
**„PARTNERSTVO JAVNOG I CIVILNOG SEKTORA U KREIRANJU
LOKALNIH RAZVOJNIH POLITIKA“**

Trening za jačanje kapaciteta udruženja i službenika jedinica lokalne samouprave

www.paketpomociocd.bos.rs



FORCE

**Jačanje uloge
organizacija civilnog
društva u razvoju
zajednice i reformi javne
uprave**



Projekat finansira Evropska unija u okviru Programa
„Podrška civilnom društvu 2012“



Влада Републике Србије
Канцеларија за сарадњу са цивилним друштвом

„Partnerstvo javnog i civilnog sektora u
kreiranju lokalnih razvojnih politika“
Trening za jačanje kapaciteta
udruženja i službenika jedinica lokalne samouprave
Hotel „Tami“, Niš, 18 – 20. juna 2014. godine

ReForce – jačanje uloge organizacija civilnog društva u razvoju
zajednice i reformi javne uprave”



SADRŽAJ

AKTIVNOST 1 - PROCES KREIRANJA PRAKTIČNE POLITIKE.....	3
AKTIVNOST 2 - PREDLOZI PRAKTIČNIH POLITIKA KOJI SE KORISTE U ZAJEDNICI KREATORA PRAKTIČNE POLITKE.....	5
AKTIVNOST 3 - DUBINSKA ANALIZA SAŽETOG PREDLOGA ZA PRAKTIČNU POLITIKU	6
AKTIVNOST 4 - DEFINISANJE JAVNOG ZAGOVARANJA: KONCEPTI, AKTERI I ULOGE	7
AKTIVNOST 5 - RAZLIČITI PRISTUPI JAVNOM ZAGOVARANJU PRAKTIČNIH POLITIKA	8
AKTIVNOST 6 - VAŠ RAD U OBLASTI PRAKTIČNE POLITIKE	13
AKTIVNOST 7 - UVOD U STRATEŠKI OKVIR ZA PLANIRANJE JAVNOG ZAGOVARANJA PRAKTIČNIH POLITIKA - ADVOCACY PLANNING FRAMEWROK (APF)	14
AKTIVNOST 8 - UVOD U STRATEŠKI OKVIR ZA PLANIRANJE JAVNOG ZAGOVARANJA PRAKTIČNIH POLITIKA - APF	15
AKTIVNOST 9 - MAPIRANJE PROCESA ZAGOVARANJA PRAKTIČNIH POLITIKA	23
PRILOZI	29
PRILOG 1. KAKO UKLOPITI ISTRAŽIVANJE U PROCES DONOŠENJA ODLUKA KADA JE PROBLEM VEĆ NA AGENDI VLADE?	29
PRILOG 2. SAŽETI PREDLOG PRAKTIČNE POLITIKE	33
PRILOG 3. NACRT VAŠEG SAŽETOG PREDLOGA PRAKTIČNE POLITIKE	36
PRILOG 4. KODEKS DOBRE PRAKSE ZA GRAĐANSKO UČEŠĆE U PROCESU DONOŠENJA ODLUKA	39

Aktivnost 1 - Proces kreiranja praktične politike

a. Sledećih 6 koraka u procesu kreiranja praktične politike spojite sa odgovarajućim definicijama:

Sprovođenje (implementacija) i praćenje (monitoring) praktične politike

i. Utvrđivanje određenog broja izvodljivih i realističnih načina za rešenje problema

Koncipiranje praktične politike

ii. Odluka o najprikladnijoj opciji praktične politike koja je zasnovana na obimnoj evaluaciji svih alternativa

Procena (evaluacija)

iii. Praktična politika se uspostavlja u praksi i efikasnost njenog ishoda se konstantno evaluira

Konstruisanje alternativa praktične politike

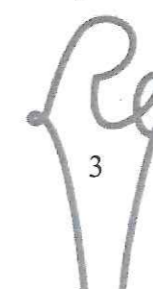
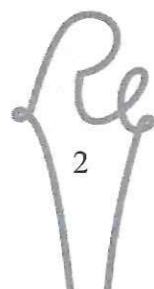
iv. Identifikovanje određenog problema praktične politike i pokušaj da ga vlada uzme u razmatranje/postavi u politički program rada vlade

Definisanje problema

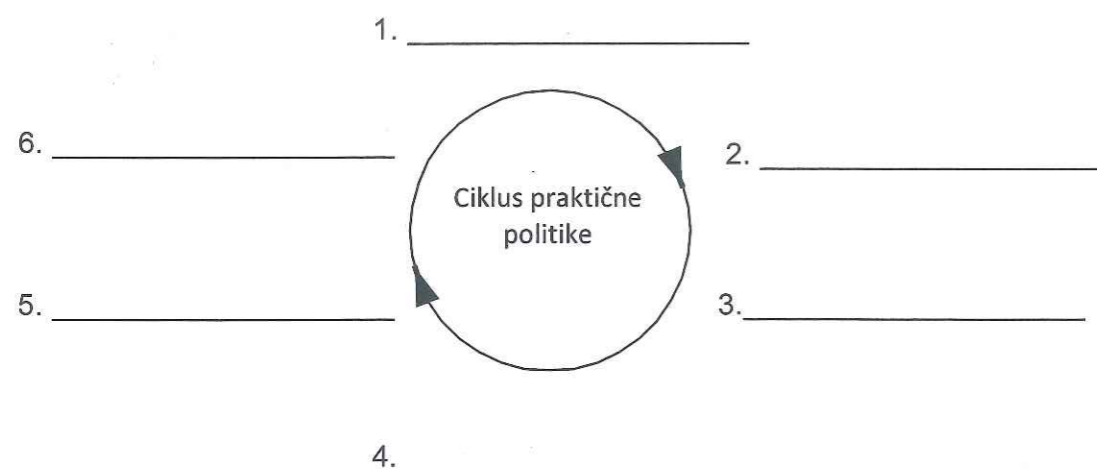
v. Efikasnost u postizanju ciljeva praktične politike se određuje korišćenjem sveobuhvatne procedure vrednovanja

Izbor najpogodnije opcije

vi. Vladini organi/tela odlučuju kako da najefikasnije primene prihvaćenu praktičnu politiku

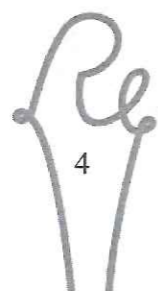


b. Poređajte ovih 6 koraka u procesu kreiranja praktične politike u odgovarajući red na ovom dijagramu:



c. Razmislite o sledećim pitanjima :

- Zašto se zove »ciklus praktične politike«?
- Da li ovako izgleda i ciklus praktične politke u vašoj lokalnoj samoupravi?
- U koje faze procesa kreiranja praktične politike ste Vi uključeni?
- U kojim fazama ciklusa se najčešće uključuju organizacije civilnog društva na teritoriji vaše lokalne samouprave?



4



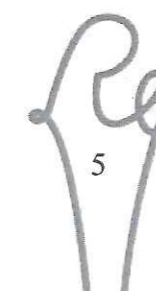
Aktivnost 2 - Predlozi praktičnih politika koji se koriste u zajednici kreatora praktične politke

Proučite tipologiju predloga za praktičnu politiku i prodiskutujte u grupi osnovne razlike:

a. U pisanje kog tipa predloga praktične politke ste Vi bili uključeni:

Vrste predloga za praktičnu politiku	Studija praktične politike	Sažeti predlog praktične politike	Prikaz praktične politike (Memorandum)
Razlike			
Ciljna grupa	Usmerena ka drugim stručnjacima iz oblasti praktične politike	Usmeren ka donosiocima odluka	Usmeren ka širim zainteresovanim grupama
Fokus	Na problemu. Široko predstavljene preporuke i analiza problema praktične politike	Na javnost. Specifična poruka o praktičnoj politici je dizajnirana tako da ubedi ključne zainteresovane aktere	Na javnost. Specifična poruka o praktičnoj politici je dizajnirana tako da ubedi ključne zainteresovane aktere
Kontekst upotrebe	Promocija i debata o rezultatima istraživanja o praktičnoj politici, informiše sažeti predlog	Koristi se za zastupanje i lobiranje	Koristi se za zastupanje i lobiranje kao i da ohrabri zainteresovane da dalje čitaju npr. sažeti predlog praktične politike
Metodologija	Može uključiti dosta primarnih istraživanja	Retko su uključena primarna istraživanja	Retko su uključena primarna istraživanja
Jezik/terminologija	Može biti veoma disciplinaran, specifičan/tehnički	Mora biti veoma jasan i jednostavan	Mora biti veoma jasan i jednostavan
Dužina	Do 60 strana	Između 4 i 7 strana	Do 4 strane

Tabela 2 : Razlike između predloga za praktičnu politiku u smislu studije praktične politike i analize praktične politike (Preuzeto iz: Oin Jang, Lisa Kvin, Pisanje delotvornih predloga za javnu praktičnu politiku, Beogradska otvorena škola, Beograd 2002.)



5



Aktivnost 3 – Dubinska analiza sažetog predloga za praktičnu politiku

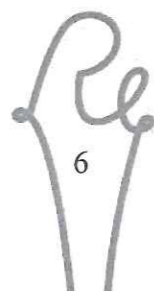
Uobičajeni strukturalni elementi studije praktične politike i sažetog predloga praktične politike:

Sažeti predlog praktične politike
Naslov
Rezime
Kontekst i značaj problema
Kritika opcija
Preporuke
Dodaci
Konsultovani ili preporučeni izvori

a. Tokom ove aktivnosti analiziraćemo primere studije praktične politike i sažetog predloga praktične politike. Pogledajte naslove ova dva dokumenta koja su dole navedena i pokušajte da pogodite šta će biti njihov osnovni fokus.

Primer 1: Sažeti predlog praktične politike **Posljednji korak u reformi pravosuđa: rješavanje sudskih predmeta u razumnom roku** (Azra Bećirović, Amer Demirović i Rusmir Šabeta "Posljednji korak u reformi pravosuđa: rješavanje sudskih predmeta u razumnom roku", Policy brief 50, Program podrške istraživanjima u oblasti javnih politika 2009-2010, Fond za otvoreno društvo Bosna i Hercegovina, 2009 – 2010)

b. Pročitajte sažeti predlog praktične politike i zabeležite vaša zapažanja o njegovoj strukturi, ciljnim grupama, poruci i preporukama iznetim u dokumentu. Kada završite, prodiskutujte Vaša zapažanja sa trenerima i ostatkom grupe.

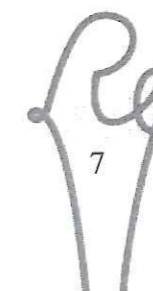


Aktivnost 4 – Definisavanje javnog zagovaranja: koncepti, akteri i uloge

1. Koristeći se primerom ispišite reči koje dovodite u vezu sa terminom „javno zagovaranje“ :



2. Razmotrite u parovima i zapišite jednu rečenicu kojom objašnjavate javno zagovaranje u kontekstu praktične politike:



Aktivnost 5 - Različiti pristupi javnom zagovaranju praktičnih politika

Pročitajte kratki opis tri organizacije koje nastoje da ostvare uticaj u posebnim oblastima.

1. Evropska inicijativa za stabilnost (ESI)

ESI je neprofitni istraživački i politički institut, stvoren zbog potrebe za nezavisnim, dubinskim analizama kompleksnih pitanja, a sve u cilju promovisanja stabilnosti i prosperiteta u Evropi. Njihov primarni fokus, od osnivanja, jula 1999, su ekonomski i politički aspekti procesa stabilizacije u Jugoistočnoj Evropi, posebno na Kosovu i Bosni i Hercegovini.

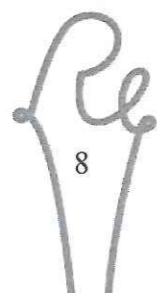
Na primer, jedna od poslednjih publikacija nosi naslov „Potvrđena izolacija: Kako EU podriva svoje interese na Kosovu“. Oni imaju kancelarije u Berlinu, Briselu, Sarajevu i Istanbulu. U cilju širenja svojih stavova, oni objavljuju sažete predloge za praktičnu politiku (policy briefs) i akademske radove, kontinuirano se sastaju i razgovaraju o problemima sa vlastima i ljudima koji oblikuju javno mnjenje, govore, kao uvodničari, na važnim regionalnim konferencijama i organizuju sopstvene konferencije o gorućim pitanjima.

2. Međunarodna krizna grupa (ICG)

Međunarodna krizna grupa (MKG) je nezavisna, neprofitna, multinacionalna organizacija sa više od 100 zaposlenih na pet kontinenata, koja putem terenskih analiza i javnog zagovaranja na visokim nivoima radi na sprečavanju i rešavanju tragičnih sukoba. Na primer, jedan od njihovih skorijih sažetih predloga za praktičnu politiku objavljen je pod nazivom „Upitna sposobnost za evropski odgovor na krizu“. MKG ima veoma prestižan upravni odbor, u kome su mnogi bivši premijeri, ministri, bivši lideri međunarodnih organizacija i ambasadori (npr. Džordž Mičel, američki senator i međunarodni izaslanik, Pat Koks, bivši predsednik Evropskog parlamenta, Fidel Ramos, bivši predsednik Filipina) i kreatori javnog mnjenja (npr. Kristina Okrent, novinarka i pisac iz Francuske, Džordž Soroš, Marti Ahtisari, itd), na čijem uticaju MKG zasniva svoje javno zagovaranje u vremenima krize. MKG šalje pojedine od tih ljudi na krizna područja da pregovaraju sa stranama u sukobu i zbog prepoznatljivosti ovih članova odbora, odmah dobijaju prilaz do onih koji su umešani u sukob i veliku pažnju novinara. Da podrži ove napore, MKG je, takođe, stalno prisutna u medijima, sa tematskim tekstovima i saopštenjima za štampu, objavljuje sažetke predloga politika i časopis „Crisiswatch“, koji je „mesečni bilten, osmišljen da obezbedi zauzetim čitaocima u krugovima kreatora politika, medijima, poslovnom svetu i zainteresovanoj javnosti, redovno jezgrovito obaveštavanje o razvoju svih najznačajnijih konfliktnih situacija, postojećih ili mogućih sukoba širom sveta“.

3. Žene zajedno protiv nasilja - NaNe (Nők a Nőkért Együtt az Erőszak Ellen)

NaNe je osnovana 1994. godine sa ciljem da pruži zaštitu žrtvama nasilja u porodici u Mađarskoj. Iako je njihov primarni fokus pružanje pomoći žrtvama, takođe su uključeni u zagovaranje za poboljšanje uslova u kojima žive žene žrtve nasilja.



Na primer, oni su nedavno sproveli kampanju za uvođenje zakona o nasilju u porodici u Mađarskoj. Tokom ove kampanje započeli su prikupljanje potpisa na ulicama, uveli su tu temu u novine, naširoko delili promotivni materijal, direktno lobirali kod donosioca odluka i članova parlamenta (noseći 50.000 prikupljenih potpisa na svaki sastanak). Jednom godišnje održavaju demonstracije ispred mađarskog parlamenta, na kojima nose veoma velike statue žena (nazvane „nemi svedoci“), sa imenima žena koji su umrle usled posledica nasilja u porodici u Mađarskoj.

4. Prodiskutujte u grupama:

- Kako biste opisali njihove aktivnosti javnog zagovaranja?
- Zašto su izabrali baš takav pristup u svojim aktivnostima?

5. Pokušajte da pozicionirate ove organizacije na grafikonu *saradnja vs. činjenice* koji ste dobili.

6. Prodiskutujte u grupama o ulozi koju vaše organizacije imaju u procesu javnog zagovaranja praktičnih politika i razlozima zašto ste se tako pozicionirali.

7. Uloga u procesu zagovaranja

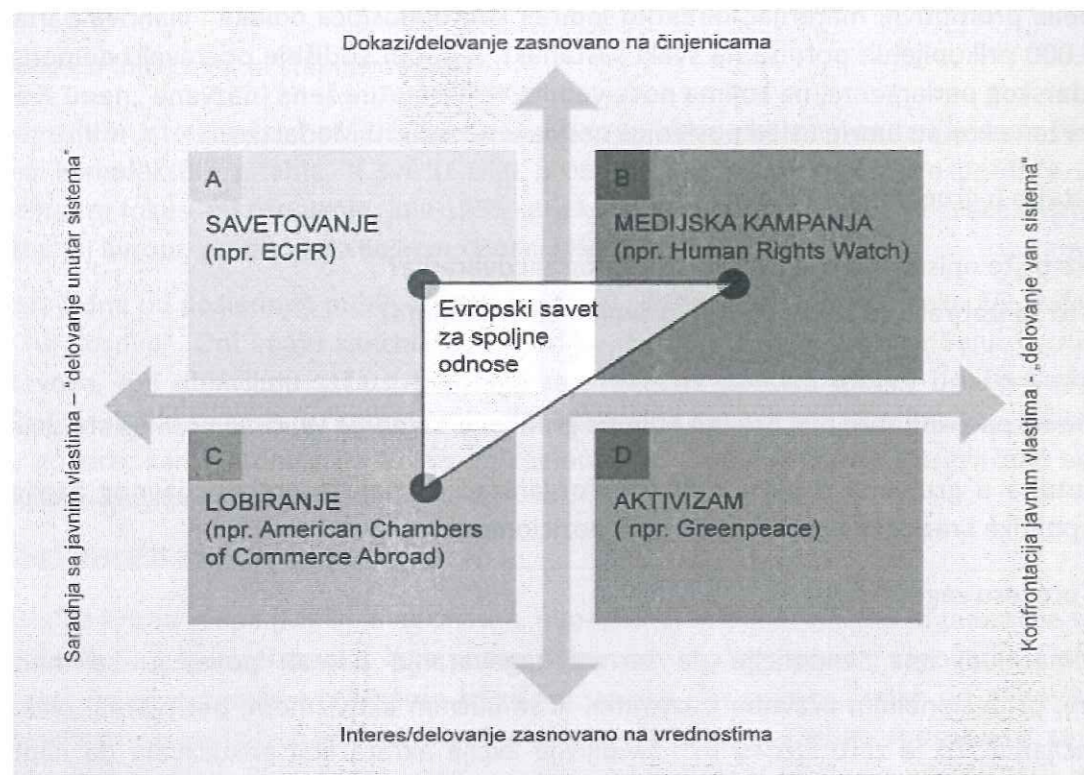
Većina ljudi ima tendenciju da termin zagovaranje odmah povezuju sa medijskom kampanjom, profesionalnim pravnim izazovima, ili sa uličnim aktivizmom, peticijama, plakatima i demonstracijama. To je zato što su to najvidljivije akcije aktera koji pokušavaju da naprave ili pokrenu neku promenu javne praktične politike. Međutim, to predstavlja samo jedan deo slagalice, i u cilju daljeg pozicioniranja samog procesa javnog zagovaranja praktičnih politika, razvoja i definisanja koncepta koji je najviše povezan sa ovim procesom, u ovom poglavlju sagledaćemo tipične uloge različitih vrsta organizacija (vidljivih i onih manje vidljivih) koje pretenduju da vode zagovaranje.

