajtovima nacрте zakona i podzakonskih akata, sve dokumente vezano za planiranje i programiranje, kao i sve izveštaje, kako bi dalje omogućavali učešće i uticaj svih zainteresovanih strana. Zajedno sa ovim dokumentima, trebalo bi redovno objavljivati i planove rada upravljačkih tela, uključujući i relevantna dokumenta vezana za različite tačke radnih planova;
- Takođe, nosioци javnih informacija trebalo bi da redovno objavljuju svoje finansijske planove i godišnje finansijske izveštaje, kako bi bili transparentni i odgovorni vezano za trošenje javnih sredstava;
- Neophodno je obezbediti potpunu otvorenost tendera za javne nabavke. Objave takvih dokumenata na zvaničnim sajtovima morale bi uključivati sve dokumente relevantne za tenderske procedure: javne pozive ili obaveštenja; beleške i zapise; konačne rang liste; odluke o odabiru; i dodeljene i zaključene ugovore.

Pristup organizacije 'Pro Media' pokazuje kako relativno jednostavno "kancelarijsko" istraživanje, uz upotrebu postojeće literature i javnih internet sajtova, može biti veoma efektivan alat za praćenje, i uz kvalitetnu analizu omogućava donošenje jasnih zaključaka i preporuka. U trenutku sastavljanja ovog vodiča impakt lobiranja organizacije Pro Media još nije bio dokumentovan.

STUDIJA
SLUČAJA 4

Prilike koje pruža proces pristupa EU

Ulazna tačka & Kontekst	Reformulisanje i izrada nacрта politika u skladu sa reformama koje se vrše u Hrvatskoj kako bi se ispunili kriterijumi EU.
Dobre prakse	Uspostavljena koalicija na neformalnoj osnovi, kako bi mogla da funkcioniše brzo i sa minimumom administracije, ali uz jasnu podelu zadataka i uloga među članovima. Detaljno i kvalitetno istraživanje korišćeno kao osnova iscrpnog "Izveštaja iz senke" Razdvajanje rezultata istraživanja i objavljenog dokumenta "Mišljenja"
Korišćeni alati	Pregled literature Intervjui
Izvor informacija	Zajedničko mišljenje organizacija civilnog društva Hrvatske vezano za spremnost Republike Hrvatske da zatvori pregovore vezano za Poglavlje 23 – Sudska i fundamentalna prava, Zagreb, 16 februar, 2011 Telefonski intervju sa Gordanom Bosancem, Centar za mirovne studije, Zagreb, Hrvatska www.cms.hr

Proces EU integracija za zemlje zapadnog Balkana i Tursku nudi sjajne ulazne tačke za OCD da preuzmu efektivniju ulogu u podržavanju građanskog učešća. Za to postoji više razloga:

- Kako bi pristupila EU, potencijalna zemlja članica mora uskladiti svoje zakone i propise zakonodavstvu EU, tako da se definišu jasne oblasti politika koje su otvorene za raspravu i reformulisanje. Ove oblasti su sistematizovane prema "poglavljima" skupa zakonskih propisa EU koji se naziva *acquis communautaire*, i proces harmonizacije zakona potencijalnih članica sa sadržajem svakog poglavlja redovno se prati. Rezultati takvog praćenja sažeti su u dokumentima EU, kao što su Godišnji izveštaji o napretku, i dostupni su za OCD, koje putem njih mogu utvrditi u kojoj oblasti mogu dati najefektivniji doprinos;
- EU podržava konsultacije sa OCD, kako vezano za sopstvene politike, tako i vezano za proces usklađivanja kroz koji prolaze zemlje kandidati i potencijalni kandidati,

i u mnogim slučajevima pruža podršku za takve konsultacije. Takođe, EU nudi različite modele i iskustva vezano za učešće građana koji se mogu primeniti na zapadnom Balkanu;

- Pored gorenavedenog, može se takođe napomenuti da za mnoge zemlje u regionu snažna politička posvećenost procesu EU integracija znači da su državne uprave sklonije da prihvate učešće građana u procesima donošenja odluka, ukoliko ga EU otvoreno promovise;
- Državne uprave prepoznaju da u mnogim oblastima vezanim za pristup EU OCD mogu doneti značajnu dodatnu vrednost procesu reformulisanja politika. Na primer, prepoznaju da su mnoge OCD, posebno one koje rade na nacionalnom nivou, odlično umrežene sa Evropom, i da često imaju značajnu količinu iskustva u saradnji sa EU.

Tokom 2010/11, grupa prepoznatih hrvatskih nevladinih organizacija koje se bave pitanjima ljudske bezbednosti i prava pokazala je veliku vrednost koju učešće građana može doneti procesu reformulacije politika jedne zemlje. 16 februara 2011 godine ovih 15 NVO objavilo je Zajedničko mišljenje vezano za spremnost Hrvatske da zatvori pregovore vezano za Poglavlje 23 dokumenta *acquis communautaire* – Sudska i fundamentalna prava. Izveštaj “zajedničkog mišljenja” formiran je na osnovu kvalitetnih istraživanja, pažljivo sastavljen, i javno predstavljen u saradnji grupe OCD, i iz njega se može mnogo naučiti, kako u smislu samog sadržaja doprinosa politikama, tako i u smislu načina na koji je ovaj doprinos napravljen. Sledeća lista je pokušaj da se istaknu ove ključne lekcije.

Što se tiče sadržaja doprinosa OCD, može se izdvojiti nekoliko korisnih lekcija:

- Okvir javnog zagovaranja Koalicije OCD prati proces pregleda hrvatskih zakonskih propisa radi usklađivanja sa EU normama (u ovom slučaju na teme pokrivene Poglavljem 23 *acquis communautaire*), kao i teme naglašene u EU izveštajima o napretku pristupnog procesa Hrvatske. To znači da zainteresovane strane koriste zajednički okvir, i omogućuje organizacijama da svoje “stavke dnevnog reda” stave pored relevantnih stavki državne uprave, umesto da predlažu konkurentne stavke;
- OCD su sprovele kvalitetan pregled nacрта/ novih zakonskih propisa i paralelna nezavisna istraživanja, i planiraju da objave svoje nalaze u okviru objektivnog “izveštaja iz senke” koji će predstavljati ogledalo zvaničnog izveštaja državne uprave. Na ovaj način OCD razdvajaju objavljivanje svojih rezultata istraživanja od javnog zagovaranja za njihove stavove ili preporuke;
- Preporuke OCD su jasne i jednostavne za praćenje, i ograničene na deset argumentovanih prioriteta, što osigurava da je poruka Koalicije OCD fokusirana, a njihove preporuke izvodljive;
- Pošto je ovaj proces vezan za pristupanje EU, OCD su svoje izveštaje napravile i na

hrvatskom i na engleskom jeziku, što ih je učinilo dostupnim svim zainteresovanim stranama.

Vezano za proces sprovođenja ove konkretne participativne akcije, OCD su pokazale neke korisne prakse:

- 15 OCD koje su pokrenule ovu akciju uticanja na politike namerno su se organizovale na neformalan način. Odnosno, njihova “koalicija” je neformalna, i sastavljena je sa “jednokratnom svrhom”. Na ovaj način OCD štede vreme i resurse koje bi inače potrošile na rad oko “formalizacije” procesa. Kao što je napomenuo jedan od članova, “OCD u Hrvatskoj pate od zamora od formalnih mreža, i imaju suviše drugog posla kako bi gubile vreme na uspostavljanje novih mehanizama”;
- Tih 15 OCD imaju jaku i javnu istoriju kvalitetnog rada u ostvarivanju sopstvenih misija, i većinom imaju prepoznato članstvo, što znači da kao kolektiv imaju potreban kredibilitet i legitimitet među zainteresovanim stranama;
- Članovi koalicije sproveli su kratku vežbu mapiranja zainteresovanih strana kako bi razvili listu konkretnih meta za svoje javno zagovaranje vezano za ove teme;
- Jasna podela zadataka i odgovarajuća upotreba relevantne specijalizacije unutar grupe (npr. vezano za pravne analize, odnose sa javnošću itd) postavljene su kao prioriteti;
- Slično “bumerang strategijama” pomenutim u Poglavlju 3 ovog vodiča, OCD su posebno ciljale zainteresovane strane vezane za EU (Delegacije EU, ambasade zemalja članica EU, i samu Evropsku komisiju) kako bi promovisale svoju poruku vladi Hrvatske kroz ove kanale.

