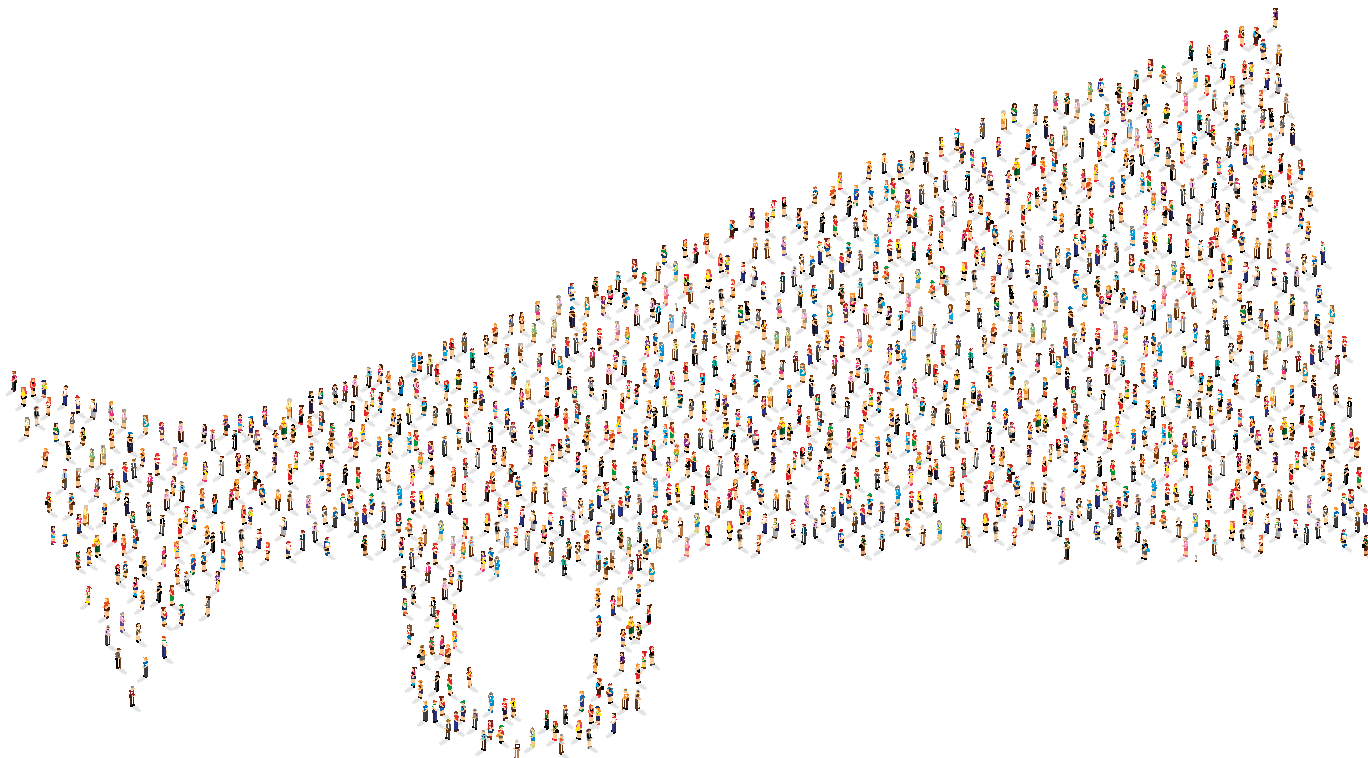




Kako do boljih javnih politika?

Doprinos civilnog sektora



odraz

Kako do boljih javnih politika?

Doprinos civilnog sektora

Izdavač: ODRAZ - Održivi razvoj zajednice

E-mail: odraz@odraz.hr

Autorice:

Lidija Pavić-Rogošić, ODRAZ - Održivi razvoj zajednice
Suzanne Bakker, Changing Tides

Suradnica:

Višnja Jelić Mück, Hrvatska mreža za ruralni razvoj - HMRR
Ksenija Vidović Vorberger, ODRAZ- Održivi razvoj zajednice
Gordana Forčić, Udruga za razvoj civilnog društva SMART
Slađana Novota, Udruga za razvoj civilnog društva SMART

Prijevod: Iva Šeler

Grafičko oblikovanje: Bestias

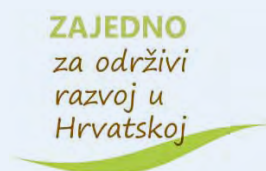
Tisak: Bestias

Zagreb, 2013., I. izdanje

Tiskano u 1.000 primjeraka

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 837254

Europsku uniju čini 27 zemalja članica koje su odlučile postupno povezivati svoja znanja, resurse i sudbine. Zajednički su, tijekom razdoblja proširenja u trajanju od 50 godina, izgradile zonu stabilnosti, demokracije i održivog razvoja, zadržavajući pritom kulturalnu raznolikost, toleranciju i osobne slobode. Europska unija posvećena je dijeljenju svojih postignuća i svojih vrijednosti sa zemljama i narodima izvan svojih granica.



Ovaj Priručnik priređen je u okviru projekta "Zajedno za održivi razvoj u Hrvatskoj"



Projekt sufinancira EU

Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost ODRAZ-a te se ni na koji način ne može smatrati da odražava gledišta Europske unije.

ISBN 978-953-7765-02-6

IPA 2008 (komponenta I) - Razvoj kapaciteta organizacija civilnog društva za sustavno praćenje i javno zagovaranje politika održivog razvoja i integriranih pristupa upravljanju otpadom i vodom, transportom, regionalnim razvojem, održivoj upotrebi prirodnih resursa i sigurnosti okoliša.

Kako do boljih javnih politika?

Doprinos civilnog sektora



Nikad ne sumnjajte da mala grupa predanih ljudi može promijeniti svijet; uistinu to je jedino što ga je ikada promijenilo.

Margaret Mead, antropologinja

SADRŽAJ

0. Predgovor	1
1. Javne politike i analiza javnih politika	5
Što je javna politika?	6
Što znači analizirati javnu politiku?	8
2. Izvještaj iz sjene	13
Što je izvještaj iz sjene? Tko ga priprema i zašto?	14
Kako pripremiti izvještaj iz sjene?	15
3. Put do bolje javne politike	61
Zagovaranje - kako preporuke pretočiti u život	62
Kako nastaviti komunikaciju i dijalog nakon izrade izvještaja	66
Komunikacija unutar tima - primjer društvene mreže Yammer	71
4. Bibliografija	83

0. Predgovor

ODRAZ - Održivi razvoj zajednice u partnerstvu s Hrvatskom mrežom za ruralni razvoj - HMRR, Udrugom za razvoj civilnog društva SMART i nizozemskom organizacijom Milleukontakt International provodio je projekt “Zajedno za održivi razvoj u Hrvatskoj” u razdoblju od 1. ožujka 2011. do 29. ožujka 2013. Projekt je sufinanciran iz sredstava Europske unije kroz I. komponentu programa IPA 2008 - Razvoj kapaciteta organizacija civilnog društva za sustavno praćenje i javno zagovaranje politika održivog razvoja¹. Cilj projekta bio je osnažiti utjecaj civilnog sektora u oblikovanju, praćenju i vrednovanju provedbe održivog razvoja na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini kroz umrežavanje, međusektorsko partnerstvo i razvoj sposobnosti.

Projekt se usredotočio na održivi ruralni razvoj i sastojao se od nekoliko skupina aktivnosti: povezivanje i umrežavanje, jačanje kapaciteta dionika ruralnog razvoja putem izobrazbe te analize i izrade izvještaja iz sjene o provedbi programa IPARD.

Različiti su načini na koji građani i pojedine dioničke skupine mogu sudjelovati u javnoj sferi, a jedan od načina je povezivanje i stvaranje lokalnih razvojnih partnerstava u ruralnim područjima, nazvanih lokalne akcijske grupe (LAG). Osnivanje LAG-a temelji se na pristupu LEADER koji je pokrenut od strane Europske unije s ciljem razvoja ruralnih područja. Lokalne akcijske grupe kao organizacije civilnog društva mogu ostvariti promjene i doprinijeti socio-gospodarskom razvoju ruralnih područja zajedno s drugim organizacijama, između ostalog, i sudjelovanjem u oblikovanju politike ruralnog razvoja, praćenjem i analiziranjem provedbe te davanjem prijedloga za poboljšanje. U današnje vrijeme, zbog sve većih izazova vezanih uz održivi razvoj ruralnih područja, od ključne je važnosti utjecati na politike koje se direktno tiču ruralnog područja. Na prvom mjestu nalazi se IPARD, sastavni dio programa IPA (Instrument pretprijetne pomoći²) odnosno njegova V. komponenta Ruralni razvoj. Prioriteti programa IPARD su unaprjeđenje poljoprivrednog sektora uz pomoć jačanja konkurentnosti poljoprivrednih proizvoda, ali i pripreme radnje za provedbu lokalnih strategija ruralnog razvoja te razvoj ruralne ekonomije.

Važan element sudjelovanja u stvaranju javnih politika svakako je i mogućnost i sposobnost organizacija civilnog društva za analizu provedbe javnih politika. Ukoliko se želi postići održiva promjena na bolje, važno je prikupiti mišljenja različitih dionika koji se bave određenim područjem ili na koje provedba politike utječe, raspraviti, informirati i dati konstruktivne prijedloge u cilju njenog poboljšanja. Izostanak takvih aktivnosti često dovodi u pitanje kvalitetu i primjerenost mjera i aktivnosti definiranih javnim poli-

¹ Puni naziv: Razvoj kapaciteta organizacija civilnog društva za sustavno praćenje i javno zagovaranje politika održivog razvoja i integriranih pristupa upravljanju otpadom i vodom, transportom, regionalnim razvojem, održivoj upotrebi prirodnih resursa i sigurnosti okoliša.

² Program IPA je integrirani pretprijetni fond Europske unije za Hrvatsku za razdoblje 2007-2013.; eng. Instrument for Pre-accession Assistance

tikama koje ne prate potrebe lokalnih zajednica vezanih za održivi razvoj. Kao jedan od ključnih alata koji se koristi kako bi se ukazalo na negativne ili pozitivne implikacije koje postojeće javne politike imaju na lokalne zajednice i društvo u cjelini, svakako je i izrada izvještaja iz sjene.

Stoga je i predviđeno da se u projektu izradi izvještaj iz sjene za IPARD, ali i pripremi priručnik koji će prikazati kako kvalitetno pripremiti takav izvještaj. Kako bi priručnik bio primjenjiv u praksi i prilagođen potrebama organizacija civilnog društva, pored kratkog teoretskog pregleda koji se odnosi na objašnjenje pojma javnih politika i analize politika, zagovaranja i komunikacije među različitim dionicima, prikazan je strukturirano način izrade izvještaja iz sjene, korak po korak. Svaki od koraka popraćen je primjerom iz prakse. Nadamo se da će organizacijama civilnog društva ovaj priručnik pomoći da vjerodostojno i odgovorno sudjeluju u praćenju javnih politika u području s kojim se bave i time utječu na njihovo poboljšanje.

“Vrijeme kada je potrebno da nešto napravite je upravo ono vrijeme kada nitko drugi to ne želi napraviti, kada ljudi govore da se to uopće ne može napraviti” rekao je Will Durant.

Može li se isto reći za one koji pokušavaju pridonijeti oblikovanju kvalitetnijih javnih politika?

“Jedan kao
nijedan!”

Poglavlje 1

Javne politike i analiza
javnih politika

Što je javna politika?

Pojam “politika” ima višestruko značenje. U svakodnevnom govoru on se primjenjuje na širok spektar, od osobnog (npr. „moja je politika nikad ne davati informacije o broju bankovnog računa putem Interneta“) do globalnih (npr. globalna politika zaštite okoliša, itd.).

Pod pojmom javne politike, u kontekstu ove publikacije, podrazumijevamo postojanje odgovarajućeg programa, plana ili skupa mjera kojima javne vlasti nastoje ostvariti određene ciljeve.

Ili, kako to definira Thomas Dye (2007.), javne politike su sve ono što vlada namjerava, odnosno ne namjerava učiniti. Javne vlasti bi u procesu oblikovanja politike trebale razmotriti mogućnosti i napraviti odabire koji donose najviše koristi uz najmanju cijenu. Pri odabiru bi trebale voditi računa o tome što građani trebaju i žele, dakle središte pozornosti treba staviti na rješavanje stvarnih problema koji postoje u određenom društvu. Javne politike se stoga trebaju oblikovati i provoditi “kolektivnim djelovanjem koje ostvarenjem konkretnih ciljeva smjera k rješavanju postojećih ekonomskih, socijalnih, demografskih, ekoloških i ostalih problema s kojima se suočava neka politička zajednica” (Petak, 2009.).

Javne su politike:

- djelovanje zasnovano na ovlastima vlade
Javne su politike svako djelovanje koje provodi neko vladino tijelo koje za to ima zakonske, političke i financijske ovlasti.
- odgovor na stvarne potrebe ili probleme
Javne politike nastoje odgovoriti na praktične potrebe ili probleme društva ili neke skupine unutar društva, primjerice građana, organizacija civilnog društva ili vladinih tijela.
- usmjerene na ciljeve
Javnim politikama nastoji se ostvariti određeni niz jasno definiranih ciljeva kojima se pokušavaju riješiti konkretni problemi neke zajednice.
- tijek aktivnosti
Javne se politike u pravilu ne sastoje od neke pojedinačne odluke, akcije ili reakcije, već od razrađenoga pristupa ili strategije.
- aktivnosti koje poduzima jedan ili više dionika
Pojedinu politiku može provesti ministarstvo ili tijelo vlade, ili pak više različitih dionika.

Izvor: Young i Quinn (2007.)

Kada se govori o javnim politikama, ne govori se o politici općenito, već o politici koja se odnosi na pojedina područja (poljoprivredna, industrijska, zdravstvena i dr.). Javnu politiku možemo promatrati i kao strukturu, oblik organiziranja. Na primjer, činjenica da postoji Ministarstvo poljoprivrede ne znači samo mogućnost provedbe vladinih odluka prema poljoprivrednicima, nego se time poručuje da su poljoprivreda i poljoprivrednici važni. Poljoprivredna politika ne tiče se samo vlade koja ju je donijela, nego i poljoprivrednika, zajednica koje ovise o poljoprivrednoj proizvodnji, aktivista za zaštitu okoliša koji su zabrinuti zbog zagađivanja tla i dr.; svi oni imaju legitiman interes i ako na taj način promatramo javnu politiku, možemo zaključiti da je ona rezultat interakcije svih tih dionika. Ili, kako Institut za demokraciju i DEMO navodi: "Pod pojmom javnih politika podrazumijeva se poticanje aktivnog uključivanja građana, stručne javnosti i nevladinog sektora u proces osmišljavanja strategija, prijedloga zakonskih promjena te unapređenje prakse i donošenja odluka koje potiču demokratski razvoj Republike Hrvatske."³

Kada se donose odluke o razvoju nekog područja djelovanja i nešto se čini za postizanje promjena, to ne bi trebalo raditi samo nadležno tijelo javne uprave, nego bi se trebao provesti proces u interakciji s drugima. Ti drugi su zainteresirani dionici, oni koji se određenim područjem bave neposredno ili posredno ili na koje određena politika utječe, bilo pozitivno ili negativno. Stoga definiranje problema u području pojedine javne politike "snažno ovisi o načinu na koji su pojedini dionici uključeni u politiku kojom se nastoji rješavati taj problem" (Petak, 2009.). Tko sve može biti u skupini zainteresiranih dionika? To su predstavnici javnog sektora - dužnosnici, zaposlenici upravnih tijela i agencija na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini te sudbene vlasti. To mogu biti predstavnici političkih stranaka, a katkada i predstavnici međunarodnih organizacija koje djeluju u zemlji. Nadalje, kao zainteresirani dionici mogu se pojaviti predstavnici poslovnog sektora, sindikata te ostalih organizacija civilnog društva koje zastupaju različite interese, predstavnici akademske zajednice i različitih instituta odnosno stručnjaci za određeno područje. Tu svakako ulaze i građani pogođeni nekom politikom.

Razvoj javnih politika je proces odlučivanja o tome što se treba postići, što se treba napraviti kako bi se to postiglo, kako to napraviti, tko to treba napraviti itd. Proces se pokreće političkom odlukom, iza koje slijedi detaljan razvoj javne politike te razrada različitih instrumenta za njenu provedbu. Provedba politike se prati i vrednuje, što vodi do njenog daljnjeg razvoja i unapređenja.

Politička odluka se obično izražava u obliku dugoročnih ciljeva politike, nakon čega slijedi detaljan razvoj politike te njena provedba. Proces razvoja obično uključuje sljedeće korake: identifikacija stanja i problema koja određena javna politika treba poboljšati ili riješiti; postavljanje specifičnih ciljeva koje treba ispuniti javna politika (kvantitativno i kvalitativno); niz mjera i aktivnosti kojima bi se trebali ostvariti ciljevi; međuresorske konzultacije radi razmatranja pitanja koja se tiču drugih ministarstava; savjetovanje s civilnim društvom i na kraju, priprema prijedloga i usvajanje.

Nakon usvajanja politike i donošenja odluke o početku njene provedbe, započinje provođenje kao ključna faza procesa, s obzirom da se kroz provedbu može vidjeti "kakva je vladina ili bilo koja druga vrsta intervencije poduzeta te kakve će to posljedice imati na društvo odnosno na pojedine društvene skupine" (Petak, 2009.).

³ http://hr.wikipedia.org/wiki/IDEMO_Institut_za_demokraciju, pregledano 10. prosinca 2012.

Također treba odrediti način procjene ostvarenog utjecaja - provedbu mjera i aktivnosti potrebno je pratiti i procjenjivati, kako bi se u sljedećem ciklusu izbjegle greške i kako bi se razmotrilo što treba promijeniti. To uključuje praćenje rezultata i ispunjavanje rokova postavljenih odlukama vlade, dok se procjena stvarnih učinaka javne politike može provesti nakon provedbe, često i nakon jedne ili dvije godine. Nažalost, takva sustavna praksa kod nas gotovo da i ne postoji. Često se radi *ad hoc* procjena, međutim, ona ne može zatvoriti potreban ciklus povezivanja postojeće javne politike i dobivanja relevantnih informacija o eventualnoj potrebi za njenom promjenom i reformom. Napominjemo da je u Hrvatskoj 2011. godine donesen Zakon o procjeni učinaka propisa (NN 90/11), koji procjenu učinaka propisa definira kao "postupak donošenja odluka o propisima na temelju dokaza i prikupljenih relevantnih podataka, koji će poslužiti kao smjernice za odabir najboljeg rješenja za donošenje propisa ili za poduzimanje nenormativnih aktivnosti i mjera". Procjenom učinaka propisa analiziraju se pozitivni i negativni učinci propisa na područje gospodarstva uključujući i financijske učinke, područje socijalne skrbi, područje zaštite okoliša, s osvrtom na fiskalni učinak, uz istodobno savjetovanje s javnošću i zainteresiranom javnošću. Sredinom 2012. godine donesena je i Uredba o provedbi postupka procjene učinaka propisa (NN 66/12), kojom se propisuju pobliži kriteriji za prethodnu procjenu učinaka propisa, način i metodologija provedbe postupka procjene učinaka propisa, način provedbe savjetovanja i javne rasprave u postupcima procjene učinaka propisa i dr.

Nadležna ministarstva i druga upravna tijela trebala bi biti odgovorna za kontinuirani razvoj i održavanje kontakata s relevantnim dionicima na koje utječu politike i zakoni što ih provode; trebali bi posjedovati relevantna stručna znanja u određenom području djelovanja te znanja o postojećim javnim politikama i zakonima, uključujući svaku njihovu slabost, kao i nezadovoljstvo onih na koje se npr. neki zakon ili odluka odnosi. Naime, ako ministarstvo ili drugo tijelo državne uprave ne održava kontakte s onima na koje se te javne politike odnose, ako zaposlenici nemaju odgovarajuća stručna znanja te ako ne prate i ne procjenjuju provedbu javne politike iz njihovog područja djelovanja odnosno ako ne slušaju i ne uče iz iskustva, neće moći razviti dobru javnu politiku i predložiti dobre zakone te će, umjesto toga, podizati očekivanja i frustracije. Za razvoj dobrih javnih politika presudna je prosudba koja se razvija kroz interaktivni proces između stručnjaka, ministarstava i relevantnih dioničkih skupina.

Što znači analizirati javnu politiku?

Analizom javne politike propitkuje se i istražuje određeno javno pitanje ili problem u nekom području te procjenjuje skup predloženih vladinih mjera za rješavanje tog pitanja. Analizu javnih politika možemo promatrati kao identificiranje i usporedbu različitih opcija odnosno ona odgovara na pitanje kako možemo postići bolje rezultate i poboljšati stanje u nekom području. Također se može promatrati i kroz prizmu evaluacijskog procesa. Je li politika uopće bila implementirana? Ako je, je li to bilo na pravi način? Je li ono što je učinjeno bilo ono što je trebalo učiniti? Je li postignuto ono što je planirano i ako nije, zašto nije? Je li se politika mijenjala tijekom implementacije?

Analitičari određene politike opisuju pozadinu i stanje unutar područja kojim se politika bavi, a zatim provode postupak istraživanja i analize kako bi se utvrdila uspješnost djelovanja javnih vlasti u rješavanju problema. U postupku analize često se uspoređuju različite opcije, važeći njihove očekivane troškove i

koristi. Analiza se može provesti za bilo koje pitanje od javnog interesa odnosno područje javne politike, od obrazovanja do socijalne i zdravstvene skrbi, kontrole onečišćenja okoliša do zapošljavanja. Profesionalni analitičari pripremaju izvještaje kako bi oni koji oblikuju politike mogli donijeti bolje odluke za rješavanje određenog pitanja od javnog interesa.

Proces i rezultati analize javnih politika obično uključuju više stručnjaka i zainteresiranih strana: najčešće se radi u timovima ili mrežama, a krajnja publika će uključivati raznolike dioničke skupine, pristaše, ali i protivnike.

Analitičari politika rade u javnom, neprofitnom i profitnom sektoru. Njihov rad bi se trebao odlikovati transparentnošću metoda i interpretacije, oni u svoj rad mogu unijeti vrijednosti i strasti zagovaračkih grupa ili to mogu biti “neutralni” državni službenici. Mreže u kojima oni djeluju mogu uključivati profesionalce različitih relevantnih struka te u analizu politike treba uključiti stajališta tih različitih stručnjaka.

Analiza politika se odvija u nekoliko koraka, koje treba pažljivo isplanirati. Bardach (2000.) navodi proces od osam koraka:

1. Definiranje problema
2. Prikupljanje podataka o politici
3. Osmišljavanje drugih mogućnosti / opcija
4. Odabiranje kriterija za procjenu mogućih ishoda različitih opcija
5. Definiranje očekivanih ishoda
6. Uspoređivanje i promišljanje o mogućim kompromisima i ustupcima
7. Donošenje odluke
8. Kazivanje “svoje” priče.

Napor u definiranju problema je obično početni korak, a kazivanje “svoje” priče je potrebno na kraju procesa. Prikupljanje materijala i dokumenata je korak koji se često ponavlja tijekom cijelog procesa. Analiziranje problema javnih politika je složen zadatak. Tu se je lako izgubiti, potrošiti puno vremena ili se demoralizirati.

Definiranje problema

Prvi korak definiranja problema je vrlo važan. Time se potvrđuje razlog provođenja analize javne politike te se stječe osjećaj za smjer u provođenju aktivnosti. A u posljednjim fazama analize, konačna potvrda problema može pomoći za strukturirano iskazivanje “svoje” priče.

Problem treba prepoznati i opisati, treba objasniti zbog čega je važan i predstaviti njegovu povijest, što svakako uključuje prethodne aktivnosti u okviru politike, ako postoje, a koje su poduzete za rješavanje tog pitanja. Također se može prikazati koje su moguće posljedice u slučaju da vlada ili drugo nadležno

tijelo ne poduzme mjere za rješavanje problema. Ne zaboravite, definicija problema treba, u mjeri u kojoj je to moguće, uključivati kvantitativne značajke.

Uvjeti koji uzrokuju probleme su isto problemi

Neka stanja građani ne vide kao problematična, no analitičari ih vide kao uzroke problema koji brinu građane. Ponekad je potrebno prepoznati jedno ili više takvih stanja, koja treba ublažiti ili otkloniti. Definiranje takve vrste problema je zapravo svojevrсно dijagnosticiranje. Time se pokazuje da su neka stanja, bez obzira zabrinjavaju li ili ne građane, zapravo uzročnici njihove zabrinutosti. Pri tome treba biti pažljiv i dobo provjeriti, kako na kraju ne bi ispalo da se radi o krivoj pretpostavci analitičara.