Međunarodni institut za razvoj je napravio veoma korisnu ilustraciju ovih razlika mapiranjem tipičnih aktivnosti zagovaranja različitih NGO aktera pomoću grafikona koji pokriva dve dimenzije procesa zagovaranja:

- Da li organizacija koristi pristup saradnje ili konfrontacije sa javnim vlastima u njenom zagovaranju, odnosno da li oni „šapuću ili viču na Vladu“?
- Da li je njihova poruka više zasnovane na dokazima/činjnicama ili su više interesno/vrednosno orijentisane?

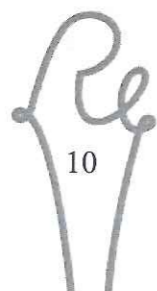


Slika 1: Uloge u procesu zagovaranja različitih vrsta NGO



Razmatranje svakog kvadrata pojedinačno:

- Savetovanje - think tank organizacije (npr. Evropski savet za spoljne odnose) ili istraživači koji su angažovani od strane klijenta da istraže određeno pitanje ili problem praktične politike. To obično podrazumeva rad sa onima koji su na vlasti i izradu novog empirijskog istraživanja koje treba da im pomogne u donošenju odluke praktične politike. Čak i kada je naručeno, i dalje postoji proces zagovaranja prodaje ideje klijentu razvijene kroz istraživanje, iako su prepreke očigledno manje nego kad se radi van sistema.
- Medijska kampanja – mnoge organizacije koje se bave javnim zagovaranjem odlučuju da uključe javnu dimenziju u njihovim kampanjama zbog osećaja neke vrste javnog ili spoljnog pristiska na donosiocima odluka koji je neophodan da bi se postigli određeni rezultati. Ova vrsta pristupa je karakteristična za tzv. „watch dog“ organizacije (organizacije koje nadziru) koje prate akcije vlade, npr. Human Rights Watch, International Crisis Group ili Transparency International.



c. Lobiranje – sastanci sa donosiocima odluka ili uticajnim ljudima, lice u lice, najčešće je korišćen pristup mnogih organizacija koje brane interese određene grupe ljudi, kao što je biznis sektor (npr. Američka privredna komora, profesionalna udruženja ili asocijacije, sindikati). Ovi tipovi organizacija imaju tendenciju da ostvaruju neposredan kontakt sa moćnim ljudima i fokusiraju svoje aktivnosti tako da budu prisutni i vidljivi za vreme vladinih i javnih diskusija u vezi sa njihovim interesima.

d. Aktivizam – peticije, javne demonstracije, plakati i deljenje lifleta čine zajednički pristup organizacija koje promovišu određeni skup vrednosti kao što je npr. zaštita životne sredine u slučaju Greenpeace-a, ili imaju određenu klijentelu i predstavljaju ili pružaju usluge ljudima koji nisu adekvatno uključeni u državni sistem pružanja socijalnih usluga, kao što su žrtve porodičnog nasilja ili izbeglice. Glavni deo posla vezan za poslednju grupu je u osiguravanju usluga za njihovu klijentelu, ali oni imaju i funkciju javnog zagovaranja praktičnih politika.

Međutim, u stvarnosti u sprovođenju kampanje javnog zagovaranja, većina organizacija se u suštini ne uklapa u striktno u jedan kvadrat na prikazanom grafikonu. Da bismo ilustrovali ovo, mi smo predstavili ulogu zagovarača think thank organizacije sa kojom smo upoznati: Evropski savet za spoljne odnose (European Council on Foreign Relations - ECFR). ECFR, kao međunarodna think thank organizacija, fokusira se na ostvarivanje uticaja na evropsku spoljnu politiku kroz zagovaranje u saradnji sa njihovim brojnim partnerima. Vrsta pristupa zagovaranja koji koristi ECFR je u najvećem broju slučajeva saradnja sa javnim vlastima zasnovana na činjenicama, praćena publikacijama, diskusijama, konferencijama i lobiranjem, ali i vrednosna dimenzija je takođe prisutna u okviru onog što oni nazivaju „evropske vrednosti“ koje dominiraju u njihovim porukama. ECFR nema problema prilikom davanja saveta evropskim institucijama, vladama i partnerima koji su voljni da ih slušaju. Ipak, ECFR često izlazi u javnost da izvrši pritisak na vlade te je i medijska kampanja u potpunosti validna opcija. Međutim, zagovaranje ECFR-a ne uključuje ulične proteste ili peticije.

Ključna poruka za aktore javnog zagovaranja, koja sledi iz ovakve vežbe mapiranja, je da očigledno organizacije koriste višestruk pristup u zagovaranju, da su one koncentrisane na prednosti i kapacitete njih samih; npr. think thank organizacije nastoje da proizvedu jedno kvalitetno istraživanje i deluju unutar sistema, jer obično ne poseduju resurse i klijente da rade velike javne medijske kampanje. Sem toga, izlazak izvan standardne uloge zagovarača može predstavljati strateški rizik u određenim slučajevima, tako think tank organizacija koja javno kritikuje partnere neće dobiti da radi istraživanje za njih u skorijoj budućnosti.



Većina organizacija koje stavljaju naglasak na javno zagovaranje nastoji da preživi i mimo same kampanje, i stoga, uzevši u obzir potencijalne efekte pojedinačnih napora u procesu zagovaranja u smislu dobiti i troškova, pristup i reputacija su od ključnog značaja. Ta okolnost je najčešće jedan od razloga za građenje koalicija gde različiti tipovi organizacije, kao što su „watch dog“ organizacije i aktivističke grupe, kombinuju kapacitete i dele rizike javnog zagovaranja praktičnih politika.

Razmislite o svojoj organizaciji u odnosu na Sliku 3:

1. U kom tipu organizaciji vi radite?
2. Koje su vaše prednosti kao organizacije koja se bavi javnim zagovaranjem?
3. Koji pristup najčešće koristite za javno zagovaranje?
4. Koliko je taj pristup bio učinkovit do sada?
5. Kako možete prilagoditi ove pristupe kako bi maksimizirali svoj uticaj?

Aktivnost 6 - Vaš rad u oblasti praktične politike

Koristite sledeću tabelu da razmotrite pitanja koja sa tiču rešavanja praktičnopolitičkog problema u oblasti u kojoj trenutno delujete, odnosno za koji ste zainteresovani u budućnosti.

Tabela 1. Rad u oblasti praktične politike

Kontekstualna razmatranja	Vaše istraživanje praktične politike/ predlog praktične politike
Opišite jasnim i jednostavnim jezikom problem u praktičnoj politici na kome radite tj. za koji ste zainteresovani. Zašto aktuelna praktična politika ne uspeva da reši problem?	
Koji članovi mreže/zajednice praktične politike su zainteresovani za ovaj problem?	
Na koju fazu procesa kreiranja praktične politike nastojite da utičete?	
Šta nameravate da postignete vašim predlogom?	
Ko je specifična ciljna grupa /publika koja će čitati vaš predlog praktične politike? Koji tip predloga praktične politike ćete napisati/izraditi	
Kako ćete preneti poruku vašeg predloga praktične politike drugim članovima mreže?	

Aktivnost 7 – Uvod u strateški okvir za planiranje javnog zagovaranja praktičnih politika – Advocacy Planning Framewrok (APF)

6.1. Vaša grupa će dobiti jedan element strateškog okvira za planiranje javnog zagovaranja praktičnih politika i zadatak da ga analizira i predstavi ostalim učesnicima.

6.2. Kao uvod u radionicu, pročitajte odeljke „Uvod i rukovodeći principi“ i „Strateški okvir za planiranje javnog zagovaranja praktičnih politika“ u Vašem trening materijalu.

6.3. Zatim, pronađite i pročitajte sekciju APF-a koja je dodeljena Vašoj grupi. Analizirajte i diskutujte u grupi a zatim odgovorite na sledeće zadatke:

Koja su tri glavna elementa u vašoj sekciji. Zapišite ih i kratko objasnite:

1. _____

2. _____

3. _____

7.4. Pripremite kratku prezentaciju vašeg dela APF-a.



14



Aktivnost 8 - Uvod u strateški okvir za planiranje javnog zagovaranja praktičnih politika – APF

Uvod i rukovodeći principi

Ova aktivnost je razvijena sa ciljem da vam omogući uvid u mogućnosti upotrebe predloga za praktičnu politiku kao instrumenta za uticaj na proces donošenja odluka. Za mnoge autore predloga za praktičnu politiku ulazak u proces javnog zagovaranja praktičnih politika predstavlja mnogo veći izazov nego što je višemesečno dubinsko istraživanje, analiza i pisanje.

Najveći izazov u javnom zagovaranju praktičnih politika je da postignete da vaši nalazi podstaknu ciljnu grupu na reakciju i da dobijete povratnu informaciju. To je upravo reakcija koja vam je potrebna da bi podstakli promene. Ono što treba izbeći je da vaši radovi završe na policama biblioteka ili zatpani u fiokama onih kojima je predlog upućen.

Metodologija koja je zastupljena na ovom treningu je zasnovana na dugogodišnjem iskustvu u radu sa praktično-političkom zajednicom, autorima predloga za praktičnu politiku i organizacijama koje se bave javnim zagovaranjem. Posebno skrećemo pažnju na dva projekta, dizajnirana tako da omoguće bolje upoznavanje sa efektivnim metodama uvođenja istraživačkog pristupa u proces donošenja odluka, u razvojnom i tranzicionom kontekstu:

1. Globalna razvojna mreža (GDN) – „Premošćavanje istraživanja i praktične politike“
<http://www.gdnet.org/middle.php?primary link id=3&secondary link id=13>

2. Međunarodni razvojni istraživački centar (IDRC) – „Uticaj istraživanja na javnu praktičnu politiku“
(http://www.idrc.ca/en/ev-26606-201-1-DO_TOPIC.html)

Kroz ove projekte analizirano je ukupno 78 slučajeva uticaja istraživanja na proces kreiranja javne praktične politike u zemljama u tranziciji i zemljama u razvoju. Kroz pomenute projekte se nastojalo da se izdvoje i analiziraju primeri dobre prakse.

Ključne lekcije koje su naučene iz ovih projekata ukazuju da uspešno javno zagovaranje u praktičnoj politici:

- predstavlja dvosmerni proces posredovanja i pregovaranja, često vrlo haotičan, da uzima puno vremena a traži upornost i posvećenost;
- nije jednosmerni i linearni transfer
- nije jednostavno prenošenje zaključaka istraživanja u policy sferu
- nije obična demonstracija zaključaka – činjenice ne govore same za sebe
- i svakako ne znači „istraži, napiši i pronaći će tvoje nalaze“



15



Iskustvo je pokazalo da postoje tri najekorisnija pristupa javnom zagovaranju praktičnih politika:

- Tradicionalni akademski pristup – objavite svoje istraživanje, predstavite ga na konferenciji, organizujete sastanak sa nadležnim ministarstvom i „to je to“ (primer jednosmernog pristupa kao što je opisano iznad)
- Ad-hoc pristup – minimalna diseminacija i iščekivanje bilo kakve reakcije koja će povesti proces javnog zagovaranja – situacija u kojoj stvarni ciljevi javnog zagovaranja nisu ni postavljeni na početku.
- Projektni pristup – ovakav pristup podrazumeva prosto sečenje i lepljenje (cut&paste) preporuka iz predloga praktične politike i pretvaranje istih u ciljeve našeg javnog zagovaranja. Potom počinjemo sa planiranjem naših aktivnosti. Velika greška u ovom slučaju je u tome što u početku ne razmišljamo o tome šta je zaista dostižno u praktično-političkom kontekstu u kom se nalazimo i šta je politička realnost. Tako postavljeni ciljevi su idealistički i nedostižni te vode ka neuspehu javnog zagovaranja zbog čega postajemo frustrirani ili cinični u odnosu prema procesu donošenja odluka.

Ključ uspešnog javnog zagovaranja praktičnih politika je u sposobnosti istraživača/autora predloga za praktičnu politiku da se izmesti iz svoje pozicije i razmisli o tome kako će svoja saznanja, kao i činjenice i zaključke do kojih je došao, da uklopi u kontekst postojećeg praktično-političkog ciklusa. Dakle treba da primeni *advocacy* pristup. Izrada studije praktične politike i analize praktične politike je dubinsko i dugotrajno promišljanje društvenih i praktično-političkih problema. Kad jednom dođu do zaključaka za koje su uvereni da su održivi i primenljivi autorima je teško da razumeju zašto se njihovi saveti i preporuke ne bi odmah usvojili. Na žalost, u stvarnom životu, to se zaista retko dešava.

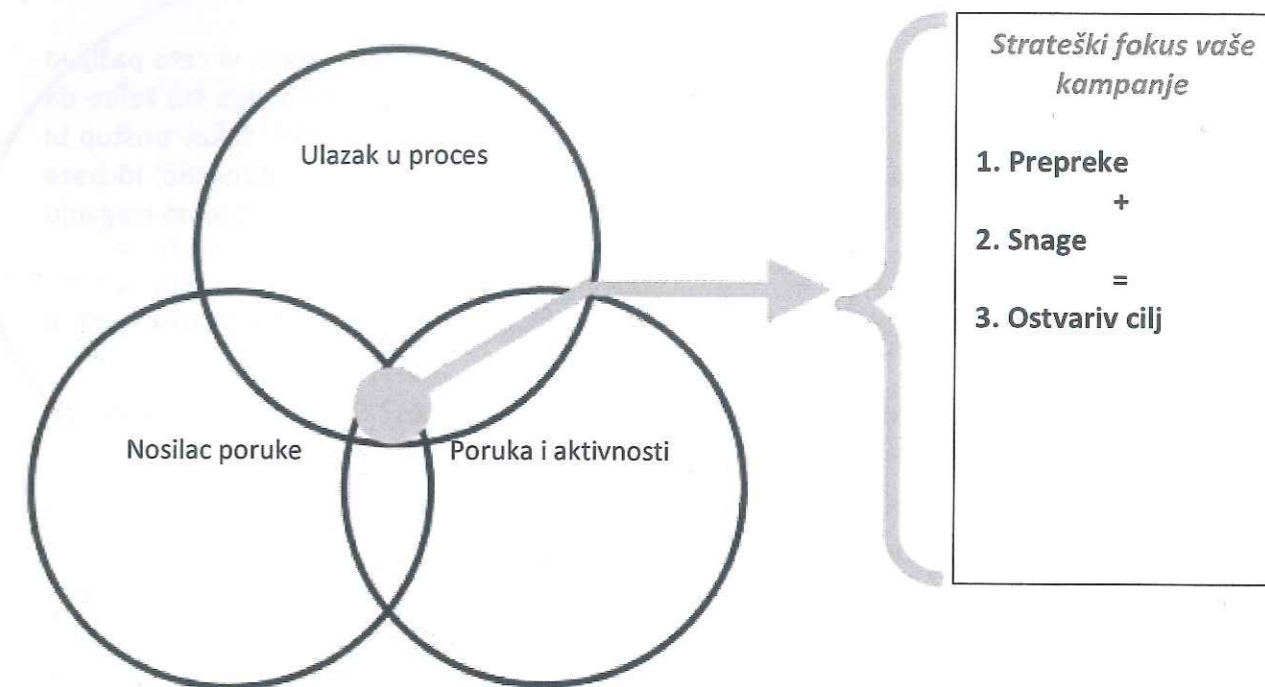
Suština uspešnog javnog zagovaranja je u usmerenosti ka ciljnoj grupi u praktično-političkoj debati. Ključno pitanje je kako da se vaše ideje i vaš glas probiju u debati i to na ubedljiv način. U najmanju ruku, vi nastojite da vaša specifična ciljna grupa razume vaše poruke i prihvati vaše ideje. Treba da ih ubedite u ispravnost vaših stavova i učinite da ih usvoje kao svoje i prihvate kao najpovoljniju opciju za rešenje problema.

Konačno, i možda najvažnije, u javnom zagovaranju kontekst je ključan. Jasno je da se procesi donošenja odluka razlikuju od zemlje do zemlje, u međunarodnoj sferi ili u bilateralnim odnosima. Čak i unutar jedne zemljepoces kreiranja politike za rešavanje jednog problema može se veoma razlikovati u odnosu na drugi, npr. kreiranje fiskalne politike od režima socijalnih usluga. Moramo biti veoma pažljivi kada želimo da dobru praksu prenesemo iz jednog porcesa u drugi. Međutim, ono što možemo da prenesemo kao dobru praksu jeste pristup u planiranju javnog zastupanja, odnosno, ako je kontekst sve onda su odgovori u pitanjima.

Strateški okvir za planiranje javnog zagovaranja praktičnih politika – APF

Slika 2.

Detaljno mapiranje i planiranje procesa



APF je praktičan, multidimenzionalni alat za mapiranje i planiranje učinkovitog javnog zagovaranja. APF je sačinjen od tri glavna stupa ili kruga, koji se preklapaju u sredini, i čine strateško jezrgo. To jezrgo preklapanja predstavlja ciljni ishod procesa planiranja, koji je zapravo strategija za realističnu praktično-političku promenu.

Detaljno mapiranje i planiranje

Tri kruga APF-a koji se preklapaju u sredini (slika 4) predstavljaju osnovu i pravac za dubinsko mapiranje i planiranje procesa, ukazujući na set pitanja koja su ključna za planiranje javnog zagovaranja:

- Ulazak u proces – koji je to najbolji način da vašu ideju plasirate u praktično-političku debatu i ko će biti vaša ciljna grup/e?
- Nosilac poruke – ko će voditi vašu kampanju ili biti njeno zaštitino lice. Kakva vam je podrška potreban od ostalih učesnika u procesu?

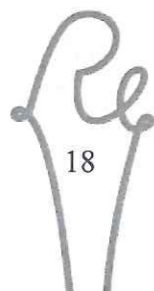
- Poruka i aktivnosti – šta ćete reći ciljnoj grupi a da je privučete i ubedite u važnost i relevantnost vaše ideje? Koje komunikacione alate ćete koristiti kako bi preneli vašu poruku kroz pažljivo odabrane aktivnosti u javnom zagovaranju.