U trenutku sastavljanja ovog vodiča, rezultati ovih participativnih aktivnosti još nisu poznati, ali pozivamo čitaoce da posete internet sajtove relevantnih hrvatskih organizacija kako bi saznali više o ovoj inicijativi i preuzeli relevantna dokumenta (dostupna na hrvatskom i engleskom jeziku): Centar za mirovne studije - www.cms.hr



Set alata

KAKO KORISTITI OVAJ SET ALATA

Treba napomenuti da ovo nije iscrpna zbirka alata potrebnih za podršku građanskog učešća, već lista komplementarnih i dopunskih alata koji se mogu koristiti pored onih koji su već javno dostupni za OCD. Drugim rečima, ovaj Set alata ne ponavlja sve alate objavljene na drugim mestima, i zato, kako biste maksimalno iskoristili ovaj vodič, pozivamo vas da takođe istražite alate dostupne kroz druge izvore, posebno one dostupne sa internet portala navedenih na kraju ovog vodiča i pomenutih u drugim TACSO vodičima:

‘Javno zagovaranje i uticanje na politike za društvene promene’

‘Upravljanje OCD – Praktični alati za analizu organizacionog razvoja’

Alati ponuđeni na sledećim stranicama podeljeni su u dve grupe. U prvoj grupi nalaze se kontrolne liste i metodologije koje mogu biti od koristi u pripremanju aktivnosti za podršku građanskom učešću, a u drugoj su neki modeli i vežbe uz napomene za lakše korišćenje.



Kontrolne liste i metodologije

1. Indikatori cene i koristi za učešće građana

Irvin i Stenzberi predlažu da uslove koji mogu olakšavati ili ometati učešće građana možete analizirati koristeći indikatore koji vam pomažu da izmerite potencijalne troškove i potencijalne koristi učešća. Za OCD koje planiraju da podržavaju učešće i intervencije građana u bilo kojoj oblasti politika, može biti korisno da provere uslove za učešće pomoću indikatora datih u sledećoj matrici:

Uslovi koji podržavaju učešće	Uslovi koji ometaju učešće
INDIKATORI NISKE CENE - Zajednica je u prošlosti često pružala voljne volontere za projekte - Ključne zainteresovane strane nisu suviše geografski razdvojene i mogu se stoga lako sastajati - Zajednica ima nivoe prihoda koji omogućavaju donacije u obliku odvojenog vremena za prisustvo sastancima itd - Zajednica je homogena i stoga ima šanse da brzo dođe do zajedničke odluke - Tema ne uključuje suviše tehničkih aspekata i lako ju je razumeti i istražiti	INDIKATORI VISOKE CENE - Pasivna zajednica koja ne želi da se meša u nešto što vidi kao posao državne uprave - Velik region sa široko razućenom populacijom - Veliki broj suprotstavljenih interesnih grupa - Zajednica sa niskim prihodima koja ima druge ekonomske prioritete - Tema je isuviše komplikovana i zahteva veliku količinu stručnog znanja - Zajednica temu ne smatra problematičnom
Indikatori visoke koristi - Došlo je do zastoja u temi i ne može se napredovati dalje bez mandata građana - Nivo netrpeljivosti prema državnoj upravi je visok, i zato je javnim institucijama potrebna validacija od strane zajednice kako bi politika mogla biti implementirana - Članovi zajednice voljni su i sposobni da formalno služe kao predstavnici - Facilitatori grupe sa pozicijama koje obezbeđuju kredibilitet	Indikatori niske koristi - Zajednica nije netrpeljiva prema državnim organima - Prethodne politike implementirane su uspešno i uverljivo - Populacija je veoma velika i teško je na nju uticati - Predstavnike zajednice ne smatraju kompetentnima - Odluka građana ima velike šanse da bude ista kao i odluka državne uprave

2. Kriterijumi za odabir tema za podršku učešća na lokalnom nivou

(Primer iz Slovačke – Čak Hirt, Mreža građana, 2001)

Kada birate temu za intervenciju podrške učešću građana na lokalnom nivou, treba uzeti u obzir veći broj kriterijuma. Svaki od kriterijuma neće biti relevantan u svakoj situaciji, ali optimalno je ako imate mogućnost da maksimizujete što je moguće veći broj njih. Pokušajte da ispratite ovu kontrolnu listu sledeći put kada budete birali temu. Tema bi trebalo:

- Da donese rezultate koji će ostvariti stvarna poboljšanja u životima ljudi;
- Da pruži ljudima osećaj osnaženosti, i na taj način izmeni odnose moći;
- Da bude vredna truda, i moguća za ostvariti;
- Da bude široko i duboko prihvaćena kao emotivno važna;
- Da bude laka za shvatanje;
- Da ima jasan cilj;
- Da ima jasan vremenski okvir koji je realističan;
- Da ne stvara podele u društvu, i da gradi vođstvo;
- Da uvodi organizaciju u sledeću kampanju;
- Da bude u skladu sa vrednostima i vizijom organizacije;
- Da razvija strateški plan;
- Da uključuje taktike i akcije.

3. Kontrolna lista procene procesa politika

Šta je to?

Procena procesa politika je tehnika koja se koristi dok je politika u fazi razvoja.

Ko je može koristiti?

Pojedinac ili grupa.

Zašto je koristiti?

Kako biste isplanirali vaše akcije za javno zagovaranje promena u zavisnosti od toga u kojoj fazi procesa razvoja se politika trenutno nalazi.

Kako se koristi?

- Ukoliko radite sa grupom, objasnite im ciljeve vežbe;
 - Objasnite u jednoj rečenici politiku koju ćete procenjivati. Opis politike:
-
- Zatim se dogovorite o tome gde se proces razvoja politike trenutno nalazi, postavljajući A u odgovarajuću rubriku.

Faza razvoja	
<i>Prepoznavanje problema i postavljanje agende:</i> U kome se definišu problemi vezano za datu politiku, i postavlja se agenda politike.	
<i>Stvaranje politike:</i> Je faza u kojoj se politike stvaraju ili menjaju.	
<i>Usvajanje:</i> Je faza kada se politika sprovodi, ili stupa na snagu.	
<i>Implementacija politike:</i> Uključuje akcije i mehanizme putem kojih se politike sprovode u praksu.	
<i>Evaluacija politike:</i> Konačna faza u procesu stvaranja zdrave politike, koja uključuje praćenje primene, analizu, kritiku i procenu postojećih ili predloženih politika.	

4. Stvari koje treba uzeti u obzir pri formulisanju regulativnog okvira za učešće građana

Kontrolna lista opštih stvari koje treba uzeti u obzir vezano za regulativne okvire za učešće građana:

- Koje vrste konsultacija su izvodljive, imajući u vidu okolnosti (informacije, konsultacije, aktivno učešće)?
- Da li instrument koji će regulisati javne konsultacije treba da bude pravno obavezujući (zakon ili druga opšta odredba), ili bi neki “mekši” instrument, kao kodeks, bolje poslužio u datim okolnostima?
- Da li obaveza sprovođenja javnih konsultacija treba da bude uvedena samo za zakone, ili i za druge opšte odredbe, ili za svaki javni dokument?
- Da li obaveza sprovođenja javnih konsultacija treba da se odnosi na izvršna tela (konsultacije tokom procesa stvaranja nacrt - ex ante konsultacije), ili na zakonodavna tela (konsultacije nakon što je nacrt predat parlamentu - ex post konsultacije), ili i jedno i drugo?
- Da li obaveza sprovođenja javnih konsultacija treba da se odnosi samo na državna tela, ili treba da uključuje i lokalne uprave?
- Koje druga strana u procesu konsultacija: građani, različiti oblici OCD, i kompanije? Ili samo građani i OCD, uključujući udruženja poslodavaca?
- Da li je potrebno i opravdano uvesti minimalni i širi opseg konsultacija (kao što je to učinila Bosna i Hercegovina) sa različitim vremenskim rokovima?
- Da li je potrebno i opravdano navesti izuzetke za obavezu sprovođenja javnih konsultacija?
- Koje sankcije za kršenje obaveza sprovođenja konsultacija bi na odgovarajući način oslikavale pravnu prirodu instrumenta odabranog za upravljanje javnim učešćem?

5. Kontrolna lista osnovnih elemenata efektivne komunikacije

Osnovni elementi* su serija od deset koraka koje svaka organizacija treba da uzme u obzir kada razvija komunikacionu strategiju. Fokusiranje na ove elemente daje nam precizan prikaz toga ko smo, šta želimo da saopštimo svetu oko sebe, na koga želimo da utičemo, i kako ćemo to ostvariti – sada, kao i u dolazećim mesecima i godinama.

Razmatranje: Kako smo do sada komunicirali? Koliko je naša komunikacija bila efikasna? Kako nas naše publike vide?

Cilj: Šta želimo da postignemo našom komunikacijom? Da li su nam ciljevi u skladu sa SMART principima?

Publika: Koje naša publika? Imamo li primarnu i sekundarnu publiku? Koje informacije su im potrebne kako bi mogli da postupaju u skladu sa našom porukom?

Poruka: Koja je naša poruka? Imamo li jednu poruku za više različitih publika, ili više poruka za različite publike?

Ponuda: Koje vrste komunikacionih “proizvoda” na najbolji način prikazuju i prenose našu poruku?

Kanali: Koja ćemo sredstva komunikacije koristiti kako bismo promovisali i širili naše proizvode?

Resursi: Kakav budžet imamo za ove aktivnosti? Da li će se taj nivo resursa promeniti u budućnosti? Koje komunikacione veštine i tehničku opremu posedujemo?

Vreme: Koji su naši vremenski rokovi? Da li bi strategija podeljena u više faza bila najprimerenija? Koji posebni događaji ili prilike će se možda pojaviti? Da li trenutni (ili budući) rad organizacija ili ministarstava koja dele naša mišljenja omogućava neke dodatne prilike?