Problem je i neiskorištena mogućnost

Posebna vrsta „problema“ su neiskorištene prilike. Većina profesionalaca koji rade na politikama bavi se pritužbama, prijetnjama i brigama. Uglavnom nemaju vremena ili energije za promišljanje o poboljšanjima, koje zapravo nitko nije niti prepoznao kao ona koja nedostaju. Međutim, ako postoje potencijalne mogućnosti, treba ih uzeti u obzir i ne ignorirati ih. Nekada to mogu biti neke komplementarne aktivnosti, koje su osmišljene za poboljšanje stanja u nekom drugom području, ali zapravo pridonose poboljšanju stanja u području politike koja se analizira. Bordach (2000.) navodi neke takve primjere - javni radovi i borba protiv nezaposlenosti; procjena zapošljivosti i interesa za strukovnom obukom među korisnicima socijalne pomoći koji su u potrazi za poslom; smanjivanje čekanja u redovima uvođenjem naručivanja u određeno vrijeme; korištenje postojećih baza za pretraživanje podataka u neke nove svrhe; korištenje raspoloživih prostora i za druge namjene, osim onih za koje su uređeni i dr.

Razmislite prije nego li krenete prikupljati podatke

Često se dešava i kod analitičara početnika, ali i onih s iskustvom da prikupljaju podatke koji im zapravo nisu potrebni odnosno neće doprinijeti analizi politike. Stoga promislite koji vam dokazi i podaci zaista trebaju kako ne biste gubili vrijeme, a katkada i novac; bit ćete i učinkovitiji ako dobro promislite koje podatke trebate, a koje ne i zbog čega. Podaci predstavljaju činjenice, npr. statističke podatke. Informacije su podaci koji imaju značenje, rezultat su analize i organizacije podataka i pomažu posložiti svijet u logičke i iskustvene kategorije. Dokazi su pak informacije koje utječu na postojeće stavove o važnim pitanjima o kojima promišljamo te načine njihova rješavanja.

S politikama se možemo baviti na dva načina; analizirati ih i vrednovati. Kod analitičkog rada se bavimo podacima, a u drugom slučaju procjenjujemo koristi. U slučaju analize provjeravamo je li nešto moguće, a kod vrednovanja pokušavamo ocijeniti je li to dobro ili nije za zajednicu, društvo ili neku grupu. Ako želimo vrednovati politike, trebamo odrediti kriterije i vrijednosti, kao standarde koje koristimo u ocjeni dobrobiti politike odnosno njenih očekivanih rezultata.

Prikupljanje podataka za analiziranje politike

Za početak, analitičar treba mapirati postojeće politike i programe, političko okruženje u kojem su nastali, na koji način se provode, koji su kriteriji za njihovo vrednovanje i sl. Kriteriji mogu sadržavati ekonomske koristi, učinkovitost i dr. Treba odrediti koji su podaci relevantni za te kriterije te kako ih prikupiti. Gdje početi, a da se ne izgubi puno vremena i truda? Počinje se s onime što se zna i na tome se grade

daljnji koraci u prikupljanju podataka - pronalaze se relevantni izvori te se osigurava pristup tim izvorima. Uloga istraživača je uglavnom usredotočena na otkrivanje, prikupljanje, interpretiranje, komentiranje i sintetiziranje podataka koji već postoje. Treba prepoznati i glavne dionike - pojedince i interesne skupine na koje se odnosi ili koji su pogođeni mjerama politike.

Izvori informacija koje analitičar ima na raspolaganju su uglavnom dokumenti i ljudi. Dokumenti mogu biti npr. publikacije, novine i časopisi, vladini izvještaji, statistika, stručni radovi i sl. Kada se razmišlja o ljudima, to mogu biti pojedinci i grupe. Njima analitičar postavlja pitanja i sluša odgovore. Istraživanje gotovo svake politike sastoji se od obje vrste izvora. Razgovori su interakcija između onih koji daju informacije i istraživača. U tom procesu, ispitanici se trebaju osjećati ugodno i trebaju imati osjećaj da su dio procesa, kako bi bili motivirani „ispričati svoju priču“. U načelu, ciljevi istraživača i ispitanika su kompatibilni.

U provođenju analiza može se ispitati kako su u drugim područjima ili mjestima pristupili rješavanju sličnih problema. Pri tome je dobro usredotočiti se na one primjere koji su polučili uspjehe te proučiti kako i zašto su ta rješenja bila dobra i mogu li se primijeniti u situaciji na kojoj radi analitičar. Pri tome treba imati realistična očekivanja, jer često se utvrdi da ono što je bilo uspješno u primjeru koji se pokazao dobrim, za vaš slučaj nije primjenjivo.

Izadite iz okvira

Upuštajući se u analizu politika, ponekad treba propitati neke ukorijenjene pretpostavke i stavove u prevladavajućim vrijednosnim sustavima. Za primjer možemo uzeti praksu koja je vrijedila kod nas (i još je uvijek dominantna), koja se svodila na to da usluge koje se financiraju iz državnog proračuna treba osigurati javni sektor. Tek se nedavno počelo razmišljati, uglavnom u području socijalne skrbi, da se pružanje usluga može podugovoriti s organizacijama civilnog društva. U razmišljanju treba poći od ideje da usluge koje kod nas tradicionalno pruža država ili lokalna samouprava, mogu pružati i neprofitne pa čak i profitne organizacije (i to ne samo u domeni socijalne skrbi).

Identificirajte alternative postojećoj politici i procijenite moguće ishode svake od njih, a prema kriterijima koje ste definirali. Razmotrite koje su prednosti, a koji su nedostaci svake opcije. Na taj način ćete možda doći i do neke nove ideje. Pri tome budite realni, uzimajući u obzir one opcije koje mogu s određenim administrativnim, zakonskim ili poticajnim mjerama doprinijeti poboljšanju stanja u području politike koju analizirate, a ne sveobuhvatne društvene, ekonomske ili političke reforme. Razmotrite kratkoročne i dugoročne očekivane rezultate mogućih opcija. Zaključno, možete predložiti plan aktivnosti za primjenu predloženih opcija.

Ne zaboravite prirediti i sažetak analize, u kojem ćete ukratko prikazati bitne elemente i osvijetliti vaše prijedloge.

Taj sažetak mora biti jasan i običnom čitatelju, a ne samo stručnjacima i on treba biti dostupan široj publici. Vodite se načelom jednostavnog izražavanja.

“Dvije glave
su pametnije”

Poglavlje 2

Izvještaj iz sjene

Što je izvještaj iz sjene? Tko ga priprema i zašto?

Počnimo s odgovorom na pitanje “zašto”. Pojedinačne organizacije civilnog društva i njihove mreže, savezi ili koalicije pripremaju izvještaje iz sjene jer žele učiniti ovaj svijet boljim mjestom. Oni žele poboljšati zakone, javne politike te njihovu primjenu.

Jedan od načina kako to čine je izrada izvještaja iz sjene. Takav izvještaj priprema jedna ili više organizacija civilnog društva koje imaju odgovarajuće stručno znanje i iskustvo u području s kojim se bave. Izvještaj iz sjene je obično “odgovor” ili “reakcija” na vladin izvještaj o toj temi. U okviru mnogih međunarodnih ugovora vlade su dužne redovito izvještavati o tijeku provedbe određenih politika ili međunarodnih ugovora. I u Europskoj uniji uobičajena je praksa da države članice podnose izvještaje na različite teme. U području ruralnog razvoja, države članice moraju godišnje izvještavati o aktivnostima evaluacije te dostaviti ex ante (prije početka provedbe), srednjoročne i ex post (nakon završetka) evaluacije programa ruralnog razvoja, za provođenje kojih su korišteni europski fondovi.

Za razliku od područja kao što su ljudska ili ženska prava, u slučaju europskih programa ruralnog razvoja uglavnom ne postoji praksa izrade izvještaja iz sjene. U teoriji, razlog za to bi mogao biti da su vlade dužne pozvati i uključiti dionike u svim koracima programskog ciklusa. Izvještaj iz sjene popunjava praznine u službenom izvještaju, pokazuje alternative i daje perspektivu civilnog sektora. Za razliku od izvještaja iz sjene paralelni ili alternativni izvještaj piše se bez referenci na službeni, jer ovaj još nije napravljen ili njegova izrada kasni.

Koja je dodana vrijednost izvještaja iz sjene? Kroz davanje druge perspektive i dodatnih podataka i primjera, takav izvještaj može doprinijeti povećanju uključenosti relevantnih dionika i šire javnosti u rješavanje relevantnih pitanja i stvaranje šire potpore zakonima, politikama i programima. Preporuke koje formuliraju organizacije civilnog društva, a koje zastupaju gledišta relevantnih dionika, u slučaju da budu prihvaćene mogu dovesti do poboljšanja učinkovitosti, djelotvornosti i relevantnosti intervencija javnog sektora. Dugoročno gledajući, takvi izvještaji mogu doprinijeti poboljšanju transparentnosti i odgovornosti država i prema vlastitim građanima i prema međunarodnoj zajednici čiji su dio.

Nekoliko savjeta

- Počnite s jasnom vizijom o ciljevima izvještaja, kome je namijenjen i kako želite da se izvještaj koristi
- Napravite jasnu vezu između svojeg izvještaja i zakona, javne politike ili programa s kojim se bavite, slijedeći strukturu tih dokumenata (jasno povezivanje poglavlja, članaka itd.).
- Na početku izvještaja stavite sažetak
- Sačinite jasne, sažete i praktične preporuke koje se mogu primijeniti
- Fokus stavite na teme u kojima ste stručni. Vaš izvještaj ne mora obuhvatiti sve teme kojima se javna politika bavi
- Objasnite metode koje ste koristili i korake u pripremi izvještaja iz sjene

- Koristite činjenice i primjere
- Prikažite slučajeve dobre prakse
- Koristite vizualne alate kao što su grafikoni, slike itd.
- Spomenite izvore (pobrinite se da su pouzdani)
- Neka izvještaj bude kratak (maksimalno 50 stranica, po mogućnosti čak i manje). U njemu iznesite ono što je bitno, a ostale podatke koji potkrepljuju vaše nalaze stavite u dio s prilogima.

Kako pripremiti izvještaj iz sjene?

Prije nego li krenete u izradu izvještaja iz sjene treba dobro isplanirati korake u tom procesu. U nastavku detaljnije opisujemo te korake, od početnog okupljanja grupe koja će sudjelovati u izradi i tima koji će pripremiti izvještaj do toga što slijedi nakon što je izvještaj pripremljen.

Pri tome se uz svaki korak pokazuje kako smo radili prilikom izrade Izvještaja iz sjene o provedbi programa IPARD⁴, koji je pripremljen u okviru projekta “Zajedno za održivi razvoj u Hrvatskoj”.

Opisano je 12 koraka, a na kraju se dodatno opisuje što nakon izrade izvještaja iz sjene:

1. Okupite tim
2. Definirajte ciljeve izvještaja iz sjene
3. Definirajte ciljnu skupinu
4. Definirajte opseg izvještaja
5. Provjera realnog stanja za izradu izvještaja iz sjene
6. Plan prikupljanja informacija
7. Planiranje aktivnosti analize politike i pisanja izvještaja
8. Unutarnja komunikacija
9. Vanjska komunikacija
10. Analiza prikupljenih podataka i informacija
11. Pisanje izvještaja - nekoliko savjeta
12. Javno predstavljanje izvještaja i glavnih zaključaka
13. Kako dalje.

Svaki od koraka je opisan u tri dijela: cilj, polazište te što i kako raditi.

⁴ IPARD je V. komponenta programa IPA, integriranog pretprijetnog fonda Europske unije za razdoblje 2007.-2013. Osnovni ciljevi programa IPA su pomoć u usklađivanju i provedbi pravne stečevine EU te priprema za korištenje Kohezijskog fonda i strukturnih fondova. IPARD je usmjeren na unaprijeđenje poljoprivrednog sektora i jačanje konkurentnosti poljoprivrednih proizvoda, poboljšanje tržišne efikasnosti i provedbe EU standarda te razvoj ruralne ekonomije. Sastoji se od tri prioriteta: poboljšanje tržišne učinkovitosti i provedbe standarda EU; pripremne radnje za provedbu poljoprivredno-okolišnih mjera i lokalnih strategija ruralnog razvoja te razvoj ruralne ekonomije.

Korak 1. Okupite tim

Cilj

Ovaj korak ima za cilj okupiti skupinu organizacija i pojedinaca koji će biti podrška u pisanju izvještaja, kao i pomoć u distribuciji i promociji samog izvještaja kada bude završen.

Polazište

Analiza politike i pisanje izvještaja iz sjene složeni su zadaci koji zahtijevaju dosta vremena. Zahtijevaju pristup podacima i informacijama te definiranje metoda prikupljanja podataka. Zahtijevaju analitičke vještine kao i vještine pisanja. Ukratko, to ne može raditi samo jedna osoba.

Isto tako, izvještaj se piše s određenom svrhom (pogledati korak 2), a da bi se ona postigla, izvještaj bi trebao doći do različitih ciljnih skupina. To znači da analiza i sastavljanje izvještaja čine samo dio potrebnog posla. Za širenje i promociju izvještaja i njegovih preporuka potrebni su ljudi i organizacije.

Iz tog razloga, izvještaje iz sjene obično pripremaju (neformalne i formalne) mreže ili savezi organizacija ili pojedinaca koji također rade na tome da izvještaj dobije potrebnu pozornost kako bi se postigli zadani ciljevi. Očito je da se udruženim snagama povećavaju raspoloživi resursi - vještine, stručnost i raspoloživo vrijeme za pisanje izvještaja. Isto tako, povećavaju se mogućnosti za promoviranje i upoznavanje šire javnosti s izvještajem te se time povećava pozornost koju dobivaju vaše preporuke.

To ne znači nužno da svi članovi takve mreže ili saveza trebaju aktivno sudjelovati u svim koracima prikupljanja podataka, analiziranja, pisanja ili dostave izvještaja. Član mreže može biti važan i ako je uključen samo u širenje informacija ili dostavu upitnika. U tom smislu, neki članovi mreže mogu biti važni i ako se samo njihovo ime povezuje s podrškom preporukama.

Ono što je važno pri stvaranju korisne mreže ili saveza je pronaći osobe koje su na neki način uključene u rad u odabranom području, politiku ili provođenje zakona te utvrditi čime one mogu doprinijeti izvršenju zadatka.

Što i kako raditi?

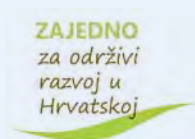
Kako biste stvorili korisnu mrežu ili savez morat ćete prepoznati organizacije te relevantne pojedince koji se bave ovom temom, politikom ili propisima. Uvjerite se da odabrane organizacije odgovaraju djelokrugu i opsegu vašeg posla! Ukoliko se želite osvrnuti na nacionalni propis ili politiku, vaši partneri u izvještavanju trebali bi biti rašireni diljem zemlje. Ako se bavite pitanjem koje se tiče drugih dionika, pokušajte osigurati predstavnike ili barem podatke od različitih skupina dionika.

Ukoliko ste već dio neke mreže, utvrđivanje partnera i zainteresiranih dionika je vjerojatno lako. No, i u tom slučaju uzmite si malo vremena da razmislite koje organizacije ili osobe bi mogle biti od koristi u pripremi izvještaja. Postoje li pojedinci ili druge vrste organizacija (na primjer tvrtke) koji se bave pitanjem koje želite analizirati u izvještaju? Mogu li na neki način imati ulogu?

Ako imate dobar popis organizacija i pojedinaca kojima se želite obratiti, trebate razmisliti o njihovim mogućim ulogama - kakav doprinos želite od njih zatražiti - te koji je najbolji način da im pristupite. Kako

su povezani s pitanjem, što dobivaju ako preuzmu dio posla na sebe? Možete li ih sami izravno o tome pitati ili bi bilo učinkovitije da im pristupi netko drugi?

S obzirom na sljedeće korake, korisno je organizirati sastanak s partnerima. Ako se svi već poznajete, to može biti u obliku sastanka putem Interneta, no ako se partneri ne poznaju tako dobro, najbolje bi bilo započeti sa sastankom uživo.



Izvještaj iz sjene o IPARD-u: Kako smo se okupili

Izrada Izvještaja iz sjene o programu IPARD zadatak je u okviru projekta “Zajedno za održivi razvoj u Hrvatskoj”. U projekt je već uključeno više organizacija i stručnjaka. U osmišljavanju i provođenju aktivnosti pripreme, okupljanja šireg tima, organizacije prikupljanja i analize podataka do samog pisanja izvještaja, prvenstveno su sudjelovala dva partnera: Hrvatska mreža za ruralni razvoj-HMRR i ODRAZ-Održivi razvoj zajednice. Važan doprinos je dala stručnjakinja iz Nizozemske Suzanne Bakker. Treći partner, Udruga za razvoj civilnog društva SMART, sudjelovao je u radu Tima za praćenje i usmjeravanje izrade izvještaja.

U širi tim smo uključili članove HMRR-a te nekoliko relevantnih stručnjaka iz civilnog i poslovnog sektora koji imaju saznanja o IPARD-u, njegovom provođenju i problemima.

Odabrana je koordinatorka procesa izrade izvještaja iz sjene, predstavnik jednog od partnera u projektu, koja će na kraju objediniti sve podatke, analize, primjere i dr. te napisati nacrt izvještaja.

Širenjem aktivnosti na cijeli program IPARD širio se i tim sudionika u izradi izvještaja. Uz predstavnike zainteresiranih lokalnih akcijskih grupa (LAG-ovi) uključili su se i korisnici različitih mjera IPARD-a:

- jedinice lokalne samouprave,
- poljoprivredni proizvođači i prerađivači,
- obiteljska poljoprivredna gospodarstva
- drugi mogući korisnici sredstava IPARD-a.

Dosta je truda uloženo u pribavljanje podataka o korisnicima te izradu lista dionika za pojedine mjere IPARD-a. Radilo se o zahtjevnom poslu, jer kontakti podnositelja prijave odnosno korisnika mjera IPARD-a nisu dostupni. Angažirali smo stoga dva volontera, a doprinos je dao i student koji je proveo praksu u našem uredu.

Korak 2. Definirajte ciljeve izvještaja iz sjene**Cilj**

Ovaj korak ima za cilj pojasniti i dogovoriti što se izvještajem želi postići, nakon što se izvještaj objavi.

Polazište

Kada ste odlučili započeti analizu politike i pisanje izvještaja iz sjene, vjerojatno ste otprilike znali zašto želite započeti takav proces. Međutim, sada kada ste okupili tim ili mrežu, važno je razjasniti što će izvještaj imati za cilj. Pišete li izvještaj samo radi predstavljanja dodatnih činjenica? U svrhu prikaza provedbe, koristeći primjere? Radi davanja preporuka? Kako biste prozvali nekoga? Kombinacija svega ovog? Hoćete li se baviti čitavom politikom ili samo pojedinim pitanjima ili dijelovima?

Kako bi prikupljanje podataka, analiziranje, pisanje i promocija izvještaja bili usredotočeni, treba biti jasno što skupina želi postići izvještajem te na što će se izvještaj usredotočiti.

Treba imati na umu dva pitanja prilikom dogovaranja cilja: što je realno, uzimajući u obzir stručnost i interes mreže te što je realno s obzirom na raspoloživo vrijeme. Možda je bolje napisati izvještaj koji se bavi samo određenim pitanjima politike ili iznosi dodatne opise uz preporuke, a ne pisati izvještaj za cijelo područje, koji se ne završi na vrijeme ili na kraju nema željenu kvalitetu. To se možda čini jasno i očito, no osobito na početku takvog procesa svi će vjerojatno biti puni entuzijazma te pretjerano ambiciozni. Kako bi se izbjeglo kasnije razočaranje, važno je biti realan od samog početka.

Što i kako raditi?

Zajednički cilj analize i izvještaja najlakše je dogovoriti na sastanku, razmjenom ideja i razgovorom s vašom mrežom i članovima tima.

Ako su udaljenosti velike, a vrijeme je ograničeno te se članovi skupine već poznaju, možete također odabrati sastanak putem Interneta. Možete npr. koristiti program *Skype* za razgovor te *Spiderscribe* (www.spiderscribe.net) za vizualizaciju razgovora.

Ovisno o raspoloživom vremenu za sastanak, mogli biste se na sastanku osvrnuti i na neka pitanja iz sljedećih koraka koje treba poduzeti. Ako imate vremena i mogućnosti za održavanje radionice, mogli biste razviti glavnu strukturu vašeg izvještaja - od cilja i ciljne skupine pa sve do planiranja aktivnosti.

Određivanje cilja vašeg izvještaja možete započeti tako da od skupine zatražite prijedloge vezano za sljedeća pitanja:

- Što su glavni razlozi pisanja izvještaja?
- Koji bi bio idealan utjecaj izvještaja?
- Što bi bilo različito u praksi/stvarnosti ako izvještaj bude uspješan?



ZAJEDNO
za održivi
razvoj u
Hrvatskoj

Izvještaj iz sjene o IPARD-u: Definiranje ciljeva

Početna ideja prilikom pisanja projekta je bila pripremiti izvještaj iz sjene o provođenju jedne komponente programa IPARD, koja se odnosi na pristup LEADER⁵ i osnivanje lokalnih akcijskih grupa (LAG-ova).

Kako je provedba Mjere 202 IPARD-a koja daje podršku LAG-ovima kasnila i započela je pred završetak projekta, morali smo promijeniti naš fokus. Partneri su odlučili da se izradi izvještaj iz sjene za cijeli program IPARD, iako je to predstavljalo puno više posla i veći opseg aktivnosti, ali i uključivanje većeg broja dionika.

Glavni razlozi izrade izvještaja iz sjene su izvući pouke iz provedbe IPARD-a, osvijetliti prepreke i izazove te istaknuti druge mogućnosti i rješenja, pozvati nadležna tijela da poboljšaju svoje djelovanje u nekim segmentima i pokazati ulogu organizacija civilnog društva na području ruralnog razvoja.

⁵ LEADER (iz francuskog izraza "Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale") je kratica koja označava "vezu među aktivnostima razvoja ruralnog gospodarstva." Dosadašnja praksa pokazuje prednosti LEADER-a kao alata kojim se postižu rezultati u različitim situacijama i na različitim područjima što pridonosi prilagodavanju ruralnih politika specifičnim potrebama pojedinih ruralnih prostora u EU. Ohrabrujući sudjelovanje na lokalnoj razini u stvaranju i provedbi strategija održivog razvoja, LEADER govori o tome kako, a ne što treba raditi. Sastoji se od sedam osnovnih elemenata - načela, koja treba slijediti u cijelosti, a ne pojedinačno: održivi ruralni razvoj; pristup temeljen na osobitostima područja; pristup odozdo prema gore; uspostavljanje lokalnih partnerstva - lokalna javno-privatna partnerstva u obliku lokalnih akcijskih grupa - LAG-ova; inovativnost; integralan i višesektorski pristup; umrežavanje i suradnja.

Temeljem takve odluke, definirali smo i ciljeve izvještaja:

- osvijetliti provedbu mjera u okviru programa IPARD sa stajališta korisnika sredstava potpore - njihovu relevantnost, iskorištenost raspoloživih sredstava, probleme u provedbi te
- dati sugestije i preporuke Ministarstvu poljoprivrede za kvalitetnije definiranje usmjerenja i provedbe ruralne politike u sljedećem razdoblju.

Idealni utjecaj izvještaja iz sjene bio bi, između ostalog, na bolje iskorištavanje sredstava, na bolji uspjeh prijavitelja projekata u okviru programa IPARD, bolje razumijevanje problema u provedbi i postizanje poboljšanja stanja u ruralnim područjima te općenito poboljšanje provedbe IPARD-a i kvalitetnijeg budućeg programiranja.

Korak 3. Definirajte ciljnu skupinu

Cilj

Cilj ovog koraka je odrediti ljude, organizacije i institucije koje bi trebale pročitati vaš izvještaj iz sjene kako bi izvještaj ostvario svoj cilj odnosno ciljeve.

Polazište

Nakon što razjasnite ciljeve izvještaja možete odrediti ciljnu skupinu. Tko bi trebao pročitati izvještaj? Tko se treba aktivirati kako bi izvještaj ostvario zadane ciljeve? Drugim riječima, tko su dionici povezani s vašim izvještajem, a do kojih trebate doprijeti?