Strateški fokus vaše kampanje

Kroz rad na APF-u i pronalaženje adekvatnih odgovora na pitanja u svakom krugu, vi ćete pažljivo graditi vaš pristup javnom zagovaranju nastojeći da nađete ravnotežu između onoga što želite da postignete i onoga što je moguće ostvariti u procesu kreiranja praktične politike. Takav pristup bi trebalo da vam obezbedi najbolje moguće šanse da ostvarite uticaj na proces, odnosno, locirate starteško jezgro ili strateški fokus vaše kampanje. I u ovom procesu nalazite se u stalnom traganju za odgovorima na tri pitanja:

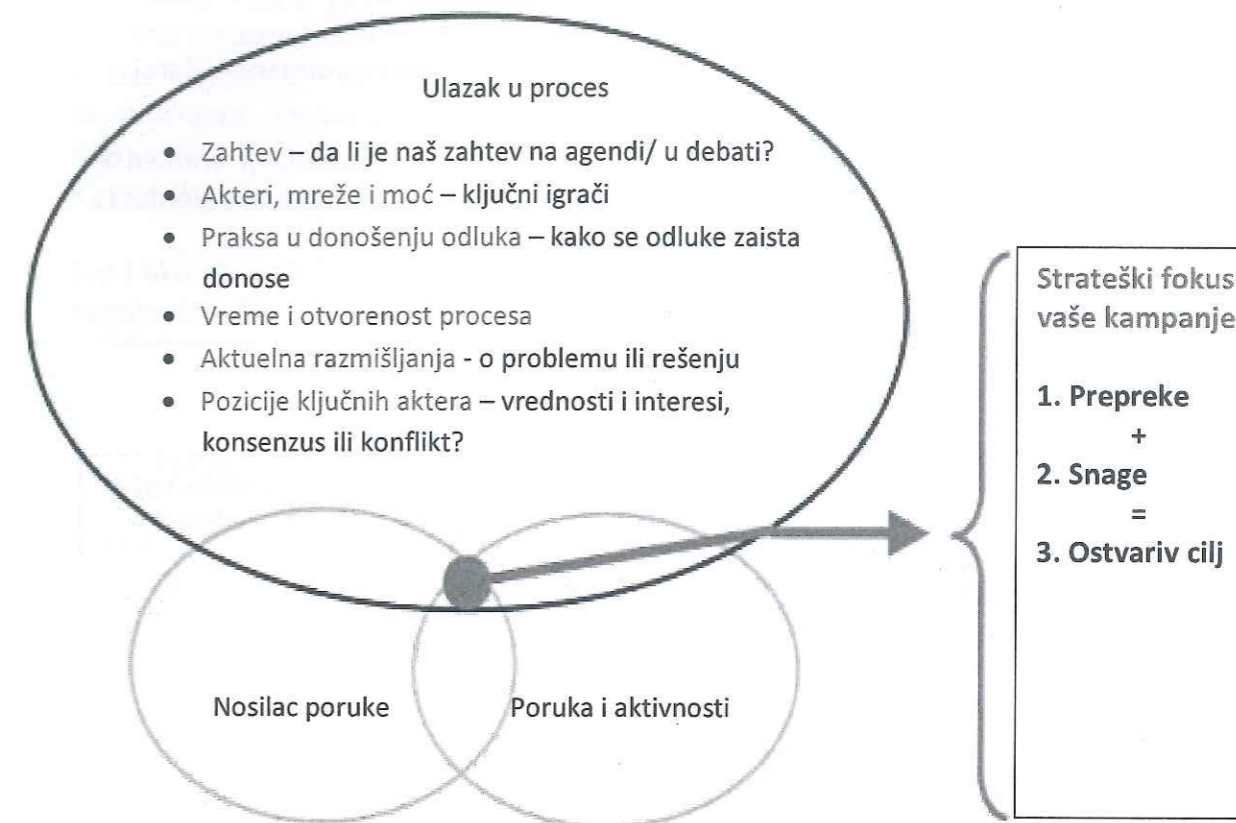
- Trenutne prepreke i izazovi – šta je to što sprečava da se proces donošenja odluka kreće u pravcu u kom vi želite?
- Vaša sredstva i mogućnosti (SNAGA) – šta vi unosite u proces? Šta je to što možete da iskoristiti da se proces pokrene u željenom pravcu?
- Ostvariv cilj – imajući u vidu prepreke koje postoje i sredstava i mogućnosti koje su vam na raspolaganju, koliko zaista možete da utičete na proces?

Odlučujući o strateškom fokusu zagovarači treba da indentifikuju na koji način mogu da pokrenu praktično-politički proces u željenom smeru, i do koje mere mogu da na proces utiču. Pokušavajući da utičete na promenu, potrebno je da imate nešto čime pokrećete proces, neku polugu koju povlačite i pokrećete promenu. To može biti kombinacija novih dokaza i istraživanja, evaluacija programa vlade, novo rešenje za stari problem, „prozor novih mogućnosti“ koji se otvorio u procesu donošenja odluka ili snažna podrška od strane neke uticajne ličnosti ili grupe. Vaše „snage“ prvenstveno treba da nadjačaju prepreke koje onemogućavaju da proces krene u pravcu kojim vi želite. Prepreke mogu biti različite, od konkurentskog predloga koji dolazi od strane jakog aktera, mišljenje uticajnih grupa, nedostatak razumevanja ili predrasude, ili čak vaš lični kredibilitet u debati ili nedostatak podataka i informacija. Balansirajući između snaga i prepreka vi procenjujete koliko daleko možete da pomerite proces kroz vašu kampanju javnog zagovaranja – postavljate ostvariv cilj. Ostvariv cilj kampanje može biti bilo šta, od pokretanja javne debate, pridobijanja donatora da naš predlog stave na listu prioriteta, pridobijanja eksperata, osnivanje opštinske ili parlamentarne radne grupe, sve ono što ostvarenju našeg predloga.



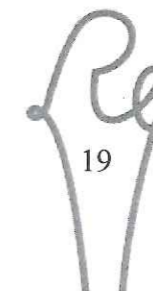
Pronalaženje najpogodnijeg načina za ulazak u proces

Slika 3.



Najvažniji krug u APF-u se naziva „ulazak u proces“. Kroz ovaj krug zagovarači mapiraju i razmatraju ciljani proces donošenja odluka, ljude u procesu i aktuelna razmišljanja o problemu koji žele da tretiraju u svojoj kampanji. Kroz ovaj krug se postavlja scena i određuje pravac kojim ćete ići kako bi vaša saznanja i rezultate istraživanja uveli u proces donošenja odluka. Ovaj krug je razložen na šest elemenata:

- Zahtev – kakav je interes u praktično-političkoj zajednici za temu kojoj ste se posvetili istraživanje? Da li je vaš predlog već na agendi vlade, da li je prepoznat kao problem koji treba rešavati? Postoji li javna debata o tome?
- Akteri, mreže i moć – ko su ključni donosioci odluka i kreatori javnog mišljenja o vašoj temi i kako su međusobno povezani? Na koga treba da utičete u vašoj kampanji javnog zagovaranja?
- Praksa u donošenju odluka – kako se odluke zaista donose u konkretnoj oblasti? Da li se odluke donose kroz formalnu proceduru konsultacija i javne debate ili dalkeo od očiju javnosti, putem dogovora najuticajnijih aktera?

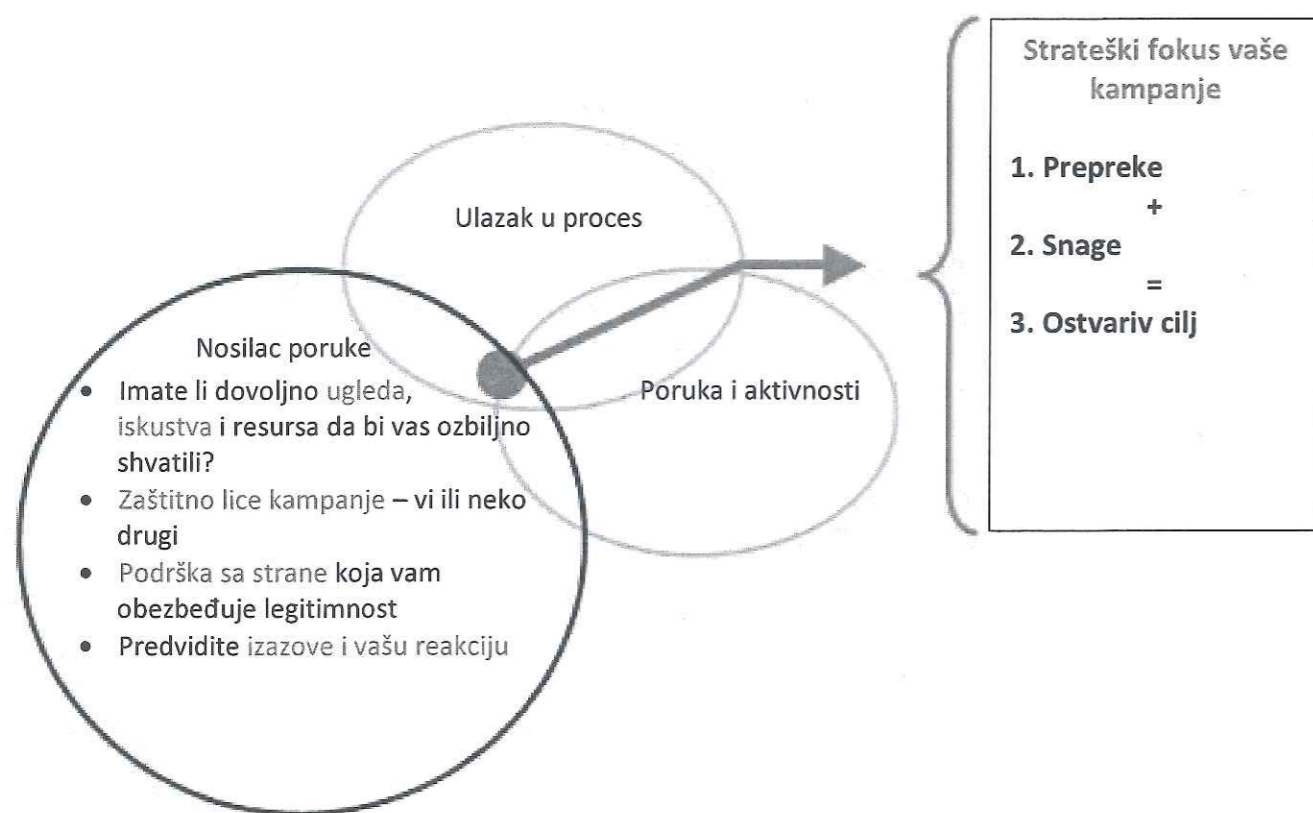


- Vreme i otvorenost procesa – Kada je najbolje vreme i najpovoljnija prilika da započnete ili nastavite sa aktivnostima javnog zagovaranja? na primer, u vreme nastupajućih izbora ili odmah posle, rekonstrukcije vlade, da se priključite tekućoj javnoj debati ili diskusiji u medijima...
- Aktuelna razmišljanja – kako zainteresovane strane razumeju i oblikuju ciljanu oblast koje ste se dotakli, koja rešenja oni nude? Koji vrstu jezika koriste?
- Pozicije ključnih aktera – kako se ključni akteri odnose prema predlozima za pormene u datoj oblasti. Postoji li konsenzus ili sukob mišljenja?

Ovaj proces planiranja će nam pomoći da mapiramo put i odredimo najpovoljniji vremenski trenutak za akciju, istovremeno usmeravajući i odluke koje donesemo u okviru druga dva elementa APF-a i konačno uticati na pravac kretanja čitave kampanje.

Nosilac poruke – pronađite glas kome se veruje

Slika 4.



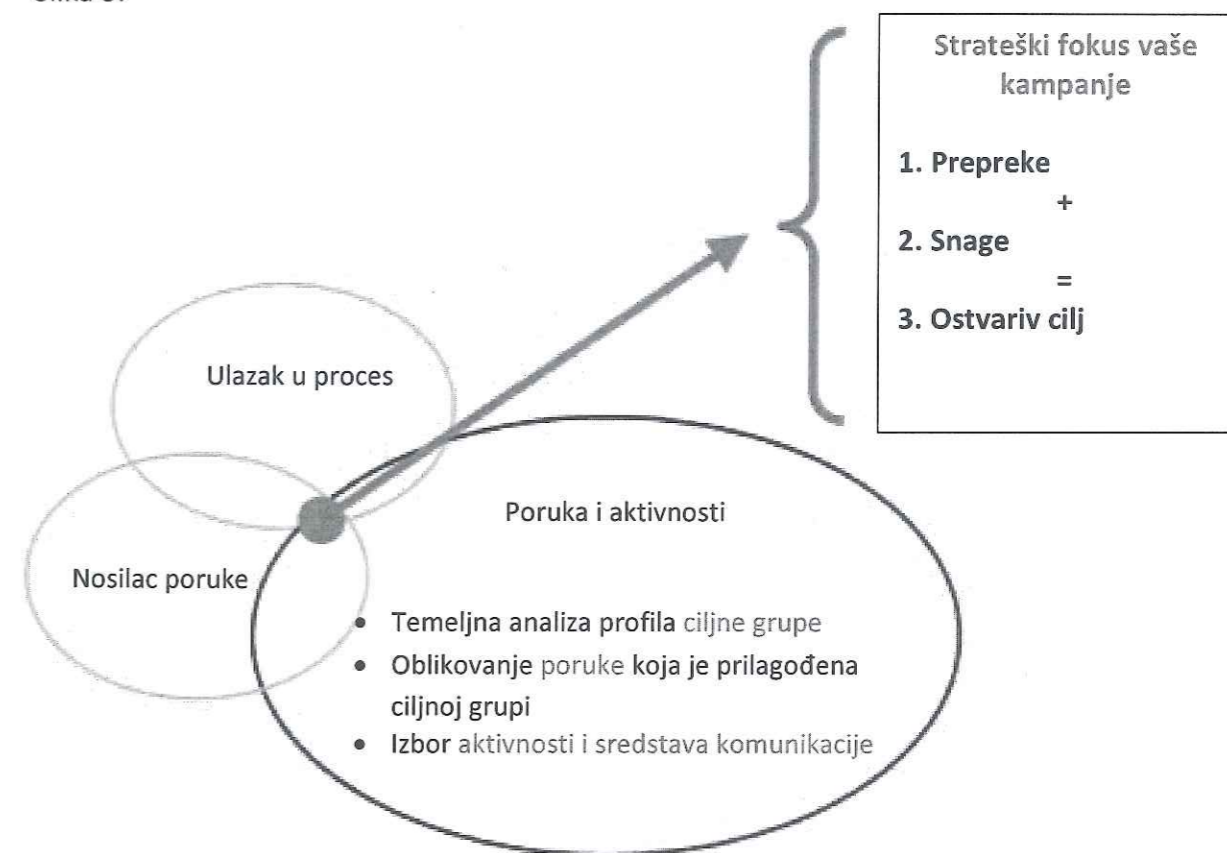
U javnom zagovaranju nosilac poruke je često važan kao i sama poruka. Legitimnost koja proističe iz podrške drugih i uticajnih ličnosti ili organizacija sa solidnom reputacijom je ključni faktor koji vam otvara vrata u procesu javnog zagovaranja. Planiranje u ovom krugu uključuje iskrenu procenu ugleda, reputacije i kapaciteta prilikom izbora pravog nosioca vaše poruke i onih koji će vas podržati:

- Ugled – da li imate dovoljno resursa, kredibiliteta, vidljivost, ugled i podršku da biste bili ključni igrač? Da li ste vi osoba koju drugi ljudio znaju, kojoj veruju i koju su spremni da slušaju?
- Veštine – da li posedujete spektar komunikacionih i interpersonalnih veština potrebnih da uspešno preuzmete multifunkcionalnu ulogu koju ima nosilac poruke?
- Lice kampanje – ko treba da bude zaštitno lice kampanje? Vi ili neko drugi? Da li možete da identifikujete odgovarajućeg posrednika koji može da odrigra tu specifičnu ulogu u vašoj kampanji?
- Podrška – kakva vam je još podrška potrebna da bi vaša kampanja poprimila ozbiljne razmere?

Sve i ako ste odlučili da sami budete zaštitno lice kampanje stvaranje široke baze za podršku je neophodno. Morate pronaći saveznike u procesu !!!

Poruka – pronalaženje pravog fokusa i sredstava za prenošenje poruke vaše kampanje

Slika 5.



Ovaj krug APF-a se fokusira na izradu planova za komunikaciju, onoga što želite da kažete i načina na koji ćete to da kažete. Drugim rečima, njega čine vaša poruka i skup aktivnosti i komunikacionih alata. Usmereni procesom planiranja u prethodnim fazama treba da prođete kroz sledećih pet koraka u kreiranju poruke, odlučivanju o aktivnostima i upravljanju komunikacionim procesom:

- Profil ciljne grupe – zašto se vaša ciljna grupa drži sadašnje pozicije? Posmatrajte iz perspektive njihovih interesa, nada i strahovanja. Koa možete da ih podstaknete i pomerite iz sadašnje pozicije?
- Oblikovanje poruke – koja poruka će uticati i ubediti vašu ciljnu grupu? Kako ćete učiniti da vaša poruka bude upečatljiva, upamćena i prenošena?
- Aktivnosti i komunikacioni alati – kako ćete preneti poruku vašoj ciljnoj grupi (novine, TV, elektronski mediji, društvene mreže...)? Kakvke događaje treba da organizujete (sastanci, demonstracije, javni performansi...) da bi ste skrenuli pažnju vaše ciljne grupe i ubedili ih da usvoje vašu poruku?
- Strateški rizik – hoćete li uznemiriti moćne i uticajne ljude? Da li postoji rizik po vašu bezbednost ili održivost vaše kampanje?
- Izazovi i odgovori – koje odgovore ili izazove očekujete od ciljne grupe kojoj šaljete poruku? Kako ćete braniti vaš stav ili odgovoriti na izazove?

Aktivnost 9 - Mapiranje procesa zagovaranja praktičnih politika

Planiranje vaše kampanje zagovaranja pomoću okvira za zagovaranje praktičnih politika (APF)

Strateški fokus vaše kampanje

Pokušajte da se ne zaglavite na ovim pitanjima kada o njima budete prvi put raspravljali. Detaljno mapiranje procesa, koje sledi, će vam pomoći da date temeljnije odgovore na ova pitanja. Ali uvek imajte na umu pitanja vezana za strateški fokus i vraćajte se na njih dok budete prolazili kroz proces.