Brend: Da li su svi naši komunikacioni produkti u skladu sa našim “brendom”? Kako možemo osigurati da šaljemo pravu poruku?

Povratne informacije: Kako ćemo znati kada je naša komunikaciona strategija 100% uspešno ostvarena? Šta će biti drugačije? Kako možemo proceniti da li smo koristili prave alate, da li smo se uklopili u budžet i vremenske rokove, da li smo izvršili neki uticaj?

(*) iz dokumenta “Set alata za prevođenje RM znanja: Resurs za istraživače”. IDRC, 2008.

6. Saveti za održavanje javne rasprave:

- Javna rasprava bi trebalo da bude otvorena za sve zainteresovane građane;
- Informacija o držanju javne rasprave bi trebalo da bude široko razglašena pre njenog održavanja;
- Razglašavanje će takođe pomoći da se publika unapred edukuje vezano za temu rasprave;
- Raspravu treba držati u vreme i na mestu koji su pogodni za građane koji žele da joj prisustvuju;
- Donosioci odluka iz lokalne uprave trebalo bi da prisustvuju i da budu spremni da slušaju;
- Rasprava obično započinje kratkom prezentacijom koju će održati neko od viših gradskih zvaničnika vezano za temu ili predloženu akciju koja sje predmet razmatranja. Zatim se rasprava otvara za komentare građana. Zapamtite da se javne rasprave organizuju kako bi se čuli stavovi građana, a ne kako bi građani slušali stavove javnih zvaničnika, tako da početna prezentacija mora biti kratka;
- Korisno je imati profesionalnog facilitatora koji će voditi tok rasprave, paziti da se ljudi pridržavaju vremenskih ograničenja, i podsećati učesnike na osnovna pravila;
- Svako ko se prijavi za reč dobiće priliku da govori, ali su govornici često ograničeni na određeni vremenski period (najčešće tri minuta);
- Javni zvaničnici slušaće pažljivo, ali neće davati odgovore pojedinačnim govornicima;
- Na kraju rasprave, organizator će zahvaliti svim građanima na njihovim komentarima. Rasprava se može završiti u tom trenutku, ili odgovorni zvaničnik može ukratko objasniti kako će se događaj nastaviti;
- Izveštaj o rezultatima rasprave mora biti načinjen dostupnim opštoj javnosti i prosleđen medijima. Osobe koje sastavljaju izveštaj moraju pažljivo proveriti da su dale odgovore na sva pitanja postavljena tokom javne rasprave.

7. Kontrolne liste za uspostavljanje i vođenje Savetodavnih grupa građana

Po pravilu bi "SGG" ili neki sličan mehanizam uspostavila lokalna uprava, ali je se često dešava da lokalne vlasti traže savete ili podršku OCD tokom ovog procesa, a članovi SGG svakako moraju biti svesni toga šta treba da se uradi kako bi grupa bila efektivna. Zato je ova kontrolna lista podeljena u dva dela: akcije za lokalne vlasti; i akcije za članove SGG.

Lokalne vlasti trebalo bi da izdaju pisani mandat koji će uključivati:

- Ime i svrhu savetodavnog tela;
- Članstvo, kako se članovi biraju, i njihovi zadaci unutar grupe;
- Produkte ili rezultate koje savetodavno telo treba da stvori (npr. periodične izveštaje o napretku, konačne izveštaje itd.);
- Autoritet grupe – obaveštavanje grupe o tome kako će njen rad uticati na njenu oblast odgovornosti;
- Vremenski okvir – da li je grupa trajna ili privremena, i ukoliko je privremena, koliko će dugo trajati njen mandat. Takođe, koliko često će se grupa sastajati;
- Resursi – npr., podrška administrativne agencije ili agencija, dokumenti kojima će grupa imati pristup, troškovi (ukoliko će biti pokriveni), mesto sastajanja itd;
- Odnos sa medijima, pitanja poverljivosti podataka i konflikta interesa.

Članovi SGG moraju osigurati:

- Da se slažu i da usvajaju sve relevantne propise i procedure vezano za rad grupe koje predlaže lokalna uprava;
- Da će pripremiti radni plan i da će on biti odobren od strane lokalne uprave;
- Da će redovno sprovoditi evaluaciju rada svoje grupe;
- Da će tražiti da učestvuju u procesu budžetiranja ukoliko je on relevantan za rad SGG;
- Da će se redovno sastajati i razmenjivati ideje sa lokalnim zvaničnicima i administratorima;
- Da će, kada je to primereno, pozivati zvaničnike i administratore da učestvuju u sastancima SGG;
- Da će odabrati "predsedavajuću osobu" ili predstavnika koji može govoriti u ime grupe i održavati prezentacije;
- Da će raditi na otvoren i transparentan način, i da će javno objavljivati beleške sa svih sastanaka;
- Da će tražiti od lokalnih vlasti dokumente i druge materijale koji su im potrebni za rad;
- Da će se edukovati vezano za relevantne teme;
- Da će tražiti doprinose od šire javnosti i da će javno oglašavati svoj rad.

8. Kafe konsultacije

Korišćenje metoda “kafe konsultacija” je jedan način da omogućite velikoj grupi ljudi da diskutuje o određenim pitanjima na neformalan i kreativan način. Ovo se postiže obezbeđivanjem opušteno atmosfere u kojima ljudi mogu razgovarati u malim grupama, i kretati se od grupe do grupe kako bi dobili nove sveže perspektive i upoznali nove ljude.

Kada treba koristiti ovaj metod:

- Kada želite da generišete nove ideje i razmenjujete znanje;
- Kada želite da uključite ljude u živu diskusiju;
- Kada želite da istražujete različite moguće strategije;
- Kada želite da produbite odnose i osećaj zajedničkog vlasništva nad određenim zadatkom od strane postojeće grupe;
- Kada želite da uključite grupe koje imaju više od 12 članova.

Kada ne treba koristiti ovaj metod:

- Kada želite da se krećete prema unapred određenom rešenju ili odgovoru;
- Kada želite da ljudima prenesete svoje informacije, a ne želite da čujete informacije od njih;
- Kada želite da pravite detaljne implementacione ili akcione planove;
- Kada imate manje od 12 ljudi.

Planiranje kafea:

- Jasno definišite razlog zašto želite da sakupite ljude na jednom mestu. U idealnom slučaju, uključite neke od učesnika u planiranje događaja, i odlučite o pitanjima o kojima treba diskutovati tokom događaja;
- Proverite da je mesto održavanja događaja dostupno za invalidska kolica, kao i da li će vam biti potrebni prevodioci;
- Razmotrite da li želite svom kafeu da date ime – na primer, “Kafić kojem nije svejedno”, ili “Kafa koja spaja”;
- Pošaljite pozivnice za vaš kafe događaj, i zamolite ljude da unapred navedu bilo koje posebne potrebe koje imaju;
- Isplanirajte kako ćete stvoriti udobnu atmosferu: možete puštati tihiu muziku dok se ljudi skupljaju; možete napraviti znak sa nazivom kafea; namestite stolove sa po najviše šest stolica; ako možete, pokrijte stolove šarenim stolnjacima, preko kojih ćete staviti listove flipčart papira, i vaze sa cvećem; dajte svakom stolu “meni” na kome je lista pitanja o kojima želite da grupe diskutuju;
- Odaberite i formulišite snažna pitanja koja su važna učesnicima.

Pitanja moraju biti:

- Jasna i jednostavna;
- Dovoljno duboka da navode na razmišljanje;
- Stimulativna;
- Otvorena za nove mogućnosti.

Završavanje

Kada su svi “domaćini” imali priliku da govore, možete celoj grupi postaviti pitanja kao što su:

- Šta se ovde pojavljuje?
- Ukoliko bi u sobi postojao samo jedan glas, šta bi on govorio?
- Koja dublja pitanja se pojavljuju kao rezultat diskusija?
- Da li primećujemo neke šablone, i ako primećujemo, na šta nam oni ukazuju, i kakve informacije nam daju?
- Šta smo uvideli i šta znamo kao rezultat ovih razgovora?

Možete zabeležiti ove opštije misli na listu flipčart papira.

Nakon događaja

Od ključnog je značaja da zapišete sve komentare sa “stolnjaka” i da ih pošaljete svim učesnicima kao belešku sa događaja, naglašavajući glavne tačke koje su bile naglašene. Možete prepisati beleške, crteže i škrabotine sa “stolnjaka”, ili ih možete fotografisati u svom njihovom haotičnom sjaju, skenirati ih u elektronski dokument i poslati ih ljudima na dalje komentare.

Više informacija možete pronaći na sajtu www.theworldcafe.com

9. Primer radnog plana za “vizionarsku radionicu” na nivou zajednice

Vizionarska radionica sela Kembelspor

Biblioteka sela Kembelspor

Ponedjeljak, 25 oktobar, 2004

Agenda:

6:00 – 7:00 P.M

Uvod, pregled osnovnih pravila, vežba dobrodošlice – Podelite ljude za stolovima u parove. Ukoliko je neko par sa svojim bračnim drugom, neka odabere drugog para. Svaki par će izvršiti međusobni intervju pomoću pitanja koja su im data. Svaka osoba zatim ima jedan minut da predstavi osobu sa kojom je bila u paru ostatku grupe. Zatim sledi pregled agende i devet elemenata sveobuhvatnog plana.