Osim onih koji provode politiku ili propis koje analizirate - ministarstva, tijela državne uprave ili agencije, razmišljajte i o korisnicima na koje politika ili propis utječu. Razmislite i o ljudima ili organizacijama uključenim u aktivnosti komunikacije i obuke u području javne politike ili propisa te o ljudima i organizacijama angažiranim u praćenje provedbe. Ovi potonji mogli bi, na primjer, uključivati međunarodne organizacije (Europsku komisiju, UN itd.)

Ne zaboravite uzeti u obzir posebne interesne i marginalizirane skupine.

Ukoliko je jasno tko bi trebao pročitati izvještaj, to će pomoći u fazama pisanja i dostave izvještaja te može utjecati na njegov stil. Jako različite ciljne skupine mogu rezultirati potrebom pisanja različitih verzija izvještaja. Na primjer, ako želite da Europska komisija ima pristup vašem izvještaju, trebate imati barem sažetak na engleskom jeziku. Ako smatrate da je važno doprijeti do ciljnih skupina koje ne čitaju previše (ili već čitaju previše), možete uključiti više vizualnih elemenata u vaš izvještaj koji potvrđuju glavne zaključke i preporuke ili proslijediti neke informacije u obliku video zapisa. Iako će se sve ovo ponovno razmatrati u fazi pisanja i osmišljavanja vanjskih komunikacijskih aktivnosti, korisno je znati od početka za koga pišete i koji bi trebao biti učinak na dotične ljude ili skupine.

Što i kako raditi?

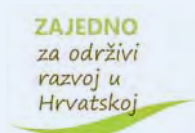
Vaša mreža odnosno tim utvrđuje ciljne skupine. Možete to napraviti na sastanku uživo (ili po mogućnosti kombinirati ovaj korak s prethodnim korakom određivanja cilja) ili na sastanku putem Interneta.

Podržite kreativnost tijekom sastanka te prikupite što je više moguće ideja o ciljnim skupinama. Zatim slične dionike pokušajte grupirati u skupine. Na primjer, skupina vladinih organizacija, organizacija civilnog društva (OCD), tvrtki, međunarodnih organizacija, medija, posebnih interesnih skupina i marginaliziranih skupina. Ili ciljne skupine koje se bave pripremom programa, provedbom, praćenjem, procjenom, komunikacijom i jačanjem kapaciteta.

Pobrinite se da je svim ciljnim skupinama jasno zašto bi trebale pročitati izvještaj i što bi time trebale dobiti: što biste u idealnoj situaciji očekivali da naprave s izvještajem koji im dostavljate?

Definirajte što bi svaka ciljna skupina trebala kako bi ispunila ta očekivanja: trebaju li informacije? Trebaju li praktične korake opisane tako da ih mogu samo pratiti? Trebaju li opise ili brojke? Itd., itd.

Napravite popis ciljnih skupina i svih dionika u svakoj skupini te ga podijelite s članovima mreže. To možete, na primjer, napraviti tako da podijelite dokument kao GoogleDoc (može biti i excel dokument). Takav se dokument može kasnije prilagoditi te može poslužiti kao polazna točka za listu dionika kojima ćete dostaviti izvještaj.



Izvještaj iz sjene o IPARD-u: Definiranje ciljnih skupina

Cljnu skupinu čine ministarstva i tijela državne uprave te neke agencije. To su prvenstveno Ministarstvo poljoprivrede, Uprava ruralnog razvoja, EU i međunarodne suradnje, Agencija za plaćanje u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju (APPRRR) te članovi Odbora za praćenje IPARD-a. Ostali su:

- druga relevantna ministarstva, agencije i institucije
- regionalne i lokalne vlasti
- predstavnici Europske komisije u Odboru za praćenje IPARD-a
- LAG-ovi
- razvojne agencije
- relevantne udruge
- mediji
- ostale dioničke skupine
- korisnici i potencijalni korisnici
- Odbor za poljoprivredu i šumarstvo Hrvatskog sabora.

Uz navedene dionike, izvještaj ili njegov sažetak će biti prezentiran široj javnosti i institucijama koje podržavaju jačanje civilnog sektora.

Korak 4. Definirajte opseg izvještaja

Cilj

Ovaj korak ima za cilj utvrditi kojim će se pitanjima baviti vaša analiza i izvještaj te kako, ili drugim riječima, koji će biti opseg vašeg izvještaja.

Polazište

Sada kada znate tko će raditi na izvještaju, što je cilj izvještaja i kome je izvještaj namijenjen, vrijeme je da se utvrdi točan opseg izvještaja.

Trebate razjasniti teme kojima će se vaš izvještaj baviti te pitanja na koja će odgovoriti. Isto tako, morat ćete razmotriti koji će vam biti standardi kada je riječ o prikupljanju i analiziranju podataka. Koje podatke možete realno prikupiti i analizirati te kako? Što bi bilo dostatno za pisanje vjerodostojnog, korisnog izvještaja (konačni rezultat), a što bi bili dodaci koje ćete uključiti ako vremenski rok to dozvoljava? Hoćete li se usredotočiti na opise i primjere, ili ćete raditi na temelju povratnih informacija od dionika i opisati općenite trendove?

Imajte na umu područje primjene politike ili propisa koje ćete analizirati. Ako se radi o nacionalnom propisu, morate osigurati da su dobiveni podaci reprezentativni za cijelu državu - vjerojatno s različitih razina (manjih zajednica, onih većih, zajednica s većom ili manjom raznolikošću stanovnika itd.)

Određivanje opsega izvještaja - a time zapravo i vašeg rada - pomoći će da cijeli proces bude realan te da proizvod zaista ima vrijednost za ciljne skupine kojima se obraćate. Još jednom provjerite u odnosu na ciljeve koje ste postavili i potrebe ciljnih skupina koje ste odredili: podudaraju li se s opsegom koji ste sada definirali? Ako tome nije tako, važno je da krenete rješavati taj raskorak ili da prilagodite ciljeve ili opseg ako je potrebno.

Što i kako raditi?

Ovaj korak više-manje logično proizlazi iz definiranih ciljeva i ciljnih skupina izvještaja. O tom pitanju možete raspraviti na sastanku ili putem Interneta, ovisno o raspoloživom vremenu i razini međusobnog poznavanja. Glavna pitanja koja se trebaju raspraviti su:

- Kojim će se temama izvještaj baviti?
Hoćete li se baviti svim temama politike ili propisa? Postoje li zajednička tematska područja koja se trebaju analizirati? Postoje li teme koje nisu izravno navedene u politici ili propisu, a na koje se po vašem mišljenju treba osvrnuti? Koje su teme ključne za misiju i rad članova mreže? Koje su teme najvažnije za ciljne skupine?
- Koja su glavna pitanja na koja vaša analiza i izvještaj trebaju dati odgovore?
Kako biste ih odredili, vjerojatno možete ponovno razmotriti razloge zbog kojih želite napisati izvještaj ili kakav utjecaj želite da izvještaj ima. Vjerojatno ste utvrdili neka kritična pitanja u prvim fazama razmišljanja o pisanju izvještaja, a koja vam mogu pomoći definirati pitanja koja trebate raspraviti zajedno s članovima mreže ili saveza.

- Koliko je potrebno ići u detalje?

Ovisno o pitanju na koje želite odgovoriti, trebat ćete više ili manje detaljno analizirati podatke. Želite li predstaviti pojedinačne slučajeve ili opće trendove? Temelji li se vaša analiza na kvalitativnim ili kvantitativnim podacima? Je li jedan slučaj dostatan da „dokaže“ vaše mišljenje ili ih treba više?

- Što bi vaš izvještaj učinilo reprezentativnim u odnosu na situaciju koju želite opisati ili prikazati?

Ako pišete izvještaj o nacionalnoj politici ili propisu, trebat ćete podatke s različitih područja u državi, a koji trebaju biti proporcionalni važnosti tih različitih područja. Isto vrijedi i ako govorite o nizu različitih tema ili dionika: svi bi trebali biti obuhvaćeni i predstavljeni. Vaš odabir utječe na potrebnu količinu podataka i analizu, ali i na utjecaj izvještaja.

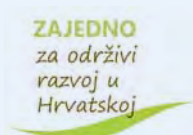
Nakon definiranja odgovora na prethodna pitanja, možete razmotriti dva završna pitanja:

- Kakav će biti sadržaj?

Koja poglavlja i potpoglavlja planirate napisati? Kako izgleda struktura izvještaja?

- Je li dogovoreni opseg u skladu s postavljenim ciljevima i definiranim potrebama ciljnih skupina?

U slučaju da nije, morate prilagoditi ili ciljeve ili opseg, ovisno o tome što se čini prikladnijim ili realnijim.



Izvještaj iz sjene o IPARD-u: Definiranje opsega i sadržaja izvještaja

Organizirali smo radionicu na kojoj smo okupili članove HMRR i druge relevantne dionike te smo kroz interaktivni rad definirali opseg i sadržaj izvještaja.

Na početku radionice sudionici su upoznati s konceptom izvještaja iz sjene te je postignuto zajedničko stajalište o izvještaju koji će se pripremiti u okviru projekta. Sudionici su među sobom podijelili dotadašnja iskustava i znanja o programu IPARD u Hrvatskoj. Također su upoznati s poveznicama između zakonodavstva EU i IPARD-a te im je objašnjena važnost određenih zahtjeva EU u odnosu na IPARD (posebice onih koji se tiču praćenja i ocjenjivanja).

Tom radionicom postignuto je sljedeće:

- povećano je razumijevanje sudionika o tome što je izvještaj iz sjene
- zauzeto je zajedničko stajalište i pripremljen cjelovit plan izrade izvještaja iz sjene o programu IPARD u Hrvatskoj, koji će pripremiti HMRR i ODRAZ
- poboljšano je razumijevanje sudionika o trenutnim izazovima vezanima za provedbu IPARD-a u Hrvatskoj
- postignuto je bolje razumijevanje sudionika o okviru EU vezanom za IPARD u Hrvatskoj. Zajednički je definiran prvi nacrt sadržaja izvještaja iz sjene.

Mogući sadržaj izvještaja iz sjene za program IPARD:

1. Sažetak
 2. Uvod
 - i. Tko smo, zašto smo izradili izvještaj, kako smo ga izradili i za koga
 - ii. Opis IPARD-a u Hrvatskoj
 - iii. Promjene koje su se dogodile (ako možemo)
 - iv. Predstaviti opće probleme: koji su, kako ih obrađujemo u izvještaju
 3. Analiza

Opis poteškoća i prepreka u različitim koracima (priprema, provedba, ocjenjivanje) s obzirom na a) korisnike i b) ministarstvo, javnu upravu.

Podijeljeno prema prioritetnim osima i zatim mjerama, s kratkim napomenama i zajedničkim problemima na razini osi. Mjere se detaljnije analiziraju. Slučajevi i opće poteškoće uključeni su kao relevantni. Preporuke se spominju na razini mjera.

 - Prioritetne osi i mjere
 - Tehnička pomoć
 - Uloga OCD-a
 4. Predložene potrebne intervencije

O IPARD-u i budućem ruralnom razvoju (programima) u Hrvatskoj

 - i. Prema dioničkoj skupini
 - ii. Za horizontalne teme

Moguće preporuke mogu se odnositi na stvaranje mreže podrške za izgradnju kapaciteta i razvoj partnerstva.
 5. Zaključci
 - i. Postojeće poteškoće
 - ii. Pogled u budućnost (od 2013. nadalje)
 - iii. Moguća uloga OCD-a (mi smo spremni)
 6. Prilozi
 - i. Tablice, grafovi itd.
-

Korak 5. Provjera realnog stanja za izradu izvještaja iz sjene**Cilj**

Ovaj korak ima za cilj provjeriti realnost i osigurati izvodljivost posla koji pripremate u odnosu na kapacitete i na raspoloživo vrijeme te kanale koje imate kao mreža za prikupljanje informacija koje nedostaju.

Polazište

U ovom koraku razmotrit ćete rezultate prethodnih razgovora i provjeriti u kojoj mjeri imate sve potrebne podatke i informacije te u kojoj ste mjeri povezani s onima koji vam mogu pomoći u dobivanju pristupa potrebnim podacima ili informacijama, a koje sami nemate.

Važno je prije početka konkretnog posla provjeriti je li realno za vašu mrežu ili savez da prikupi potrebne podatke i informacije, posebno ako imate strogi i ograničeni vremenski rok za taj rad. Svi članovi vjerojatno imaju ograničeno vrijeme na raspolaganju i želite ga iskoristiti što učinkovitije, kako bi rezultat bio dosljedan izvještaj sa željenim utjecajem.

Može se pokazati na kraju da je vaš početni plan preambiciozan kada je riječ o prikupljanju podataka i analizi. U tom slučaju bolje je odmah prilagoditi planove, prije nego uložite previše vremena u prikupljanje informacija te napraviti realan plan koji je izvediv i koji će rezultirati korisnim izvještajem.

Ukoliko biste na pola puta zaključili da nije izvedivo završiti sve na vrijeme, možete se naći u situaciji da ste potrošili vrijeme na prikupljanje podataka koji na kraju neće biti iskorišteni (npr. ukoliko odlučite preskočiti određene teme ili pitanja).

Što i kako raditi?

Razmotrite rezultate prijašnjih razgovora te utvrdite informacije i podatke koje trebate za zadovoljavanje opsega izvještaja, postizanje ciljeva i uvažavanje potreba ciljnih skupina. Ne razmišljajte samo o vrsti podataka koji će vam možda trebati već i o različitim vrstama informacija, kao što su primjeri, opisi itd. Sastavite jasan popis!

Zatim utvrdite koje informacije već imate. Na primjer, možda već imate tekst politike ili zakona te neke izvještaje o njihovoj provedbi. Članovi mreže mogu već imati neke primjere ili publikacije povezane s temama vašeg izvještaja.

Zatim, utvrdite koje informacije možete dobiti i kako biste to mogli napraviti. Morate li nekoga pitati ili biste putem intervjua i ankete mogli sami prikupiti podatke? Poznajete li ljude ili organizacije koje možda imaju neke informacije i podatke koje trebate? Tko iz mreže najbolje poznaje te ljude ili organizacije i možete li doći do njih?

Ako trebate prikupljati podatke putem ankete, utvrdite kojim se dionicima trebate obratiti s upitnikom. Kakvu vrstu informacije bi vam realno mogli pružiti? Jesu li te skupine obično voljne odgovarati na takve upitnike? Imate li načine na koje se izravno možete povezati s njima?

Postoji li raskorak između informacija koje trebate za ostvarivanje planova i informacija koje možete izravno ili neizravno dobiti? Ako ne možete premostiti te razlike, može li to utjecati na vjerodostojnost vašeg izvještaja?

Razmotrite sve korake potrebne za prikupljanje potrebnih informacija. Raspravite unutar tima ili mreže je li realno da ta skupina ljudi i organizacija sve to odradi. Ukoliko to nije slučaj, razmotrite u kojoj mjeri možete dobiti pomoć (druge organizacije, dodatne ljude) ili smanjiti opseg aktivnosti. Ako se odlučite smanjiti opseg aktivnosti, vratite se na raspravu o opsegu izvještaja: koje su to teme koje možete preskočiti? Možete li se usredotočiti na brojke, a ne opise ili obrnuto te i tako sastaviti smisleni izvještaj? Možete li preskočiti neke dionike ili biti zadovoljni s manjim brojem predstavnika po skupini dionika? Na kraju, pobrinite se da sve provjerite u odnosu na dogovorene ciljeve i potrebe ciljnih skupina. Ako izostavite određene teme, tada više ne morate uzimati u obzir određene skupine, ili možda pridavanje pažnje opisima, a ne brojkama, zahtijeva da ponovno razmislite o ciljevima izvještaja.

Nekada nije moguće riješiti to pitanje na jednom sastanku: ljudi moraju provjeriti s kolegama koje informacije imaju u svojim uredima i koje kontakte mogu iskoristiti za prikupljanje dodatnih informacija, kao i procijeniti koliko vremena mogu posvetiti ovim zadacima. Morate postaviti konkretna pitanja na koje trebaju odgovoriti prije sljedećeg sastanka. Na sljedećem sastanku možete prikupiti odgovore i nastaviti s korakom 6 – planiranje aktivnosti.

ZAJEDNO
za održivi
razvoj u
Hrvatskoj

Izvještaj iz sjene o IPARD-u: Provjera realnog stanja za izradu izvještaja iz sjene o IPARD-u

Mreža i tim

Tijekom radionice su ispitani izazovi koji se nalaze pred mrežom odnosno timom u procesu izrade izvještaja iz sjene. Ustanovili smo da je skupina vrlo različita što se tiče iskustava, ali i interesa i predanosti. Neki sudionici su bolje poznavali program IPARD, dok drugi nisu imali sveukupnu sliku stanja. To znači kako svi oni koji su bili prisutni ne mogu imati sličnu ulogu u pisanju izvještaja iz sjene, jednostavno zbog toga što neke osobe i njihove organizacije rade na potpuno različitim razinama (više usmjerenima na aktivnosti).

Razlike u predanosti također su dovele do nekih ograničenja u fazi planiranja konkretnih zadataka budući da neki sudionici nisu vidjeli zadatke za sebe, dok su se drugi osjećali opterećeni zadacima u koje bi se i drugi trebali aktivno uključiti.

Izrađeni plan vrlo je ambiciozan. Kako bi se proveo na planirani način, mora se u tim uključiti više osoba, makar i u „malim“ koracima. Predviđeni su konkretni planovi za aktivnije uključivanje članova HMRR-a i nekoliko sudionika odlučilo je poduzeti korake kako bi se to ostvarilo. Ipak, ako se nedovoljno ljudi uključi u posao, plan će se morati smanjiti.

Kako bi se s različitih lokacija uključilo više osoba u prikupljanje informacija i pisanje dijelova poglavlja, treba se razviti sustav u kojem se to može napraviti transparentno i participativno te pristupačno svima koji bi trebali biti uključeni. Za to postoji mnogo mogućnosti. Glavna prepreka koja se mora premostiti je odabir primjerenog alata koji odgovara većini osoba i njegova primjena od samog početka.

Informacije i od koga ih prikupiti

Neki od relevantnih dokumenata su bili dostupni (npr. tekst programa IPARD), no neki bitni, kao godišnji izvještaji o provedbi IPARD-a za 2010. i 2011. godinu postali su dostupni tek u kasnijoj fazi procesa. To je usporavalo pripremu izvještaja iz sjene jer se od početka nije moglo referirati na službene izvještaje.

Tim je zaključio da treba prikupiti podatke o provođenju pojedinih mjera i problemima putem upitnika koji će biti različiti za različite mjere i korisnike programa IPARD. Prepoznat je problem, s obzirom da se ne može na jednom mjestu naći popis svih korisnika mjera te njihove podatke za dostavu upitnika.

Korak 6. Plan prikupljanja informacija

Cilj

Ovaj korak ima za cilj dati konkretan i realan plan aktivnosti za prikupljanje podataka i informacija.

Polazište

U prije navedenim koracima utvrdili ste kakve vrste podataka i informacije trebate i u kojoj mjeri su vam već dostupni unutar mreže ili saveza. Također ste utvrdili koje informacije treba prikupiti i kako: morate li provesti razgovore, ankete, istražiti postojeće sekundarne podatke (istraživanje postojećih dokumenata, publikacija i sl.), zatražiti od ljudi dokumentaciju putem elektroničke pošte, itd.? Ljudima iz tima ste dali vremena da procijene što mogu ili ne mogu ponuditi (pogledajte zadnji odlomak u koraku 5 - Provjera realnog stanja).

Sada je vrijeme da osigurate prikupljanje svih potrebnih informacija unutar određenog vremenskog okvira i prema vašim kvalitativnim i kvantitativnim standardima, u skladu s opsegom, ciljevima i potrebama ciljnih skupina.

U ovoj je fazi važno da ste svjesni kako u nekim slučajevima nedostatak informacije može na određeni način biti isto informacija sama po sebi. Ako su, na primjer, svi korisnici u nemogućnosti odgovoriti na određeno pitanje, i to vam nešto otkriva. Ako se obratite javnoj ustanovi, a ona ne može ili ne želi podijeliti određeni izvještaj, i to je također „informacija“.

Ovaj je korak dobar trenutak i za razmatranje suradnje unutar mreže ili saveza. Postoji li koordinator? Je li moguće odraditi dio posla i komunikacije putem Interneta? Koji bi se alati mogli koristiti u tu svrhu? Isto tako, razmislite o različitim ulogama koje bi ljudi i organizacije mogli imati u procesu. Ne mogu svi doprinijeti ovom koraku - osim u obliku razmjene ideja i definiranja plana. Važno je da svi znaju da su korisni na svoj način, bez obzira koliko mogu doprinijeti.

Što i kako raditi?

Sastavite jasan popis svih informacija koje treba prikupiti (razgovori, ankete, dokumentacija, itd.) te povežite te stavke s dijelovima izvještaja za koji su potrebni. Označite elemente koji su vam već raspoloživi u mreži ili savezu. Imat ćete tablicu koja izgleda ovako:

Struktura izvještaja	Potrebne informacije	Dostupno
Sažetak		
Uvod		
Poglavlje 1 - Tema a	Okvir politike	Da, organizacija NN
Poglavlje 1.1. - Podtema b	Podaci korisnika: - upitnik za korisnike u regijama 1,2, 3 - razgovor s jednim korisnikom po regiji (tri)	Ne
Poglavlje 1.2. - Podtema c	- statistika za regije 1, 2, 3 - opis skupine dionika, jedna po regiji (tri) - slike za ilustraciju opisa	Ne
Itd.	Itd.	

Zatim utvrdite tko će prikupiti informacije koje nedostaju i do kojeg roka te dodajte dodatne stupce u predmetnoj tablici.

U slučaju da morate osmisлити upitnike ili razgovore, razmislite o tome koja će osoba biti odgovorna za koordinaciju manje podgrupe koja će raspraviti i testirati upitnike, podijeliti ih i prikupiti odgovore. U tom slučaju, zabilježite u tablici imena koordinatora i drugih članova te podgrupe.

Isto tako, raspravite o tome što će se napraviti s informacijama koje su dostupne te s informacijama koje će se prikupiti. Hoće li postojati organizacija koja će ih prikupljati i sortirati? Ili ćete izraditi internetsku lokaciju na kojoj svi mogu staviti i pohraniti informacije čim ih prikupe? Možete to napraviti u mreži Yammer (www.yammer.com)⁶ u kojoj također možete raspravljati i zajedno sastavljati dokumente (zvane: Notes).

Možete u tu svrhu koristiti i sustav wiki, ili staviti svu dokumentaciju na GoogleDrive, kojem svi imaju pristup. Dostupan je veliki broj alata (neki se plaćaju, neki su besplatni), a izbor alata ovisi o tome s kojima su od njih ljudi već upoznati te o tome koje su karakteristike potrebne. Odredite tko će pratiti aktivnosti prikupljanja informacija te redovno biti u kontaktu sa svima koji su uključeni u plan aktivnosti, kako bi provjerili ide li sve prema planu ili ne. Na taj ćete način izbjeći iznenađenja u krajnjem roku.

⁶ Kratke upute za korištenje Yammera su u nastavku ove publikacije.

Pobrinite se da je vremenski rok realan. Ako trebate sastaviti upitnik, poslati ga na 100 adresa i prikupiti odgovore, jedan tjedan nije dovoljan. Istodobno, dati ljudima mjesec dana da odgovore na upitnik moglo bi biti predugo, a mogu na njega i zaboraviti odgovoriti ako misle da za odgovor imaju neograničeno vrijeme. Provjerite imaju li neki ljudi u timu previše zadataka i osigurajte da im je kombinacija zadataka izvediva. Postoji rizik da su ljudi tijekom sastanka puni entuzijazma i usredotočeni na taj jedan zadatak. Kada se vrate kući ili u ured mogu uvidjeti da im ostali zadaci onemogućavaju napraviti sve što su obećali. Osoba odgovorna za praćenje trebala bi nekoliko dana nakon sastanka provjeriti je li to slučaj te mogu li se neki zadaci preraspodijeliti ako je potrebno.

I na kraju, no ne manje važno, osigurajte da svatko tko se želi uključiti ima zadatak, bez obzira koliko mali. Ljudi koji se samoinicijativno ne jave za zadatak, niti ga ne dobiju. Ponekad pod pritiskom ljudi prihvate nešto napraviti, no ako to zaista ne žele (zbog manjka vremena ili interesa) onda samo odgađate za kasnije moguće probleme koji se javljaju zbog te prisile. Imajte na umu da čak i ako netko sada ne preuzme zadatak, može biti koristan za proces u kasnijoj fazi ili jednostavno samim sudjelovanjem na sastancima i doprinosom koji tamo daje!