Ključna pitanja	Objašnjenja i ilustracije
<p>1. Identifikujte trenutne prepreke i izazove</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Šta je to što sprečava da se proces donošenja odluka kreće u pravcu kako biste vi želeli? ▪ Koje prepreke ili izazovi stoje na putu prihvatanju vašeg predloga? 	<p>Razumevanje prepreka koje stoje na putu promeni koju vi predlažete, ili pokušavate da zaustavite, će omogućiti bolje sagledavanje svih aspekata kampanje, od postavljanja dostižnih ciljeva do razvijanja poruke, aktivnosti i komunikacionih alata. Prepreke u procesu su raznolike i uključuju snažne oponente, vrednosne konflikte, nedostatak podrške ili nemogućnost uključivanja u proces donošenja odluka. Šire gledano, pokušajte da identifikujete koja kombinacija ovih elemenata blokira proces i vidite da li postoji prekretnica u procesu koja to može da izmeni.</p>
<p>2. Procenite svoja sredstva i mogućnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koja sredstava i mogućnosti imate na raspolaganju u procesu donošenja odluka. Šta možete da iskoristite kako bi uticali na identifikovane prepreke i stvorili situaciju za pokretanje procesa u željenom smeru? ▪ Koju kombinaciju novih upečatljivih informacija ili podataka možete da iskoristite da biste pokrenuli proces. Gde možete da pronađete podršku ili nove mogućnosti? 	<p>Identifikacija sredstava i mogućnosti koje vam stoje na raspolaganju da bi ste sproveli željenu promenu je ključna. To može biti jedan ili kombinacija novih dokaza, analiza ili istraživačkih podataka; nova definicija problema; novi predlog ili praktično-politička opcija; podrška istomišljenika, stejkholdera ili eksperata u oblasti; kredibilitet koji možete da upotrebite; novac; glasovi; i/ili otvaranje „prozora“ novih praktično-političkih mogućnosti u procesu donošenja odluka.</p>
<p>3. Postavite dostižan cilj vaše kampanje</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Šta je dostižan cilj inicijative koju zagovarate a za koji mislite da je realno ostvariv? ▪ Imajući u vidu sredstva, mogućnosti i prepoznate prepreke, koliko zaista možete da utičete na proces? 	<p>Postavljanje dostižnog cilja će vam dati realne šanse da ostvarite željenu promenu ili zaustavite proces, npr:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zaustaviti ili započeti određenu praktično-političku inicijativu vlade, ▪ učiniti da vlada usvoji vaše preporuke, ▪ izmeniti prirodu debate koja se vodi oko određene teme, ▪ postaviti određeno pitanje na vladinu agendu. <p>Pokušajte da izbegnete puko nabranje želja. Realističnost će vam omogućiti da sagledate mogućnosti vašeg uticaja. Upamtite da cilj kampanje nije isto što i krajnji rezultat vaše inicijative, npr. da se izvrši decentralizacija obrazovnih fondova. Ali promena u procesu, što je bio cilj kampanje, će uticati da se ovaj predlog nađe na vladinoj agendi.</p>

Detaljno mapiranje i planiranje

Ulazak u proces

Mapirajte različite dimenzije procesa donošenja odluka koje su navedene u sledećoj tabeli i pokušajte da pronađete najprihvatljiviji i najefektniji način da plasirate poruku vaše kampanje i zagovaranja.

Ključna pitanja	Objašnjenja i ilustracije
1. Odmerite nivo vašeg zahteva <ul style="list-style-type: none"> Da li je predmet vašeg interesovanja već na agendi vlade? Ako nije, postoji li grupa ljudi koja se time već bavi ili već zagovara za istu stvar? Da li već postoji interesovanje za temu kojom se bavite ili morate da ga stvorite? 	Generalno, lakše je izvršiti uticaj ako već postoji određen stepen interesovanja za vašu ideju ili predlog. Najpovoljnija situacija je kada vlada već ima nameru da se bavi problemom koji je u vašem fokusu. Ako nije, proverite postoje li drugi istraživači, NVO, vladine agencije ili drugi stejkholderi koji se bave istim problemom. Bolje je uključiti se u aktuelnu diskusiju nego pokretati novu.
2. Mapirajte aktore, mreže i centre moći <ul style="list-style-type: none"> Ko su glavni stejkholderi u ciljanom praktično-političkom okviru. Ko su glavni donosioci odluka i politički lideri na koje morate da utičete? Gde je zaista centar moći? Ko zapravo donosi odluku? Ko utiče na tu osobu ili osobe? 	Osnovno je da shvatite ko su glavni igrači i kako su oni povezani. Vi tražite prave donosiocce odluka i krug ljudi oko njih jer je to centar uticaja ili moći u mreži. Mapirajte sektore i njihovu povezanost, npr. vladine agencije, nevladine organizacije, medije i akademsku zajednicu. Neformalne veze ili lični kontakti mogu biti važni koliko i formalni.
3. Upoznajte se sa praksom donošenja odluka <ul style="list-style-type: none"> Kako se zaista donose odluke u praktično-političkom okviru za koji ste zainteresovani? Gde se donose odluke? Da li ključni uticaj dolazi kroz formalne ili neformalne kanale? 	Odluke se obično donose i formalnim i neformalnim putem. Može biti otvorene javne rasprave, debata i konsultacija, sastanaka parlamentarnih odbora i ministarskih saveta, a da se ipak ključne odluke donesu na neformalnom sastanku. Znanje o tome gde se zaista odluke donose je ključno.
4. Delujte u pravom trenutku <ul style="list-style-type: none"> Kada je najbolji trenutak da pokrenete vašu kampanju zagovaranja? Možete li da uočite „otvoren prozor“ mogućnosti i iskoristite tu prednost? Koliko dugo će ta mogućnost postojati? Hoće li vaša istraživanja i analize biti od koristi u datom trenutku? 	Da biste ostvarili uticaj morate biti spremni da u pravom trenutku u proces donošenja odluka plasirate vaš predlog i analize. Posmatrajući učesnike i praksu u donošenju odluka prepoznajte najbolje mogućnosti i otvoren put za vašu inicijativu. Politički prozori obično se otvaraju oko izbora, pri stupanju nove administracije ili novog vođstva na vlast, kada okolnosti nalažu nove mere, npr. u vreme finansijske krize.

5. Razumite način razmišljanja u mreži

- Kako stejkholderi razmišljaju i diskutuju o vašem problemu i potencijalnim rešenjima (praktično-politički narativ)?
- Kako glavni stejkholderi vide ili zamišljaju to praktično-političko pitanje?

Da biste vaš predlog ili analizu učinili relevantnom za stejkholdere morate biti u stanju da povežete i suprotstavite vaše mišljenje njihovim tekućim debatama. Pre nego što to budete u stanju da učinite, morate da razumete kako oni vode diskusije, da odredite, i prilagodite se njihovom načinu razumevanja praktično-političkog problema i potencijalnih rešenja. Njihovo viđenje problema je veoma važno. Npr, u pružanju socijalnih usluga na jezicima manjina, da li oni to vide kao pitanje efikasnosti, ljudskih prava ili kao opasnost za nacionalnu bezbednost.

6. Mapirajte trenutne pozicije glavnih stejkholdera

- Koja je sadašnja pozicija glavnih aktera koji utiču na oblast vašeg interesovanja?
- Koliki je stepen konsenzusa ili konflikta među ključnim akterima po tom pitanju?

To znači da morate detaljno da mapirate poziciju različitih aktera u debati o pitanju koje vas zanima, da razumete razloge zašto to rade, koji interesi i vrednosti utiču na kreiranje njihovog stava. Upamtite da, iako su ljudi na istoj strani u debati, njihovi motivi mogu biti potpuno različiti. Uvid u njihove razloge i pozicije pomoći će vam da zaista razumete prirodu izazova sa kojima se suočavate u pokušaju da identifikujete pozicije ključnih stejkholdera. Akterima u konfliktnim debatama može biti teže da se pokrenu ili prihvate promene.

Pre nego što pređete na sledeću sekciju, na nosioca poruke, vratite se na pitanja o strateškom fokusu i ponovo ih prodiskutujte, nakon što te prošli sekciju „ulazak u proces“.

Detaljno mapiranje i planiranje

Nosilac poruke

Pronalaženje zaštitnog lica kampanje i procena podrške koja dolazi od drugih aktera je neophodna. U zagovaranju nosilac poruke je podjednako važan (ako ne i važniji) od same poruke.

Ključna pitanja	Objašnjenja i ilustracije
<p>1. Pronađite zaštitno lice vaše kampanje</p> <ul style="list-style-type: none"> Da li će vaša organizacija biti nosilac poruke i ključni glasnogovornik u vašoj kampanji? Da li imate uravnotežen odnos ugleda, kredibiliteta, vidljivosti, podrške i veština da odigrate tu ulogu? Da li će neko drugi predvoditi kampanju? Ili vam je samo potreban neko drugi da u određenom trenutku odigra specifičnu ulogu u kampanji? 	<p>Obezbediti pravu osobu ili organizaciju sa kredibilitetom je ključno za otvaranje vrata, obezbeđivanje sastanaka sa pravim osobama kao i da biste bili ozbiljno shvaćeni. Nosilac poruke ne mora nužno biti jedna osoba – to može biti organizacija ili koalicija.</p> <p>Obično vam je potrebna podrška ili odobrenje od veoma prepoznatljivog pojedinca da biste započeli kampanju. Npr, bliski savetnici ministara ili narodnih poslanika ili prominentna figura iz NVO čaršije koja može odigrati tu ulogu.</p> <p>Ove osobe mogu predvoditi kampanju ili igrati neku drugu specifičnu ulogu u prevazilaženju prepreka ili obezbeđivanje puta ka željenom cilju. Ovi ljudi se obično prepoznaju kao brokeri ili lideri (<i>policy brokers or champions</i>)</p>
<p>2. Obezbedite podršku sa strane</p> <ul style="list-style-type: none"> Koja vrsta podrške i u kom stepenu vam je potrebna od drugih aktera da biste dostigli postavljene ciljeve? Ko su ljudi koje treba pridobiti? 	<p>Morate pronaći prijatelje u procesu i obezbediti podršku drugih da biste ojačali sopstveni kredibilitet i poziciju. Ovi ljudi se mogu nalaziti u vladinom i nevladinom sektoru, među drugim akterima ili medijima. Možda će vam zatrebati druga vrsta podrške, kao što je novac, resursi ili drugi kapaciteti. Zato pokušajte da podesite stepen podrške u skladu sa identifikovanim preprekama, a ne samo zbog toga što su to vaši prijatelji ili saveznici.</p>

Pre nego što pređete na sledeću sekciju, poruku, vratite se na pitanja strateškog fokusa i ponovo ih razmotrite, imajući u vidu diskusiju koju ste vodili oko nosioca poruke.

Detaljno mapiranje i planiranje

Poruka i aktivnosti

Donošenje odluke o fokusu poruke (ili poruka) vašeg zagovaranja i skupu aktivnosti i instrumenata koje ćete iskoristiti da biste uključili ili ubedili vašu ključnu ciljnu grupu.

Ključna pitanja	Objašnjenja i ilustracije
<p>1. Dubinski analizirajte profil vaše ciljne grupe</p> <ul style="list-style-type: none"> Ko čini specifičnu ciljnu grupu u prvom i ostalim talasima vaše kampanje zagovaranja? Koliko će daleko izabrana ciljna grupa biti spremna da sledi vašu ideju i predloge? Koji su njihovi interesi u datoj situaciji? Postoji li lična ili emotivna vezanost prema vašem predlogu? 	<p>U „ulasku u proces“ identifikujete glavne stejkholdere. Sada morate da pronađete određene pojedince ili grupe koje ćete uključiti u vašu kampanju. Prvo morate uključiti donosiocel odluka i lidere u oblasti kojom se bavite ili, pak, druge aktere čija vam je podrška neophodna kao stepnik ka donosiocima odluka.</p> <p>U drugom koraku mora vam biti jasna pozicija ciljne grupe ili grupa i razdaljina koju bi trebalo da pređu da bi se složili sa vašim predlogom. Vratite se na dostiznost vašeg cilja u ovom koraku.</p> <p>Treba da pokušate da se stavite u poziciju vaše ciljne grupe. Obično je u pitanju finansijski element zbog kojeg štite određene pozicije ali to mogu biti i nacionalni, istorijski, regionalni ili etnički motivi. Ovo će vam omogućiti da fokusirate i izoštrite vašu poruku.</p>
<p>2. Oblikujte poruku za svoju ciljnu grupu</p> <ul style="list-style-type: none"> Koju poruku (poruke) ćete poslati izabranoj ciljnoj grupi ili grupama kako bi ih ponukali da razmotre sopstvene pozicije i prihvate vaš predlog? Da li je poruka pristupačna i relevantna za aktuelnu praktično-političku agendu? Da li je okrenuta ka praktičnim rešenjima? Na koji način ćete plasirati poruku a da ona bude prenosiva i pamtljiva, kako bi je vaša ciljna grupa mogla prenositi drugima. 	<p>Krenite sa pozicija vaše ciljne grupe i razmišljajte kako da ih uključite i ubedite da ima smisla da usvoje vaše mišljenje. Koristite se njihovim jezikom, sa prijemčivim i efektnim podacima.</p> <p>Ciljna će grupa često odbaciti predloge ili sugestije koji su neostvarivi ili očigledno nisu deo debate koju oni vode o konkretnom problemu. Ako učinite poruku teško razumljivom napravićete barijeru.</p> <p>Važno je da razmišljate o tome ko će lako upamtiti i biti u stanju da prenosi vašu poruku. Isplanirajte naslove, priče, i grafikone koji su prijemčivi.</p>

<p>3. Izaberite adekvante aktivnosti i komunikacione alate u procesu zagovaranja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Šta želite da postignete u sledećem talasu vaše kampanje? ▪ Koja kombinacija aktivnosti vam je potrebna da biste postigli zadovoljavajuću uključenost i interakciju sa vašom ciljnom grupom i postigli cilj? ▪ Koja kombinacija komunikacionih alata vam je neophodna da biste sprovedli planirane aktivnosti? 	<p>Razmislite o postepenom dostizanju vaših ciljeva, kroz kraće do srednjoročne korake ili talase. Kao početni korak možete, npr, obezbediti podršku značajnih osoba u vašoj ciljnoj grupi koji mogu biti nosioci poruke. To je korak ka ostvarenju vašeg opšteg cilja.</p> <p>Za dostizanje vašeg cilja može biti dovoljna samo publikacija i sastanak. Ali često vam može biti potrebna publikacija, sastanak, IT podrška, konferencije i prezentacije, sastanci i lobiranje kao i podrška medija. Kroz set aktivnosti vi gradite osnovu za naredni korak u vašoj kampanji.</p> <p>Dobro proverite da li ste izabrali prava sredstva da dođete do prave ciljne grupe. To mogu biti eksperti, informisana javnost ili javnost. U skladu sa aktivnostima koje ste odabrali i ciljnom grupom biće vam neophodna kombinacija komunikacionih sredstava kao što su predlozi praktične politike, prezentacije, video materijal, web prezentacije ili članci u medijima.</p>
↓ OVO JE MNOGO VAŽNO, NE ZABORAVITE ↓	
<p>4. Procenite strateške rizike u kampanji</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koji su to strateški rizici za vas ili vašu organizaciju koje nosi sprovođenje kampanje zagovaranja? 	<p>Zagovaranje znači zauzimanje stava i često povlači javnu kritiku moćnih ljudi. O tome treba razmišljati kao o riziku za vas i vašu organizaciju. Procena rizika uključuje i pitanje održivosti i, u nekim slučajevima, lične bezbednosti!</p>
<p>5. Plan za moguće izazove i odgovore</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Da li ste spremni da branite kredibilitet istraživanja? 	<p>Prve reakcije na zagovaranje zasnovano na istraživanju su obično vezane za korišćenu metodologiju, veličinu uzorka, izbor slučajeva, tip dokaza itd. U osnovi, treba da budete spremni da branite svoje tvrdnje u skladu sa prikupljenim podacima i iznetim dokazima. Takođe, pripremite se da branite značaj i praktičnu vrednost istraživanja.</p> <p>Razmislite o prvih četiri pet slušalaca kojima ćete predstaviti istraživanje. Kako su reagovali na vašu poruku? Razmislite o probi sadržaja i fokusa vaše poruke pre nego što se obratite široj publici. U svakom slučaju očekujte da će biti reakcija na vaše predloge i da se nekim ljudima jednostavno neće svideti.</p>

Na kraju, ponovo se vratite na pitanja o strateškom fokusu i još jednom ih razmotrite uzimajući u obzir i vašu diskusiju u okviru dela „poruke i aktivnosti“

PRILOZI

PRILOG 1. Kako uklopiti istraživanje u proces donošenja odluka kada je problem već na agendi vlade?

Važan aspekt planiranja vaše kampanje je uklapanje istraživanja u proces donošenja odluka, odnosno razmatranje kako će se debata razvijati onda kada se problem već nalazi na agendi vlade. U suštini, rezultati istraživanja praktične politike, sami po sebi, mogu biti katalizator za problem da se on sa agende eksperata premesti na agendu donosilaca odluka pokazujući, npr. da je trenutni program vlade nezadovoljavajući ili sugerišući novo rešenje ili primenu novih tehnologija na stari problem. Najnoviji rezultati istraživanja su samo jedan od načina na koji problem može doći na dnevni red vlade. Aktuelni događaji (kao što su prirodne katastrofe, ekonomska ili bezbednosna kriza) ili promena u vrednosnim prioritetima (npr. dolazak nove političke stranke na vlast) su, takođe, glavni pokretači za postavljanje agende.