7:00 – 8:00 P.M

Šta ljudi žele da sačuvaju u ovoj zajednici?

Rad u grupama

Grupa A

Opišite kako je nastalo selo Kembelspor.

Opišite kako se izmenilo od svog nastanka.

Odredite važne događaje i trendove koji su se dogodili u zajednici.

Grupa B

Kako želite da selo Kembelspor izgleda u budućnosti?

Koje oblasti bi trebalo razviti?

Koje oblasti bi trebalo zaštititi?

Navedite tri mesta gde volite da vodite goste koji dođu u posetu iz drugih gradova.

Navedite tri mesta koja biste izbegavali da pokažete gostima.

Navedite tri lokacije koje smatrate “javnim mestima”; odnosno, mestima gde ljudi mogu da se slobodno sastaju da bi diskutovali o pitanjima zajednice.

Navedite tri odlike, bilo prirodne bilo napravljene od strane čoveka, koje čine selo Kembelspor jedinstvenim.

Obe grupe

Razgovarajte o odgovorima na ova pitanja i izjave. Tokom diskusije, odgovorite na sledeća pitanja:

Šta želite da zaštitite u vašem selu?

Šta su osnovne vrednosti vaše zajednice?

Čemu bi se vredelo posvetiti tokom sledećih deset do dvadeset godina?

Kojim rečima biste želeli da vaši unuci opisuju vašu zajednicu? Šta je jedinstveno u vašoj zajednici što se ne može naći nigde drugo?

8:00 – 9:00 P.M

Šta ljudi žele da promene ili stvore u zajednici?

Održaćemo sesiju kreativnog razmišljanja (brejnstorming) kako bismo osmislili neke ideje o tome šta sve želimo da promenimo ili stvorimo u selu Kembelspor tokom sledećih pet, deset ili dvadeset godina.

9:00 – 10:00 P.M

Razvijte viziju za selo Kembelspor

Koristeći odgovore iz prethodne dve sesije, ljudi za svakim stolom napisać će kratak pasus, dugačak oko dve do tri rečenice, o svojoj zajednici i njenoj budućnosti. Nakon petnaest minuta, ljudi će podeliti svoje rečenice sa ostatkom učesnika.

Podelićemo sobu u dve grupe. Svaka grupa će uzeti rezultate rada velike grupe, i razviti novu izjavu o viziji na listu flipčart papira. Dve grupe će se zatim ponovo spojiti i razviti konačnu izjavu o viziji.

10. Vođenje diskusija u fokus grupama

Priprema za diskusiju u fokus grupi:

- Odredite glavni cilj sastanka;
- Pažljivo formulišite pet do šest pitanja (vidite ispod);
- Isplanirajte svoju sesiju (vidite ispod);
- Kontaktirajte potencijalne članove i pozovite ih na sastanak. Pošaljite im propratnu pozivnicu sa predlogom dnevnog reda, vremenom trajanja sesija i listom pitanja o kojima će grupa diskutovati. Planirajte da obezbedite kopiju izveštaja sa sesije svakom učesniku, i unapred ih obavestite da ćete to uraditi;
- Oko tri dana pre zakazanog datuma sesije, pozovite svakog člana i podsetite ih da ih očekujete.

Formulisanje pitanja

- Definišite pet do šest pitanja – sesija bi trebalo da traje oko sat ipo vremena – u ovom vremenskom periodu, možete postaviti najviše pet do šest pitanja;
- Uvek prvo sebi postavite pitanje koji problem ili potreba će biti rešeni pomoću informacija koje ćete sakupiti tokom ove sesije; npr. da li želite da ispitete da li će neka nova usluga ili ideja biti uspešna, da bolje razumete kako ili zašto određena politika ne uspeva da ispuni svoju svrhu, itd;
- Pored vaših osnovnih pitanja, sastavite i nekoliko pomoćnih pitanja koja će vam pomoći da vodite odgovore ukoliko se grupa “zaglavi” na jednom od pitanja. Međutim, pazite da ne postavljate “navodeća” pitanja.

Planiranje sesije

- Raspored – isplanirajte da sastanak traje od jednog do jednog ipo sata. Osigurajte da se održava u vreme koje je odgovarajuće za vaše učesnike – možda tokom pauze za ručak, ili nakon kraja radnog dana;
- Lokacija i osveženje – Održavajte sesije u salama za sastanke, ili drugim prostorijama sa adekvatnim svetlom i ventilacijom. Namestite stolice tako da svi učesnici mogu da vide jedni druge. Obezbedite značke sa imenima za učesnike ukoliko se ne poznaju unapred. Obezbedite osveženje, posebno pakete sa laganim ručkom ukoliko sesiju održavate tokom pauze za ručak;
- Osnovna pravila – od kritičnog je značaja da svi članovi učestvuju što je moguće više, ali da se sesija sve vreme kreće unapred, stvarajući korisne informacije. Pošto se ovakve sesije često održavaju jednokratno, korisno je imati nekoliko osnovnih pravila koja će podržati učešće, ali takođe održati fokus grupe. Možete pokušati da primenite sledeća četiri pravila: a) držite se teme, tako da će svaki suviše opširni odgovor biti sasečen; b) održavajte inerciju kretanja dijaloga; c) osigurajte da svaki član dobije ravnopravnu priliku da govori; i d) potrudite se da zatvorite svako otvoreno pitanje;

- Agenda – možete koristiti sledeći raspored za agendu: dobrodošlica, pregled agende, pregled ciljeva sastanka, pregled osnovnih pravila, međusobno upoznavanje, pitanja i odgovori, zatvaranje;
- Članstvo – Fokus grupe se po pravilu sprovode sa 6-10 članova koji dele neku zajedničku osobinu, npr. istog su godišta, istog su statusa u okviru programa, itd. Odaberite članove koji će razmatrati postavljena pitanja i učestvovati u diskusiji. Pokušajte da odaberete članove koji se međusobno ne poznaju;
- Planirajte da zabeležite sesiju bilo na audio ili na audio/video snimku. Nemojte se oslanjati na svoje pamćenje. Ukoliko snimanje nije praktično, uključite još jednog facilitatora koji će hvatati beleške. Zapamtite uvek da pitate učesnike za dozvolu pre nego što počnete da snimate.

Facilitacija sesije

- Glavni cilj facilitacije jeste prikupljanje korisnih informacija kako bi se ispunili ciljevi sesije;
- Predstavite se, kao i drugog facilitatora, ako ga ima;
- Objasnite vašu nameru da snimate sesiju;
- Sprovedite agendu - (Pogledajte gore pod “agenda”);
- Pažljivo formulišite svako pitanje pre nego što ga postavite grupi. Dajte grupi nekoliko minuta kako bi svako od članova mogao da zabeleži svoj odgovor. Zatim vodite diskusiju vezano za nalaženje odgovora za svako od pitanja, jedno po jedno;
- Nakon što je dat odgovor na određeno pitanje, pažljivo ponovite naglas siže onoga što ste čuli (ovo može učiniti i osoba koja hvata beleške);
- Osigurajte ravnopravno učešće svih članova. Ukoliko jedna ili dve osobe dominiraju sastankom, pozovite druge da daju svoj doprinos. Pokušajte sa pristupom okruglog stola, počevši od određene tačke i krećući se od jedne do druge osobe oko stola, dajući svakoj osobi tačno jedan minut da odgovori na pitanje. Ukoliko se dominacija nastavi, napomenite to grupi, i pitajte ih za ideje kako se može izjednačiti nivo učešća svih članova;
- Zatvorite sesiju – recite članovima da će dobiti kopiju izveštaja koji će biti napravljen na osnovu njihovih odgovora, zahvalite im što su došli, i zatvorite sastanak.

Odmah nakon sesije

- Potvrdite da li je diktafon, ukoliko ste ga koristili, radio kroz celu sesiju;
- Napravite dodatne beleške u svojim pisanim beleškama, npr. kako biste razjasnili nejasne delove. Osigurajte da su stranice numerisane, i razjasnite beleške koje su nedovoljno smislene.
- Zapišite vaša zapažanja tokom sesije. Na primer, gde se sesija dogodila i kada, koja je bila priroda učešća u grupi? Da li je bilo iznenađenja tokom sesije? Da li se pokvario diktafon?