ZAJEDNO
za održivi
razvoj u
Hrvatskoj

Izveštaj iz sjene o IPARD-u: Plan prikupljanja informacija

Tim je zaključio da postoji jedan dio dokumentacije koji je dostupan, neke informacije se mogu dobiti od konzultanata koji su pomagali podnositeljima zahtjeva u pripremi dokumentacije te ih pratili tijekom provedbe i izvještavanja. Dio informacija prikupljen je kroz pitanja upućena odabranim stručnjacima. Zaključeno je da za pojedine dioničke skupine treba izraditi specifične upitnike vezano za provedbu pojedinih mjera IPARD-a. Cilj tog istraživanja putem upitnika bio je sažeti iskustva i komentare te na toj osnovi uobličiti preporuke za novi Program ruralnog razvoja 2014.-2020.

Zbog nedostatka sredstava odustali smo od ideja da se dio detaljnijih saznanja i informacija prikupi kroz pilot-istraživanja na odabranim područjima u čemu bi sudjelovali članovi HMRR-a s tog područja.

Kako je već navedeno, tim je zaključio da treba prikupiti podatke o provođenju pojedinih mjera i problemima putem upitnika koji će biti različiti za različite mjere i korisnike programa IPARD. I tu je nastao problem, s obzirom da nismo mogli na jednom mjestu naći popis svih korisnika mjera te njihove podatke potrebne za dostavu upitnika. Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju obavijestila nas je kako se radi o povjerljivim podacima koje nam ne može proslijediti. I to je bila još jedna prepreka, koja je zahtijevala puno dodatnog istraživanja i pretraživanja.

Kako smo odlučili prikupljati podatke putem ankete, utvrdili smo kojim se dionicima treba obratiti s upitnikom, no nismo bili sigurni jesu li te skupine voljne odgovarati na takve upitnike. Pokazalo se da je odaziv bio manji od očekivanog, naročito među nekim skupinama dionika te je trebalo uložiti dodatni trud i kontaktirati ih više puta putem elektroničke pošte ili telefona.

Prepoznali smo konzultante i organizacije za koje smo smatrali da možda imaju korisne informacije ili podatke koje trebamo te smo s njima razgovarali.

Kada smo započeli proces izrade izvještaja, u Hrvatskoj su postojale četiri aktivirane mjere u okviru IPARD-a. To su 101, 103, 301 i 302. Obuhvaćaju ulaganja u poljoprivredna gospodarstva u svrhu restrukturiranja i dostizanja standarda EU (101), ulaganja u preradu i trženje poljoprivrednih i ribljih proizvoda u svrhu restrukturiranja tih aktivnosti i dostizanja standarda EU (103), poboljšanje i razvoj ruralne infrastrukture (301) te diversifikacija i razvoj ruralnih gospodarskih aktivnosti (302). Provedba mjere 202 "Priprema i provedba lokalnih strategija ruralnog razvoja", čijim sredstvima će biti omogućeno sufinanciranje lokalnih akcijskih grupa (LAG-ova) objavljena je tek 1. ožujka 2013. Kako rok za dostavu prijedloga ističe 2. travnja 2013., nažalost nismo mogli poslati upitnike za tu mjeru.

Tijekom radionice prikupljene su ideje s obzirom na konkretna pitanja za izradu upitnika za različite ciljne skupine: LAG-ovi, savjetnici, korisnici, Odbor za praćenje IPARD-a, drugi članovi HMRR-a i ODRAZ-ove Mreže za lokalni razvoj. Također su definirani rokovi za slanje upitnika i obuhvaćena je podjela poslova. LAG-ove će se npr. zamoliti da proslijede upitnike.

Kompletirali smo upitnike za sve skupine korisnika IPARD-a. Problem je bio s distribucijom upitnika za mjere 101 i 103 jer većina korisnika nije na Internetu. Pokušali smo do njih doprijeti preko udruženja poljoprivrednih proizvođača i prerađivača.

Dobro iskustvo imali smo s distribuiranjem i povratom upitnika za mjeru 301 u čemu su nam pomogle Udruga općina i Udruga gradova.

Upitnike smo poslali na prikupljene adrese, ali smo ih postavili i na Yammer, s obzirom da smo otvorili stranicu "Ruralni razvoj u Hrvatskoj" za internu komunikaciju te smo zamolili članove da ih distribuiraju na svom području.

Korak 7. Planiranje aktivnosti analize politike i pisanja izvještaja

Cilj

Ovaj korak ima za cilj sastaviti konkretan, realan plan aktivnosti za cijeli proces analiziranja politike i pisanja izvještaja.

Polazište

U prethodnim koracima planirali ste prikupljanje informacija. To čini samo prvi dio aktivnosti koje se trebaju poduzeti za sastavljanje izvještaja iz sjene.

Morate planirati i što napraviti s prikupljenim informacijama: analiziranje, provjera, pisanje, uređivanje, rasprava, itd. Postoji puno različitih, manjih i većih zadataka koji se trebaju podijeliti unutar tima ili mreže.

Važan dio planiranja je planiranje vanjske komunikacije - pogledajte korak 9.

Ovo je dobar trenutak za provjeru načina suradnje unutar tima ili mreže. Postoji li koordinator? Je li moguće odraditi dio posla i komunikacije putem Interneta? Koji bi alati bili za to korisni? Isto tako razmislite o različitim ulogama koje ljudi i organizacije mogu imati u procesu. Ne mogu svi doprinijeti ovom koraku - osim razmjenjivanjem ideja i definiranjem plana.

Što i kako raditi?

Možete koristiti tablicu razrađenu u planiranju aktivnosti za prikupljanje informacija i dalje je razviti, na primjer:

Zadaci	Tko	Mjesec 1	Mjesec 2	Mjesec 3	Mjesec... itd.
Analiza informacija	Prve aktivnosti s prikupljenim informacijama				
Analiza upitnika za korisnike u regijama 1, 2, 3					
Analiza dokumentacije vezane za politiku					
Itd.					
Itd.					
Provjera analize informacija	Važno je da su informacije potpune i točne te ih treba ispraviti po potrebi				
Ponovna provjera informacija i analize: jesu li potpune i točne?					
Naknadni zadaci prema potrebi (prikupljanje dodatnih informacija, provođenje dodatnih analiza itd.)					

Zadaci	Tko	Mjesec 1	Mjesec 2	Mjesec 3	Mjesec... itd.
Pisanje izvještaja	Sastavljanje izvještaja na temelju informacija i analize				
Sažetak					
Uvod					
Poglavlje 1					
Poglavlje 1.1. - podtema y					
Poglavlje 1.2. - podtema z					
Itđ.					
Itđ.					
Priprema nacрта izvještaja	Interni dogovor o dokumentu				
Interne rasprave o nacrtima tekstova					
Uređivanje					
Lektura					
Završna provjera	Postizanje dogovora s drugim dionicima o dokumentu: odražava li situaciju kako je oni vide, je li potpun, je li relevantan itd.?				
Sastanci s fokusnom grupom/ama radi prezentiranja i rasprave o nacrtu izvještaja					
Prilagodbe ako je potrebno					
Ponovni sastanci ili konzultacije s fokusnom grupom/ama					
Objava izvještaja	Priprema izvještaja za dostavu ciljnim skupinama				
Ponude tiskara					
Dizajn					
Priprema za tisak					
Provjera pripreme za tisak					
Tiskanje					

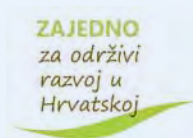
U primjeru navedenom u tablici, utvrđeno je i grupirano nekoliko mogućih zadataka. Odnose se na analizu prikupljenih podataka i dokumenata i pretvaranje u iskoristive ulazne podatke, na provjeru tog posla, pisanje teksta, prikupljanje internih povratnih informacija unutar mreže ili saveza o nacrtu teksta, na vanjsku provjeru glavnih zaključaka i preporuka te na kraju, na objavljivanje izvještaja.

Vidljivo je da svaka grupa zadataka ovisi o tome jesu li zadaci u prethodnoj grupi zadataka dobro izvršeni. Stoga se važno dogovoriti oko određenih rokova do kojih određene grupe zadataka moraju biti završene te oko organiziranja koordinacije i nadzora ostvarenog napretka. Isto tako je važno razjasniti tko će prenositi i koje informacije osobi na sljedećoj razini te u koje vrijeme. Na primjer, da bi osoba tražila cijene od različitih tiskara nije potrebno da ima u potpunosti dovršen i konačan tekst, no mora otprilike znati broj stranica, broj potrebnih slika u boji, itd. Dakle, u određenom trenutku u procesu pisanja, netko već može tražiti ponude od tiskara i reći im neke osnovne pojedinosti kako bi bili pripremljeni u pravom trenutku.

Kako bi osobe zadužene za zadatke koji počinju kasnije (na primjer koje organiziraju sastanke s fokusnim grupama) bile uključene i informirane, korisno je osigurati stalnu komunikaciju (pogledajte korak 8 - interna komunikacija).

Važno je dogovoriti se o fazama za konzultacije. Na primjer, ako jedna osoba angažira dizajnera koji napravi nekoliko prijedloga, tko mora biti uključen i dati zeleno svjetlo za konačni izgled izvještaja? Drugim riječima, o kojim se odlukama potrebno konzultirati s drugima i tko su točno te osobe te postoji li osoba koja donosi konačnu odluku ili ne?

I u ovom koraku vodite računa da svatko tko želi biti uključen ima zadatak, bez obzira koliko mali. Već smo napomenuli u prijašnjem koraku da osobe koje se samoinicijativno ne jave za zadatak, niti ga ne dobiju. S druge strane, ponekad nije teško prisiliti osobu da prihvati nešto napraviti, no tada se može desiti da zapravo samo odgađate za kasnije moguće probleme jer ih oni vjerojatno neće izvršiti na zadovoljavajući način ili ih čak neće ni započeti. Imajte na umu da neke osobe mogu preuzeti zadatke u nekoj kasnijoj fazi. Za neke osobe može biti bitno samo da sudjeluju na sastancima i daju doprinose u vidu novih ideja.



Izvještaj iz sjene o IPARD-u: Planiranje aktivnosti

Za istraživanje i pisanje izvještaja iz sjene izvršeno je detaljno planiranje tijekom radionice. Prve aktivnosti su a) prikupljanje informacija i b) definiranje koraka i provođenje istraživanja. Temeljem prikupljenih podataka napraviti će se prva analiza i dati preporuke. Iscrpnija rasprava planirana je na sljedećoj radionici. Na toj radionici skupina će također raspraviti o pitanjima vanjske komunikacije i dopiranju do ključnih dionika.



Cilj druge radionice je bio osmisliti plan i pristup za dovršetak izvještaja i njegovo predstavljanje odgovarajućim dionicima. Cilj je bio i upoznati sudionike s konceptom razmišljanja o promjeni i njezinom utjecaju na način na koji bi se trebale osmisliti i priopćiti preporuke za poboljšanje IPARD-a i drugih budućih programa.

Pored zauzimanja zajedničkog stajališta i definiranja cjelovitog plana za izvještaj iz sjene o programu IPARD u Hrvatskoj, koji će pripremiti HMRR i ODRAZ, postiglo se i poboljšano razumijevanje sudionika o trenutnim izazovima vezanima za provedbu IPARD-a u Hrvatskoj. Dane su i konkretne ideje za sadržaj izvještaja iz sjene te je razmatran komunikacijski plan za distribuiranje izvještaja.

Pri planiranju završetka procesa izrade izvještaja iz sjene na drugoj radionici došla je do izražaja i slabost organizacija civilnog društva. Svi pozvani sudionici nisu, zbog drugih obveza, mogli sudjelovati na radionici. Nismo uspjeli osigurati sastav koji bi mogao kompetentno ocijeniti učinjeno i usmjeriti nastavak rada na svim dijelovima izvještaja.

Neka pitanja koja smo razmatrali:

Početi od temeljnih odrednica IPARD-a: Na kojim se pretpostavkama i analizi temelje mjere opisane u okviru IPARD-a? Je li navedena temeljna analiza ispravna i potpuna? Jesu li pretpostavke valjane? Ostvaruju li se ciljevi IPARD-a pomoću navedenih mjera?

Potom razmotriti provedbu mjera. U kojem se omjeru mjere provode učinkovito i uspješno i u kojem omjeru su opisani ciljevi ostvareni? Na primjer, u 2010. zaprimljeno je 55 prijava za mjeru 101, a 22 su odbijene. Ukupne prijave iznosile su samo 25% ukupnih planiranih iznosa za potpore, a ugovoreno je samo 10%. Znači li to da je zaprimljen manji broj prijava od očekivanog ili su prijave bile manje vrijednosti od planiranog? Koji su mogući razlozi ovakvih nepoklapanja?

Godišnji izvještaj spominje da je većina odbijenih prijava uzrokovana nedostatnom dokumentacijom, koja nije priložena prijavi ili nesukladnosti s pravilima i zahtjevima natječaja/mjere. Izvještaj također zaključuje da je većina uspješnih kandidata koristila savjetodavne usluge. Provjeriti je li to zaista tako.

Ukupna stopa odbijenih prijava za mjere 101 i 103 zajedno je iznosila 42% u 2010. Kao rezultat toga, Ministarstvo poljoprivrede navodi da su izvršene promjene. Sljedeći korak u analizi bi mogao utvrditi u kojem su omjeru izvršene promjene za poboljšanje učinkovitosti procedura i mjera. To se može učiniti tako da se pogleda izvještaj za 2011. i prikupljanjem podataka s terena. Usporedbe različitih godina mogu dati sliku u kojem omjeru Ministarstvo uči na svojim greškama i koliko je sposobno prilagoditi se.

Jedno od mogućih pitanja je zašto izvještaji ne uspoređuju postavljene ciljeve i ostvarene rezultate. Je li razlog tome što je prerano za rezultate? Također, podaci predstavljeni u različitim slijednim izvještajima nisu u potpunosti usporedivi. U konačnici, oba razmotrena izvještaja (za 2010. i 2011. godinu) više su opisna nego analitička, tako da ima prostora za analizu predstavljenih podataka

Tijekom razgovora sudionici su podijelili svoja iskustva u primjeni IPARD-a i s IPARD-om općenito. Glavni zaključak je da IPARD nije osmišljen tako loše, no ne odgovara najbolje trenutnoj gospodarskoj situaciji. Velike prepreke su zahtjevi za prijavu; korisnici su zabrinuti zbog sve dokumentacije koju je potrebno podnijeti. Vrijeme koje je potrebno uložiti nije uvijek isplativo. Razina znanja o IPARD-u nije na jednakoj razini u svim županijama. To otežava dobivanje savjeta iz određenih područja. Savjetnika ima, no nisu svi dobri.

U nekim slučajevima kriteriji koji se koriste su krivi. Mjera koja obuhvaća obnovljive izvore energije nije učinkovita jer su potrebna ulaganja vrlo visoka.

Korak 8. Unutarnja komunikacija

Cilj

Ovaj korak ima za cilj odlučiti o toku informacija unutar tima ili mreže kada je riječ o izvještaju.

Polazište

Cijeli proces provođenja analize javne politike i pisanja izvještaja iz sjene počiva na neometanoj i otvorenoj razmjeni informacija i ideja između u to uključenih ljudi. Odmah na početku morate razmotriti kako će se ta komunikacija ostvariti: koja praksa, postupci i alati će biti korišteni? I tko će sve to pratiti i koordinirati?

U današnje vrijeme nije teško doći do ljudi - za to ima puno alata. Međutim, neki su alati prikladniji od drugih za neke ljude i za neke procese. Na primjer, nekima smeta ako prime veliki broj elektroničkih poruka koje ne sadržavaju izravne zamolbe upućene njima. Neki više vole da ih se kontaktira tijekom dana dok drugi imaju više vremena za rad na zadacima navečer ili tijekom vikenda. Nekima su telefonski pozivi smetnja, dok su drugima draži od elektroničke pošte. Kako bi izbjegli da se manje smetnje s vremenom pretvore u velike probleme, dobro je odvojiti vrijeme za razgovor s članovima vašeg tima o tome kakvu komunikaciju preferiraju i u koje ih je vrijeme najbolje kontaktirati.

Istovremeno, međusobna razmjena velike količine informacija i razmjena različitih verzija poglavlja, može zahtijevati upotrebu drukčijih alata od onih u redovnoj komunikaciji putem elektroničke pošte, telefona, itd., koju već imate s drugima. Ako pišete poglavlje s malom skupinom ljudi te izmjenjujete nacрте putem elektroničke pošte, lako se može dogoditi da je dvoje ljudi pisalo istovremeno, a rezultat su dva nacрта koja se trebaju objediniti. Ili se može dogoditi da jedna osoba odgovori na poruku, ali umjesto da stisne opciju 'odgovori svima' pošalje samo na jednu adresu, a kao rezultat neki ljudi ne dobiju određene informacije.

Danas postoji veliki broj internetskih alata koji vam omogućavaju rad na tekstu istovremeno s različitim ljudima, bez gnjavaže kasnijeg objedinjavanja verzija i gubljenja pregleda. Možete, na primjer, razmisliti o korištenju GoogleDocs, koji vam omogućava da sačuvate prethodne verzije i razgovore (chat) dok pišete. Korištenjem GoogleForms možete zajednički sastavljati svoje upitnike putem Interneta, a svi imaju pristup rezultatima.

Pisanje tekstova u takozvanoj Note aplikaciji na mreži Yammer također vam daje te mogućnosti. Prednost je u tome da u tim slučajevima od početka dijelite dokument s timom (grupa se kasnije također može proširiti) te svi imaju pristup dokumentu kada god to žele i gdje god da se nalaze (čak i putem tableta ili mobilnog telefona).

Još jedno obilježje mreže Yammer je mogućnost rasprave i razmjene materijala (video zapisa, slika, pdf formata, word i excel dokumenata, Power Point prezentacija itd). Također postoji mogućnost da članovi odaberu koliko često žele primati elektroničke poruke s obavijestima o ažuriranim podacima. Mogu odabrati i koje rasprave žele pratiti ili ne, a mogu odlučiti čitati sve.

Naravno, ako počnete koristiti internetske alate koji su novost za većinu ili neke u timu, to će u početku zahtijevati dodatni trud. Netko mora biti na raspolaganju da objasni kako alat funkcionira te mora provje-

ravati koristi li se alat ispravno i učinkovito. Možda morate organizirati sastanak, putem Interneta ili uživo, kako biste objasnili i započeli s korištenjem. Možete prirediti i upute na hrvatskom jeziku, kao što smo mi napravili. No, početni nedostatak može ubrzo nestati i znatno poboljšati komunikaciju, jer se komunikacija može bolje prilagoditi potrebama, a što nije uvijek moguće putem tradicionalnijih kanala.

Što i kako raditi?

Prvi korak koji trebate poduzeti je ispitati koji se komunikacijski alati već koriste te koji bi novi mogli biti prikladni za korištenje unutar tima. To možete napraviti elektroničkom anketom, koristeći GoogleForms ili neki drugi alat poput Polleverywhere (www.polleverywhere.com). Upitajte ljude kada ih je najbolje kontaktirati i koji su alati za to najbolji. Pitajte ih o internetskim alatima koje koriste i o njihovom iskustvu s tim alatima. Na primjer, ako netko nije upoznat s Yammerom, ali naznači da provodi puno vremena na Facebooku, znat ćete da bi mogao vrlo lako koristiti Yammer, budući da su ta dva alata prilično slična. Isto tako, ako netko koristi gmail, imaju pristup GoogleDriveu te mogu već s tim biti upoznati.

Poll Question:

What online networks do you use most?

How will my audience respond?

☒ Open Ended

☐ Multiple Choice

Your audience can select from these answers:

Facebook

LinkedIn

Twitter

Text or Image URL

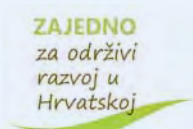
Add an answer

Polleverywhere



GoogleForms

Kada steknete uvid u to što ljudi koriste i koje su im želje i mogućnosti, možete predložiti alate za zajedničko korištenje. Važno je da alati što je više moguće odgovaraju potrebama, željama i iskustvu članova ili barem većine članova. Ukoliko planirate uvoditi novosti, važno je da postoji osoba kojoj se može obratiti za pomoć ili organizirajte sastanak ako je potrebno kako bi dodatno objasnili i istražili alat.



Izvještaj iz sjene o IPARD-u: Komunikacija unutar tima

Komunikacija je na početku uglavnom obavljana putem elektroničke pošte. No, nakon što se ozbiljnije krenulo u prikupljanje i analizu podataka te pripremu izvještaja, pokazala se potreba za učinkovitijim načinom komuniciranja, razgovora i pristupa raspoloživim dokumentima. Stoga je prije održavanja druge radionice započeo rad u Yammeru, osnovana je zatvorena grupa koju je činio tim za izradu, članovi HMRR, volonteri i još neki relevantni dionici.

U grupi "Ruralni razvoj u Hrvatskoj" je prijavljen 31 član iz različitih dijelova Hrvatske. Tjedno su postavljana pitanja koja su se odnosila na proces izrade izvještaja, na koja su članovi s iskustvom u tom području davali komentare ili detaljnije pojašnjavali. Također su postavljeni različiti dokumenti i pojedini upitnici.

Detaljnije upute o načinu korištenja Yammera možete naći u nastavku.

Tijekom druge radionice odlučeno je nastaviti koristiti mrežu Yammer u kombinaciji s elektroničkom poštom, telefonom i komunikacijom putem Interneta.

Korak 9. Vanjska komunikacija

Cilj

Ovaj korak ima za cilj isplanirati način informiranja i promocije te dostave izvještaja.

Polazište

Često se vanjska komunikacija planira na kraju - kada je proizvod gotov. Rizik ovog pristupa je, da ukoliko radite unutar određenog vremenskog roka (na primjer, ako je izvještaj dio projekta), možda vam neće ostati puno vremena nakon izrade izvještaja za razvijanje pristupa, materijala i alata za vanjsku komunikaciju i promociju. Obično su ljudi u slučaju vremenskih ograničenja skloni ponavljati svoje prijašnje postupke: rade što su radili i prije, iako to možda i nije najbolji način, jer jednostavno nema dovoljno vremena za isprobati druge načine.

Stoga, kako biste maksimalno iskoristili učinak vaše vanjske komunikacije najbolje ju je planirati od samog početka - kada izvještaj još ne postoji i imate samo okvirne ideje o tome kako će izgledati. Dodana vrijednost tako ranog planiranja je mogućnost slanja 'mamaca' za vrijeme procesa pisanja izvještaja.

Uz to, rana vanjska komunikacija mogla bi pomoći u dobivanju informacija od dionika. Dio vaše vanjske komunikacije bi tako mogao biti povezan s vašim aktivnostima prikupljanja podataka.

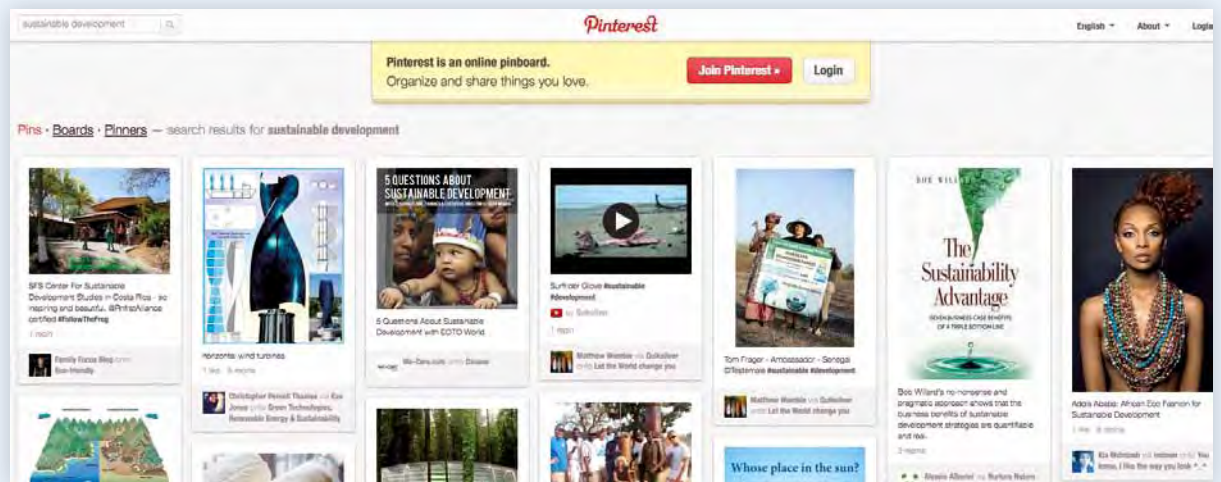
Možete koristiti alate za vanjsku komunikaciju kako biste čuli vaše dionike (vidjeti što govore na primjer na Internetu), informirali dionike (što namjeravate), uključili dionike (zatražiti od njih povratne informacije i doprinos) i aktivirali dionike (potaknuti ih da nešto naprave ili naprave drukčije).