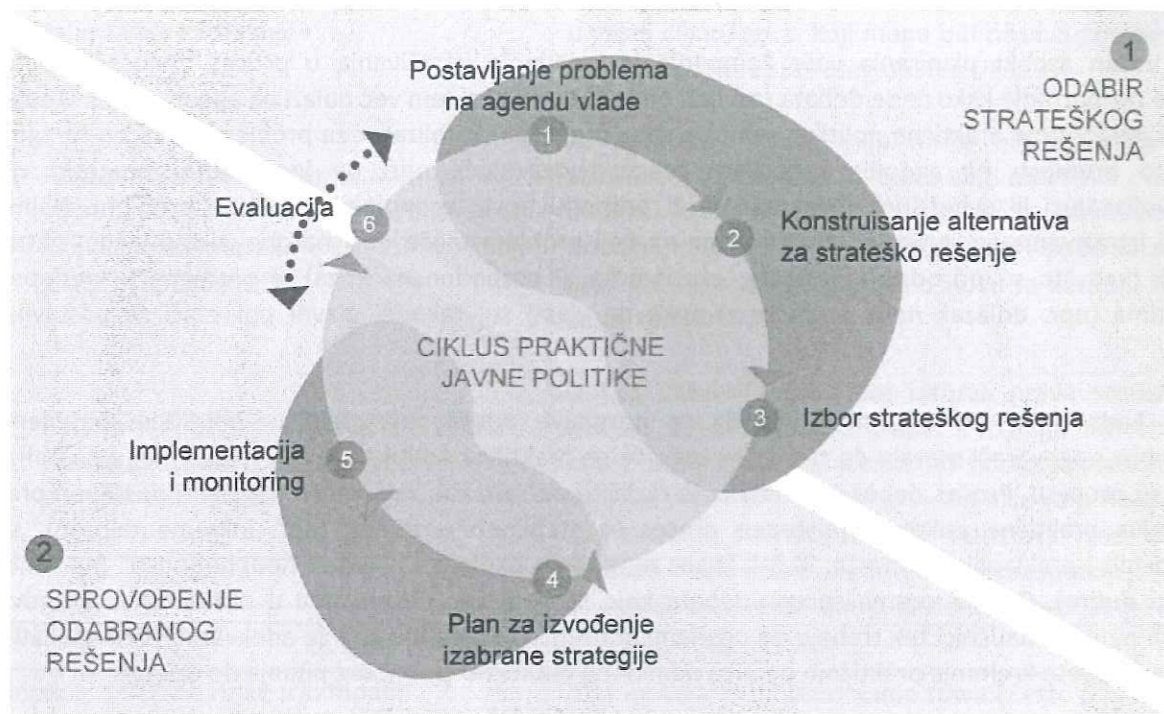
Jednom kada donosioci odluka odluče da se pozabave određenim praktično-političkim pitanjem ili problemom, zagovarači moraju da razmotre kako će se praktična politika kreirati i kako mogu najbolje da doprinesu procesu. Proces donošenja odluka je različito opisan, kao racionalan, logičan i postepen proces (npr. ciklus praktične politike), postepen proces sa stabilnim promenama (npr. inkrementalizam), skup interaktivnih i preklapajućih mreža, ili čak "haos nezgodnih okolnosti i svrhe i neophodnosti" (npr. model kante za đubre). Ovo je veoma sporna debata koja se vodi već decenijama u akademskim krugovima političkih nauka, i naučnici tek trebaju da postignu konsenzus o modelu koji će adekvatno predstavljati svu složenost procesa kreiranja praktičnih politika od jednog praktično-političkog pitanja do drugog.

Međutim, cilj naše diskusije nije da damo doprinos tekućoj debati o tome koji model najviše odgovara višestrukoj stvarnosti procesa kreiranja praktičnih politika. Naš cilj je pragmatičan i pedagoški imperativ je da početnicima bez iskustva u procesu kreiranja praktične politike predstavimo jedan razumljiv način ulaska u složen proces kreiranja praktične politike. Iz ovog razloga, fokusiraćemo se na ciklus praktične politike, koji služi kao jedan pristupačan način za korisnike da razumeju organizovani i racionalni proces donošenja odluka. Ovo je veoma važno, jer bili bolji ili lošiji, racionalni modeli procesa kreiranja praktične politike, kao što je ciklus praktične politike, imaju jak uticaj na jačanje kapaciteta i reformu upravljanja u zemljama u tranziciji i ono što je svakako vredno jeste prepoznavati želju za racionalizmom u ovom procesu. Zapravo, takva želja za informativnim, inkluzivnim i organizovanim načinom donošenja odluka predstavlja dobru osnovu da rezultati istraživanja budu značajni i uticajni. Na kraju, ako učenik (početnik) i razmišlja o realnosti procesa kreiranja praktične politike u njihovom kontekstu i vidi da je ciklus praktične politike neispravan odraz ovog procesa, on ostaje koristan kao početna tačka za razumevanje i širi način na koji se govori o procesima praktične politike. Iz ovih razloga, ciklus praktične politike je model na osnovu kojeg smo mi zasnovali naša razmatranja o procesu kreiranja praktične politike.

Mi koristimo prilagođenu verziju ciklusa praktične politike da bi diskutovali o različitim fazama u kojima istraživanje može da se uklopi u proces kreiranja praktične politike. Prvo, da bi poboljšali pristupačnost, uklonili smo većinu konfuznih sintagma koje opisuju određene faze ciklusa i kreirali rečnik praktične politike bez opterećujućih izraza. Drugo, grupisali smo faze ciklusa koje oslikavaju prirodan tok i razvoj diskusije kroz proces kreiranja praktične politike. Dodatak onome što smo naveli, kao „bubrezi“ na Slici 1, nastoji da usresredi javno zagovaranje na onaj deo procesa kreiranja praktične politike na koji da ciljate.

Slika 6.

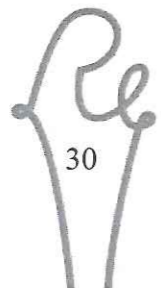
Priroda debate oko procesa donošenja odluka: „bubrezi“



Kao što je ranije spomenuto, promena u vrednosnim prioritetima (npr. dolazak nove političke stranke na vlast), aktuelni događaji (kao što su prirodne katastrofe, ekonomske i bezbednosne krize), pojava novih tehnologija i rešenja, ili upadljiva evaluacija programa ili istraživanje može biti podsticaj da se pitanje postavi na dnevni red ili da se započne proces. Jednom kada se problem praktične politike nađe na dnevnom redu vlade, prva diskusija je obično usredsređena na izbor odgovarajuće strateške opcije da bi se rešio problem, npr. da li versko obrazovanje konfensionalno ili sekularno? U takvoj diskusiji, učesnici debatuju o prirodi problema, aspiracijama društva, i učinkovitosti i izvodljivosti predložene opcije. Ova prva debata traje dok se ne izabere strateško rešenje od strane vlade u svetlu šire debate koja je vođena.

Ova prva faza debate daje najviše mogućnosti za uklapanje rezultata istraživanja. U suštini, ova debata ili izgledi za predstojeću debatu ove vrste često služe kao podsticaj da se naruči istraživanje u određenoj oblasti ili bar dalja ekspertiska analiza. Ne iznenađuje činjenica da se ova vrsta debate obično vodi i uklapa u skladu sa trenutnim opšte poznatim mišljenjima stručnjaka date zajednice.

Jednom kada je strategija odabrana, celokupan proces se pomera na drugi „bubreg“ – sprovođenje odabranog rešenja. U ovoj fazi je dizajniran i realizovan pogodan pristup za realizaciju odabrane strategije. Diskusija je ovde fokusirana na to kako organizovati institucije, resurse i instrumente praktične politike (npr. od zakonodavstva do inicijative za kampanju javnog zagovaranja) do efektivne isporuke odabrane strategije (da nastavimo sa prethodnim primerom: ako je izabran sekularan pristup, diskusija će se fokusirati oko pitanja kako obučiti nastavnike, razviti udžbenike, uključiti roditelje u proces, obezbediti finansiranje i evaluaciju).



Ovo nije privilegija nadležnog javnog organa čiji je zadatak sprovođenje strategije: nezavisne ekspertize i istraživanja sa odgovarajućim pristupom su više nego potrebne i mogu dati značajan doprinos. Na primer, Fond za otvoreno društvo je imao istraživačku grupu koja je 2006. godine istraživala sprovođenje strategija lokalnog ekonomskog razvoja u zemljama Zapadnog Balkana. Smatralo se da su odabrane strategije delotvorne, ali da je koncipiranje praktične politike i njeno sprovođenje bilo loše. Postoji veliki broj primera iz zemalja u tranziciji o strateškim odlukama koje su ili donete i koje nisu ni sprovedene ili su loše sprovedene ili je pak, sprovođenje bilo nedosledno.

Poslednji korak u ciklusu je evaluacija. Evaluacija programa nastavlja da bude najslabija karika u procesu kreiranja praktične politike širom regiona, uz sve veći broj NGO koje preuzimaju ulogu javne administracije u ovoj fazi. Kao što je bio slučaj i sa drugim fazama, istraživanje praktične politike takođe može započeti ovde. Zaista, bilo koji projekat istraživanja praktične politike evaluira trenutni pristup administracije i generalno to vodi ka dva zaključka: da je nova/prilagođena strategija neophodna ili da je ta strategija dobra, ali da je neophodan novi/prilagođeni pristup realizaciji iste, tj. kretanje napred ili nazad u ciklusu praktične politike.

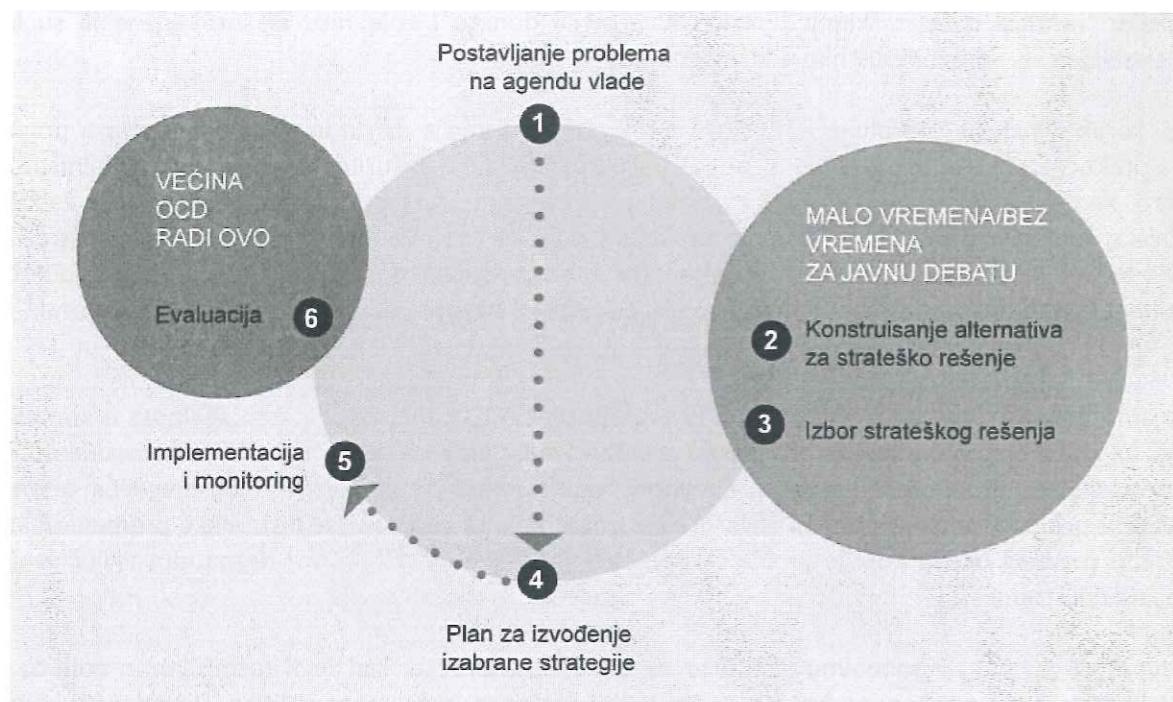
Ono što smo gore već opisali je proces koji nije prepoznat od strane mnogih kao realnost u kontekstu tranzicije, ali mi verujemo da, polako ali sigurno, elementi ovog procesa postaju deo institucionalne prakse. U najgorem slučaju, problem se našao na dnevnom redu i odmah se pojavio predlog njegovog rešenja - potreba da se promeni postojeći pravni okvir - i to je pomeranje sa veoma uske diskusije o promeni politike na promenu pravnog okvira koja je prošla sa nezapaženom javnom debatom i neznatnim uključivanjem zainteresovanih strana.

To proizvodi takozvanu zakonodavnu „fiksaciju“ u kontekstu tranzicije: kad ljudi razmišljaju o politici, oni automatski razmišljaju o zakonima kao da su oni jedini dostupan instrument politike. U sledećem koraku, revidirani zakon prolazi brzo, bez mnogo javne rasprave i novo zakonodavstvo je zatim prihvaćeno od strane relevantnih javnih institucija. Oni odlučuju šta će to značiti za njih i na odgovarajući način menjaju njihovu trenutnu praksu. Nova praksa se sprovodi nekritički u duhu kulture u državnoj službi koja sebe vidi, pre kao veslače, a ne upravljače na brodu. U tom smislu, ima veoma malo ili nimalo evaluacije od strane uključenih javnih institucija i malo javne diskusije o sprovođenju promena. Šira javna debata o određenim pitanjima ostaje diskreciono pravo i teži se da do njih dođe, jedino ako postoje reformski orijentisani političari ili ako postoji pritisak od strane javnosti, medija ili međunarodnih organizacija. Slika 2 pokazuje naše nastojanje da predstavimo dve dimenzije najgoreg mogućeg scenarija.



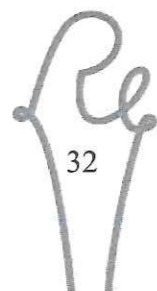
Slika 7.

Najgori mogući scenario u procesu kreiranja praktičkih politika u zemljama u tranziciji ili najčešći scenario u Srbiji.



Međutim, vesti nisu uvek negativne, sve više je pritisaka (unutrašnjih i spoljašnjih) i shvatanja da su tako zatvoreni procesi veoma neefikasni i da je neophodan zajednički rad da bi se došlo do odgovarajućeg rešenja. Reformski orijentisani lideri i potreba da se odgovori zahtevima međunarodnih organizacija i procesu pristupanja (npr. EU ili NATO) jeste okvir kreiranja praktične politike koji vodi promenama.

Za zagovarače praktične politike je od ključnog značaja da poseduju temeljno znanje o tome kako funkcioniše proces kreiranja praktične politike i na koju fazu u procesu ćete ciljati, i samim tim tačno znati kako i kada da izvršite pritisak na najpogodniju ključnu tačku.



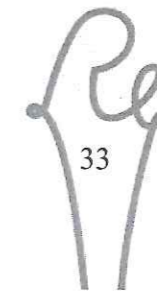
PRILOG 2. Sažeti predlog praktične politike

Pregled

Sažeti predlog praktične politike predstavlja dokument koji u kratkim crtama ističe racio izbora određene alternative ili određenog seta akcija u aktuelnoj raspravi o mogućim pravcima politike. Najčešće se piše na direktan zahtev donosioca odluka ili organizacije koja ima nameru da javno zastupa stavove izložene u sažeti predlog praktične politike. Zavisno od uloge pisca ili organizacije koja je napisala dokument, sažeti predlog praktične može da posluži fokusiranju aktuelne rasprave o alternativama, bez zauzimanja stava o pojedinim alternativama (pisci su tada u ulozi "objektivnih" istraživača). Kao sasvim druga krajnost, sažeti predlog praktične politike može i da se direktno usmeri na pružanje argumenata za prihvatanje određene alternative (tada su pisci zastupnici te alternative). Ipak, pošto je svaka rasprava o alternativama svojevrsno tržište konkurentnih ideja, svrha je sažetog predloga praktične politike da ubedi ciljnu grupu da postoji gorući problem i da je potrebno prihvatiti alternative ili sled akcija za koje se zalaže sažeti predlog praktične politike; drugim rečima, sažeti predlog praktične politike bi trebalo da bude zamajac akcije.

Ključ uspeha svih marketinških instrumenata, pa i sažetog predloga praktične politike, je u ciljanju sa porukom na određenu ciljnu grupu. Najčešće je ciljna grupa sažetog predloga praktične politike donosilac odluka, mada nije retko da se sažeti predlog praktične politike koristi i kao podrška širim inicijativama, ciljajući pri tom na širu, ali informisanu ciljnu grupu (kao što su donosioci odluka, novinari, diplomate, javna uprava, istraživači). Da bi se napisao jedan delotvoran sažeti predlog praktične politike, trebalo bi voditi računa o:

- Fokusu – svi aspekti sažetog predloga praktične politike (počev od poruke koju nosi pa do spoljnog izgleda) moraju se strateški usmeriti na postizanje cilja – ubeđivanje ciljne grupe. Na primer, argumenti koje nudite morate da gradite na onome što čitalac već zna o datom problemu, morate kroz argumente da upoznajete čitaoca sa onim što još uvek ne zna i morate da ih napišete jezikom koji odražava vrednosni sistem vašeg čitaoca, odnosno da koristite ideje, dokaze i jezik koji će ih ubediti.
- Stručnosti, a ne o istraživanju – vašu ciljnu grupu najčešće ne interesuju istraživačke/analitičke procedure koje su se koristile za pribavljanje dokaza, ali ga veoma interesuje piščev pogled na problem i moguća rešenja koja se baziraju na novim dokazima.
- Praktičnosti i izvodljivosti – sažeti predlog praktične politike je instrument koji je orijentisan na akciju. Otuda, argument iz sažetog predloga praktične politike mora da se gradi na stvarnim dešavanjima u praksi, a preporuke koje nudi moraju biti realne za ciljnu grupu.
- Baziranosti na dokazima – sažeti predlog praktične politike je sredstvo komunikacije koje pišu analitičari, te stoga svaka potencijalna ciljna grupa ne samo da se nada da će dobiti racionalne argumente, već je jedina stvar koja može da ih pridobije argument koji je potkrepljen dokazima o postojanju određenog problema i o posledicama do kojih dovodi prihvatanje određene alternative.
- Limitiranosti – da bi se pružio dovoljno obuhvatan i u isto vreme fokusiran argument na malom prostoru, fokus sažetog predloga praktične politike mora se striktno držati datog problema ili područja tog problema.
- Sažetosti – ciljne grupe najčešće nemaju vremena da čitaju dubinske argumente na 20 strana. Otuda, sažeti predlog praktične politike retko prelazi 6 – 8 strana (3.000) reči



- Jasnosti – ovo se ne odnosi samo na jasnost i jednostavnost jezika (dakle, ne samo na žargon i pojmove određene akademske discipline), već i na pružanje argumenata koji su lepo obrađeni, koji se lako prate i koji su usredsređeni na široku, ali informisanu čitalačku publiku.
- Pristupačnosti – pisac sažetog predloga praktične politike treba da omogući da čitalac jednostavno koristi dokument, on treba da izdela tekst na podnaslove koji su dovoljno jasni i deskriptivni da čitaoca vode kroz tekst.
- Promotivnosti – sažeti predlog praktične politike mora da bude lep na oko potencijalnom čitaocu, kako bi se ostavio povoljan utisak (profesionalizam, inovativnost...). Otuda, mnogi autori sažetih predloga praktične politike koriste elemente promotivnih materijala (flajera) – boje, logoi, fotografije, slogani, ilustrativni citati ...