11. Korišćenje tehnike Nominalne grupe

Kako biste koristili ovu metodologiju za prikupljanje informacija i mišljenja, treba da budete spremni za sledeće:

- **Organizacija i upoznavanje:** Plenarna grupa se deli na više manjih grupa od pet do devet osoba, koje sede oko odvojenih stolova. Za svakim stolom nalazi se jedan ili dva člana osoblja, par listova flipčart papira, nešto indeks kartica, komada papira i markera. Članovi se upoznaju;
- **Pitanja:** Jedno ili dva pitanja (veoma pažljivo osmišljena pre samog događaja) predstavljaju se plenarnoj grupi, i predaju se svakom stolu. Pitanja bi trebalo da budu više specifična nego opšta, i formulisana tako da pozivaju na davanje konkretnih ideja. Primeri su: a) koje konkretne mere možemo preduzeti kako bi naš komšiluk postao prijatnije mesto za život? b) Koje resurse bismo mogli da koristimo kako bismo ostvarili taj cilj?
- **Ideje:** Učesnicima (pojedinačno ili u parovima) se daje deset do petnaest minuta da osmisle odgovore na postavljena pitanja i zapišu ih na list papira. Vođe manjih grupa zatim će pitati grupe da im daju ideje – po jedna ideja po učesniku u jednom krugu – i zapisuje ih na list flipčart papira (možete imati i asistente koji pomažu sa zapisivanjem) dok ne sakupe sve ideje. Učesnici ne moraju biti ograničeni na ideje koje su prvobitno osmislili, ako ih diskusija inspiriše da smisle i nove;
- **Razgovor i sagledavanje:** Grupa razgovara o svakoj tački kako bi razumela ideju i osigurala da je ona napisana na najjasniji mogući način. Svi mogu učestvovati u ovom procesu, ali vođa grupe treba da osigurava da se proces kreće unapred;
- **Odabir i rangiranje ideja:** Svaki učesnik iz manje grupe treba da odabere i rangira određeni broj ideja – recimo pet – koje im se najviše dopadaju, i da ih zapiše na karticama – po jedna ideja po kartici. Zatim neka ocene ideje, pišući broj 5 na kartici za najbolje ocenjenu ideju, a jedan za najniže ocenjenu. Svaka kartica trebalo bi da nosi jednu ideju i jedan broj;
- **Ocenjivanje:** Kartice se sakupljaju i mešaju, a rezultati se sabiraju kako bi se odredio konačni rang različitih ideja. Bilo koji član grupe može pratiti proces sabiranja rezultata. Pet najbolje ocenjenih ideja (organizatori bi trebalo da potraže prirodan razmak u ocenjivanju) za svako pitanje treba da budu jasno izdvojeni, kako bi grupa mogla da diskutuje o njihovim relativnim vrednostima;
- **Stvaranje konsenzusa:** Grupa zatim diskutuje odabrane ideje. Ovo može dovesti do izmena u ocenama ukoliko se grupa ne slaže u potpunosti sa prvobitnim ocenama, zbog novih informacija i uvida stečenih kroz diskusiju. Ovo je konačni proizvod koji se iznosi kao izveštaj u plenarnoj sesiji.

- **Konsenzus u većoj grupi:** Ukoliko vreme to dozvoljava, možete sprovesti diskusiju u plenarnoj grupi, sa novim krugom odabira i ocenjivanja koristeći kao osnovu najbolje ideje iz cele grupe. Ukoliko ćete raditi ovo, biće potrebno da napravite sintezu nekih sličnih visoko ocenjivanih ideja kako bi se smanjio njihov ukupni broj i kako bi se izbegla ponavljanja. Korak 8 bi takođe mogao biti odložen do neke kasnije sesije na drugom sastanku grupe ukoliko vam ponestane vremena. Alternativno, zadatak bi mogao biti ostavljen manjoj grupi, kao što je jedinica ili komisija kojoj je dodeljeno rešavanje određenog konkretnog problema.

12. Karta za ocenjivanje zajednice

“Karta za ocenjivanje” je oblik participatornog praćenja i evaluacije na nivou zajednice koji omogućava građanima da procenjuju kvalitet javnih usluga kao što su zdravstvena nega, škole, javni prevoz, voda, sistemi uklanjanja otpada i slično. Koristi se kako bi se članovi zajednice obavestili o postojećim uslugama i njihovim pravima, kao i da bi se tražilo njihovo mišljenje vezano za dostupnost i kvalitet datih usluga. Pružajući priliku za direktan dijalog između pružalaca usluga i zajednice, proces Karte za ocenjivanje zajednice osnažuje građane da iskažu svoja mišljenja i zahtevaju bolje pružanje usluga.

Karte za ocenjivanje često koriste i lokalne vlasti, često i u saradnji sa OCD, a koriste ih i same OCD za sakupljanje podataka.

Ključni koraci sprovođenja vežbe Karte za ocenjivanje su:



Pripremne radnje i istraživanja

- Odredite temu i opseg procene (npr. zdravstvene usluge za trudnice u određenoj geografskoj oblasti);
- Sprovedite pripremna istraživanja vezano za trenutne ulazne vrednosti, prava korišćenja, stepen korišćenja itd;
- Odaberite ljude ili grupe unutar oblasti uzorka koji vam mogu pomoći u organizovanju implementacije procesa Karte za ocenjivanje, kao što su tradicionalne vođe, osoblje NVO, i zvaničnici lokalnih uprava;
- Sprovedite kampanju za podizanje svesti kako biste obavestili ljude vezano za svrhu i koristi Karte za ocenjivanje;
- Obučite facilitatore.



Pomozite članovima zajednice da osmisle Kartu za ocenjivanje

- Sakupite članove zajednice u jednu ili više fokus grupa.

Tražite od svake grupe da odredi indikatore učinka/ kvaliteta za javnu uslugu kojom se bavite.

- Zamolite grupu da oceni svaki indikator, i da pruži obrazloženja za svoje ocene;
- Tražite od grupe da osmisli sopstvene predloge za unapređivanje datih usluga, na osnovu kriterijuma učinka koje su definisali.

Primer Karte za ocenjivanje na nivou lokalne zajednice za centar zdravstvene nege

Br.	Indikatori (poređani po važnosti)	Ocena (od 100)	Ocena nakon 12 meseci
1	Stav osoblja	20	
2	Finansijska pristupačnost usluga	50	
3	Dostupnost lekova	40	
4	Razdaljina do Zdravstvenog centra	35	
5	Jednak pristup zdravstvenim uslugama za sve članove zajednice	25	

Korak 3 – Pomozite pružaoциma usluga da generišu Kartu za samo-ocenjivanje:

- Održite sesiju kreativnog razmišljanja (brejnstorming) sa pružaoциma usluga, uključujući rukovodstvo i osoblje, kako biste razvili indikatore samoprocene;
- Zamolite pružaoce usluga da ocene svaki indikator, i da daju obrazloženja za svoje ocene;
- Pozovite pružaoce usluga da diskutuju rezultate i ponude moguća rešenja za poboljšanje.

Korak 4 – Organizujte sastanak između zajednice i pružaoца usluga:

- Uz pomoć facilitatora, svaka fokus grupa predstavlja svoje ocene;
- Vodi se diskusija o razlozima za date ocene;
- Pružaoци usluga reaguju i daju povratne informacije;
- Svi učesnici diskutuju i potencijalno se slažu vezano za moguća rešenja.

5. Javno zagovaranje i prpratne aktivnosti:

- Dokumentujte celi proces i zabeležite rezultate Karti za ocenjivanje u kratkom, jasnom i lako razumljivom formatu;
- Objavite rezultate putem medija i u zajednici;
- Uključite rezultate Karte za ocenjivanje u druge procese javnog zagovaranja i uticanja na politike;
- Obezbedite implementaciju i praćenje definisanih rešenja;
- Preduzmite korake kako biste institucionalizovali proces, na primer kroz podršku organizacijama baziranim u lokalnoj zajednici i/ili pružaoциma usluga u ponavljanju ove vežbe na godišnjem ili polugodišnjem nivou.

13. Tehnike u nastajanju za podršku učešću građana

Metodologije navedene u daljem tekstu sve više se dokazuju kao veoma efektivne u podržavanju građanskog učešća. Međutim, sve zahtevaju priličan stepen tehničke stručnosti i iskustva kako bi mogle biti efektivno primenjene. Zato ohrabrujemo OCD da nauče više o ovim tehnikama, i da ili izgrade sopstvene kapacitete za primenu ovih alata (učestvujući u formalnim obukama ili kroz mentorske procese), ili da pronađu stručnjake koji im mogu pomoći da primene te alate. Svaki od ovih alata zahtevao bi ceo novi vodič kako bi se u potpunosti objasnili njegovi procesi, odgovarajući uslovi za njegovu upotrebu, kao i snage i slabosti svake tehnike, pa ovde dajemo samo kratak pregled i reference za dalje čitanje.

Otvoreni prostor (Open Space) ova tehnologija koristi plenarne krugove, i ima nekoliko jednostavnih pravila. Pojedinačne sesije organizuju, vode, i o njima izveštavaju samo-odabrani učesnici. Ova tehnika može maksimalno pojačati kreativnost, energiju, viziju i vođstvo svih učesnika, a po prirodi je ravnopravna i inkluzivna. Može biti korišćena kako bi se odredio strateški pravac, napravio plan, ili pokrenuo projekat, ili kako bi se razvili standardi, kriterijumi ili pravila. Takođe maksimalno potencira timski rad. Internet sajt www.openspaceworld.org daje mnogo praktičnih saveta i iskustava iz praktične primene ove tehnike, na više različitih jezika.