No, takva je komunikacija učinkovita samo ako koristite odgovarajuću poruku te je predstavite na odgovarajući način, u pravom trenutku i za to koristite odgovarajuće kanale.

U prethodnim koracima utvrdili ste ciljne skupine vašeg izvještaja. Sada je vrijeme da utvrdite koje alate i kanale biste trebali koristiti kako biste im se najbolje približili, koju bi poruku oni najbolje primili i kada je najbolje vrijeme da im se obratite.

Komunikacija putem Interneta (putem društvenih medija ili vaše internetske stranice) ne mora biti jedini alat za promidžbu i dijeljenje izvještaja, budući da možda nećete učinkovito moći doprijeti do ciljnih skupina na taj način. Međutim, postoji veliki broj alata na Internetu koji vam mogu pomoći da vizualno prezentirate podatke i koje možete također koristiti, na primjer, u tiskanim materijalima i prezentacijama. Na primjer, www.piktochart.com za izradu infografike, www.bitstrips.com za izradu stripova, www.bighugelabs.com i www.picture2life.com za dodavanje teksta i efekata na vaše fotografije, www.wordle.net i www.tagxedo.com za oblačiće s prikazom teksta koji naglašavaju ključne riječi u tekstu, www.recite-this.com za prezentiranje kratkih izjava u obliku plakata. Svi su ovi alati besplatni i relativno jednostavni za korištenje. Proizvodi se mogu dijeliti putem Interneta, a mogu se preuzeti za korištenje na druge načine.

Kako iskoristiti alate na Internetu za vanjsku komunikaciju:



Ne manje važno, ne zaboravite na moć video materijala. Međutim, imajte na umu da postoji trend vrlo kratkih video materijala kako bi se više gledali i dijelili. Ako imate više toga za reći, razmislite o tome da napravite seriju video materijala, a ne jedan duži koji nitko neće gledati.

Već prije u tekstu spomenuta je mogućnost vanjske komunikacije prije nego što je izvještaj završen. Ovaj rani "mamac" može se koristiti za pravovremeno informiranje ciljnih skupina o tome što radite, po mogućnosti i za njihovo uključivanje, ali i za održavanje znatiželje o završnim rezultatima. Naravno, najlakše je to napraviti putem Interneta i korištenjem kanala društvenih medija. Mogli biste objavljivati ažurirane statuse o tome što radite („Upravo poslali 100 upitnika tim i tim osobama. Znatiželjni smo što će reći o svom iskustvu s...“, ili „Prvih 10 upitnika vraćeno. Zanimljivi komentari!“, itd.) ili o tome što planirate raditi („Sljedeći sastanak fokusne grupe s ...o...“). No možete podijeliti i vaše prve dojmove i dobiti povratne informacije o njima („Čini se da je za tu i tu skupinu dionika glavni izazov.... Je li to istina?“).

Što i kako raditi?

Prije svega, morate ponovno razmotriti listu ciljnih skupina. Utvrdite koji su najbolji kanali da dođete do različitih skupina.

Kanal/Ciljna skupina	Ciljna skupina 1	Ciljna skupina 2	Ciljna skupina 3
Pošta	x		
Elektronička pošta	x		
Telefon	x		
Facebook (stranica, grupa)		x	
LinkedIn (grupa)			x
Google+			
YouTube		x	x
Twitter			x
Internetska stranica		x	x
Pinterest		x	x
Itd.			

Budući da neke alate možete povezati s drugima (na primjer, možete dijeliti video zapis s Youtubea putem Facebooka, a možete slati i svoje komentare s Twittera na LinkedIn i Facebook u isto vrijeme dok

ih objavljujete na Twitteru itd.). Korištenje kombinacije alata ne znači nužno da morate uložiti dodatni trud, a može pomoći u informiranju ljudi o izvještaju.

Dalje, utvrdite koja vrsta informacije najbolje odgovara ciljnim skupinama. Provjerite što to znači za korištenje kanala i alata! Koji kanali odgovaraju?

Kanal/Ciljna skupina	Ciljna skupina 1	Ciljna skupina 2	Ciljna skupina 3	Vrsta informacije	Vrsta razgovora
Pošta	x			Tiskani materijali	
Elektronička pošta	x			Dokumenti u elektroničkom obliku, kratke nove obavijesti, duži tekstovi	Osobno ili elektronička pošta grupi
Telefon	x			Osobne nove obavijesti, pitanja	Osobno
Facebook (stranica, grupa)		x		Kratke ažurirane objave, fotografije, video zapisi, infografika	Rasprave
LinkedIn (grupa)			x	Tekstovi, poveznice, video zapisi	Rasprave, zatvorene ili otvorene grupe
Google+				Tekstovi, fotografije, video zapisi	Rasprava (otvorena ili zatvorena), video konferencija
YouTube		x	x	Video zapisi	Komentari
Twitter			x	Izjave, ažurirane objave, poveznice, fotografije, video zapisi, infografika	Rasprava
Internetska stranica		x	x	Tekst, preuzimanje materijala, ažurirane objave, video zapisi, fotografije, infografika	
Pinterest		x	x	Fotografije, poveznice, kratki tekst	Rasprava, komentari
Itd.					

Vrsta informacije i komunikacije	Ciljna skupina 1	Ciljna skupina 2	Ciljna skupina 3	Itd.
	Tiskani materijali, osobni kontakti	Fotografije, video zapisi, kratke informacije, ažurirane objave, otvorena rasprava	Tekst, video zapisi, duže informacije, poveznice na dodatne informacije, ažurirane objave, rasprava u zatvorenoj ili otvorenoj grupi	

Vjerojatno ćete uvidjeti da postoje različiti kanali koji bi mogli odgovarati za dijeljenje one vrste informacija koje odgovaraju ciljnoj skupini. Na primjer, Google+ radi skoro isto što i Facebook. U tom slučaju, trebali biste znati gdje je ciljna skupina aktivna. Koristi li većina ljudi u vašoj ciljnoj skupini Facebook, tada je to bolji izbor. Osim ako želite koristiti mogućnost koju Google+ ima, a Facebook nema, poput mogućnosti video konferencije te smatrate da bi to privuklo ciljnu skupinu da koristi Google+.

Dakle, sljedeći korak je odabir najboljih alata: alata koji će vam pomoći da dodete do većine predstavnika ciljne skupine s vrstom informacija i komunikacijom koja im najbolje odgovara. Mogli biste provjeriti kakve vrste informacija oni sami šalju (na primjer, dijele li većinom video materijale ili fotografije) i mogli biste isprobati kako reagiraju na stvari koje im pošaljete. Na primjer, hoće li ljudi više dijeliti ili reći da im se sviđa ako stavite sliku na Facebook, ili ćete dobiti puno komentara na tekst? Ili dolazite do potpuno različitih ljudi s različitim vrstama dostavljenih informacija.

Jednom kada dobijete ideju o najboljim kanalima i vrstama informacija, počnete stvarati svoje poruke o izvještaju i planirati njihovo slanje.

Na primjer, ovako:

Kanal	Vrsta informacije	Učestalost i početak
Facebook	Fotografije, video materijali, infografika, pitanja, izjave za raspravu, ankete	Jednom dnevno, počevši od...
Twitter	Fotografije, video materijali, infografika, pitanja, izjave za raspravu, ankete	Nekoliko puta dnevno, ponavljanje nekih objava, s početkom od....
Blog / članci na Internetu	Tekst s ilustracijama	Jednom tjedno, počevši od...
YouTube	Video materijali	Jednom do dva puta tijekom procesa, počevši od...
Itd.		

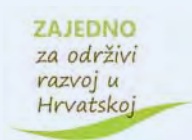
Vidjet ćete da za neke kanale učestalost može biti manja nego li za ostale, kod nekih kanala možete ponoviti istu poruku, dok za druge to nije tako (na primjer ne možete objaviti isti članak dva puta na internetskoj stranici, no možete podijeliti isti članak više puta na Twitteru ili Facebooku). Možete raditi kombinacije (novi video materijal se može staviti na Facebook i Twitter, čak nekoliko puta).

Napravite praktičan plan koji možete provoditi kroz duže razdoblje. Imajte na umu da ukoliko koristite kanale društvenih medija, ne morate sve poruke poslati s istog računa - možete raspodijeliti objavljivanje poruka među članovima mreže te se dogovoriti da dijelite međusobne statuse i poruke ako su vezani za temu izvještaja. To bi čak moglo osnažiti imidž izvještaja budući da jasno pokazuje da se radi o zajedničkom trudu više od jedne osobe ili organizacije.

Za sljedeće razdoblje od, na primjer, četiri tjedna, utvrdite o čemu bi poruke mogle biti.

Raspodijelite zadatke među članovima tima ili mreže: tko će i koje poruke objavljivati te kada? Tko će ih dijeliti? Tko će prikupljati primljene povratne informacije, gdje će se prikupljati? Razmislite o odgovorima, dijeljenom materijalu, povratnim objavama, internetskim statistikama itd.

Ne zaboravite imenovati koordinatora koji će pratiti što se događa te kakve su reakcije prikupljene. Koordinator će također morati sazvati sljedeći sastanak uživo ili putem Interneta, kako bi ocijenili rezultate uloženog truda u komunikaciju i isplanirali sljedećih nekoliko tjedana.



Izvještaj iz sjene o IPARD-u: Vanjska komunikacija

S obzirom na promociju i komunikaciju, IPARD razlikuje tri glavne ciljne skupine: (potencijalne) korisnike, širu publiku i institucije koje provode IPARD.

Ključni problemi i glavne preporuke o kojima je skupina raspravljala su sljedeći:

Informacije za (moguće) korisnike: informacije bi trebale biti pravovremene i točne. Isto tako je važno širiti konkretne informacije, kao odgovor na pitanja, ne samo općenite informacije.

Informacije za širu javnost: informacije bi trebale biti točne i razumljive te prilagođene ciljnoj skupini. To znači činiti više od pukog navođenja pravnih tekstova. Informacije bi također trebale biti i privlačne.

Alati za komunikaciju: trebalo bi iskoristiti različite kanale. HMRR i ostale članice imaju svoje popise korisnika i suradnika kojima se redovito šalju informacije. HMRR objavljuje i e-glasilo, kao i ODRAZ te nekoliko drugih članica.



Treba koristiti internetske stranice HMRR i njenih članica te društvene mreže (prvenstveno *Facebook fan* stranice koje održava HMRR, ali i neke članice. Rad s medijima, pisanim i elektroničkim je također vrlo važan. Postoje već liste novinara, no treba ih objediniti za ovu svrhu. Također treba koristiti mogućnost informiranja tijekom sudjelovanja na različitim skupovima.

Korisni linkovi: www.hmrr.hr i <http://www.facebook.com/Hrvatska.mreza.za.ruralni.razvoj>

Vezano za vanjsku komunikaciju, tijekom druge radionice je predloženo ne koristiti naziv „izvještaj iz sjene” koji u našoj praksi nije uvriježen. Predložen je odabir razumljivijeg / popularnijeg naziva, na primjer „IPARD jučer, danas i sutra”. Navedeno bi moglo pomoći u stvaranju slike o izvještaju kao konstruktivnom dokumentu, usredotočenom na budućnost. Također je razmotrena uspostava skupine na internetskoj stranici *LinkedIn* za raspravu o dijelovima izvještaja. Planira se izraditi infografika i pripremiti različite inačice izvještaja koje bi bolje odgovarale široj javnosti, odnosno konkretnim dioničkim skupinama.

Za potrebe upućivanja ovog izvještaja svim relevantnim dionicima, skupina je predložila da članovi HMRR-a uključe izvještaj u svoje komunikacijske aktivnosti i da ih se unaprijed upita kako ga planiraju promicati i distribuirati.

Korak 10. Analiza prikupljenih podataka i informacija

Cilj

Ovaj korak ima za cilj provesti temeljitu analizu prikupljenih podataka kao okosnicu vašeg izvještaja.

Polazište

Kao rezultat prethodnih koraka imat ćete na raspolaganju puno podataka i informacija. Rezultate upitnika, istraživanje postojećih dokumenata i objava, razgovori i tome slično.

Kako biste sastavili koherentan izvještaj na temelju svega toga, trebate razviti pristup: na koja pitanja vaš izvještaj mora odgovoriti? Koje alternative vaš izvještaj može ponuditi? U kojoj mjeri možete pripremiti korake koji se trebaju poduzeti?

Postoje različite razine i različite perspektive na temelju kojih možete razmatrati javnu politiku ili zakon.

Možete razmotriti kako se provodi: što se radi, kako se radi, tko sve to provodi, kakva su iskustva te kakav je uspjeh provedbe, što se ostvarilo u odnosu na ono što je planirano? Što je uloženo u smislu vremena i novca i kakav je utjecaj tih ulaganja? Kako biste prikupili informacije u svrhu dobivanja odgovora na ta pitanja, dobro se povezati i s izvršiteljima i korisnicima ili drugim dionicima. Upitnici, razgovori i priče dobar su način prikupljanja podataka. Ako tijekom faze istraživanja ili tijekom analize podataka smatrate da su potrebna poboljšanja, možete se posavjetovati s izvršiteljima i korisnicima ili drugim dionicima te vidjeti imaju li neke ideje o mogućim poboljšanjima na temelju svojih iskustava. Naravno, još uvijek možete formulirati vlastite preporuke, na temelju vlastite perspektive i iskustva, uz preporuke dobivene s terena.

Možete razmotriti sadržaj politike ili zakona: na kojim se pretpostavkama i podacima temelje? Jesu li isti točni i potpuni? Gledajući na utvrđeni cilj politike ili zakona, jesu li opisane mjere odgovarajuće, prema vašem mišljenju? Nedostaju li moguće mjere? Ciljaju li se odgovarajuće skupine? Je li provedba organizirana na najučinkovitiji način? Drugim riječima, možete provjeriti imaju li politika ili zakon unutarnju dosljednost i relevantnost. Ovaj dio vašeg posla može se temeljiti na istraživanju postojećih sekundarnih podataka (istraživanje postojećih materijala, objava, komentara i sl.), uz ankete i razgovore.

Treća perspektiva koju možete koristiti je odnos između politike ili zakona i drugih, povezanih zakona ili politika. To može biti od važnosti u slučaju da se politika ili zakon izravno odnose na međunarodni propis (kao što je zakonodavstvo EU-a) ili međunarodni ugovor. Možete provjeriti uključuje li politika ili zakon sve bitne dijelove međunarodnog prava ili ugovora koji se namjeravaju prenijeti u nacionalno pravo. Jesu li politika ili zakon usredotočeni na iste ciljeve? Jesu li sve mjere prenesene? U ovom se dijelu radi samo o istraživanju postojećih podataka i dokumenata te se možete pokušati povezati s tijelom koje je izradilo tekst odnosno usvojilo strategiju, plan, program ili zakon, kako biste bili sigurni u ispravno tumačenje. Možete pronaći izvještaje o evaluacijama dokumenata o temi s kojom se bavite iz drugih zemalja te vidjeti jesu li izazovi utvrđeni u tim zemljama jednaki vašima.

Kako biste dobili odgovor na neka pitanja ili kako biste se nosili s kasnijim povratnim pitanjima koja proizlaze iz vaše analize, možda ćete se morati opet povezati s nekim dionicima te pokušati od njih dobiti dodatne informacije ili stajališta. Ova faza dodatnog prikupljanja podataka može se lako povezati s vašim

naporima vezanim za vanjsku komunikaciju - ako znate kako doći do određenih ciljnih skupina i koristiti kanale koji omogućavaju raspravu, ankete, komentare, itd., možete ih informirati o preliminarnim rezultatima i postaviti pitanja te vrlo lako dobiti dodatne informacije.

Što i kako raditi?

Prvo morate odlučiti koju analitičku perspektivu želite obraditi. Hoćete li se fokusirati samo na provedbu ili također na sadržaj? Postoji li izravna veza s međunarodnim propisom ili ugovorom koju biste željeli istražiti? Ova je odluka blisko povezana s opsegom za koji ste se odlučili u koraku 4.

Zatim morate organizirati podatke koje ste prikupili. Koji podaci se odnose na koju vrstu pitanja? Kojoj perspektivi pripadaju? Ako imate dovoljno ljudi u timu, možete oformiti različite skupine od kojih svaka razrađuje različitu perspektivu.

Radi dosljednosti izvještaja morate organizirati razmjenu informacija i ideja između skupina, ili, ako nemate skupine, između ljudi uključenih u analiziranje različitih dijelova i aspekata prikupljenih podataka.

Za svaku od perspektiva (provedba, sadržaj, povezanost s drugim (međunarodnim) politikama ili ugovorima) postoje različita pitanja koja treba ispitati, kako je prije objašnjeno.

Međutim, za sve tri perspektive morate poduzeti neke zajedničke, opće korake prije nego počnete s procjenom prikupljenih podataka:

- **Kakvo je bilo početno stanje?**
Kako biste mogli procijeniti rezultate i utjecaj onoga što se je ili nije napravilo, morate znati kakva je bila situacija prije nego li je politika ili zakon stupili na snagu? Koja su bila obilježja te situacije?
- Ako razmatrate politiku ili zakon iz perspektive sadržaja, možete provjeriti je li vaša procjena početne situacije jednaka onoj koja je opisana u politici ili zakonu.
- **Koje pokazatelje možete mjeriti kako biste procijenili što je napravljeno i ostvareno?**
Pokazatelji se odnose na ono što možete mjeriti, na kvantitativan ili kvalitativan način. Na primjer, broj ljudi ili organizacija koje su imale koristi od određene mjere (npr. dobivanjem bespovratnih sredstava ili doprinosom u participativnom procesu itd.), ili zadovoljstvo korisnika (s različitim aspektima u kojima su bili uključeni), ili iznos potrošenih sredstava, ili poboljšanja u kapacitetima (u slučaju programa obuke, na primjer) itd.
Vidjet ćete da ima veliki broj mogućih pokazatelja za bilo koju aktivnost ili proces. Vjerojatno ne biste uspjeli prikupiti podatke za sve njih. Trebali biste odabrati pokazatelje koji prema vašem mišljenju imaju najviše smisla s obzirom na to što želite istražiti i analizirati i koji su vam dostupni radi prikupljanja podataka.
- **Koje su vaše ciljne vrijednosti za odabrane pokazatelje?**
Ciljna vrijednost je ona vrijednost pokazatelja koju biste vi procijenili kao zadovoljavajuću ili povoljniju. Tako na primjer, ako je pokazatelj broj ljudi koji je sudjelovao u participativnom procesu, a ukupni broj ljudi koji su mogli sudjelovati je, recimo 100, možete odlučiti da u slučaju ako 30 ljudi zaista sudjeluje, to smatrate uspjehom zbog činjenice da je sudjelovanje prilično nepoznato u praksi. S druge strane, ako smatrate da bi od 100 mogućih sudionika najmanje 90 bilo iznimno zainteresirano, tada bi vaš cilj mogao

biti viši, a sudjelovanje 30 ljudi ne bi ispunilo vaš cilj. Stoga ciljne vrijednosti uvelike ovise o početnoj situaciji i vašoj procjeni što ćete smatrati uspjehom u konkretnim uvjetima, a što ne.

Postavljanje ciljnih vrijednosti pomoći će vam da procijenite u analizi možete li nešto smatrati uspjehom ili ne, a ako ste jasno opisali ciljeve i razloge zbog kojih nose određenu vrijednost, imat ćete također jasne argumente zašto nešto smatrate uspjehom ili ne.

- Jesu li neke ciljne vrijednosti predviđene u samoj politici ili zakonu?

Neke politike i zakoni uključuju ciljne vrijednosti. Na primjer, možda se kod programa za bespovratna sredstva spominje određeni proračun te najveći ili najmanji iznos potpore. Na temelju tih brojki možete procijeniti očekivani ili planirani broj uspješnih podnositelja zahtjeva te možete provjeriti je li taj broj ostvaren.

Imajte na umu da ciljne vrijednosti iznesene u politici ili samom zakonu ne moraju nužno biti jednake onima koje vi odredite! Na primjer, možda vam nije od velike važnosti broj ili iznos bespovratnih sredstava ako je vaš fokus na utjecaju bespovratnih sredstava na terenu ili raznolikost primatelja bespovratnih sredstava.

Na kraju ćete imati tablicu poput, na primjer, tablice prikazane u nastavku, s pregledom pitanja istraživanja, pokazateljima, početnim vrijednostima, ciljnim vrijednostima i vašim podacima te ocjenom uspjeha na temelju prikupljenih podataka.

Perspektiva	Pitanje/ Problematika	Pokazatelji	Početna situacija	Ciljna vrijednost	Podaci	Ciljevi ispunjeni?
Sadržaj						
Provedba						
Srodnost /usklađenost s međunarodnim ugovorima ili drugim zakonima i politikama						

Sljedeći je korak identificirati čimbenike koji doprinose uspjehu ili neuspjehu. Zašto je određena mjera bila uspješna? Zato jer je bila dobro definirana i utemeljena na točnim početnim podacima i pretpostavkama? Ili su izrazito predani izvršitelji prilagodili mjeru tako da odgovara potrebama? Jesu li postojali dobri sus-

tavi praćenja koji su pomogli osigurati da se mjere prilagode ako je potrebno? Zašto nešto drugo nije imalo uspjeha?

Pokušajte provjeriti svoje pretpostavke o uspjehu i neuspjehu te razloge za to, na primjer, tako da intervjuirate neke ljude ili organizacije koje su bile uključene. Pronađite uvjerljive priče koje će ilustrirati vaše teze.

Pri analizi podataka, imajte na umu da je nedostatak informacije na neki način isto informacija. Ako anketa nema odgovora ili ispitanici ne mogu pružiti neke informacije, to isto može dovesti do određenih zaključaka i preporuka.

Pazite da vas prikupljeni podaci ne odvedu na krivi put: usredotočite se na stručnost s kojim tim raspolaže i opseg koji ste ranije dogovorili. Izvještaj ne mora biti sveobuhvatan da bi imao smisla.

Nakon završetka analize i formuliranja argumenata, zaključaka i preporuka, trebate ih podijeliti unutar mreže ili saveza koje ste оформili. Neka svi ključni ljudi iz te skupine imaju pristup prikupljenim podacima i pročitaju analizu, zaključke i preporuke. Ukoliko imate mrežu Yammer ili odlučite koristiti GoogleDocs lako je dijeliti i zamoliti da svi koji su pročitali neki dio to jasno daju do znanja tako da napišu najmanje jedan komentar (čak i ako je to samo "pročitao sam i slažem se.")

Organizirajte sastanak (putem Interneta ili uživo) kako biste raspravili podatke i rezultate te se o njima dogovorili. Važno je voditi dobar zapisnik tog sastanka te ga poslije podijeliti.

ZAJEDNO
za održivi
razvoj u
Hrvatskoj

Izvještaj iz sjene o IPARD-u: Analiza prikupljenih podataka i informacija

Uloga HMRR-a - HMRR je poznat kao najbolji kanal za razmjenu informacija. S druge strane, HMRR se zapravo sastoji od svojih članova - utvrdile su se mogućnosti s obzirom na to što HMRR može učiniti te s obzirom na različite vještine i iskustva članova i njihovu raspoloživost. Jedna od stvari koje bi se mogle učiniti je uspostaviti radne skupine za konkretne zadatke ili prema temama na kojima članovi odluče raditi.



U okviru rada na izvještaju iz sjene za IPARD, HMRR može:

- prikupiti informacije od dionika, pomoću upitnika i razgovora te uz pomoć ODRAZ-a obraditi dobivene podatke i informacije,
- kontaktirati Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova EU i provjeriti gdje se ruralni razvoj spominje u njihovim programima,
- od dionika prikupiti primjere dobre i/ili loše prakse za određene mjeru, utvrditi zajedničke pogreške (i dati preporuke) i dr.

Korak 11. Pisanje izvještaja

Cilj

Ovaj korak ima za cilj predstaviti prikupljene podatke i analizu u dobro napisanom izvještaju koji odgovara vašim ciljnim skupinama.

Polazište

Do sada imate sve spremno za izvještaj. Izradili ste plan, prikupili podatke i provjerili ih. Zainteresirali ste potencijalnu publiku tako što ste im slali ‘mamce’ o izvještaju.

Sada se trebate usredotočiti na prezentiranje podataka, zaključaka i preporuka toj zainteresiranoj publici.