Sažeti predlog praktične politike se smatra najčešćim i najdelotvornijim pisanim sredstvom komunikacije u kampanji za određenu politiku. Ali zbog problema (ne)usklađenosti gorenavedenih kriterijuma, mnogi ga smatraju najnezgodnijim dokumentom za pisanje.

Opšti strukturalni elementi sažetog predloga praktične politike

Kao što je već istaknuto, sažeti predlog praktične politike direktno odražava ulogu koju igraju analitičar, od istraživača do zagovornika. Ovde ćemo se koncentrisati na sažeti predlog praktične politike koji je orijentisan na akciju, na zastupničku krajnost skale. Čak i ovde postoji mnogo varijacija, ali najčešći elementi sažetih predloga praktične politike su sledeći:

1. naslov
2. rezime
3. pozadina i značaj problema
4. kritike opcija
5. preporuke
6. dodaci
7. konsultovani/preporučeni izvori

Detaljnije:

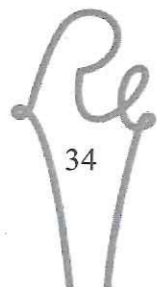
1. Naslov

Naslov treba da pridobije čitaocu pažnju i da ga/je natera da pročita sažeti predlog praktične politike. Otuda, naslov mora da bude deskriptivan, prodoran i značajan.

2. Sažetak

Plj rezimea je da još više ubedi čitaoca da vredi dublje proučiti sažeti predlog praktične politike.

Naročito je važno da kroz sažeti predlog praktične politike publika kojoj manjka vreme vidi svrhu i značaj sažetog predloga praktične politike. Otuda, rezime bi trebalo da u jedan do dva paragrafa obuhvati:



34



- opis problema
- izjavu u kojoj se nalaze razlozi zašto aktuelni pristup/opcija treba da se promeni
- vaš predlog akcija.

3. Pozadina i značaj problema

Svrha ovog elementa je da ubedi ciljnu grupu da postoji gorući problem koji zahteva njenu akciju. Ovaj element je ujedno i uvod i temelj sažetog predloga praktične politike. Otuda, obično se sastoji od:

- jasne izjave o konkretnom problemu/situaciji
- kratak pregled uzroka problema
- jasne izjave o dubljem političkom smislu problema, koja jasno konstatuje aktuelnost, značaj i relevantnost

Važno je napomenuti da dužina opisa problema varira zavisno od toga na koju fazu u ciklusu date politike se cilja: potreban je mnogo opširniji opis problema ako je data politika u fazi evaluacije, odnosno kraći ako je opis problema u fazi izbora opcija.

4. Kritike opcija

Svrha mu je da podrobno opiše nedostatke aktuelnog pristupa/opcije koja se implementira, otuda kritika opcija treba da ilustruje i potrebu za promenama i fokus u kom te promene treba da se dese. Obično se sastoji od:

- kratkog pregleda opcija
- argumenta koji ilustruje načine i razloge zbog kojih aktuelni ili predloženi pristup nije uspešan.

Zarad kredibilitnosti, važno je identifikovati sve opcije koje se javljaju u debati po tom pitanju.

5. Preporuke

Cilj je da se pruži detaljan i ubedljiv predlog promene aktuelnog neuspešnog pristupa. Sadrži:

- presek pojedinih praktičnih mera/koraka koji treba da se primene
- ponekad sadrži i završni paragraf koji još jednom naglašava značaj preduzimanja akcije.

6. Dodaci

Mada je sažeti predlog praktične politike kratak i fokusiran dokument, autori neretko odlučuju da svoje argumente potkrepe snažnije, te stoga sažeti predlog praktične politike priključuju i dodatke. Autori to čine samo kada je to nužno.

7. Izvori

Mnogo pisaca se odlučuje da ne daje izvore, pošto ne ciljaju na akademsku zajednicu. Ako se ipak odlučite na kratku bibliografiju, stavite je na kraj.

Mnogi pisci vole da navode čitaocu na dalje čitanje, te stoga dodaju i odeljak sa preporukama za dalje čitanje. Često su preporučena štiva drugi relevantni predlozi politika koje je napisala njihova matična organizacija!



35



PRILOG 3. Nacrt Vašeg sažetog predloga praktične politike

Profesionalni tim Centra za evropske integracije Beogradske otvorene škole je pripremio ovaj vodič koji će Vam pomoći da pripremite sažeti predlog za praktičnu politiku.

U ovom vodiču, u formi kratkih i jasnih pitanja, predstavljen je svaki od strukturnih elemenata sažetog predloga za praktičnu politiku. Odgovarajući na pitanja lakše ćete uobličiti Vaš tekst. Ukoliko Vam neki od strukturnih elemenata nisu jasni molimo Vas da konsultujete priručnik za pisanje predloga praktične politike. Pitanja iz ovog vodiča će Vam pomoći da razradite Vas problem i na najbolji mogući način oblikujete Vaše praktično-političke preporuke. Za sva pitanja i nejasnoće, koje se pojave tokom rada na predlozima praktične politike, profesionalni tim Centra za evropske integracije Beogradske otvorene škole vam stoji na raspolaganju.

Važno je da prilikom izrade vašeg predloga za praktičnu politiku obratite pažnju na odnos PROBLEM – ARGUMENTACIJA – REŠENJE, odnosno da ne izgubite iz vida da za svaku Vašu tvrdnju treba da ponudite jasne argumente, a da preporuke treba da budu konkretne i vode ka rešenju.

Finalni proizvod bi trebalo da budu predlozi praktičnih politika. Za ovu metodologiju smo se odlučili jer želimo da vaše analize postojećeg problema na lokalnom nivou budu upotpunjene konkretnim preporukama za unapređenje postojećeg stanja. Celokupan sažeti predlog bi trebalo da bude dužine 6-10 strana (max. 15 700 karaktera)!

Strukturni element 1 – Naslov

Delotvoran naslov predstavlja kombinaciju sledećih osobina:

- opisnost - definiše problem o kome se u dokumentu govori;
- jasnoća;
- konciznost i jezgrovitost;
- zanimljivost za ciljnu publiku.

Sledeća pitanja mogu prilikom pisanja ili redefinisavanja predstavljati smernice u izradi strukturnog elementa 1 – Naslov

- ✓ Koji pristup pisanju naslova će najbolje služiti vašem cilju?
- ✓ Da li je vaš naslov delotvoran (opisan, jasan, koncizan i zanimljiv)?
- ✓ U kojoj meri vaš naslov odgovara, odnosno odražava sadržaj vašeg sažetog predloga za praktičnu politiku?
- ✓ Pravite razliku između naslova članaka za medije, koji prvenstveno treba da bude privlačan i provokativan, i naslova predloga za praktičnu politiku koji treba da bude jasan i da ukazuje na problem!

Strukturni element 2 – Rezime

Sledeća pitanja mogu prilikom pisanja predstavljati smernice u izradi strukturnog elementa 2 - Rezime

- ✓ Da li rezime sadrži jasne izjave o konkretnom problemu/situaciji?
- ✓ Da li rezime sadrži izjavu u kojoj se nalaze razlozi zašto aktuelni pristup/opcija treba da se promeni?
- ✓ Da li rezime sadrži kratak pregled postojećih rešenja i njihovih nedostataka
- ✓ Da li rezime sadrži vaš predlog akcija?

Ovaj strukturni element ne bi trebalo da bude duži od pola strane (max 900 karaktera).

Strukturni element 3 - Kontekst i važnost problema

Sledeća pitanja mogu prilikom pisanja predstavljati smernice u izradi strukturnog elementa 3 - Kontekst i pozadina problema

- ✓ Da li je kontekst sažeto iznet i usredsređen na problem?
- ✓ Da li je jasno prikazana pozadina problema?
- ✓ Da li ste jasno preneli ideje o prirodi i hitnosti rešavanja praktično - političkog problema?
- ✓ Da li ste jasno naveli namenu ovog dokumenta?
- ✓ Da li ste prikazali kratak pregled uzroka problema?
- ✓ Da li ste u ovom delu jasno ukazali na aktuelnost, značaj i relevantnost problema?
- ✓ Koje su ranije praktične politike primenjivane u rešavanju ovog problema?
- ✓ Kakve rezultate su ostvarile praktične politike koje su primenjivane?

Ovaj strukturni element ne bi trebalo da bude duži od dve strane (max 4000 karaktera).

Strukturni element 4 - Kritika opcija

Sledeća pitanja mogu prilikom pisanja predstavljati smernice u izradi strukturnog elementa 4 - Kritika opcija

4.1. Analitički okvir

- ✓ Kojim načelima, vrednostima i idealima ćete se rukovoditi prilikom izrade analitičkog okvira za ovaj sažeti predlog?
- ✓ Kako se ova načela, vrednosti i ideali odnose prema problemu kojim se bavi ovaj sažeti predlog?
- ✓ Da li vaš stav prema problemu uživa široko priznanje?

Analitički okvir treba da bude kratak, jasan i da ukazuje na vaše vrednosno utemeljenje!

4.2. Kritika opcija

- ✓ O kojim raspoloživim opcijama ćete pisati u ovom predlogu?
- ✓ Za koju opciju ste se opredelili?
- ✓ Na koji način ćete izneti pozitivne efekte opcije za koju ste se opredelili?
- ✓ Koja su ograničenja opcije za koju ste se opredelili?

- Za svaku od raspoloživih opcija koje ćete kritikovati:

- ✓ Kakva je vaša ukupna ocena date opcije?
- ✓ Zašto niste dali prednost ovoj opciji?
- ✓ Koji je kriterijum iz analitičkog okvira poslužio kao osnova za opredeljivanje?
- ✓ Koji su pozitivni i negativni aspekti te opcije?
- ✓ Kako se ta opcija odnosi prema drugim opcijama koje ste izneli i kritikovali?

Ukoliko ne postoje druge opcije pažnju posvetite aktuelnoj praktičnoj politici i analizirajte njene pozitivne i negativne efekte.

Ovaj strukturni element ne bi trebalo da bude duži od tri strane (max 5400 karaktera).

Strukturni elemenat 5 - Zaključci i preporuke

Sledeća pitanja mogu prilikom pisanja predstavljati smernice u izradi strukturnog elementa 5 - Zaključci i preporuke

- ✓ Da li su vaše preporuke logično razdeljene u zasebne jedinice i jasno prikazane?
- ✓ Da li su sve vaše preporuke napisane ubedljivo?
- ✓ Da li su preporuke jasne, izvodljive i realistične?

Ovaj strukturni element ne bi trebalo da bude duži od tri strane (max 5400 karaktera).

PRILOG 4. Kodeks dobre prakse za građansko učešće u procesu donošenja odluka

- III. Opšte pravila
- IV. Kako se pripremiti
- V. Kako učestvovati



CONFERENCE OF INGOs
OF THE COUNCIL OF EUROPE

CONFERENCE DES OING DU
CONSEIL DE L'EUROPE

CONF/PLE(2009)CODE1

KODEKS DOBRE PRAKSE ZA GRAĐANSKO UČEŠĆE U PROCESU DONOŠENJA ODLUKA

Usvojen na Konferenciji INGOs¹ na sastanku 1. oktobra 2009. godine

I. Uvod	3
II. Ciljevi i namena	4
III. Opšti okvir za građansko učešće	5
IV. Kako se angažovati	7
V. Matrica građanskog učešća	17

¹ INGOs – International Non Governmental Organizations (Međunarodne nevladine organizacije)

I. Uvod

Jedna od najvećih briga savremenih demokratija je otuđivanje građana od političkih procesa. U tom kontekstu, kao i u mnogim drugim, civilno društvo predstavlja važan element demokratskih procesa. Ono omogućuje građanima alternativni način, pored onog koji nude političke partije i lobiji, da kanališu drukčiji pogled na stvari i obezbeđuje raznovrsna interesovanja u procesu donošenja odluka.

Komiteta ministara Saveta Evrope je izrazio priznanje – u Preporuci Komiteta Ministara [CM/Recommendation (2007)] od 14. oktobra 2007. – za „bitni doprinos nevladinih organizacija razvoju i realizaciji demokratije i ljudskih prava, naročito putem promovisanja javne svesti, učestvovanja² u javnom životu i obezbeđivanja transparentnosti i odgovornosti državnih institucija“.

Na sastanku Foruma za budućnost demokratije Saveta Evrope, održanom u Švedskoj u junu 2007, učesnici su zatražili od Konferencije INGO Saveta Evrope da pripremi Kodeks dobre prakse civilnog učešća, koji će obuhvatiti teme kao što su mehanizmi učestvovanja NVO u procesima donošenja odluka i uključenost civilnog društva u javnu politiku.

Tako je Konferencija INGO na osnovu toga preuzela odgovornost da uradi nacrt Kodeksa dobre prakse civilnog učešća u procesu donošenja odluka. Ovaj dokument iznosi logičku podlogu, okvir i sredstva za pojačano civilno učešće. Dokument su pripremili iskusni predstavnici civilnog društva, zatim je bio razrađen u sve-evropskom konsultativnom procesu, testirali su ga i komentarisali članovi nacionalnih i međunarodnih nevladinih organizacija (NVO) i već ga koriste aktivisti i predstavnici vlasti.

Konferencija međunarodnih NVO Saveta Evrope proizvela je lak za upotrebu, strukturiran i pragmatičan instrument namenjen donosiocima odluka i organizovanom civilnom društvu, uključujući NVO.

Kodeks nudi čitav spektar dobrih praksi. On nije obavezujući, ne propisuje pravila i ne zahteva mehanizme za svoje sprovođenje. On svim akterima u demokratskom procesu nudi smernice zasnovane na konkretnom praktičnom iskustvu dijaloga i saradnje između NVO i državnih institucija. Krajnji cilj je da olakša njihove međusobne odnose i da poveća osnaživanje građana i njihovo učešće u demokratskim procesima na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou.

Konferencija je tražila savete i inpute od ostalih institucija Saveta Evrope. I Kongres lokalnih i regionalnih vlasti Evrope i Parlamentarna skupština Saveta Evrope pozdravili su Kodeks dobre prakse: Kongres je spreman da doprinese njegovoj promociji i da ga koristi u svom radu, a Parlamentarna skupština je, sa svoje strane, istakla posebnu važnost e-alatki u učestvovanju.

Ovaj instrument treba da ima i imaće političke reperkusije. On će dati podsticaj i potporu sadašnjem trendu među lokalnim, regionalnim i nacionalnim vlastima da se

konsultuju i sarađuju sa civilnim društvom u uvođenju savremenih alatki u demokratsko upravljanje, te istovremeno produbljuvanje učešća građana u javnom životu.

II. Ciljevi i namena

Osnovni cilj ovog Kodeksa dobre prakse za građansko učešće jeste da doprinese stvaranju podsticajnog okruženja za NVO u zemljama članicama Saveta Evrope i u Belorusiji tako što će se na evropskom nivou definisati set opštih principa, smernica, oruđa i mehanizama za građansko učešće u političkim procesima donošenja odluka. Namera je da se Kodeks dobre prakse za građansko učešće primenjuje na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou. Kodeks dobre prakse za građansko učešće zasniva se na stvarnim iskustvima NVO širom Evrope, koje međusobno dele svoju dobru praksu i valjane metode angažmana s državnim institucijama.

Dodatni cilj Kodeksa dobre prakse za građansko učešće jeste da bude relevantno i delotvorno oruđe za NVO, od lokalnog do međunarodnog nivoa, tokom njihovog dijaloga s parlamentom, vladom i državnim institucijama. Cilj ovog kodeksa je da bude interaktivni instrument i da bude usmeren na akcije da bi bio koristan kako NVO, tako i državnim institucijama svuda u Evropi. Kao jedan od načina podrške primeni ovog Kodeksa dobre, postojaće i banka studija slučajeva, kao i dodatni set praktičnih alatki.

Ovaj Kodeks dobre prakse za građansko učešće namenjen je nacionalnim NVO, uključujući regionalne i lokalne organizacije u državama članicama Saveta Evrope i Belorusiji, kao i organizacijama na evropskom i međunarodnom nivou.

Druga ciljna grupa su državne institucije (parlament, vlada i javna administracija na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou). Ciljna grupa je široka, ali svrha Kodeksa dobre prakse za građansko učešće jeste da ima segmenata koji se mogu koristiti na svim nivoima javne administracije.

² U tekstu se koriste termini „učešće“ i „učestvovanje“ sa istim značenjem

III. Opšti okvir za građansko učešće

III.i Parametri građanskog društva

Nevladine organizacije i organizovano građansko društvo su bitni saradnici u razvoju i realizaciji demokratije i ljudskih prava. Definicija NVO koju je sročio Savet Evrope može se naći u Preporuci Saveta ministara (2007) 14, u kojoj se konstatuje da su „NVO volonterska samoupravljajuća tela ili organizacije osnovane da bi sledile ciljeve svojih osnivača ili članova, a kojima se u biti ne stiče profit“. S tim u vezi, termin kodeks dobre prakse za građansko učešće odabran je da bi se odnosio na organizovano građansko društvo, uključujući volonterske grupe, neprofitne organizacije, udruženja, fondacije, dobrotvorne grupe, kao i zajednice zasnovane na geografskim ili interesnim osnovama, te grupe za javno zastupanje. Osnovne delatnosti NVO usmerene su na vrednosti socijalne pravde, ljudska prava, demokratiju i vladavinu prava. U ovim oblastima, svrha NVO je da promoviše ideje i da unapređuje živote ljudi.

Nevladine organizacije predstavljaju ključnu komponentu učestvovanja u otvorenom, demokratskom društvu putem angažovanja velikog broja pojedinaca. Činjenica da su mnogi od ovih pojedinaca takođe glasači naglašava komplementaran odnos s reprezentativnom demokratijom.

Proces donošenja odluka može imati koristi od znanja i nezavisne ekspertize NVO. To je navelo vlade na svim nivoima, od lokalnih i regionalnih do nacionalnih, kao i međunarodne institucije, da iskoriste relevantno iskustvo i kompetentnost NVO koje bi mogle da im pomažu u razvoju i sprovođenju politike. One uživaju jedinstveno poverenje svojih članova i društva da će obznaniti šta njih zanima, da će predstavljati njihove interese i da će postići da budu uključene u događanja i na taj način obezbediti ključni doprinos razvoju politike.