Traženje budućnosti (Future Search conferences) su konferencije u obliku radionice na kojima 40-80 ljudi udruženim snagama stvara viziju željene budućnosti, a zatim osmišljava korake potrebne da bi organizacija ostvarila tu viziju. Ova tehnika koristi pristup "celog sistema" i stavlja naglasak na diskusije u malim samostalno vođenim grupama. Može se koristiti kada rešenje određene situacije ili problema zahteva potencijalne promene u misiji, funkcijama ili strukturi organizacije. Internet sajt www.futuresearch.net pruža pregled i primere ove tehnike planiranja, kao i informacije o tome kako možete naučiti ovaj proces. (Knjige i video materijali mogu biti kupljeni putem interneta)

E-učešće uključuje široku lepezu specifičnih pojedinačnih tehnika, uključujući korišćenje elektronske pošte, pružanje informacija putem internet sajtova, oglasnih tabli, grupa za razgovor, dijalog ili razmenu vesti putem interneta, kao i virtuelnih zajednica. Ovi pristupi podrazumevaju veoma niske troškove ali su dostupni samo onima koji imaju pristup kompjuterima, i veoma su korisni kada je interesna zajednica određene politike razučena na velikom geografskom prostoru, ili u slučajevima gde je posebno važno otvoreno deljenje informacija.

Pozitivno razmatranje (Appreciative Inquiry) fokusira se na pozitivne aspekte situacije, prilike, snage, dokazane kapacitete i veštine, resurse, i potvrđuje, vrednuje i gradi na osnovama postojećih snaga. Appreciative inquiry je veoma efektivan način da navedete ljude da razmišljaju o svojim dokazanim sposobnostima, umesto da se preterano fokusiraju na probleme ili izazove. Internet sajt <http://appreciativeinquiry.case.edu> je portal koji pruža platformu za sve koji primenjuju ovu tehniku da podele sa drugima svoja znanja i veštine. Tu možete naći mnoge alate, resurse i studije slučaja koje vam mogu pomoći u primeni ovog pristupa.

Studijski krugovi (Study Circles) istražuju kritične javne probleme na demokratski način; analiziraju problem, razvijaju strategiju i akcije; i sagledavaju probleme iz više različitih uglova. Često se organizuju diskusije u malim grupama jednakih članova. Studijski krugovi obično imaju od 8 do 12 članova, i redovno se sastaju tokom perioda od nekoliko nedelja ili meseci. Ova tehnika je posebno korisna za faze definisanja problema, jasnog definisanja vrednosti i ciljeva, i osmišljavanja i odabira različitih opcija u okviru razvoja politika.

14. Kontrolna lista za pripremu i držanje prezentacije

ODABIR KANALA KOMUNIKACIJE <i>U pisanoj formi lakše je:</i> ▪ Predstaviti komplikovane činjenice (propise, pravne akte, izveštaje itd); i ▪ Smanjuje se mogućnost iznošenja negativnih emocija. <i>U usmenoj komunikaciji lakše je:</i> ▪ Ubedljivo koristiti emocije; ▪ Usmeravati pažnju slušalaca; ▪ Odgovarati na direktna pitanja, rešavati konflikte i graditi dogovore; ▪ Prilagođavati ideje u skladu sa reakcijama slušalaca; i ▪ Dobiti direktne povratne informacije. Kombinovanje ova dva kanala omogućava govorniku da iskoristi dobre strane obe forme, ali govornik mora osigurati da se ova dva metoda dopunjuju, i da ne uvide kontradiktornosti ili odvlače pažnju jedna od druge.	Držanje prezentacije: Recite im ono što ste najavili ▪ Dajte naslov, ključnu poruku, i tražite povratne informacije na kraju svakog dela; ▪ Odaberite informacije (jednostavne, konkretne, žive); ▪ Organizujte informacije; ▪ Naglasite cilj prezentacije; ▪ Predstavite pozitivne argumente; ▪ Povremeno sumirajte; ▪ Analizirajte moguće primedbe. Zatvaranje: Recite im šta ste im rekli. ▪ Dajte znak da je kraj; ▪ Sumirajte; ▪ Dajte zaključak; ▪ Zatvorite krug (vratite se na početak prezentacije/ izjave, završite upečatljivom pozitivnom "slikom" ili objasnite slušaocima šta očekujete od njih); ▪ Pozovite slušaoce da postavljaju pitanja.
STVARANJE STRUKTURE PREZENTACIJE Prilagođavanje teme slušaocima: ▪ Koliko slušalaca je već upoznato sa temom? ▪ Koliko im je tema važna? ▪ Koja su njihova mišljenja i stavovi prema temi? ▪ Koje je opšte psihičko stanje slušalaca? Uvod: Recite im šta ćete im reći. ▪ Pozdravi, upoznavanje (počnite iznenađujućom ili duhovitom izjavom, pričom ili šalom vezanom za temu, provokativnim pitanjem ili suprotnim citatom); ▪ Predmet (naziv/tema vaše prezentacije); ▪ Cilj (svrha vaše prezentacije); ▪ Okvir (glavne tačke koje ćete pokriti); ▪ Vreme (trajanje vaše prezentacije); ▪ Pitanja (kada ih publika može postavljati?).	Odgovaranje na pitanja: ▪ Objasnite da ćete na pitanja odgovarati na kraju; ▪ Povremeno tokom prezentacije stanite i proverite da li publika ima pitanja; ▪ Dok vam neko postavlja pitanje gledajte ga u oči, nemojte samo klimnuti i okrenuti glavu; ▪ Ako morate da razmislite o pitanju, ponovite ga ili ga parafrazirajte; ▪ Odgovori bi trebalo da su vezani za ono što ste rekli tokom prezentacije. Uputite odgovore svim slušaocima; ▪ Ako je pitanje neprijateljsko ili agresivno, preformulišite ga u pozitivnu ili neutralnu formu; ▪ Ukoliko ne znate odgovor, priznajte to i obavezite se da ćete ga pronaći; ▪ Kada odgovorite na sva pitanja, završite prezentaciju kratkim sumiranjem.

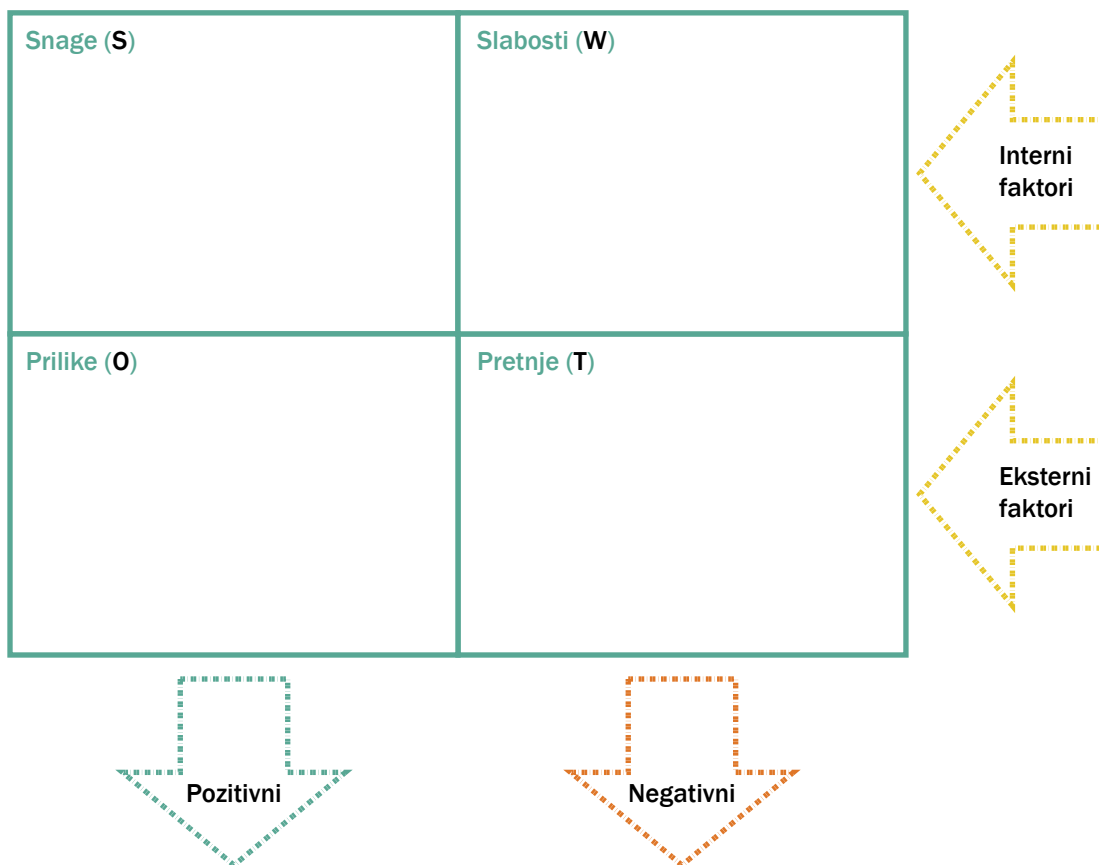
Izvor: Andreja Tonc, "Developing Skills of NGOs: Presentation and Communication Manual", REC, 2005.