Kako biste to učinkovito napravili, morate ponovno razmotriti vašu analizu ciljne skupine i vidjeti koje bi im informacije bile korisne te kako biste im to najbolje prezentirali. To će utjecati na opseg vašeg izvještaja, stil pisanja koji želite primijeniti te na zahtjeve oko sadržaja i tiskanja izvještaja.

Što i kako raditi?

U vašem planu aktivnosti možda ste već zadatke oko pisanja podijelili članovima tima ili mreže. Provjerite imaju li dotični ljudi još uvijek potrebno vrijeme za dobivene zadatke. U slučaju da nemaju, preraspodijelite zadatke na realan način.

Ne zaboravite podijeliti zadatke vezane za ilustracije: fotografije, infografiku, stripove, mape, tablice, grafove i slično.

Kako biste bili sigurni da završni izvještaj odražava skupno mišljenje cijelog tima ili mreže, podijelite nacrt pisanog izvještaja unutar mreže (to je lako za napraviti ako koristite Yammer ili GoogleDocs za internu komunikaciju) i zatražite od svih komentare.

Imenujte koordinatora koji će provjeriti sve članove mreže netom prije i poslije utvrđenog roka za komentare, kako biste osigurali da se svi slažu kada je riječ o tekstu. Koordinator se treba pobrinuti da je revidirana verzija podijeljena te da članovi imaju krajnju mogućnost komentiranja iste.

Kako biste postigli dosljedan stil u cijelom izvještaju, možda ćete se odlučiti za urednika teksta koji će se pobrinuti da različiti dijelovi čine jednu cjelinu. Druga osoba treba biti zadužena za korekturu i jezične ispravke. To može biti, ovisno o raspoloživom proračunu, i stručnjak izvan mreže kojeg ćete zaposliti za taj zadatak.

Pri pisanju, imajte na umu da je jedan od glavnih ciljeva vašeg izvještaja aktivirati određene ciljne skupine na djelovanje ili drukčije obavljanje nekih stvari u budućnosti. Zapravo, vaš će izvještaj vjerojatno zatražiti od nekih ciljnih skupina i ljudi promjenu načina na koji rade. Potaknuti ljude na promjene je jedna od najtežih stvari. Važni sastojci za uspjeh u realizaciji promjene su:

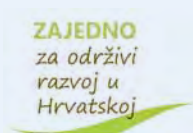
- pozivajte se na osjećaje ciljnih skupina, ne samo na razum. Povežite se s njihovim vrijednostima i “snovima”

- učinite da se osjećaju dijelom nečeg većeg u čemu bi se ponosili sudjelovati,
- stvorite viziju u kojoj se sve vaše ciljne skupine mogu prepoznati,
- usredotočite se na priče i najbolje prakse te iz njih izvucite čimbenike uspjeha koji se mogu primijeniti i u drugim područjima; drugim riječima, pokažite da je uspjeh moguć i na dohvat ruke,
- čak i ako nema puno primjera najbolje prakse, pokušajte utvrditi pozitivne aspekte u situaciji prema kojoj ste kritični te ih iskoristite kao početne točke preporuka; uvijek postoje (zaista uvijek) pozitivni aspekti koje možete pronaći te ih trebate iskoristiti i potaknuti sljedeće korake u smjeru koji preporučate,
- jasno opišite izvodive korake koji će osigurati uspjeh i ostvariti bolje rezultate sljedeći put; ne navodite samo apstraktne preporuke, jasno pokažite kako ih se može provesti, tko ih provodi, kada i tko može pružiti pomoć ili podršku,
- ne zaboravite dati činjenice i brojeve kako biste argumentirali svoje zaključke i predložene preporuke.

Nekoliko praktičnih savjeta prilikom pisanja:

- Započnite sa zanimljivim kratkim pregledom (sažetkom);
- Jasno naznačite kome je vaš izvještaj namijenjen. Od sažetka do zadnje stranice, čitatelji bi trebali znati kome je izvještaj namijenjen te kako bi trebali gledati na njega (trebaju li nešto učiniti, ako da, što, kada i kako?);
- Neka ciljevi izvještaja budu jasni. Zašto ste odlučili napisati izvještaj? Što vas je motiviralo da na sebe preuzmete takav ogroman posao? Ako su, na primjer, OCD-i također bili uključeni u službeni izvještaj vlade, objasnite zašto još uvijek imate potrebu napisati izvještaj samo od strane OCD-a, uz službeni izvještaj;
- Ne zaboravite posvetiti dio teksta procesu pisanja izvještaja: čiji je to izvještaj? Što se napravilo kako bi se izvještaj napisao? Zahvalite svima koji su pomogli, na bilo koji način, u realizaciji izvještaja;
- Neka bude kratak i jednostavan (najviše 50 stranica ili manje!);
- Imajte na umu da čitatelj nije iskusan “lovac na blago”: one informacije koje su od posebnog interesa za različite skupine čitatelja trebaju se lako pronaći. Osigurajte da je prikaz sadržaja jasan, kao i format izvještaja;
- Povezujte sa stvarnošću na terenu i koristite priče koje ilustriraju vaše poante. Izvještavanjem o politici ili zakonu, lako možete početi koristiti žargon, u istom stilu kao i politika ili zakon. Međutim, takva vrsta jezika i razina apstrakcije obično se ne dotiče osjećaja te se time lako ne aktiviraju čitatelji na djelovanje. Međutim, jednostavne priče uz ilustraciju slikama, ako je moguće, mogu vam pomoći da izvještaj bude ‘stvarniji’ za čitatelje (‘Radi se o stvarnim ljudima, stvarnim situacijama, i ja mogu nešto učiniti da im poboljšam život!’);
- Koristite vizualne prikaze! Koristite grafove, tablice, fotografije, stripove, infografove itd., kako biste ponovili poruku u vizualnom obliku, naglasili zaključke i preporuke ili jednostavno privukli ljude i naveli ih da čitaju tekst;

- Navedite izvore;
- U prilogu uključite opširne dijelove s podacima, ne stavljajte ih u tekst samog izvještaja. Glavni tekst bi trebao biti privlačan, zanimljiv, motivirajući, pun entuzijazma. Ako ljudi žele provjeriti činjenice, mogu ih potražiti u prilogima!



Izvještaj iz sjene o IPARD-u: Pisanje izvještaja

Prikupljeni su i analizirani dokumenti (npr. program IPARD, izvještaji o njegovom provođenju za 2010. i 2011. godinu). Poslali smo i prikupili odgovore na upitnike za različite ciljne skupine/korisnike pojedinih mjera, analizirali smo ih i obradili. Razgovarali smo s nekoliko stručnjaka i konzultanata i napravili bilješke. Raspravili smo stanje i iskustvo mreže s IPARD-om te smo definirali način izrade i predložili sadržaj izvještaja. Potražili smo i neke primjere izvještaja iz drugih zemalja, iako smo uglavnom našli one vezane za poštivanje ljudskih prava. Pokazalo se i da na neka pitanja nismo uspjeli dobiti potpune odgovore pa smo ih ili preformulirati ili izostaviti.

Spremni smo za pisanje izvještaja. Glavni teret pisanja je podnijela koordinatorka koja je objedinila sve te informacije i priredila prvi nacrt. Tekst je dostavljen mreži, dobivene su neke povratne informacije. Pripremljen je završni tekst, koji je grafički oblikovan i tiskan kao publikacija te postavljen u pdf. formatu na internetskim stranicama partnera.

Korak 12. Javno predstavljanje izvještaja i glavnih zaključaka

Cilj

Ovaj korak ima za cilj javno predstaviti izvještaj u prisutnosti ključnih dionika.

Polazište

Možda ste već podijelili dijelove izvještaja prije nego je službeno završen ili predstavljen, tako da vaše ciljne skupine već imaju ideju o tome na čemu ste radili i što su neki vaši zaključci. Međutim, dobro je imati 'službeni' trenutak za predstavljanje vašeg izvještaja svijetu, objasniti kako je nastao i koje su glavne ideje u osnovi tog rada te naglasiti glavne zaključke i preporuke.

Ukoliko to napravite na javnom sastanku, (novinarskoj) konferenciji ili prezentaciji uz sudjelovanje glavnih dionika, možete kreirati moćan trenutak promjene. Želite li stvarnu promjenu, nemojte na takvom događaju prozivati ciljne skupine, već ih pozovite da javno prihvate promjenu i obvežu se na buduće korake.

Što i kako raditi?

Vjerojatno već znate više nego dovoljno o tome kako organizirati događaj. Budući da je ovo poseban događaj, potrebno je imati na umu neke stvari.

Kao prvo, trebate organizirati pojedinačne sastanke s glavnim dionicima izvještaja, kao što su relevantna tijela vlade. Unaprijed im pošaljite izvještaj, a na sastanku im objasnite razlog pisanja izvještaja, proces pisanja i glavne zaključke i preporuke. Imajte na umu smjernice kada je riječ o motiviranju ljudi na promjene, o čemu je pisano u prethodnom koraku te se nemojte samo usredotočiti na činjenice i brojke, već na zajedničku viziju i interes te na korake. Pronađite zajedničko stajalište i dogovor o nekim pitanjima. Pozovite ih da sudjeluju na vašem javnom događaju - zatražite ih da održe kratak govor u kojem mogu najaviti što će napraviti po pitanju rezultata izvještaja. Raspravite s njima kako zajednički možete pridobiti (javnu) pozornost potrebnu za događaj, izvještaj te politiku ili zakon.

Kao drugo, povežite događaj s vašim naporima u vanjskoj komunikaciji putem Interneta. Provjerite je li moguće imati internetski prijenos uživo.

Objavite unaprijed status na društvenim mrežama koje koristite o događaju, ne zaboravite slikati glavne trenutke koje možete podijeliti putem Facebooka, Twittera i drugih kanala. Ako je moguće (ako imate dovoljno ljudi da jedan od njih neprestano prati Twitter), možete pozvati publiku da postavlja pitanja putem Twittera a na koja, na primjer, odgovara panel sudionika.

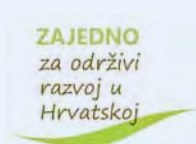
Prikažite kratke video materijale za vrijeme događaja i jasno naznačite gdje ljudi mogu naći informacije na Internetu te kako mogu s vama komunicirati nakon događaja.

Treće, najavite za vrijeme događaja kako će vaša mreža ili savez sudjelovati u provođenju preporuka ili u praćenju. Spomenite planirane komunikacijske alate i ključne podatke tako da zainteresirana javnost i dionici mogu pratiti što se događa. O ovome morate raspraviti i dogovoriti se na sastanku s mrežom prije javnog događaja. Na sastanku se usredotočite samo na sljedeće kratkoročne korake.

Četvrto, poslije događaja, pošaljite izjavu o događaju i izvještaju te spomenite obećanja ključnih dionika. Usredotočite se na činjenicu da je izvještaj rezultat zajedničkog napora te da će provedba preporučenih sljedećih koraka također biti zajednički napor.

Pokušajte organizirati raspravu o izvještaju putem Interneta, na primjer, putem video konferencije pomoću GoogleHangOuta.

Naravno, u svemu tome je važno da su svi članovi vašeg tima ili mreže prisutni, vidljivi i da imaju ulogu, bez obzira kako malu, u javnom događaju i onome što slijedi.



Izvještaj iz sjene o IPARD-u: Javno predstavljanje izvještaja

Javno predstavljanje izvještaja predviđeno je na nacionalnoj konferenciji o ruralnom razvoju potkraj ožujka 2013. u Ludbregu. Pored članova mreže, pozvani su i predstavnici Ministarstva poljoprivrede i gosti iz europskih mreža. Cilj je prikazati izvještaj, ali i razmotriti što nas čeka u budućnosti i kako se za to pripremiti te koja je moguća uloga organizacija civilnog društva u ruralnom razvoju nakon priključenja Europskoj uniji.

Nacionalna konferencija
Što ruralni prostori Hrvatske mogu očekivati u programskom razdoblju 2014.-2020.
 Ludbreg, Hotel Amalijski, Trg Sv. Trojstva 26
 utorak 26. ožujka 2013., 11 sati

Zajedno za održivi razvoj u Hrvatskoj

PROGRAM

- 11.00 - 11.30** **Ukratko o projektu "Zajedno za održivi razvoj u Hrvatskoj"**
 Lidija Pavić-Rogošić, ODRAZ
- 11.30 - 12.15** **Pozdravi dobrodošlice**
 Božidar Hajsek, predsjednik Lokalne akcijske grupe Izvor
 Marijan Krobot, gradonačelnik Grada Ludbrega
 predstavnici Varaždinske, Koprničko-krškovačke i Krapinsko-zagorske županije
- 12.15 - 13.30** **Položaj Hrvatske u odnosu na europsku politiku ruralnog razvoja**
 Hrvatska politika ruralnog razvoja, predstavnik Ministarstva poljoprivrede
 Očekivanja od politike ruralnog razvoja EU 2014.-2020., Petri Rinne, ELARD
 Pitanja i odgovori
- 13.30 - 15.00** **Uloga civilnog sektora u provedbi politike ruralnog razvoja**
 Suradnja javnog i civilnog sektora, Sandra Pernar, Ured za udruge VRH
 Izvještaj iz sjene o IPARD-u, Vidnja Jelić Muck, HMRR
 Kako pripremiti izvještaj iz sjene, Lidija Pavić-Rogošić, ODRAZ
 Pitanja i odgovori
- 15.00 - 15.30** **PAUZA ZA RUČAK**
- 15.30 - 17.00** **Uloga civilnog sektora u provedbi politike ruralnog razvoja**
 Suradnja javnog i civilnog sektora, Sandra Pernar, Ured za udruge VRH
 Izvještaj iz sjene o IPARD-u, Vidnja Jelić Muck, HMRR
 Kako pripremiti izvještaj iz sjene, Lidija Pavić-Rogošić, ODRAZ
 Pitanja i odgovori
- 17.00 - 18.00** **LAO-ovi: Nove mogućnosti, suradnja i umrežavanje nakon pristupa**
 Razgovor sudionika i izlagačija

Kako dalje?

Cilj

Cilj je osigurati da vaš izvještaj opstane: da se provodi i da se povremeno ažurira.

Polazište

Izvještaj je postao javan i dobili ste obećanja ključnih dionika o njihovim sljedećim koracima, pobrinite se sada da sva ta energija i planovi ne završe u 'ladici'.

Ako ovome ozbiljno pristupate, trebat ćete stalnu predanost članova mreže, uz unutarnju i vanjsku koordinaciju i komunikaciju te dobar plan praćenja.

Prije javnog događaja, provjerite s članovima tima ili mreže u kojoj su mjeri zainteresirani i u mogućnosti nastaviti svoje sudjelovanje. Trebalo bi napraviti okvirni plan, barem za sljedeći mjesec nakon događaja, a zadatke treba podijeliti onima koji su zainteresirani i u mogućnosti nastaviti.

Završetak procesa pisanja i javna prezentacija izvještaja su obično zaključni trenuci: zadatak je završen i sljedeći zadaci čekaju. To je posve normalno, posebno nakon tako intenzivnog procesa kroz koji ste vjerojatno prošli. I dobro je, također, uzeti vremena i obratiti pažnju na proslavu uspjeha. Naposljetku, veliki je uspjeh ako ste uspjeli upravljati svim koracima!

Međutim, ako vam je jako stalo do izvještaja i pitanja kojima se bavi, može biti vrlo nezadovoljavajuće ako zaključite, pola godine nakon njegovog javnog predstavljanja, da se ništa nije napravilo. A to razočaranje se može prenijeti u vaše sljedeće projekte i planove - dajući vama i drugima dojam da ništa što napravite ne može zapravo pomoći u realizaciji potrebnih promjena.

Što i kako raditi?

Kako biste osigurali da se nešto dogodi, odmah nakon javnog događaja morat ćete poduzeti korake.

Prije događaja ste zasigurno napravili plan za mjesec koji slijedi nakon događaja. Tijekom tog mjeseca, organizirajte sastanak s članovima mreže. Taj sastanak ima dva glavna cilja: 1) prisjetiti se na, proslaviti i zaključiti proces, i 2) započeti novi proces - praćenje i provedbu.

Posvetite vrijeme na sastanku da se prisjetite procesa i proslavite ono što se postigli! Odajte priznanje za ono što se napravilo i zahvalite svima na doprinosu, kako god bio mali, čak i ako neće moći dalje sudjelovati.

Na tom sastanku trebalo bi postati jasno tko je zainteresiran i u mogućnosti nastaviti s radom na pitanjima iz izvještaja. Tko može i kakvu ulogu imati u provedbi preporuka? Tko može organizirati redovito praćenje provedbe? Imajte na umu da se vjerojatno ne mogu svi obvezati u sljedećoj fazi, čak i ako će ona vjerojatno biti manje intenzivna od pisanja samog dokumenta. Budući da na određeni način započinjete novi, nastavni proces ovo nije samo trenutak za mogući oproštaj od nekih članova, već može biti i početak nove skupine, s novim ljudima i organizacijama koje se uključe. Iskoristite sastanak za sastavljanje popisa ljudi koje bi trebalo pozvati za nastavak procesa. Možda su neki ljudi na događaju iskazali interes da nešto rade, ili ste primijetili da su neki ljudi vrlo aktivni u raspravama putem Interneta.

Zatim, organizirajte sastanak sa svima onima koji su zainteresirani za neku ulogu u nastavku procesa. Pokušajte to napraviti unutar jednog mjeseca nakon javnog događaja. Informirajte nove članove skupine unaprijed ako je to potrebno. Navedite obećanja različitih dionika na sastanku, uključujući obećanja članova mreže koji su kreirali izvještaj.

Jasno razdijelite tko će biti uključen u provedbu preporuka i sljedećih koraka, a tko će biti uključen u praćenje. Ako je skupina velika, razdijelite ih u manje podskupine po temama ili zadacima.

Napravite akcijski plan za provedbu, tako da uključuje sljedećih šest mjeseci i razvijte plan praćenja uključujući pokazatelje, izvore informacija, metode prikupljanja podataka i učestalost te razdoblja praćenja.

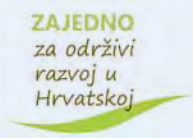
Planirajte praćenje prema postojećim ciklusima politike. Na primjer, planirajte praćenje i publikaciju kratkih izvještaja o rezultatima praćenja na način da se podijele relevantnim dionicima u ključnim trenucima proračunskih i izvještajnih ciklusa Vlade i Sabora. Jedan od vaših prvih koraka mogla bi biti provjera koji bi bili povoljni trenuci za zastupnike i vladine dužnosnike ili javne službenike da prihvate preporuke za izradu proračuna, izvještavanje ili vrednovanje.

Izvještaji o rezultatima praćenja mogu biti doista kratki i ne moraju biti duži od nekoliko stranica. Bez obzira na to, osigurajte da ti kratki izvještaji imaju kratak pregled te da sadržavaju vizualne informacije, a ne samo pisani tekst. Svaki put uključite jedan do dva primjera iz prakse. Usredotočite se na pozitivne aspekte te istovremeno ukažite na željene sljedeće korake. Imajte na umu smjernice o realizaciji promjene kako je opisano u koraku 11.

Isto kao kod pripreme izvještaja, morate imenovati koordinatora i dogovoriti se oko unutarnje komunikacije (pogledajte korak 8). Kao i kod pripreme izvještaja morat ćete planirati vanjsku komunikaciju s dionicima.

Organizirajte redovne sastanke (putem Interneta ili uživo) s novim timom za praćenje i provedbu, kako biste raspravljali o tome što se događa i o vašoj procjeni razvoja situacije. Isto tako, provjerite na sastancima u kojoj mjeri postoji potreba za nastavkom. Moguće je da razvoj situacije ukaže da nema puno koristi od nastavka organizirane aktivnosti. Ako je to slučaj, ne zaboravite proslaviti ostvareni uspjeh i raspustiti tim i zaključiti njegov rad.

Naravno, također je moguće da u određenom trenutku postane jasno da izvještaji o praćenju više nisu dovoljni te da je potreban novi zajednički izvještaj iz sjene. U tom slučaju, znate što trebate napraviti!



ZAJEDNO
za održivi
razvoj u
Hrvatskoj

Izvještaj iz sjene o IPARD-u: Što i kako dalje...

Misija Hrvatske mreže za ruralni razvoj je rad na poboljšanju uvjeta za cjeloviti razvoj i kvalitetan život u ruralnim područjima putem umrežavanja i stvaranja partnerstva, a jedna od strateških smjernica je zagovaranje interesa dionika iz ruralnih zajednica u kreiranju i provedbi javnih politika. Stoga izrada izvještaja iz sjene o programu IPARD nije kraj procesa, već početak sustavnog praćenja provedbe politike ruralnog razvoja te aktivnijeg sudjelovanja davanjem sugestija za izradu kvalitetnog Programa ruralnog razvoja 2014. - 2020.

Izvještaj će se postaviti na web stranice HMRR-a, ODRAZ-a i ostalih članova Mreže, a promovirat će se i putem društvenih mreža, npr. Facebooka. Izvještaj će se dostaviti i Ministarstvu poljoprivrede i drugim relevantnim dionicima. Potaknut će se mediji da širu javnost informiraju o postojanju izvještaja i njegovim preporukama.

Nositelji izrade izvještaja ocijenit će i svoj rad - što je moglo biti bolje obrađeno, jesu li preporuke dobro formulirane, jesu li obuhvaćena sva važna pitanja, što smo naučili priređujući ovaj izvještaj.

HMRR i organizacije članice Mreže su članovi različitih savjetodavnih tijela, uključujući i Odbor za praćenje IPARD-a, ali i članovi europskih mreža PREPARE i ELARD te na taj način mogu utjecati na oblikovanje politika relevantnih za razvoj ruralnih područja.

“Ponekad je **treća**
osoba potrebna
da pomiri dvije
sukobljene”

Poglavlje 3

Put do bolje javne
politike

Nakon što izradimo izvještaj, javno ga predstavimo i dostavimo relevantnim dionicima, on postaje sredstvo i podloga za daljnje aktivnosti na putu prema boljim javnim politikama. Možemo poduzeti niz zagovaračkih aktivnosti - javne akcije, kampanje, uključujući medijske i na taj način informirati širi krug dionika i javnost te vršiti svojevrsni pritisak na donositelje odluka. S druge strane možemo započeti odnosno ojačati komunikaciju s nadležnim tijelima vlasti i kroz razgovor nastojati pronaći načine poboljšanja stanja u području javne politike kojom se bavimo. Cilj te komunikacije je ostvariti dijalog, zajednički promisliti o nalazima i preporukama izvještaja te dogovoriti najbolji način za unaprjeđenje stanja.

U nastavku opisujemo što je zagovaranje i kako ga provesti te o čemu treba razmišljati i što treba poduzeti za ostvarivanje dijaloga koji će dovesti do promjena.

Zagovaranje - kako preporuke pretočiti u život

Zagovaračke aktivnosti se poduzimaju s ciljem mijenjanja politike, prakse ili stavova. Značenje i razumijevanje zagovaranja može biti različito - ovisno u kulturnim, političkim, društvenim, ekonomskim i pravnim kontekstima u različitim zemljama ili područjima djelovanja. Zagovaranje se može provoditi u različitim područjima djelovanja, mogu postojati različite strategije i tehnike te može imati različite oblike organiziranih napora i akcija. Radi se o nastojanjima za poboljšanje društvenih odnosa u korist onih koji su zaknuti ili diskriminirani te za unaprjeđenje kvalitete življenja u zajednicama. Zagovaranje se najbolje uči kroz djelovanje, vodeći računa o naučenim lekcijama iz prijašnjih nastojanja i provedenih zagovaračkih aktivnosti.

Nekim organizacijama je zagovaranje komplementarna aktivnost uz provođenje projekata, dok je drugima to osnovna djelatnost. Većina OCD-a će se složiti da treba utjecati na javne politike kroz različite kanale kako bi se postigli željeni ciljevi dobre kvalitete življenja u društvu. Održive društvene promjene teško će se ostvariti bez zagovaranja i utjecaja na javne politike i postojeće sustave.

Razvijanje zagovaračkih aktivnosti donosi OCD-ima dodane vrijednosti; omogućuju se promjene na bolje, povećava se utjecaj organizacije, ali i vidljivost. Angažirajući se oko politika, mogu neke stvari mijenjati sustavno i strukturno.

Organizacije civilnog društva angažirane u zagovaračkim aktivnostima donose vrijednosti u proces: smisao, jer se preporuke temelje na iskustvu rada s dionicima na terenu; neovisno mišljenje, jer nisu ovisne o vlasti i političkim strankama; mogu povezati različite dionike, od malih lokalnih udruga do stručnjaka i donositelja odluka te mogu biti poveznice između onog što se dešava na terenu i na razini politika.

Što je zagovaranje?