Ovaj tekst stavlja težište na doprinos organizovanog građanskog društva demokratskim procesima i nije usredsređen na povezano pitanje građanskog učestvovanja, tj. na pojedince. U ovom slučaju se podrazumeva da čin razvijanja udruženja i organizacija zajednice predstavlja čin nezavisne društvene organizacije i da nije usredsređen samo na pojedinačnu akciju. Podrazumeva se da organizovane grupe postoje da bi potpomogle potrebe svojih članova, te da bi bile od koristi široj društvenoj zajednici; zbog toga one deluju kao ključni kanal učestvovanja i kao faktor angažovanja građana.

III.ii Principi građanskog učešća

Da bi negovale konstruktivne odnose, NVO i državne institucije na različitim nivoima treba da deluju na sledećim zajedničkim principima:

Učešće

Nevladine organizacije prikupljaju i kanališu gledišta svojih članova, korisničkih grupa i zainteresovanih građana. Ovaj doprinos obezbeđuje ključnu vrednost političkom procesu donošenja odluka pojačavajući kvalitet, razumevanje i dugoročniju primenu inicijative te politike. Preduslov za ovaj princip je da su procesi za učešće otvoreni i pristupačni, zasnovani na dogovorenim parametrima za učešće.

Poverenje

Otvoreno i demokratsko društvo zasniva se na poštenim međusobnim odnosima između aktera i sektora. Iako NVO i državne vlasti imaju različite uloge, zajednički cilj da se poboljša život ljudi može se postići na zadovoljavajući način samo ako je zasnovan na poverenju koje podrazumeva transparentnost, uvažavanje i uzajamno poverenje.

Odgovornost i transparentnost

Delovanje u javnom interesu zahteva otvorenost, obaveznost, jasnoću i odgovornost, kako NVO, tako i državnih institucija, uz transparentnost u svim fazama.

Nezavisnost

Nevladine organizacije moraju biti priznate kao slobodna i nezavisna tela što se tiče njihovih ciljeva, odluka i aktivnosti. One imaju pravo da deluju nezavisno i da javno zastupaju pozicije različite od pozicija vlasti, s kojima inače mogu saradivati.

III.iii Uslovi za građansko učešće

Uslovi koji omogućavaju udruživanje dobro su dokumentovani. U skladu s Evropskom konvencijom o ljudskim pravima i osnovnim slobodama (ECHR), zahteva se sloboda izražavanja (član 10 ECHR) i sloboda okupljanja i udruživanja (član 11 ECHR), kao i odgovarajuća sudska praksa Evropskog suda za ljudska prava.

Da bi se osiguralo da će bitni doprinosi NVO biti bez diskriminacije sadržani u političkom procesu donošenja odluka, zahteva se podsticajni ambijent. Uslovi za takav ambijent uključuju vladavinu prava, pridržavanje osnovnih demokratskih principa, političku volju, povoljno zakonodavstvo, jasne procedure, dugoročnu podršku i resurse za održivo građansko društvo, te zajednički prostor za dijalog i saradnju. Ovi uslovi dopuštaju konstruktivne odnose između NVO i državnih institucija, izgrađene na uzajamnom poverenju i međusobnom razumevanju participativne demokratije.

IV. Kako se angažovati

Da bi zadovoljio glavni cilj politike Kodeksa dobre prakse za građansko učešće, kao i da bi osigurao njenu relevantnost i praktičnu primenljivost za NVO prilikom njihove uključenosti u politički proces donošenja odluka, ovaj odeljak prikazuje u glavnim crtama kako građansko društvo može učestvovati.

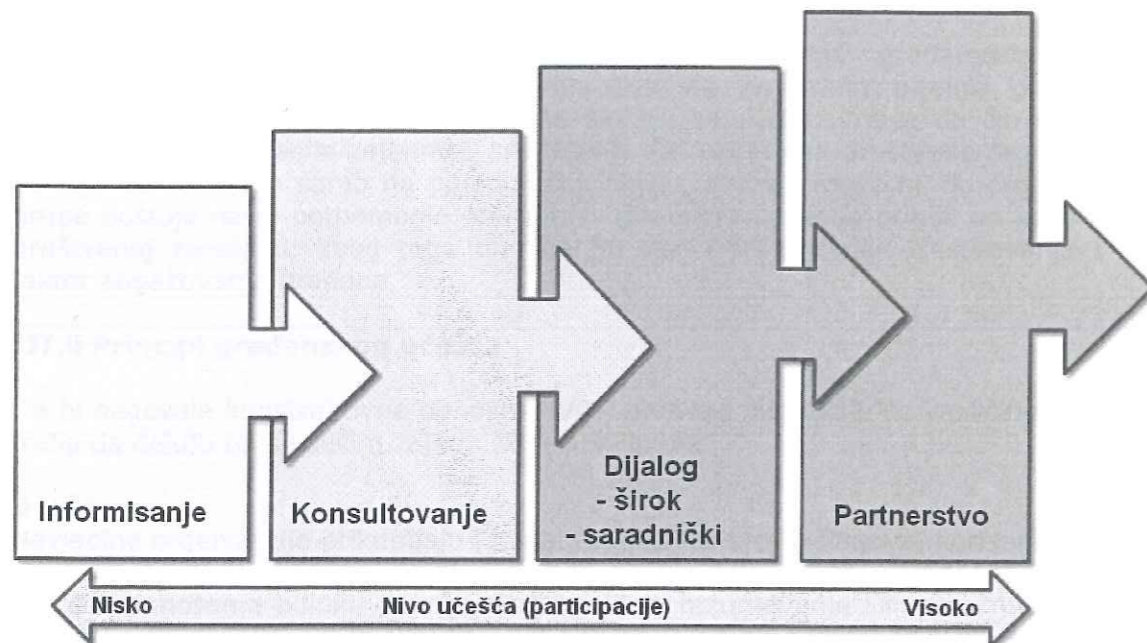
U ovom procesu postoje dve međusobno povezane dimenzije. Kao prvo, nivoi učestvovanja opisani su u odeljku III.i, razvrstani prema intenzitetu koji se pojačava, od jednostavnog davanja informacija do konsultacije, dijaloga i najzad partnerstva između NVO i državnih institucija. Kao drugo, koraci u procesu donošenja političkih odluka prikazani su u kraćim crtama u odeljku III.ii. Naime, reč je o šest koraka koje preduzimaju državne institucije od postavljanja programa rada preko sprovođenja do nadgledanja i preformulisanja.

Poseban odeljak (III.iii) nudi oruđe koje se može primeniti u bilo kojoj fazi i koje obezbeđuje višeslojnu podršku procesu učestvovanja.

Ovi elementi se zatim kombinuju da bi oblikovali matricu građanskog učešća (IV) koja daje vizuelnu prezentaciju međusobno povezane prirode procesa.

IV.i Različiti nivoi učešća

Uključenost NVO u različite korake procesa donošenja političkih odluka varira u zavisnosti od intenziteta učestvovanja. Postoje četiri postepena nivoa učestvovanja, od nivoa koji je najmanje participativan do onoga koji je to najviše. To su: informisanje, konsultacija, dijalog i partnerstvo. Oni se mogu primeniti u svakom koraku procesa donošenja odluka, ali su često posebno relevantni u izvesnim tačkama procesa.



1. Informacija

Pristup informaciji je osnova za sve naredne korake uključenosti NVO u proces donošenja političkih odluka. Ovo je relativno nizak nivo učestvovanja koji se obično sastoji od jednosmernog dobijanja informacija od državnih institucija i ne zahteva se niti se očekuje međusobna povezanost sa NVO ili njeno sudelovanje.

Informacije su relevantne za svaki korak u procesu donošenja odluka.

2. Konsultacija

Ovo je oblik inicijative kad državne institucije zatraže mišljenje NVO o određenoj temi politike ili razvoja. Konsultacija obično uključuje informisanje NVO od strane državnih institucija o tekućem razvoju politike i traženje komentara, stavova i povratne informacije. Inicijativa i teme potiču od državnih institucija, a ne od NVO.

Konsultacija je relevantna za sve korake u procesu donošenja odluka, pogotovo za izradu nacrtu, monitoring i preformulisanje.

3. Dijalog

Inicijativu za dijalog može preduzeti bilo koja strana i on može biti ili **širok ili saradnički**.

Široki dijalog je dvosmerna komunikacija izgrađena na uzajamnim interesima i potencijalno zajedničkim ciljevima da bi se obezbedila redovna razmena stavova. On se kreće u rasponu od otvorenih javnih rasprava do specijalizovanih sastanaka između NVO i državnih institucija. Diskusija ostaje širokog raspona i nije izričito vezana za tekući proces razvoja politike.

Saradnički dijalog se izgrađuje na zajedničkim interesima za određeni razvoj politike. Saradnički dijalog obično dovodi do zajedničke preporuke, strategije ili zakona. Saradnički dijalog ima veću snagu od širokog dijaloga zato što se sastoji od zajedničkih, obično čestih i redovnih sastanaka na kojima se razvijaju osnovne strategije politike i koji često dovodi do dogovorenih rezultata.

Dijalog je veoma cenjen u svim koracima ciklusa političkog donošenja odluka, ali je bitan za postavljanje programa rada, izradu nacrtu i preformulisanje.

4. Partnerstvo

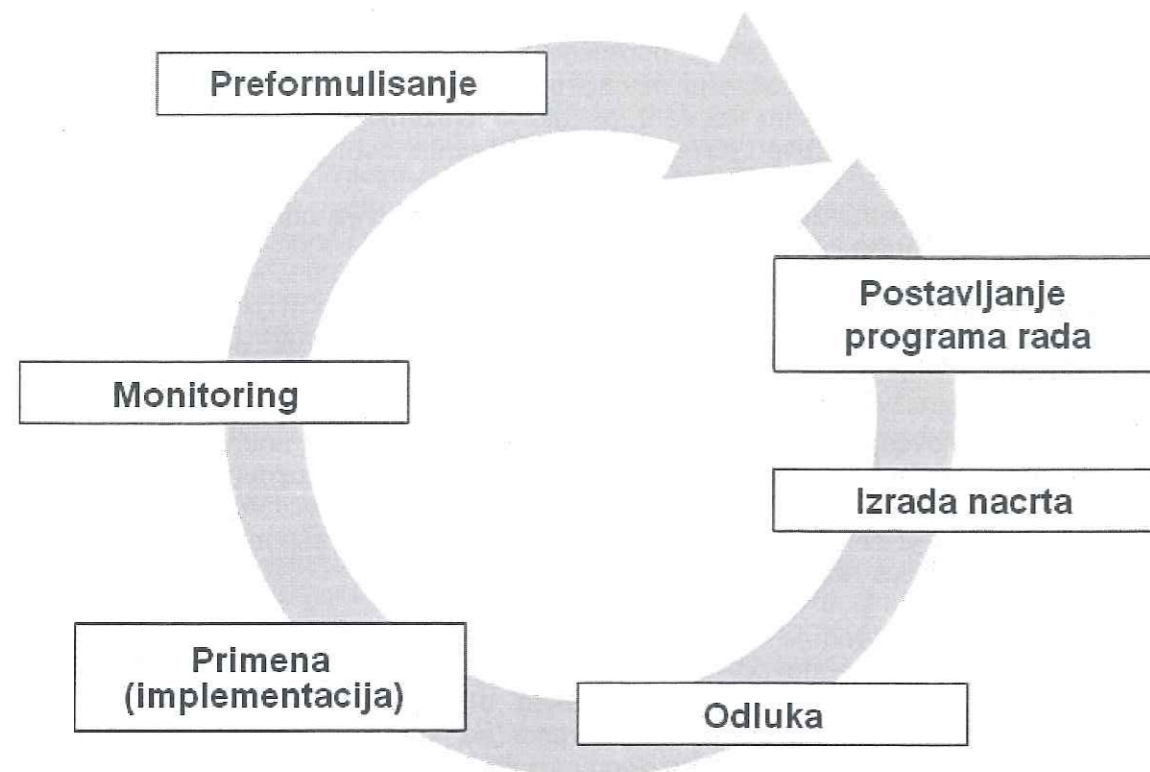
Partnerstvo podrazumeva zajedničku odgovornost na svakom koraku u političkom procesu donošenja odluka, od postavljanja programa rada, izrade nacrtu i sprovođenja inicijativa politike. To je najviši oblik učestvovanja.

Na ovom nivou, NVO i državne institucije sastaju se radi bliske saradnje, pri čemu su, međutim, NVO i dalje nezavisne i imaju pravo da sprovedu kampanje i da deluju bez obzira na partnersku situaciju. Partnerstvo može obuhvatati aktivnosti kao što je delegiranje određenih zadataka nekoj NVO, na primer pružanje usluga, kao i participatorni forumi i osnivanje tela koja donose zajedničke odluke, uključujući i ona za dodelu resursa.

Partnerstvo se može zasnovati na svakom koraku političkog procesa donošenja odluka, a posebno je relevantno za postavljanje programa rada ili koraka koji se sprovedu prilikom implementacije.

IV.ii Koraci u političkom procesu donošenja odluka

Niže prikazan ciklus definiše šest različitih koraka procesa donošenja političkih odluka, postavljanje programa rada, izrada nacrt, donošenje odluka, sprovođenje politike, monitoring i preformulisanje politike. Svaki korak nudi mogućnosti uzajamnog dejstvovanja NVO i državnih institucija.



1. Postavljanje programa rada

Politički program rada dobija saglasnost parlamenta i vlade, ali ga mogu oblikovati NVO ili grupe NVO putem kampanja i lobiranja za probleme, potrebe i interese. Nove inicijative politike često su rezultat uticaja kampanja koje sprovode NVO. Tokom ovog koraka cilj NVO je da utiču na donosiocima odluka u ime kolektivnog interesa, te da se ponašaju na način koji je komplementaran sa političkom debatom.

Doprinos NVO:

- **Javno zastupanje:** pokreće pitanja koja se tiču interesa i potreba određene korisničke grupe, te gledišta ili opšteg javnog interesa koji nisu pokriveni zakonima ili drugim dokumentima, instrumentima ili merama politike.
- **Informisanje i podizanje svesti:** sa državnim institucijama, NVO dele otkrića do kojih su došle, uključuju i predstavljaju članove, korisnike i ključne grupe građana, te deluju kao kanali kojima se dolazi do građana; da se sluša, reaguje i informiše.
- **Stručnost i saveti:** eksperti sa znanjem o određenoj temi igraju ključnu ulogu u postavljanju političkog programa. Njihove analize i istraživanja prepoznaju tekuće i buduće potrebe društva i omogućuju bitne perspektive.

- **Inovacija:** razvoj novih rešenja i pristupa; pokazivanje kako se oni mogu uneti u politički program rada.
- **Pružanje usluga:** ključni akter u oblikovanju politike i u stvaranju alternativnih usluga, ili onih koje još ne postoje, za određene grupe korisnika.

Odgovornost državnih institucija:

- **Podeliti informacije s drugima:** obezbeđivanje ažuriranih, tačnih i blagovremenih informacija u formatu koji je pristupačan svim zainteresovanim stranama
- **Procedure:** razvijati i pridržavati se transparentnih procesa donošenja odluka. Obezbediti jasne, otvorene i pristupačne procedure za učešće
- **Obezbeđivanje resursa:** omogućiti aktivno učešće građanskog društva putem, na primer, obezbeđenja budžeta, podrške u vidu bespovratne pomoći ili administrativnih usluga
- **Brzo reagovanje:** obezbediti aktivnu uključenost relevantnih predstavnika državnih institucija; slušati, reagovati i davati povratnu informaciju

Korisna oruđa i mehanizmi:

Informacija:

- **Lak i otvoren pristup** relevantnim, tačnim i blagovremenim informacijama o procesu politike, dokumentima i političkim donosiocima odluka, npr. on-lajn baze podataka
- **Istraživanje,** da bi se razumeo neki aktuelan problem, kao i razrada predloženih rešenja
- **Kampanje i lobiranje** od strane NVO na podizanju svesti, kao što su dokumenta o politici, poster i leci, internet sajtovi, saopštenja za štampu i javne prezentacije
- **Internet sajt** sa sveobuhvatnim pristupom ključnim dokumentima i najavom javnih događanja

Konsultacija:

- **Podnošenje peticije** može se vršiti putem interneta (on-lajn), kao što je e-peticija ili veb-forum
- **Konsultacija,** korišćenjem on-lajn ili drugih tehnika, da bi se od zainteresovanih grupa saznalo o njihovim interesovanjima i prikupile sugestije

Dijalog:

- **Javne rasprave i javni forumi,** sa zainteresovanim grupama, da bi se identifikovali i protumačili osetljivost i interesi različitih grupa
- **Forum građana i budući saveti** koji će razgovarati sa građanima i NVO
- **Ključni kontakt u vladi** koji će omogućiti građanskom društvu pristup informacijama o tekućim inicijativama politike

Partnerstvo:

- **Radna grupa ili odbor** osnovani kao stalna ili *ad hoc* grupa eksperata koji će davati savete o prioritetima politike

2. Izrada nacrt

Državne institucije obično imaju čvrsto ustanovljene procese za izradu nacrt politike. Pri tom, NVO su često uključene u oblasti kao što je prepoznavanje problema, predlaganje rešenja i obezbeđivanje dokaza za predlog koji im je najvažniji, na primer, putem intervjua ili istraživanja. Omogućavanje prilika za konsultaciju treba da bude ključni element u ovom koraku, kao i različiti oblici dijaloga kojima se od ključnih zainteresovanih strana prikuplja input.