Modeli i vežbe

Matrica i objašnjenje SWOT analize

Evaluacija internog i eksternog okruženja je važan deo procesa strateškog planiranja. Faktori internog okruženja obično mogu biti klasifikovani kao snage (Strengths - S) ili slabosti (Weaknesses - W), a faktori spoljnog okruženja mogu biti klasifikovani kao prilike (Opportunities - O) ili pretnje (Threats - T). Ovakva analiza strateškog okruženja naziva se SWOT analizom.

Predmet SWOT analize: (definišite predmet analize ovde):



Matrica analize zainteresovanih strana

Grupe zainteresovanih strana	Uloga u datom političkom pitanju	Uticaj politike na datu grupu zainteresovanih strana	Uticaj grupe zainteresovanih strana na politiku		
			<i>Faza priprema</i>	<i>Faza odluka</i>	<i>Faza implementacija</i>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Legenda:

N = nepoznato

1 = nevažna

2 = malo važna

3 = relativno važna

4 = veoma važna

5 = kritično važna

Vežba studije slučaja za zainteresovane strane

Opština Pitești radila je, tokom cele 2001 godine, na rehabilitaciji velike oblasti u svom glavnom parku – Štrand parku. U prvom pokušaju motivisanja učešća građana, opština je definisala one zainteresovane strane koje će biti glavni korisnici prednosti novog parka:

- Atletska udruženja;
- Studenti univerziteta koji se nalazi pored parka;
- Udruženja stanara iz okolnih zgrada;
- Roditelji dece koja koriste igrališta u tom kraju;
- Učenici obližnjih škola;
- Starije osobe, posebno one koje su članovi Savetodavne grupe građana;
- Zajednice Roma koji žive pored parka;
- NVO.

Predstavnici zainteresovanih strana su pozvani na razgovore i na učešće u fokus grupama, kako bi obezbedili potrebne informacije projektnom timu.

(Opština Pitești, Ulica Victoriei br. 24, 0300 Pitești, okrug Argeș; tel: 048-626287; kontakt osoba: Dan Teodoresku, Odeljenje za kulturno nasleđe i društvene aktivnosti)

1. Da li mislite da postoje još neke zainteresovane strane za rehabilitaciju Štrand parka u opštini Pitești?

2. Kada biste vi predstavljali interese a) zajednice Roma, b) udruženja stanara, c) atletskog udruženja, d) NVO koja se bavi zaštitom životne sredine – koja pitanja biste postavili rukovodiocu projekta?

Strategije za umanj enje prepreka učešća - matrica

Prepreke učešća građana	Suštinski uzrok ograničenja	Strategija za otklanjanje
<i>Navedite prepreke koje postoje na putu učešća građana u zajednici/ zajednicama kojima služi vaša OCD</i>	<i>Sprovedite jednostavnu analizu problema i utvrdite ključni uzrok (ili uzroke) za svaku od postojećih prepreka</i>	<i>Diskutujte i definišite moguće strategije za otklanjanje ili umanjivanje impakta ovih prepreka</i>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		



Rečnik ključnih termina

REČNIK KLJUČNIH TERMINA

ODGOVORNOST je koncept iz oblasti etike i upravljanja koji ima višestruka značenja. Često se koristi kao sinonim za koncepte kao što su dužnost, obaveza, transparentnost, snošenje krivice, i drugi izrazi koji se vezuju za ideju podnošenja računa za određenu obavezu.

JAVNO ZAGOVARANJE odnosi se na nenasilne aktivnosti sa ciljem uticanja na politike, prakse i ponašanja. Ono uključuje lobiranje i druge aktivnosti koje su nenasilne i smatraju se legalnim.

AGENDA je set tema i politika predstavljenih od strane određenog zvaničnika, kabineta ili saveta državne uprave koji pokušava da utiče na trenutnu ili buduću političku scenu ili debatu.

KORISNICI su one zainteresovane strane koje imaju direktnu korist od implementacije određene politike, odobrene bilo na nacionalnom, bilo na lokalnom nivou.

GRAĐANSKO OBRAZOVANJE je oblast teorije upravljanja koja se primenjuje na državne organe. Delimično je zasnovana na studijama demokratije i ispitivanju nacionalnog identiteta, uključujući pitanja društvene kohezije i društvene raznolikosti.

KOMPAKT se odnosi na određeni "protokol" ili Memorandum o razumevanju koji vodi ciljeve i sredstva saradnje i dijaloga između OCD i državne uprave, koji se najčešće koristi u Velikoj Britaniji.

IZRADA NACRTA odnosi se na proces postavljanja konteksta, ciljeva i opsega određene politike.

UPRAVA je čin upravljanja. Odnosi se na odluke koje definišu očekivanja, daju moć, ili verifikuju učinak. Predstavlja ili odvojen proces, ili deo procesa vođstva ili rukovođenja. Ovi procesi i sistemi najčešće su primenjivani od strane vlade, koja može imati mandat na nacionalnom, pokrajinskom ili lokalnom nivou.

INDIKATOR je kvantitativni ili kvalitativni faktor ili promenljiva vrednost koja daje jednostavan i pouzdan način merenja uspeha, prikazivanja promena vezanih za određenu intervenciju, ili pomaže u proceni učinka određenog aktera u razvojnom procesu.

PRAĆENJE I EVALUACIJA su procesi merenja napretka prema ostvarenju ili konačnog ostvarenja ciljeva određene intervencije ili politike.

UČEŠĆE se odnosi na stepen do kog je određeni građanin ili grupa građana uključen u proces donošenja odluka i deljenja odgovornosti za politike koje utiču na njihove živote.

POLITIKE su setovi faktora upućeni ili vođeni zakonom ili prihvaćenim praksama, često predstavljeni od strane državne uprave, dominantnih centara moći ili zainteresovanih strana. Ovakve faktore nije lako izmeniti, ili na njih izvršiti uticaj. Međutim, većina procesa

uticanja na politike cilja takve faktore i aktere kako bi ostvarili promene.

POLITIČKI PROCES odnosi se na seriju koraka koji se sprovode kako bi se razvila, odobrila, implementirala, pratila i evaluirala određena politika. Često se naziva i “Ciklus javnih politika”.

REPREZENTATIVNA DEMOKRATIJA je oblik vladavine zasnovan na principu glasanjem odabranih pojedinaca koji predstavljaju narod. Predstavnici stvaraju nezavisno vladajuće telo (tokom izbornog perioda) koje dobija obavezu da postupa u interesu naroda, ali ne kao njegova direktna zamena (i ne uvek u skladu sa njegovim željama), već sa dovoljno autoriteta kako bi bilo u stanju da sprovodi brze i odlučne akcije kada se suoči sa naglim promenama okolnosti.

ZAINTERESOVANE STRANE odnosi se na sve aktere u društvu, počevši od državne uprave, preko civilnog društva do privatnog sektora, koji imaju određeni interes vezano za određenu temu, nezavisno od toga da li je taj interes u skladu, protivan ili neutralan u odnosu na vašu sopstvenu poziciju ili mišljenje.

UKLJUČIVANJE “RADI REDA” je praksa sprovođenja određenih aktivnosti kako biste naveli ljude da veruju da postupate pošteno i uključujete različite vrste ljudi ili pitanja u vaše aktivnosti, kada to nije zaista istina.

TRANSPARENTNOST se implementira kroz set politika, praksi i procedura koje omogućavaju građanima pristup, korišćenje, obaveštenost, lako razumevanje, i mogućnost proveravanja informacija i procesa koje pružaju centri vlasti (društvo ili organizacije).

REFERENCE I MATERIJALI ZA DALJE ČITANJE

Arnstein S.R. 1969 A ladder of citizen participation. Journal of American Institute of Planners

Campbell S. et al, 2008, The Knowledge Translation: A 'Research Matters' Toolkit: A Resource for Researchers, www.research-matters.net

Conference of INGOs of the Council of Europe, Code of Good Practice on Civil Participation, 2008

Court et al, 2006, Policy Engagement – How Civil Society Can be More Effective, ODI

Dahl, R, 1961, Who Governs?, Yale University Press

EU Citizens Initiative – www.eic.eu

European Centre for Non-profit Law at www.ecnl.org

Gaventa & Barrett, 2008, 'So What Difference Does It Make - mapping the outcomes of citizens engagement', IDS working paper

Holdar & Zakharchenko, 2002, Citizen Participation Handbook, Peoples Voice Project Ukraine

Irvin & Stansbury, Citizen Participation in Decision Making - it is worth it?, Jan/Feb 2004, Public Administration Review

Matei & Dinca, 2002, Citizen Participation in Decision Making, RTI (Romania)

Minnesota Waters at www.minnesotawaters.org

Moser C. 1983. Evaluating Community Participation in Urban Development Projects. DPU Working paper no 14.