Zagovaranje je niz isplaniranih i organiziranih akcija koje se koriste različitim instrumentima (načinima) - javne akcije, pisanje peticija, informativne kampanje i dr., u cilju utjecanja na određene odluke, propise i sl., koji pak utječu na život građana. Zagovaranje uključuje različite strategije i tehnike osmišljene u svrhu utjecaja na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini, a u cilju ostvarenja određenih prava.

Izvor: Putokaz za djelotvoran rad lokalne zajednice, ODRAZ

Vesna Kesić (1998.) navodi koji joj se elementi onoga što podrazumijevamo pod zagovaranjem čine važnima: zagovaranje je proces (dakle nešto trajno u vremenu i prostoru) djelovanja s ciljem postizanja (poželjnih) socijalnih promjena u društvu, a da bi odnosi moći i raspodjele bogatstva postali demokratičniji i pravedniji te osigurali marginaliziranim (diskriminiranim, zakinutim, deprivilegiranim) grupama ljudi prostor u javnom odlučivanju te tako učinili njihove živote i okoliš zdravijim, sigurnijim i produktivnijim. Po njoj bi adekvatni termini bili i: društveni angažman, javna djelatnost i podrška, ili naprosto aktivizam.

Kesić naglašava, nadalje, da pristupi zagovaranju moraju biti ukorijenjeni u lokalnom kontekstu te da se mora imati puno znanje i svijest o svojim lokalnim situacijama, političkim konstelacijama i odnosima u svojim društvima, sredinama, grupama. Znanja i vještine zagovaranja "primjenjujemo u svojim sredinama na primjerene načine i s razvijenom sposobnošću kritičkog (ne kritizerskog) mišljenja i djelovanja".

Razumijevanje zagovaranja

Organizacije bi, uključujući i one male koje djeluju lokalno, trebale imati osnovno razumijevanje o načinima i procesima donošenja odluka, jer je zagovaranje pokušaj utjecanja na donošenje odluka i institucije koje ih pripremaju, donose i provode.

Neki smatraju da je zagovaranje kada se „podigne“ glas, neki kada se njihovo mišljenje uzme u razmatranje, a neki smatraju da se odnosi na pokretanje i poticanje promjena pojedinih politika. Zagovarati se može poticanjem razgovora, jačanjem svijesti, istupanjem u javnosti, utjecanjem na promjenu ponašanja. Umrežavanje s organizacijama koje zastupaju slične stavove, uključivanje u procese donošenja odluka, pisanje prijedloga i komentara načini su provođenja zagovaračkih aktivnosti.

Često se čuje pitanje o razlici između zagovaranja i lobiranja. Lobiranje je najčešće vođeno nekim privatnim ili političkim interesom, dok je zagovaranje okrenuto općem dobru. U kontekstu civilnog sektora, lobiranje bi bilo utjecanje na promjenu nekih odredbi u zakonu ili programu, dok bi zagovaranje bilo npr. utjecaj na javno mnijenje, kampanje s povodom, borba za provođenje zakona, programa, strategija i sl.

Zagovaranje i poštivanje ljudskih prava

Proces zagovaranja je usko povezan s ljudskim pravima i bazira se na pretpostavci da su u konkretnom društvu ispunjena temeljna ljudska prava kao što su sloboda govora i udruživanja. Zagovaranjem se zahtijeva zadovoljenje i poštivanje ljudskih prava. Javno zagovaranje se sastoji od usmjerenih i organiziranih akcija koje koriste demokratske instrumente (izbore, mobilizaciju masa, građanske akcije: građansku neposlušnost, pregovore, pogodbe i sl.) - kako bi se donijeli i proveli zakoni i javne politike koje će doпринijeti stvaranju pravičnog društva.

SOS dječje selo o zagovaranju

Ne postoji jedinstvena definicija zagovaranja. Većina organizacija definira zagovaranje ovisno o njihovom području rada i dionicima s kojima surađuju. Međutim, u većini definicija ističu se tri ključna aspekta zagovaranja:

- Zagovaranje dovodi do održivih, pozitivnih promjena (ovo se često odnosi na zakone, politiku ili praksu);
- Zagovaranje se bavi odnosima moći između nositelja prava i osoba čija je odgovornost osigurati ostvarivanje tih prava (nositelji dužnosti);
- Zagovaranje nije jednokratni događaj ili jednokratna aktivnost - to je strateški proces.

Izvor: <http://www.sos-dsh.hr/hr/zagovaranje.aspx>

Načini djelovanja organizacija civilnog društva

Način uključivanja organizacije u zagovaračke aktivnosti ovisi o ciljevima i vrijednostima te djelatnostima za koje se organizacija opredijelila. Djelovanje ovisi i o kapacitetima same organizacije jer mnoge nemaju niti ljudske, niti vremenske ili financijske kapacitete. Stoga će svaka organizacija odrediti hoće li sudjelovati u zagovaračkim aktivnostima i do koje granice.

Često se manje organizacije okupljaju u mreže, saveze ili koalicije koje predvodi nekoliko jačih organizacija te im daju podršku i legitimitet.

Osnovni kriteriji za odluku o tome hoće li organizacija sudjelovati ili ne, odgovor je na pitanje je li zagovaračka tema u skladu sa svrhom organizacije. Različite teme zahtijevaju i različite pristupe i usmjerenje na različite dionike. Neke su teme npr. interesantne medijima, a neke nisu. Pristup također ovisi o tome je li se o temi već raspravljalo, npr. u političkim krugovima ili mi sami započnemo zagovaračke aktivnosti u određenom području. U tom slučaju moramo pripremiti strategiju djelovanja. Trebamo razmotriti i koji su sve dionici zainteresirani za određeno područje odnosno teme, tko nam može biti saveznik, koje je njihovo polje utjecaja i sl.

Nadalje treba promisliti s kojim se sve alatima raspolaže i koje treba odabrati za ostvarenje većeg utjecaja. Može se odabrati djelovanje putem javnih događanja i susreta više skupina, mogu se angažirati osobe s kredibilitetom u zajednici, mogu se tiskati letci, može se objavljivati u medijima, provoditi istraživanja, kampanje i dr.

Zagovaranje se može provoditi na različitim razinama, od lokalne, regionalne, nacionalne do europske. Neki put se treba voditi na svim tim razinama i povezati različite akcije; to obično rade različite platforme, često osnovane samo za jednu svrhu. Takve platforme postoje na lokalnoj, ali češće na nacionalnoj (npr. Platforma 112 u Hrvatskoj) i europskoj razini.

Povežite se! Zajedno možemo učiniti mnogo više!

Za uspjeh zagovaranja dobro je okupiti i usuglasiti se s većim brojem dionika, kako bi se jače čuo “naš glas”. Stoga treba raditi na sazivanju i okupljanju više manjih organizacija i grupa širom područja ili čak cijele države. Treba okupiti različite dionike s različitim znanjem i iskustvom. Izvještaj s rezultatima rada tih grupa će svakako imati jaču snagu od glasa jedne ili nekoliko organizacija. Ti se glasovi mogu potvrditi i organiziranjem zajedničke konferencije, naravno ako postoje ljudski i financijski kapaciteti.

U procesu zagovaranja okupite organizacije, grupe i pojedince koji žele utjecati na oblikovanje, donošenje i promjenu politika i ponašanja nadležnih institucija. Pri tome ne zaboravite da je zagovaranje proces usmjeren k određenom cilju, a sudionici zagovaranja moraju imati jasnu predstavu čije interese brane odnosno tko će imati korist od zagovaranja. Sudjelovanjem većeg broja ljudi u organiziranim akcijama koje uključuju organizacije civilnog društva, medije, stručnjake i druge dionike, proces postaje jači. Na taj način građani utječu na oblikovanje politika i ostvarivanje svojih prava kako bi mijenjali društvo i utjecali na nadležne institucije.

Pri tome se ne smije zanemariti obuka sudionika zagovaranja o pitanjima koja se zagovaraju te metodama i vještinama za uspješno zagovaranje i mobilizaciju.

Planirajte provođenje zagovaranja - dobrom organizacijom može se postići više

Imajte u vidu da nije dovoljna samo dobra volja i borba „za pravu stvar“. Ako sve unaprijed ne promislite i dogovorite, može doći do razmimoilaženja u razumijevanju što se treba napraviti i na koji način. Zagovaranju treba pristupiti odgovorno i organizirano.

Ako želite biti uspješni u zagovaranju trebate isplanirati korake i način djelovanja:

- Dogovorite se na točno koji problem želite djelovati
- Dogovorite se koje promjene želite postići i definirajte način na koji ćete to napraviti; što su vam željeni ciljevi i očekivani rezultati
- Ispitajte tko je sve do sada nešto poduzeo u tom području (od uprave, OCD-a do drugih dionika)
- Prikupite sve relevantne informacije o temi s kojom se želite baviti
- Prepoznajte tko vam može biti saveznik i kome se želite obratiti odnosno tko vam je ciljna skupina
- Razmotrite gdje vi možete doprinijeti
- Razmislite o ključnim porukama koje želite poslati, odaberite metode i aktivnosti u koordinaciji s ostalim uključenim organizacijama
- Ne zaboravite uzeti u obzir koji su sve rizici te što se sve može desiti u procesu zagovaranja

- Dogovorite se tko će što napraviti i u kojem vremenskom okviru
- Procijenite koliko sve to košta i kako ćete namaknuti potrebna sredstva
- Razmislite o načinu praćenja i vrednovanja postignutog zagovaračkim aktivnostima.

Zagovaranjem se obično obraćamo nekom tijelu vlasti kako bismo pokrenuli neke promjene na bolje. Dobro proučite kome se treba obratiti, pronađite koje je tijelo nadležno za izradu nacrtu strategija, zakona, planova i drugih akata; tko sve sudjeluje u procesu; tko predlaže, a tko donosi odluke; kada i gdje treba utjecati i na koji način.

U Hrvatskoj postoji cijeli niz propisa koji omogućavaju pristup informacijama i sudjelovanje javnosti⁷. Pozovite se na te propise i tražite informacije i pravo sudjelovanja u procesima.

Kako nastaviti komunikaciju i dijalog nakon izrade izvještaja

Imamo li problema u komunikaciji?

Usprkos razvoju tehnologije i novim komunikacijskim sredstvima, često čujemo da zapravo nema prave komunikacije među ljudima u zajednici te između civilnog, poslovnog i javnog sektora. Nedostatak vremena i volje, pripadnost različitim društvenim slojevima ili političkim grupama uzrokuju „šum“ u komunikaciji. Često govorimo i o generacijskom jazu između starih i mladih. Sve se više piše i o pretjeranim podacima koje moraju naučiti učenici i studenti, a koji im zapravo ne služe u stvarnom životu. Preplavljuje nas „žuti“ tisak u kojem ima previše nevažnih informacija koje odvlače pažnju od životnih tema te nameću lažne vrijednosti.

Naravno, razgovara se kod nas i o važnim temama: o razvoju, odgoju i obrazovanju, o tome kako zaštititi okoliš, zapošljavanju i sl. No, i tu susrećemo probleme u komunikaciji jer često sugovornici ne slušaju jedni druge, već se čvrsto drže pretpostavki i stavova s kojima su ušli u komunikaciju. Zapravo, onda i ne možemo govoriti o komunikaciji jer se ne čini nešto zajedničko, a smisao komunikacije je upravo zajednički kreirati nešto novo što je relevantno svima uključenima.

Riječ komunikacija dolazi od lat. riječi *communicare*, što znači učiniti općim, kako objašnjava B. Klaić u Velikom rječniku stranih riječi. No, koliko ste puta čuli kako ljudi razgovaraju npr. u TV emisijama, a zapravo na kraju nije proisteklo iz toga ništa zajedničkog. Svaki sugovornik je ostao pri onome što je na početku rekao, ne slušajući onog drugog i uvjeravajući i sugovornika i slušateljstvo da je upravo njeno ili njegovo mišljenje ispravno. Nisu bili spremni odustati od svojih ideja i namjera i nisu bili otvoreni čuti i prihvatiti drugačije mišljenje. Na taj su način blokirali komunikaciju i nisu donijeli ništa novo niti došli do toga kako riješiti „nerješive“ probleme.

⁷ Zakon o pravu na pristup informacijama (NN, 25/13); Kodeks savjetovanja sa zainteresiranom javnošću u postupcima donošenja i provedbe zakona, drugih propisa i akata, koji je Vlada usvojila krajem studenog 2009. i koji se primjenjuje i na lokalnoj razini; Zakon o zaštiti okoliša (NN 110/07) u koji su uključene odredbe o Konvenciji o pristupu informacijama, sudjelovanju javnosti u odlučivanju i pristupu pravosuđu na području zaštite okoliša (NN, Međunarodni ugovori 1/07) i dr.

Rasprava vs. dijalog

Pojam dijalog je riječ grčkog porijekla; *dialogos* znači razgovor između dvojice ili nekoliko ljudi (Klaić). Grčka riječ *dia* znači - kroz, a *logos* znači riječ odnosno značenje riječi, govor; pojam, misao. Bohm (2004.) objašnjava dijalog kao tijek mišljenja ili rijeku značenja, koja teče između ljudi odnosno grupa i koja donosi neko novo razumijevanje koje ljude i zajednice povezuje.

Ono što mi najčešće čujemo i vidimo u praksi su rasprave odnosno diskusije. A riječ diskusija dolazi od lat. riječi *discutere* koja znači razbiti, rastjerati (Klaić) odnosno pobijanje protivničkog mišljenja. Zapravo, želi se pobijediti drugu stranu. U dijalogu s druge strane, nitko ne želi pobijediti. Želi se doći do win-win situacije u kojoj svi dobivaju i u kojoj se ne igra jedan protiv drugog. Zbog čega trebamo dijalog? Često imamo problem komunikacije i u malim grupama. Što se tek dešava kada imamo velike grupe? No, ako netko vodi proces u skladu s unaprijed definiranim ciljem i željenim rezultatom, takva komunikacija može biti uspješna. Ako nema toga, ljudi obično dođu s nekim pretpostavkama i stavovima i čvrsto ih brane; slušaju ali ne čuju one druge s drugačijim pretpostavkama i stavovima. Na kraju odu sa sastanka, a da ne razmisle o tome što su drugi ljudi rekli i ima li nešto što se može prihvatiti. Ostajući čvrsto kod svojih stavova, često se podižu emocije i na kraju je rezultat takvog susreta da ljudi odu ljuti i ni malo bliže zajedničkom razumijevanju problema i početku dogovora o mogućim rješenjima. Ljudi se često identificiraju sa svojim stavovima i pretpostavkama, smatrajući ih jedinim ispravnim i ne žele niti slušati drugačije mišljenje, čvrsto ostajući pri svome. U takvoj borbi mišljenja pobjeđuje onaj jači; ne nužno onaj koji je u pravu.

U dijalogu, iako ljudi dolaze s različitim razmišljanjima i stavovima, žele nešto zajednički postići i najprije će se upoznati u želji da održe dijalog te će se truditi voditi smislenu komunikaciju.

Uloga moderatora

U dijalogu je poželjno imati moderatora, koji usmjerava proces, pazi da svi dođu do riječi, povremeno sažme što se reklo ili dogovorilo. Pri tome mora ostati nepristran. Uspješan dijalog se ne može ostvariti samo kroz jedan susret, treba organizirati redovne sastanke kako bi se proces održao i zaživio u praksi. Na taj se način ljudi bolje upoznaju, gradi se povjerenje i stvara osjećaj zajedništva.

Dijalog treba planirati

Proces dijaloga treba biti osmišljen i planiran. U početku sudionicima treba ostaviti vrijeme za iznošenje vlastitih stavova, mišljenja i zabrinutosti. Nakon toga će vjerojatno doći do procesa pregovaranja, kao početne faze u postizanju pravog dijaloga.

Ulazeći u proces s različitim pristupima, sudionici moraju na neki način pregovarati. To je početak dijaloga - pronalazi se zajednički put za nastavak procesa. No, ako se ostane u fazi pregovora, rješavanje nekih pitanja će se možda pomaknuti s mrtve točke, ali se neće postići zadovoljavajuće rješenje. Potrebno je neko vrijeme da se ljudi upuste u razmatranje „dubljih“ pitanja. Bohm (2004.) navodi da se ljudi u početku privikavaju jedni na druge i pokušavaju naći način da svi pomalo budu zadovoljni. „Ja ću dati malo od ovoga, a ti ćeš dati malo od onoga. I onda ćemo se nekako dogovoriti“ navodi Bohm kao početak mogućeg puta prema dubljim odnosima.

Dijalog je složeniji proces od puke razmjene riječi, predstavlja umjetnost grupnog razmišljanja. Dijalog je proces u kojem se ljudi mijenjaju, počinju se drugačije ponašati. Neke grupe možda neće uspjeti, no to je sve mogući dio procesa. Nekom drugom prilikom će pak uspjeti i održati se dok se ne desi željena promjena.

Nema pravila koliko se treba voditi dijalog - mjesec, dva ili godinu. Bitno je da se redovno održava, u početku će možda izgledati kaotično, desit će se emocijama nabijene situacije, neće uvijek biti zabavno, niti će se pri svakom susretu desiti dramatični korak naprijed. Pojavit će se možda i ideja o odustajanju nakon nekog „teškog“ sastanka, no upravo je tada bitno nastaviti proces i prebroditi frustracije.

„Ako vam je nešto važno, to ćete i napraviti“ kaže Bohm. Također navodi da društvo čine veze među ljudima i institucijama, kako bismo mogli zajedno živjeti, što implicira da dijelimo važnost, svrhu i vrijednosti. U dijalogu, kako je već navedeno, ohrabruju se svi da iskažu svoje mišljenje i stavove. Ne želi ih se silom promijeniti, no na kraju sastanka neki će možda promijeniti svoje mišljenje.

Aktivno slušanje

Bitno je da se čuje što drugi misle, ali da ih se ne prosuđuje ili osuđuje. To je ponekad teško postići, jer ako netko ima sasvim drugačije mišljenje od onoga našeg, može u nama uzrokovati ljutnju i možemo burno reagirati. To čak može dovesti do naprasnog završetka sastanka. Treba obratiti pažnju na to kako proces utječe na nas, ali i na druge ljude.

Važno je slušati i promatrati trenutni proces i osvijestiti što se događa. Postavlja se pitanje, što napraviti ako dođe do jakog „sudara“ različitih ideja i pogleda. Tada treba postaviti pitanje „Je li to zaista potrebno?“ Ljudi mogu zastati i promisliti te će možda zaključiti da nešto što zastupaju i nije apsolutno potrebno. Na taj će se način otvoriti prostor za novo promišljanje o tome što je zaista potrebno i pokrenuti novi tijek kreativnijeg promišljanja.

Postepeno će se doći do faze kada će se mišljenja iznositi bez neprijateljstava i tek će tada biti moguće zajedno promišljati. Nakon što se prevlada faza u kojoj svatko brani svoje mišljenje, tada se počinje s procesom nadopunjavanja ideja i zajedničkog dogovora.

No, to se neće odmah desiti, jer često ljudi nemaju u početku povjerenja jedni u druge. Kroz proces će uvidjeti važnost dijaloga, bolje će se upoznati i početi uvažavati jedni druge. Okupljajući veću grupu u nekoj zajednici, dobit ćete cijeli spektar različitih stavova, promišljanja i suprotstavljenih interesa s velikom dozom nepovjerenja. Na početku će se možda i bojati ući u suštinu problema, no učeći graditi povjerenje, situacija će se mijenjati na bolje.

Dijalog nije proces u kojem se vodi borba za pobjedu vlastitog stava, ne radi se o pukoj razmjeni iskustava. U procesu dijaloga je važno saslušati pažljivo tuđe mišljenje i pokušati shvatiti što ono zapravo znači, bez obzira što se mi sa svime ne slažemo. Sagledavši sva mišljenja, možemo ići korak dalje, vjerojatno u nekom novom smjeru, u kojem će se zajednički nametnuti pravo rješenje. Pri tome nitko nikoga neće uvjeravati i nagovarati, već će se kroz proces dijaloga stvarati zajedničko mišljenje.

Kultura dijaloga se treba graditi

U našoj kulturi u kojoj uglavnom imamo polarizirana razmišljanja i stavove, nije lako započeti, provesti i uspješno zaključiti proces dijaloga. Postoje i razna opravdanja zašto se ne provodi - nema se vremena ili novca, stišću nas rokovi i sl. Čak i kada postoji ideja o potrebi provođenja ovakvog procesa, često nedostaju znanja i vještine za njegovo strukturiranje i provođenje. Nemamo puno vještih moderatora, a često se misli da svatko može voditi sastanak ili seriju sastanaka. Nažalost, neuspjesi koji dovode do velike polarizacije, kao npr. kod pitanja izgradnje golf terena i apartmana na Srđu iznad Dubrovnika ili izgradnje nekih odlagališta otpada, najčešće imaju uzrok u neprovedenom procesu dijaloga - ljudi se nisu dogovorili o tome što zapravo žele odnosno kakav razvoj žele, što je poželjan način razvoja za njihovu zajednicu i sl. Pri tome nema isključivog krivca - odgovornost je često podijeljena između vlasti koja ne obavještava i ne pita građane u ranoj fazi odlučivanja što žele, a često su i građani, organizacije civilnog društva, kao i poslovni sektor nezainteresirani za uključivanje. Reagiraju tek kada počne neki zahvat u prostoru i sl. Dakle, potrebno je podizati svijest svih dioničkih skupina, ali i jačati kapacitete za učinkovit dijalog.

Pri tome treba osvijestiti da vođenje dijaloga može biti ponekad vrlo frustrirajuće, gotovo uvijek postoje dominantne osobe koje okupiraju prostor i vrijeme, kao i one koje se drže po strani, nemajući povjerenje u sebe i koje se povlače pred dominantnim osobama.

S druge strane, postoji pritisak vremena i rokova i proces se često ne može provesti kako treba, sudionici osjećaju taj pritisak i javlja se osjećaj da nisu uključeni. Često se desi da se podignu očekivanja, koja se iz različitih razloga ne ispune i ljudi ostanu nezadovoljni i teško ih se više može dobiti na sudjelovanje. Izgrađeno povjerenje se ruši i još ga je teže ponovno izgraditi, ako ne i nemoguće. Stoga je bitno slijediti neka načela procesa - od toga da svi imaju priliku reći svoje mišljenje i izraziti zabrinutost, ne dopustiti pojedincu ili grupi da dominira te pomoći da se u procesu dođe do zajedničkog promišljanja. Neki će u tom procesu otpasti, a neki novi ljudi će se pridružiti. I naravno - za promjene je potrebno vrijeme.

Radi se o novom načinu promišljanja, na koji uglavnom nismo navikli i praksu dijaloga treba polako graditi. Jednom kada ljudi osjete korist od dijaloga, drugi put će ga biti lakše organizirati i provesti. U početku, ljudi možda neće biti spremni potpuno otvoreno komunicirati. Treba početi s tim i ne očekivati nešto što nije realno da se dogodi. Za početak, uspjeh će biti okupiti ljude koji će saslušati i upoznati se sa stavovima i mišljenjima svakoga od njih. Naime, često se događa da ljudi u najboljoj namjeri, osmisle i provedu aktivnosti za koje smatraju da su potrebne. I iznenade se kada ne nalaze podršku ili čak nailaze na protivljenja drugih ljudi. Što se dešava? Nisu provjerili stavove i mišljenja drugih ljudi. To se često u praksi može vidjeti u lokalnoj samoupravi, kada gradonačelnik ili načelnik uredi npr. park, a stanovnici zapravo žele dječje igralište.

Uglavnom, većina ljudi ne osvijesti da njihov pogled na svijet i način rješavanja problema proizlazi iz njihovih pretpostavki i stavova, koje možda drugi ljudi ne dijele s njima ili su čak potpuno suprotni. Zbog toga je potrebno uključiti i druge ljude u promišljanje, potrebno je vidjeti i „drugu stranu“. Na taj način su svi uključeni, iako možda ne daju vidljivi doprinos.

Rasprava	Dijalog
Traže se najočitije razlike.	Traže se snage i u suprotnom stajalištu.
Traže se slabosti suprotnog stajališta.	Dijalog uključuje razumijevanje drugih.
Pobija se suprotno mišljenje na štetu međusobnih odnosa.	Pretpostavlja se da svatko ima dio odgovora i primjenjivo rješenje.
Poziva se na potpunu predanost vlastitom uvjerenju.	Privremeno se isključuje vlastito uvjerenje da bi se propitalo tuđe.
Temelji se na suprotstavljanju i želi se dokazati da je druga strana u krivu.	Temelji se na suradnji i traži se zajedničko razumijevanje.
Cilj je pobjeda jedne strane - makar i s kratkoročnim uspjehom.	Cilj je pronalaženje zajedničkog polazišta, što je temelj dosljednoj politici.
Sluša se radi otkrivanja "rupa" suprotne strane i iznošenja protuteza.	Sluša se da bi se razumjelo i pronašao smisao u tuđim argumentima.
Pretpostavke se koriste kao provjerene činjenice.	Iznose se pretpostavke radi njihova ponovnog vrednovanja.
Čvrsto se brane izvorna (ishodišna) rješenja.	Otvaraju se vrata boljim rješenjima.
Kreće se s pozicije da je vlastiti stav (ponuđeno rješenje) najbolji i brani se njegova valjanost.	Vlastiti stav (ponuđeno rješenje) se propituje u cilju njegova poboljšanja.