Doprinos NVO:

- **Javno zastupanje:** garantuje da se razmatraju potrebe i interesi zainteresovanih strana na koje nacrt politike ima uticaja
- **Informisanje i podizanje svesti:** NVO informišu svoje članove, korisnike i ključne grupe građana o procesu izrade nacrt
- **Stručnost i saveti:** omogućuju analize i istraživanje o problemima o kojima je reč ili pokreću dodatne prioritete koje treba uključiti u nacrt politike
- **Inovacija:** obezbeđuje rešenja putem uvođenja novih pristupa, praktičnih rešenja i konkretnih modela koji donose korist određenim grupama korisnika
- **Pružanje usluga:** input za nacrt politike da bi se osiguralo razmatranje određene potrebe njihovih korisnika, te da su ispunjeni potrebni uslovi
- **Funkcija „psa čuvara“³:** prate proces izrade nacrt da bi proverile da li se razmatraju interesi zainteresovanih grupa, te da li je proces inkluzivan i transparentan

Odgovornost državnih institucija:

- **Podeliti informacije s drugima:** obezbeđivanje blagovremenih i sveobuhvatnih informacija o tekućim konsultativnim procesima
- **Procedure:** razvijati i pridržavati se minimuma konsultativnih standarda, kao što su jasni ciljevi, pravila za učešće, vremenski okviri, kontakti, itd. Organizovati otvorene konsultativne sastanke, uključujući poziv svim potencijalnim zainteresovanim stranama
- **Obezbeđivanje resursa:** obezbediti odgovarajuće vremenske rokove i sredstva za konsultacije da bi se osiguralo učešće različitih nivoa građanskog društva
- **Brzo reagovanje:** obezbediti aktivnu uključenost relevantnih predstavnika državnih institucija; slušati, reagovati i davati povratnu informaciju o reagovanjima na konsultacije

Korisna oruđa i mehanizmi:

Informacija:

- **Otvoren i slobodan pristup dokumentima politike,** uključujući jedinstven informativni punkt za nacrt politike, gde javnost može dobiti informacije u različitim formatima
- **Internet sajt** sa sveobuhvatnim pristupom ključnim dokumentima i najavom javnih događanja
- **Kampanje i lobiranje** da bi se oblikovao nacrt politike kroz dokumenta o stavu po nekom pitanju, pisma, manifesti
- **Internet prenos** sa rasprava, sastanaka i debata, što ljudima omogućava da neposredno gledaju i slušaju
- **Istraživanje,** da bi se obezbedio input za proces izrade nacrt politike

Konsultacija i dijalog:

- **Rasprave i paneli sa pitanjima i odgovorima** sa zainteresovanim grupama da bi se identifikovali i protumačili osetljivost i interesi i prikupili predlozi, licem u lice ili on-lajn.
- **Ekspertski seminari i sastanci** u koje su uključeni eksperti za razvoj specijalizovanih istraživanja ili studija koje se mogu koristiti u izradi nacrt.
- **Odbori u kojima ima raznovrsnih zainteresovanih strana i savetodavna tela** koja se sastoje od ili u koje su uključeni predstavnici sektora NVO; mogli bi biti stalni ili *ad hoc*.

³ Na engleskom jeziku „watch dog“ – podrazumeva nadzornu funkciju

Partnerstvo:

- **Zajednički rad na nacrtu:** aktivna uključenost u izradu delova nacrt zakonodavnog procesa.

3. Odluka

Oblici političkog donošenja odluka variraju zavisno od nacionalnog konteksta i zakonodavstva. Zajedničke karakteristike su uspostavljanje direktive politike vlade preko ministarstava; ili zakonodavstvo, kao što je usvajanje zakona putem glasanja u parlamentu, ili javni referendum, koji onda zahteva podsticajno zakonodavstvo. Nacrti zakona i predlozi treba da budu otvoreni za input i učešće NVO. Državne institucije treba da procene različita gledišta i mišljenja pre donošenja odluke. U ovom koraku konsultacija je ključna za odluku koja se zasniva na informacijama. Međutim, konačna snaga odluke leži na javnim institucijama, osim ako se odluka donosi putem javnog glasanja, referenduma ili mehanizma zajedničkog odlučivanja.

Doprinos NVO:

- **Javno zastupanje:** uticati na donosiocima odluka pre glasanja
- **Informisanje i podizanje svesti:** informisati članstvo, korisnike i ključne grupe građana o političkim odlukama i njihovim mogućim efektima
- **Stručnost i saveti:** vršenje detaljne analize da bi se donosioci odluka informisali i da bi se na njih uticalo
- **Funkcija „psa čuvara“:** prate proces donošenja odluka da bi se proverilo da li je demokratski, transparentan i optimalno delotvoran.

Odgovornost državnih institucija:

- **Podeliti informacije s drugima:** obezbeđivanje informacija o politikama koje su trenutno u procesu donošenja odluka
- **Procedure:** ponuditi i slediti procedure za mehanizme odlučivanja u saradnji, tamo gde je to primenjivo
- **Obezbeđivanje resursa:** omogućiti i podržati aktivno učešće građanskog društva uključivanjem NVO u korake donošenja odluka
- **Brzo reagovanje:** slušati, razmatrati i reagovati na input građanskog društva

Korisna oruđa i mehanizmi

Informacija:

- **Kampanje i lobiranje** da bi se uticalo na donosiocima odluka, na primer, koristeći letke, internet sajtove, saopštenja za štampu i javne prezentacije

Konsultacija i dijalog:

- **Otvorene plenarne sednice ili sastanci odbora** da bi se obezbedio otvoreni pristup debatama tokom donošenja odluka

Partnerstvo:

- **Zajedničko donošenje odluka** putem foruma, konferencija za postizanje konsenzusa i drugih participativnih sastanaka
- **Zajedničko odlučivanje,** kao što je participativno budžetiranje

4. Implementacija

Ovo je korak tokom kojeg su mnoge NVO najaktivnije, na primer u pružanju usluga i realizaciji projekata. Veliki deo posla koji NVO obave tokom prethodnih koraka uključuje pokušaje da se utiče na sprovođenje politike. Ova faza je posebno važna da bi se osiguralo da će nameravani rezultat biti postignut. Pristup jasnim i transparentnim informacijama o očekivanjima i mogućnostima tokom ovog koraka je bitan, kao i aktivna partnerstva.

Doprinos NVO:

- **Informisanje i podizanje svesti:** prvenstveno usredsređenost na podizanje svesti javnosti, te objašnjavanje prednosti ili nedostataka i uticaja politike
- **Pružanje usluga:** jedan ključni akter u sprovođenju inicijativa politike često snosi glavnu odgovornost za njihovo izvršenje
- **Funkcija „psa čuvara“:** da bi se procenilo i osiguralo da se politika sprovodi kako je nameravano, bez štetnih nuspojava

Odgovornost državnih institucija:

- **Podeliti informacije s drugima:** obezbeđivanje informacija o strategijama implementacije, procedurama javnih tendera i smernicama projekta
- **Procedure:** slediti ustanovljena pravila za sprovođenje politike
- **Obezbeđivanje resursa:** omogućiti aktivno učešće građanskog društva u koracima implementacije putem, na primer, obezbeđenja budžeta, podrške u vidu bespovratne pomoći ili administrativnih usluga
- **Brzo reagovanje:** biti na raspolaganju i reagovati na određene potrebe nastale zbog okolnosti vezanih za sprovođenje politike

Korisna oruđa i mehanizmi:

Informacija:

- **Otvoren i slobodan pristup** dokumentima iz javnog sektora koji su u vezi sa projektima i odlukama o implementaciji
- **Internet sajt** sa sveobuhvatnim pristupom ključnim dokumentima i najavom javnih događanja
- **Upozorenja putem mejla,** kojima se najavljuju predstojeći projekti i mogućnosti finansiranja
- **FAQ (najčešće postavljena pitanja)** on-lajn ili drugi kanali koji pružaju informacije predstavljene u obliku pitanja i odgovora, a čiji je cilj da se obezbedi praktična pomoć
- **Javno objavljena tenderska procedura** da bi se obezbedio otvoren i transparentan proces pružanja usluga

Konsultacija:

- **Događaji, konferencije, forumi i seminari** radi informisanja i rasprave o sprovođenju politike sa NVO i javnošću

Dijalog:

- **Seminari za izgradnju kapaciteta** da bi se povećalo znanje i kapaciteti potrebni za implementaciju
- **Seminari – obuka** za NVO i državne institucije na određene teme koje se odnose na implementaciju, kao što su prijave za nabavke, projekat i finansiranje

Partnerstvo:

- **Strateško partnerstvo,** pri čemu NVO i državne institucije uspostavljaju partnerstvo radi sprovođenja politike; ovo se može kretati u rasponu od malih oglednih programa do odgovornosti za potpunu implementaciju

5. Monitoring

U ovoj fazi uloga NVO je da prati i procenjuje rezultate sprovedene politike. Važno je imati spreman delotvoran i transparentan sistem za monitoring koji osigurava da će politika/program postići nameravanu svrhu.

Doprinos NVO:

- **Javno zastupanje:** pratiti i objaviti da li je inicijativa politike ostvarila nameravanu korist i da li je postigla nameravani rezultat za društvo
- **Stručnost i saveti:** prikupljanje dokaza ili istraživanje uticaja politike; uključuje trustove mozgova (think tanks) i institute za istraživanja
- **Pružanje usluga:** odgovornost da se vrši monitoring efekata programa, u smislu kvaliteta, održivosti, delotvornosti i primera stvarnih slučajeva
- **Funkcija „psa čuvara“:** prioritetna uloga u praćenju uticaja politike da bi se osiguralo da su postignuti nameravani ciljevi

Odgovornost državnih institucija:

- **Podeliti informacije s drugima:** obezbeđivanje informacija o tekućem statusu politike
- **Brzo reagovanje:** slušati i reagovati na određene pojedinosti na koje su ukazale NVO i građansko društvo

Korisna oruđa i mehanizmi

Informacija:

- **Otvoren i slobodan pristup informacijama** o napredovanju politike
- **Prikupljanje dokaza** da bi se obradili slučajevi i statistika o realizaciji projekta
- **Evaluacija** politike i njen uticaj putem konferencija i podnošenja izveštaja
- **Nezavisne istraživačke studije** da bi se iz njih izvukle ključne lekcije

Konsultacija:

- **Mehanizmi povratnih informacija** za praćenje napretka, kao što su ankete, ankete preko interneta ili upitnici

Dijalog:

- **Radna grupa ili odbor** koji se sastoji od predstavnika NVO (kao korisnika tako i davalaca usluga), a koji je zadužen za monitoring i evaluaciju inicijative politike

Partnerstvo:

- **Radna grupa ili odbor** koji se sastoji od predstavnika NVO i državnih institucija koje se okupljaju u strateško partnerstvo da bi pratile i procenjivale inicijative politike

6. Preformulisanje

Znanje stečeno iz procene sprovođenja politike, spojeno s potrebama koje nastaju u društvu, često zahteva preformulisanje politike. Ono se mora zasnivati na pristupu informacijama i mogućnostima za dijalog da bi se identifikovale potrebe i inicijative. Ovo preformulisanje dozvoljava započinjanje novog ciklusa donošenja odluka.

Doprinos NVO:

- **Javno zastupanje:** lobiranje za obnovu politike iznošenjem ograničenja ili nuspojava u tekućoj politici da bi se odgovorilo potrebama korisnika ili građana
- **Stručnost i saveti:** istraživanje i analize da bi se identifikovale „rupe“/propusti u tekućoj inicijativi politike i da bi se obezbedio razlog za preformulisanje
- **Inovacija:** razviti nove pristupe u bavljenju relevantnim pitanjima politike; ovo može biti ključni element u obnovi politike
- **Pružanje usluga:** identifikovati prepreke i prikupiti dokaze da bi se ilustrovale potrebe koje nastaju, a koje zahtevaju preformulisanje politike

Odgovornost državnih institucija:

- **Podeliti informacije s drugima:** obezbeđivanje informacija o mogućoj reviziji politike i njihova percepcija potrebnih promena u politici
- **Procedure:** obezbediti jasne, otvorene i pristupačne procese za učešće
- **Obezbeđivanje resursa:** omogućiti i podržati aktivno učešće građanskog društva
- **Brzo reagovanje:** slušati i delovati na osnovu inputa od NVO.

Korisna oruđa i mehanizmi:

Informacija:

- Otvoren i slobodan pristup informacijama o evaluacijama, rezultatima studija i ostalih dokaza o postojećoj politici

Konsultacija:

- **Konferencija ili sastanak** da bi se utvrdili sledeći koraci koje planira državna institucija
- **On-lajn konsultacija** da bi se prikupila gledišta građanskog društva o tome kako će se nastaviti politika/projekat

Dijalog:

- **Seminari i forumi za promišljanje** da bi se zainteresovane grupe uključile u razvoj novih pravaca na političkom polju, npr. Svetski kafe, otvoreni prostor, ostale metode prikupljanja iznenadnih ideja (brainstorming)

Partnerstvo:

- **Radna grupa ili odbor** u kojem NVO formiraju ekspertsku grupu zajedno s ostalim zainteresovanim stranama i državne institucijama u cilju preporuke za revidiranje politike

IV.iii Višenamenske aletke i mehanizmi za građansko učešće

Postoje određena oruđa ili mehanizmi svuda po Evropi koji su uzimani u obzir tokom konsultacija o Kodeksu dobre prakse za građansko učešće, koji pružaju višenamensku podršku učestvovanju sve vreme tokom procesa donošenja odluka:

1. E - učešće

E - alatke nude veliki potencijal za poboljšanje demokratske prakse i učešće organizovanog građanskog društva. One u velikoj meri mogu doprineti transparentnosti, odgovornosti i brzom reagovanju institucija, kao i promociji građanskog angažovanja, osnaživanju i povećanju pristupačnosti i inkluzivnosti demokratskog procesa. Kako bi se u potpunosti iskoristio njihov potencijal, e-alatke treba da koriste svi učesnici procesa donošenja odluka, uključujući i institucije na svim nivoima i organizovano civilno društvo.

2. Izgradnja kapaciteta za učešće

Bitno je razviti kapacitete i veštine lokalnih, regionalnih i nacionalnih NVO da bi one mogle biti aktivno uključene u formulisanje politike, razvoj projekta i pružanje usluga. U razvoj kapaciteta takođe se mogu uključiti seminari za obuku da bi se unapredilo razumevanje recipročnih uloga NVO i državnih institucija u ovom angažmanu, kao i razmena programa da bi se olakšalo razumevanje stvarnosti svakoga od aktera.

3. Strukture za saradnju između NVO i državnih institucija

Da bi se olakšao odnos između državnih institucija i NVO, u nizu zemalja su osnovana koordinaciona tela. Na primer, vladina tela, kao što je kontakt osoba za građansko društvo pri svakom ministarstvu ili centralno koordinaciono telo kao jedini

sagovornik; zajedničke strukture, kao što su odbori s raznovrsnim zainteresovanim stranama, radne grupe, saveti eksperata i ostala savetodavna tela (stalna ili *ad hoc*); ili NVO savezi/koalicije koji udružuju resurse i razvijaju zajedničke pozicije.

4. Okvirna dokumenta o saradnji između NVO i državnih institucija

U mnogim evropskim zemljama razrađeni su okvirni dogovori da bi se u glavnim crtama prikazalo šta se preuzima, koje su uloge i odgovornosti, te procedure za saradnju. Ova dokumenta prikazuju jasnu osnovu za odnose, čime olakšavaju dijalog koji je u toku, kao i uzajamno razumevanje NVO i državnih institucija. Ovde spadaju bilateralni dogovori s parlamentom ili vladom, strateški dokumenti za saradnju i zvanični programi za saradnju koje su usvojile javne institucije.

V. Matrica građanskog učešća

Da bi se ilustrovao i pojasnio odnos, niže prikazana matrica vizualizuje korake u političkom procesu donošenja odluka i njihovu vezu sa nivoima učestvovanja. Ona se zasniva na dobroj praksi i primerima iz građanskog društva po celoj Evropi, a namera joj je da podstakne na akciju i da pojača međusobne odnose između NVO i državnih institucija.

U svakoj fazi procesa donošenja odluka (slevo nadesno) postoje različiti nivoi učestvovanja NVO (odozdo naviše). Predviđeno je da koraci u procesu donošenja političkih odluka mogu da se primenjuju u svim kontekstima u Evropi, od lokalnih do nacionalnih. Kako je već objašnjeno, nivoi učestvovanja u svakoj tački procesa donošenja odluka mogu varirati od niskog do visokog, a namera je da se predloženo oruđe koristi kao način sprovođenja svake vrste učestvovanja.

Ova matrica se može koristiti na veoma raznovrsne načine, kao što je mapiranje nivoa angažovanosti građanskog društva u bilo kom datom procesu politike; procenjivanje učestvovanja NVO u bilo kojoj određenoj tački procesa; kao praktični resurs za planiranje aktivnosti politike od strane NVO. Ona se ne smatra iscrpnim spisakom i može se prilagoditi mnogim drugim upotrebama.

Matrica ilustruje međusobno povezane elemente učestvovanja u procesu donošenja odluka. Ovaj primer pokazuje kako se pomoću gorepomenutih korisnih oruđa može dostići nameravani nivo učestvovanja na svakom koraku tokom procesa donošenja odluka.

Partnerstvo	Radna grupa ili odbor	Saradnja u izradi nacрта	Zajedničko donošenje odluka Donošenje odluka u saradnji	Strateška partnerstva	Radna grupa ili odbor	Radna grupa ili odbor
Dijalog	Rasprave i javni forumi Građanski forumi i budući saveti Ključni kontakt u vladi	Rasprave i paneli s pitanjima i odgovorima Stručni seminari Odbori s raznovrsnim zainteresovanim grupama i savetodavna tela	Otvorene plenarne sednice ili sednice odbora	Seminari za izgradnju kapaciteta Seminari za obuku	Radna grupa ili odbor	Seminari i forumi za promišljanje
Konsultacija	Podnošenje peticije On-lajn konsultacije ili druge tehnike	Rasprave i paneli s pitanjima i odgovorima Stručni seminari Odbori s raznovrsnim zainteresovanim grupama i savetodavna tela	Otvorene plenarne sednice ili sednice odbora	Događanja, konferencije, forumi, seminari	Mehanizmi povratne informacije	Konferencije ili sastanci On-lajn konsultacije
Informacija	Lak i otvoren pristup informacijama Istraživanje Kampanje i lobiranje Internet sajt za ključna dokumenta	Otvoren i slobodan pristup dokumentima politike Internet sajt za ključna dokumenta Kampanje i lobiranje Internet prenosi Istraživački doprinosi	Kampanje i lobiranje	Otvoren pristup informacijama Internet sajt za pristup informacijama Mejl upozorenja FAQ (najčešće postavljana pitanja) Procedura javnog tendera	Otvoren pristup informacijama Prikupljanje dokaza Evaluacija Istraživačke studije	Otvoren pristup informacijama
Nivoi učešća		Izrada nacрта	Odluka	Implementacija	Monitoring	Preformulisanje
Koraci u procesu donošenja političkih odluka		Postavljanje programa rada				



facebook.com/bos.cei



twitter.com/CEI_BOS

**Centar za evropske integracije
Beogradske otvorene škole**

Masarikova 5/16
11000 Beograd
Srbija

Tel: +381 11 30 61 372
Fax: +381 11 36 13 112

reforce@bos.rs | cei@bos.rs

www.eupregovori.bos.rs | www.bos.rs/cei



**Stalna konferencija
gradova i opština**

Savez gradova i opština Srbije



www.facebook.com/skgo.sctm



www.twitter.com/skgo_sctm

Stalna konferencija gradova i opština

Makedonska 22/VIII
11000 Beograd
Srbija

Tel: +381 11 32 23 446
Fax: +381 11 32 21 215

e-mail: secretariat@skgo.org

www.skgo.org