Tonc, A., 2002, Developing Skills for NGOs: Presentation and Communication", Published by REC, Hungary, www.rec.org

Transparency International's 'Corruption Fighters Toolkit' (2002)

Bruce L. Smith, 2003, Public Policy and Public Participation Engaging Citizens and Community in the Development of Public Policy, Prepared for Population and Public Health Branch, Atlantic Regional Office, Health Canada

Santosh Raj, 2008, 'Routes and Barriers to Citizen Governance', Rowntree Foundation paper

UN Report People Matter: Civic Engagement in Public Governance

UNDP Local Agenda 21

Internet sajtovi sa resursima vezano za učešće građana

Američka unija građanskih sloboda (Priručnik za organizaciju studenata)

www.aclu.org/students/organizingmanual.html

Ovo je savršen vodič kroz celokupni proces organizovanja grupe radi stvaranja promena. Unija ima decenije iskustva u građanskom aktivizmu u SAD, a stranica posvećena ovoj temi na njihovom sajtu to potvrđuje.

Centar za promene u zajednici

www.communitychange.org/media.html

Ovo je dobar izvor informacija o organizovanju zajednice, izgradnji koalicija, grupama za javno zagovaranje, pitanjima stanovanja, razvoja zajednice, i lobiranja. Centar veruje da je snažna medijska strategija od ključnog značaja za OCD ili organizacije na nivou zajednice koje rade na ostvarivanju promena. Uključuje i linkove prema sličnim sajtovima.

Mreža civilnih praksi

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

Sajt sadrži nekoliko eseja na temu organizovanja zajednice, društvenog kapitala, i urbane demokratije, dajući širok dijapazon različitih pristupa. Takođe navodi različite linkove koji vode prema modelima, tehnikama, vodičima, materijalima za obuku i trening centrima. Mreža je osmišljena da uvede školovanje na temu aktivnog građanstva, koje je oduvek bilo u srži demokratije i udruživanja, u doba elektronskih informacija.

Civicus program

www.civicus.org

Ovo je koristan sajt koji promoviše aktivno uključivanje lokalnih građana u njihove zajednice, gde god oni živeli. Posebno je zanimljiv njihov novi posvećeni portal na temu "participatorne uprave", koji služi kao sredstvo za razmenu znanja i iskustava iz oblasti učešća širom sveta. Ovo je veoma visoko preporučen sajt zajednice praktičara: www.pgexchange.org

Organizacija Civitas International

www.civnet.org

Ova organizacija veruje da građani moraju učiti o državnoj upravi i načinima njenog funkcionisanja kako bi je zatim koristili da bi demokratiju učinili efektivnijom, da bi zvaničnike učinili odgovornijim, i da bi podigli životne standarde za sve. Sajt sadrži resurse za sve one koji žele da nauče više o državnoj upravi, uključujući studente, nastavnike, roditelje i osobe koje se bave javnim zagovaranjem.

Planiranje zajednice

<http://www.communityplanning.net>

Ovo je privatno vođeni internet portal, koji podržava veliki broj javnih finansijera i privatnih sponzora, koji pruža kolekciju alata, metodologija, i studija slučaja vezano za planiranje na nivou zajednice u akciji. Portal ima odličan odeljak pod nazivom "Metode od A do Z", sa lako čitljivim i ilustrovanim tekstom.

Zajednice na internetu

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

“Zajednice na internetu” obezbeđuju javni prostor u virtuelnom svetu. Sajt daje linkove prema različitim člancima, sajtovima zajednica, i drugim resursima, kako u Velikoj Britaniji, tako i u svetu.

Set alata za zajednice

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

Ovaj sajt pruža informacije o alatima za izgradnju zajednica. Njegova misija je promovisanje zdravih zajednica i njihovog razvoja kroz povezivanje ljudi, ideja i resursa.

Institut za studije razvoja

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

Kroz rad Grupe za učešće, Institut za studije razvoja služi kao globalni centar za istraživanja, inovacije i učenje o učešću građana i participativnim pristupima razvoju. Sajt se često ažurira novim istraživanjima i člancima na različite teme. Takođe daje linkove prema drugim sajtovima koji se bave građanskim učešćem.

Međunarodno udruženje za javno učešće

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

Ovo je sajt Međunarodnog udruženja za javno učešće. To je udruženje članova koji teže promovisanju i poboljšanju praksi javnog učešća u odnosu na pojedince, državne uprave, institucije, i druge entitete koji utiču na javne interese u nacijama širom sveta.

Projekat internet demokratije

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

Projekat internet demokratije teži da unapredi učešće korisnika interneta širom sveta u nevladinim telima koja postavljaju internet politike. On zagovara da ova tela treba da se pridržavaju principa otvorenog učešća, javne odgovornosti i ljudskih prava.

Organizacija Involve (Velika Britanija)

<http://www.involve.org>

Involve su stručnjaci u javnom uključivanju, učešću i dijalogu. Oni sprovode istraživanja i drže treninge kako bi inspirisali građane, zajednice i institucije da vode ili učestvuju u visoko kvalitetnim procesima javnog učešća, konsultacija i uključenja u zajednicu.

Institut za otvoreno društvo/Soroš fondacija

www.soros.org/osi.html

Institut za otvoreno društvo radi u oblastima obrazovanja, društvene i pravne reforme, obezbeđivanja resursa i mogućnosti umrežavanja za ljude u bivšim komunističkim zemljama istočne i centralne Evrope. Njihova kancelarija nalazi se u Budimpešti, u Mađarskoj. Potražite link prema kancelariji u Budimpešti ukoliko vas zanimaju programi relevantni za istočnu Evropu.

Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj

www.oecd.org/puma

Kao odvojen link kroz sajt Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj, Program javnog upravljanja (Public Management Program - PUMA) nudi niz tema vezano za svoje usluge javnog upravljanja. Posebnu pažnju treba obratiti na odeljak vezano za odnose između vlade i građana, koji sadrži

različite članke, odličnu sekciju sa dokumentacijom (uključujući upitnike) i opšte informacije vezano za uključivanje građana u stvaranje politika i pružanje usluga građanima.

Jedinica za participativno budžetiranje (Velika Britanija)

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

Ovo je internet resurs koji vodi NVO iz Mančestera, iz Velike Britanije, kao podršku grupama javnog sektora i zajednice u razvoju procesa participativnog budžetiranja u njihovim lokalnim oblastima.

Set alata za učešće

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

Set alata nudi informacije vezano za alate koji promovišu učešće građana u lokalnoj upravi. Stotine slučajeva su opisane i analizirane. Sajt takođe predstavlja članke i linkove za dalje čitanje.

Pju centar za građansko novinarstvo

www.pewcenter.org

“Pju centar je inkubator eksperimenata građanskog novinarstva koji omogućavaju organizacijama koje se bave vestima da stvaraju i usavršavaju bolje načine izveštavanja kako bi ponovo uključili ljude u javni život.” Uopšteno, to je sajt javnog zagovaranja za društveno fokusirano novinarstvo i medije koji podržava male i lokalne inicijative.

Sajt Instituta svetske banke

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

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

Glavni sajt Instituta svetske banke sadrži različite informacije i resurse vezano za projekte, istraživanja i publikacije Svetske banke, uključujući i “Knjigu resursa za javno učešće”. Stranica vezano za javno učešće, posebno, predstavlja sažeto znanje i stručnost koju je Svetska banka stekla pružajući tehničku podršku zemljama i regionima u razvoju širom sveta.

**REGIONALNA PROJEKTN KANCELARIJA**

Potoklinica 16
71 000 Sarajevo, BOSNA I HERCEGOVINA
Telefon: +387 (0)33 532 757
Web stranica: www.tacso.org
E-mail: info@tacso.org

ALBANIJA

Rr "Donika Kastrioti", "Kotoni" Business Centre, K-2
Tirana, ALBANIJA
Telefon: +355 (4) 22 59597
E-mail: info.al@tacso.org

BOSNA I HERCEGOVINA

Kalesijska 14/3
71 000 Sarajevo, BOSNA I HERCEGOVINA
Telefon: +387 (0)33 656 877
E-mail: info.ba@tacso.org

HRVATSKA

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

**KOSOVO POD UNSCR-om (Rezolucija Sigurnosnog
Vijeća Ujedinjenih Nacija) 1244/99**

Str. Fazli Grajqevci 4/a 10000
Prišina, KOSOVO POD UNSCR-OM 1244/99
Telefon: +381 (0)38 220 517
E-mail: info.ko@tacso.org

**BIVŠA JUGOSLAVENSKA REPUBLIKA
MAKEDONIJA**

11 Oktomvri 6/1-3 1000
Skopje, Bivša Jugoslavenska Republika
MAKEDONIJA
Telefon: +389 2 32 25 340
E-mail: info.mk@tacso.org

CRNA GORA

Dalmatinska 78
20000 Podgorica, CRNA GORA
Telefon: +382 20 219 120
E-mail: info.me@tacso.org

SRBIJA

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

TURSKA KANCELARIJA U ANKARI

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

TURSKA KANCELARIJA U ISTAMBULU

Yenicarsi Caddesi No: 34 34433 Beyoglu
Istanbul, TURSKA
Telefon: +90 212 293 15 45
E-mail: info.tr@tacso.org