Dijalog će biti uspješniji ukoliko se na početku dogovore temeljna pravila ponašanja.

- cilj procesa je usmjeravanje rada prema konačnoj odluci,
- svi su ohrabreni da sudjeluju, stoga nitko ne smije dominirati,
- govoriti je jednako važno kao i slušati,
- govornici trebaju govoriti jedni drugima, a ne moderatoru,
- moderator je član skupine koji, s vremena na vrijeme, usmjerava dijalog i pazi da se ne udalji od teme,
- svaka se mogućnost djelovanja mora temeljito razmotriti s jednakom pozornošću odnosno o njoj treba pregovarati. Raznolikost stavova vrlo je važna.

Komunikacija unutar tima - primjer društvene mreže Yammer

Ukratko o Yammeru

Svrha Yammera je omogućiti razmjenu informacija, mišljenja i dokumenata u zatvorenom virtualnom krugu odnosno mreži osoba koje rade na nekoj temi. To može biti u formi razgovora (izjava ili pitanje s odgovorima) ili u formi pisanja zajedničkog teksta. Mogu se postavljati poveznice na internetske stranice, video, dokumenti, prezentacije, fotografije i dr.

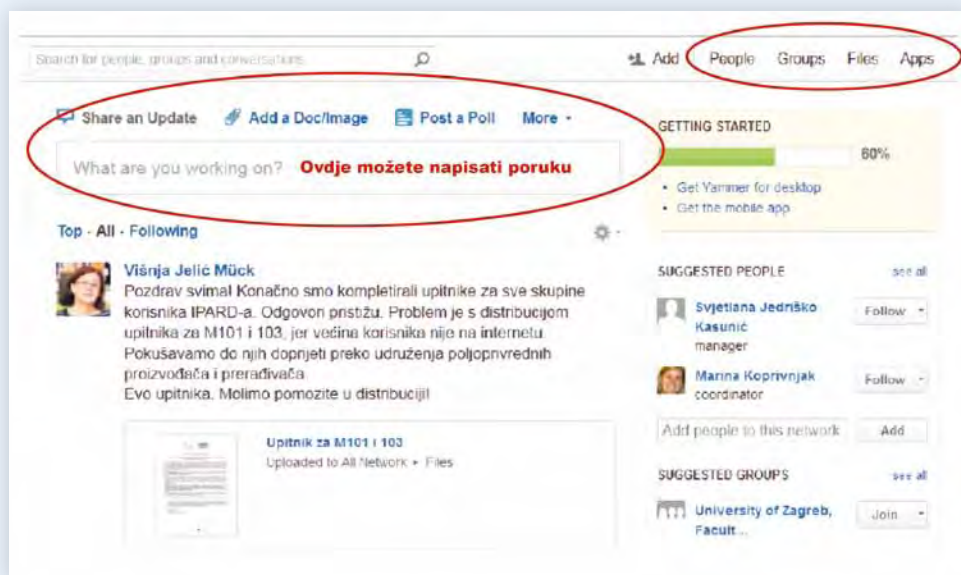


Yammeru se pristupa preko sljedeće veze www.yammer.com (postoji i aplikacija za smart mobilni telefon, iPad i tablet). Možete odabrati opciju da o novostima na mreži dobivate elektroničke poruke. Npr. dobit ćete poruku ako netko odgovori na vašu objavu. Na taj način ste u tijeku događanja.

Yammer je zatvorena mreža i morate se ulogirati ako koristite internetsku verziju. U nastavku možete vidjeti sliku Yammera “Ruralni razvoj u Hrvatskoj” putem koje smo se pripremali za izradu izvještaja iz sjene za IPARD.

Naziv mreže (npr. *Rural Development in Croatia - Ruralni razvoj u Hrvatskoj*) je vidljiv na samom vrhu stranice. U slučaju da ste članovi više mreža, možete se lako prebacivati iz jedne u drugu.

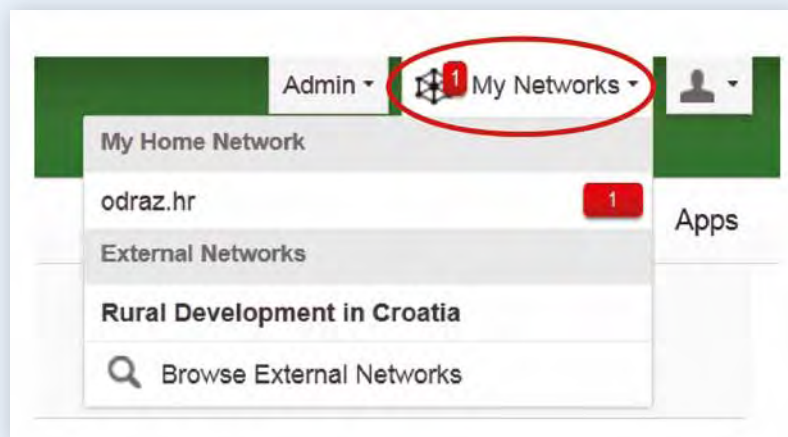
Možete poslati i privatne poruke članovima, koje će samo oni vidjeti. U desnom stupcu ekrana možete vidjeti koji su članovi trenutno uključeni (*Online Now*).



Mreža

Nakon što se priključite na www.yammer.com možete kreirati svoju posebnu zatvorenu mrežu te pozvati ljude da se priključe. Možete napisati kratko obrazloženje zbog čega bi se trebali uključiti u mrežu. Ako se uključe, možete ih pratiti (kliknite na *Follow*).

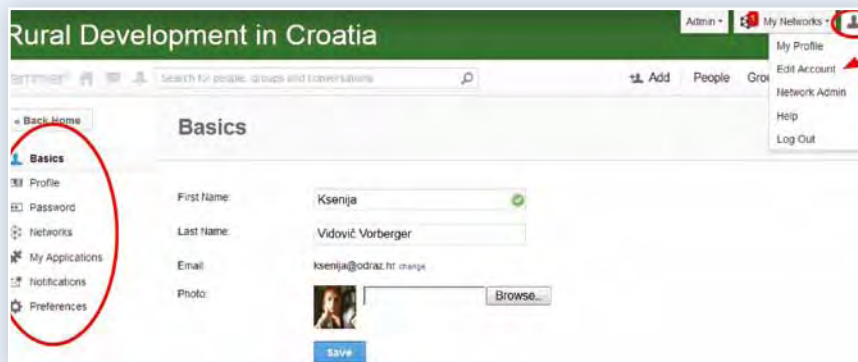
U slučaju da ste uključeni u više mreža, možete prelaziti iz jedne u drugu koristeći *My networks* i kliknuvši na mrežu koju želite vidjeti. S istom e-mail adresom se možete učlaniti u više mreža.



Ne zaboravite da je Yammer zatvorena mreža te da sve što je postavljeno na mrežu mogu vidjeti samo članovi. Ako želite neki dokument podijeliti s drugima, možete ga preuzeti i poslati e-mailom.

Profil

Možete kreirati svoj profil - postavite sliku i kratku informaciju o sebi. Vaš je profil vidljiv ostalim članovima mreže.



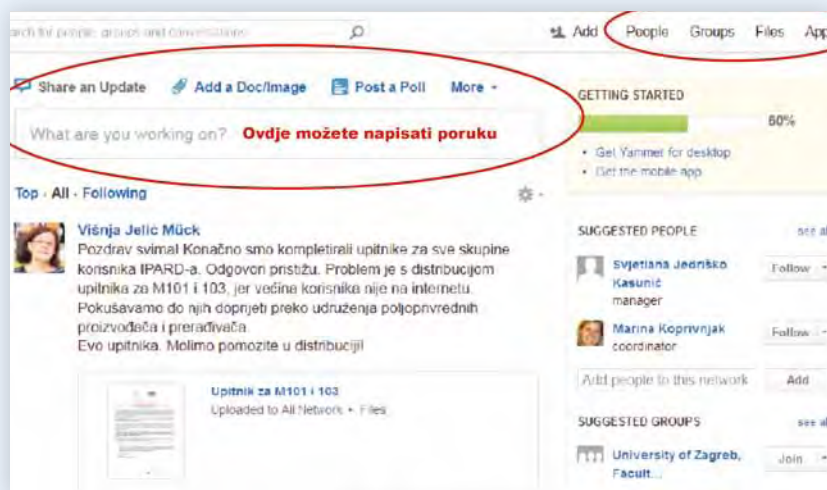
Kako započeti?

Pročitajte kako postavljati dokumente i kako voditi računa o onome što želite vidjeti, ostalo možete saznati upotrebljavajući Yammer.

Nekoliko dijelova slike je označeno elipsama u boji, a u nastavku su objašnjene te različite mogućnosti Yammera.

Kako objaviti poruku?

Ako imate profil na Facebooku, uključivanje na Yammer će vam biti jednostavno. Možete postaviti svoj tekst odnosno poruku:



Vaša poruka može biti duga. Možete pridodati poveznicu na internetsku stranicu, fotografiju ili dokument. Ako postavite link na internetsku stranicu ili neki dokument, vidjet će se slika.

Ako u poruci spominjete osobe, možete koristiti imena s kojima su se prijavili u Yammer, kao na slici u nastavku. Te će osobe biti tada obaviještene o postavljenoj poruci. Možete, nadalje, dodati ljude koje želite obavijestiti. Možete i odgovoriti na nečiju poruku.



Svoj odgovor možete staviti na kraju svih odgovora. No, ako želite odgovoriti na neku posebnu temu, možete pritisnuti na Reply, ispod poruke. Osoba kojoj odgovarate dobit će poruku i bit će jasno kome odgovarate.

Kako pratiti samo ono što želite vidjeti?

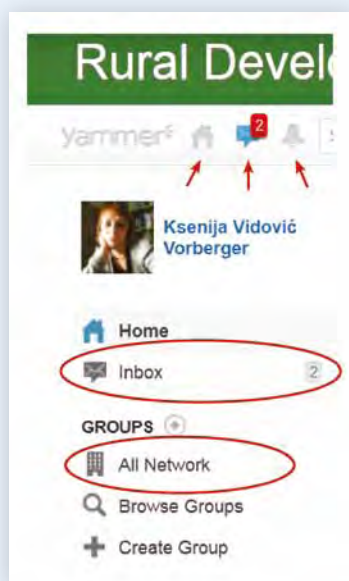
Ako ste dio aktivne mreže, može biti puno postavljenih poruka i dokumenata, a sve vam ne mora biti jednako interesantno. Možete odabrati ono što želite pratiti, to može biti osoba, tema i sl. Taj odabir možete po potrebi mijenjati.

Možete kreirati grupu, ako želite razgovarati o posebnoj temi koja nije svima interesantna.

Što se desilo od moje zadnje posjete Yammeru?

Strelice pokazuju različite izbore koje možete pogledati:

- Naslovnica (*Home*): sve što je postavljeno, sa svim porukama
- Oblačić (*Inbox*): poruke koje su vam poslone; ako je s crvenim kvadratićem u kojem je brojka, pokazuje da imate privatnu poruku koju niste pročitali
- Zvono (*Notification*) pokazuje obavijesti; ako vam je netko odgovorio odnosno odgovorio u području koje pratite, možete pogledati pritisnuvši taj znak; na taj način brzo pratite što se dešava u mreži



Ispod je slika i ime osobe. To je profil koji svaka osoba napravi za sebe.

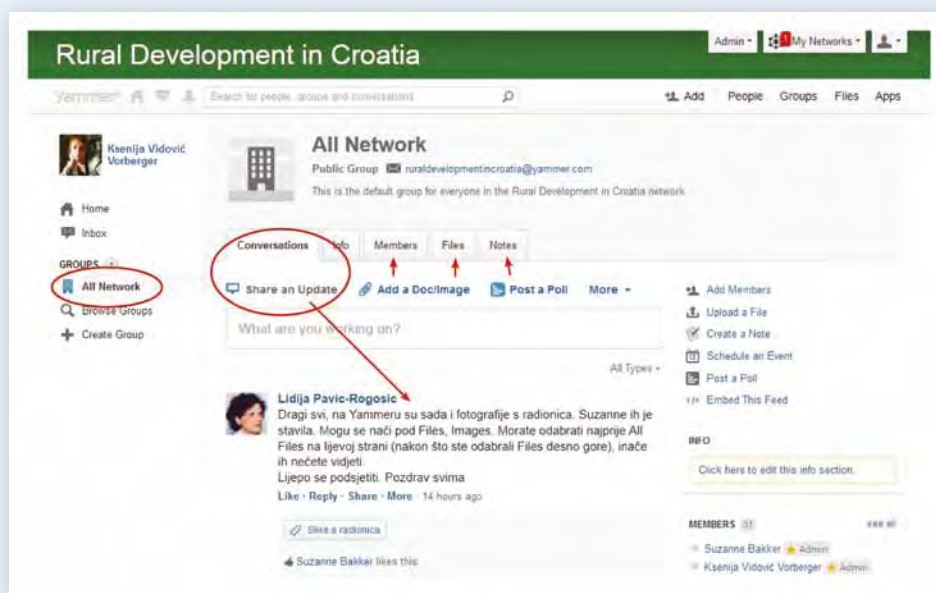
Elipse ispod profila pokazuju ponovno imate li privatnih poruka koje niste pročitali ili onih u mreži.

Naša mreža nema podgrupe, tako da nema informacija koje se mogu vidjeti vezano za grupu (Browse Group).

Što se događa u mreži?

Ako kliknete na All network (cijela mreža), vidite pregled razgovora (Conversations), članova (Members) te mapa (Files).

Ako želite reagirati na poruku, možete to ovdje napraviti. Možete postaviti svoju poruku odnosno obavijestiti na čemu radite.



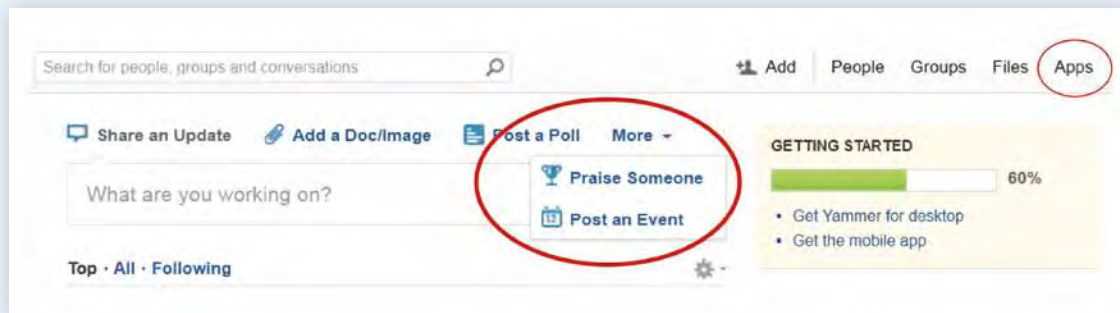
Dajte svoj doprinos!

Ideja vodilja Yammera je kontinuirana razmjena ideja, mišljenja, savjeta, postavljanje relevantnih dokumenata. U nastavku je pokazano kako možete doprinijeti:

Objasnili smo prije kako možete napisati poruku /objavu te dodati sliku ili dokument te poveznicu na internetsku stranicu.

Ankete

Postoje i dodatne mogućnosti, npr. postavljanja ankete (*Post a Poll*). Možete postaviti anketu, s pitanjima koja nudi više mogućih odgovora, s tim da je samo jedan mogući odgovor.



Pitanja

Možete postaviti pitanje drugim članovima mreže (*Ask a Question*) te će tada vaša objava biti označena s upitnikom (?). Na taj način možete imati pregled pitanja i odgovora.

Događanja

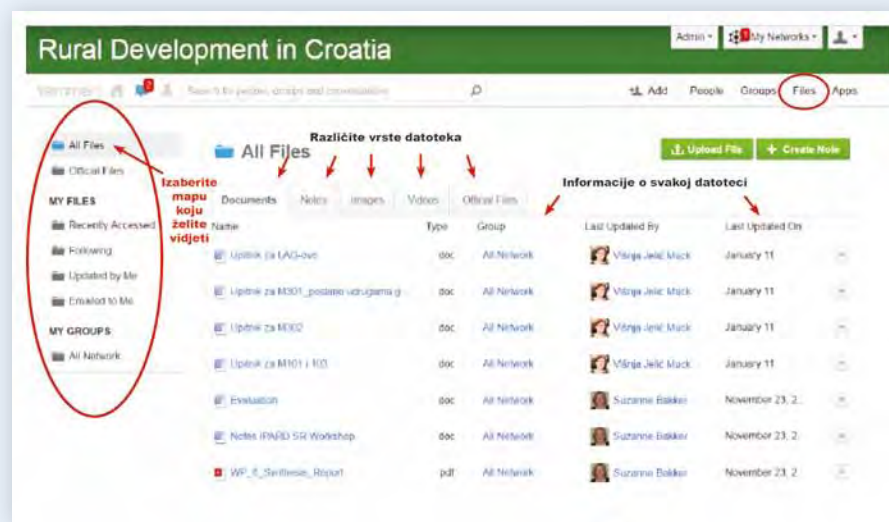
Možete kreirati događanje i pozvati članove. Ako kliknete na *Post an Event*, možete vidjeti i tko će sudjelovati.

Dodatne opcije

U gornjem desnom uglu vidite sljedeće: osobe koje su učlanjene u mrežu (*People*), grupe (*Groups*), mape (*Files*) i aplikacije (*Apps*). Ako kliknete na *Apps*, možete npr. naći aplikaciju Yammer za mobilni telefon.

Mape

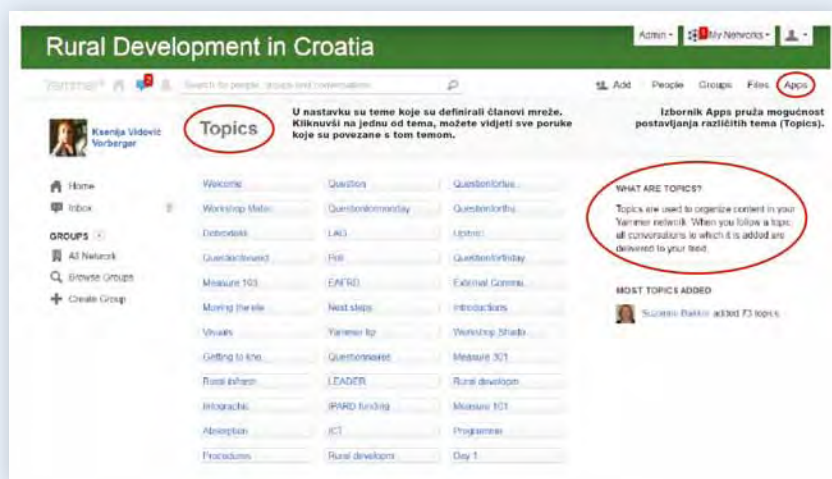
Svi dokumenti koji su postavljeni uz poruku /objavu mogu se vidjeti pod *Files*. Možete naći sve postavljene dokumente, koje možete pogledati, pratiti, dijeliti ili prenijeti na svoj kompjutor. Isto možete napraviti s fotografijama i video radovima.



Teme

Yammer pruža mogućnost postavljanja različitih tema, koje možete vidjeti pod *Apps - Topics*. Kliknuvši na jednu od tema, možete vidjeti sve poruke koje su povezane s tom temom, što vam može pomoći u boljem organiziranju.

Temu možete dodati i naknadno uz objavu ili odgovor, čak i ako se ne radi o vašim objavama. Tema će biti vidljiva samo ispod objave. Naziv teme može imati više od jedne riječi.



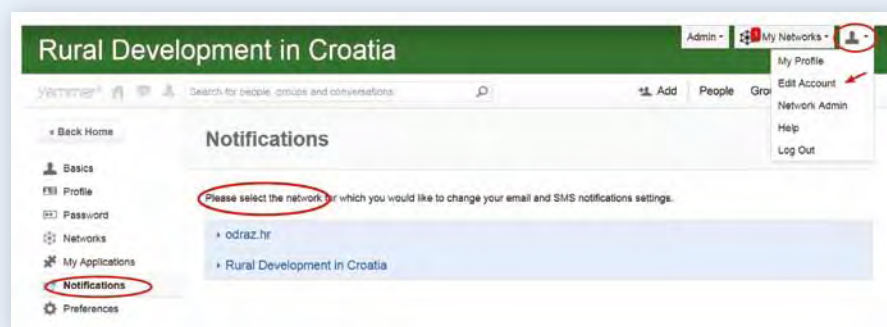
Kliknuvši na temu koja vas interesira, vidjet ćete sljedeće (u konkretnom slučaju se radi o temi lokalne akcijske grupe -LAG):



Postavke

Možete vidjeti i mijenjati svoje postavke profila, zaporku i dr.

Pod *Notifications* možete izabrati jednu od mreža u kojoj ste član i promijeniti postavke elektroničke adrese.



Sretno s korištenjem Yammera!

“Četiri za stolom,
to je već
demokracija!”

Poglavlje 4

Bibliografija

- 1 Bardach E.: A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving, Chatham House, 2000.
- 2 Bohm D.: On Dialogue, Routledge, 2004.
- 3 Colebatch H.K.: Javne politike i upravljanje: temeljni pristupi, Anali hrvatskog politološkog društva, Vol.2. No.1. 2006.
- 4 Dunn, W.N.: Public policy analysis: An introduction, Prentice Hall, 1994.
- 5 Dye, T.R.: Understanding Public Policy, 12. izd., Pearson, 2007.
- 6 Heath C. i Heath D.: Switch: How to Change Things When Change Is Hard, Broadway Books, 2010.
- 7 Hogwood B.W. Gunn L.A.: Policy Analysis for the Real World, Oxford University press, 1984.
- 8 Kesić V., Muke s riječima, Uvod; Kervatin M., Javno zagovaranje: Žene za društvene promjene u zemljama sljednicama bivše Jugoslavije, STAR Project, Delphi International, 1998.
- 9 Klaić B.: Veliki rječnik stranih riječi, Zora 1968.
- 10 Laginja I. i Pavić L.: Putokaz za djelotvoran rad lokalne zajednice, ODRAZ, 2001.
- 11 Majer M., Wagenaar H., Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society, Cambridge University Press, 2003.
- 12 Pavić-Rogošić L.: Naša zajednica naša odgovornost, Priručnik za uspješno organiziranje lokalne zajednice, ODRAZ, 2004.
- 13 Petak Z.: Pojmovnik, Hrvatska javna uprava, god. 9., br. 1., str. 283-295, 2009.
- 14 Roebeling G. i de Vries J.: Zagovaranje i lobiranje u svrhu društvenih promjena, Tehnička pomoć organizacijama civilnog društva - TACSO, 2011.
- 15 Ruefli, T.W.: Ordinal Time Series Analysis: Methodology and Applications in Management Strategy and Policy, Quorum Books, 1990.
- 16 Young E. i Quinn L.: Pisanje djelotvornih prijedloga za javne politike, prijevod, DIM - Udruga za građansko obrazovanje i društveni razvoj, 2007.



Projekt “Zajedno za održivi razvoj u Hrvatskoj”

Voditelj projekta:



ODRAZ - Održivi razvoj zajednice

Poticanje i jačanje inicijativa te suradnje u lokalnim zajednicama, u cilju dugoročnog razvoja na održiv način

Partneri i suradnici:



Hrvatska mreža za ruralni razvoj - HMRR

Zalaganje za održiv razvoj ruralnih područja u Hrvatskoj



SMART

Poticanje djelotvornosti neprofitnog sektora i međusektorske suradnje te promicanje razvoja volonterstva



Changing Tides

Poticanje promjena, jačanje mogućnosti za povezivanje i sudjelovanje javnosti



Milieukontakt International

Poticanje aktivnosti za bolji okoliš u cijelom svijetu



ODRAZ - Održivi razvoj zajednice, Zagreb

- vizionarstvo
- proaktivnost
- informiranje
- razvoj sposobnosti
- partnerstvo
- **za održivi razvoj**



Projekt sufinancira EU