

Putokaz za djelotvoran rad lokalne zajednice

Razvitak ovisi upravo o vašem udjelu!

Izdavač

Odras - Održivi razvoj zajednice (e-mail: odras@zg.htnet.hr)

Priprema i uređenje

Ivana Ladinja

Uređenje

Lidija Pavić

Recenzent

Jasminka Ledić

Stručni suradnici

Đurđa Sušec, lektura

Alan Vojvodić

Sanja Bingula

Grafičko oblikovanje

Tomislav Kraljević

Zagreb, rujan 2001. godine

I. izdanje

Sva prava pridržana. Niti jedan dio priručnika ne smije se koristiti ili reproducirati bez pisanog dopuštenja izdavača.

CIP – Katalogizacija u publikaciji

Nacionalna i sveučilišna knjižnica – Zagreb

UDK 352(497.5)(035)

LAGINJA, Ivana

Putokaz za djelotvoran rad lokalne zajednice:

razvitak ovisi upravo o vašem udjelu

/<Ivana Ladinja i Lidija Pavić>.-

Zagreb: ODRAZ – Održivi razvoj zajednice, 2001.

Ime autora preuzeta iz impresuma.-

Bibliografija

ISBN 953-98563-1-0

1.Pavić, Lidija

I. Lokalna uprava – Hrvatska – Priručnik

411114065

Sadržaj:

PREDGOVOR.....	4
UVOD: UČIMO ZAJEDNO	6
TEORIJSKA POLAZIŠTA: OD SOCIJALNE DRŽAVE DO CIVILNOG DRUŠTVA.....	7
GDJE JE HRVATSKA U GLOBALIZACIJSKIM TRENDOVIMA?	8
PRVI DIO- UKLJUČIVANJE ZAJEDNICE U LOKALNE PROGRAME RAZVOJA	11
Razvijena demokratska struktura - preduvjet uključivanja	12
Uključivanjem pojedinaca i skupina raste «socijalni kapital»	12
Kako prepoznati uspješnu zajednicu?	13
Uspostavljanje “veza” sa stvarnim životom	14
Kako započeti?.....	14
Nema gospodarskog razvoja bez razvoja ljudskih potencijala	15
Uvažimo tradiciju!	16
Procijenite stanje u zajednici.....	16
Što je (organizirana) zajednica i kako djeluje?	17
Političari i kreatori razvoja moraju poštivati lokalne okolnosti	19
DRUGI DIO - VJEŽBE ZA RAD S GRUPOM.....	20
METODE “OŽIVLJAVANJA” ZAJEDNICA.....	21
A) MEĐUSEKTORSKA SURADNJA	22
Jedan i svi – vježba u kojoj ćete svoje vizije usporediti s.....	23
tuđim i pronaći načine kako da ih uskladite.....	23
Sektori i njihova uloga u društvu	24
Koristi od međusektorske suradnje	26
Da zaključimo: Koristi od sudjelovanja javnosti u postupcima donošenja odluka	27
B) NAČINI SUDJELOVANJA JAVNOSTI U POSTUPCIMA DONOŠENJA ODLUKA	29
Što je sudjelovanje?	30
Putevi donošenja odluka na razini organizacije	31
Tko/što je javnost?	32
Sudjelovanje javnosti u postupcima donošenja odluka	33
Odgovornost za sudjelovanje javnosti u postupcima odlučivanja	34
Razine uključivanja javnosti u postupke donošenja odluka	35
Jeste li aktivni ili pasivni građanin?.....	37
Igra uloga “Spalionica smeća stiže u naš grad”	38
C) STRATEGIJA UKLJUČIVANJA JAVNOSTI U POSTUPKE ODLUČIVANJA.....	41
1. Prepoznavanje problema	42
Tehnika dogovaranja (deliberacije)	44
Kako započeti.....	48
2. Tko su dionici?	49
Analiza dionika.....	51
Odlučite o vlastitim metodama i tehnikama	57
4. Izrada akcijskog plana	58
POJMOVNIK	63
LITERATURA:	655

Predgovor:

U pripremu Priručnika krenuli smo u ODRAZ-u kao svjedoci i sudionici trenutnih tokova u Hrvatskoj, odnosno velikih i brzih promjena u društvu. Život svih stanovnika Hrvatske dramatično se mijenja iz dana u dan, da spomenemo samo neke – promjena mirovine i zdravstvenog sustava, izgradnja novih autocesta, nova strategija razvoja zemlje, prostorni planovi i dr. Vrijeme je donošenja velikih i važnih odluka koje će ostaviti duboki trag na budućnost odnosa u društvu i način življenja svih nas. Iz položaja običnog građanina pitamo se gdje smo tu mi i kako mi sudjelujemo u svim tim važnim odlukama. Svakodnevno smo svjedoci suočavanja građana s odlukama o kojima, zbog neupućenosti ili nepoznavanja vlastitih prava, nisu bili na vrijeme obaviješteni. Iz toga često nastaju nesporazumi i sukobi u društvu, stvarajući negativnu energiju i povećanje troškova. Jedno je od vrlo važnih i nezaobilaznih pitanja budućeg demokratskog razvoja Hrvatske upravo razumijevanje potrebe uključivanja građana u sustave donošenja odluka kao i znanje o načinima sustavne i otvorene suradnje građana, uprave i poslovnog sektora te uključivanje građana u sustave donošenja odluka. Ovaj smo Priručnik pripremili u želji da vlastita saznanja i iskustva podijelimo s onima koji educiraju građane o njihovim pravima i obvezama, mogućnostima i načinima njihovo djelovanje.

U Priručniku se vrlo često spominju planovi razvoja, pa je možda važno objasniti zašto smo krenuli u pripremu ovog Priručnika upravo s te točke gledišta. Zbog velikih promjena u društvu i razvoja koji se intenzivira, činilo nam se da bi se na primjerima regionalnog razvoja moglo na jasan i ilustrativan način pojasniti ideja uključivanja građana u sustave donošenja odluka.

Materijali su nastajali tijekom jedne godine i korišteni su u radu radionica koje je udruga ZOE - Centar za očuvanje ruralnog naslijeđa provodila u Lici. U nedostatku domaće literature, počela sam prikupljati inozemnu literaturu i za provedbe vlastitih radionica pripremila sam većinu materijala iz ovog Priručnika. Zajedno sa svojim kolegama započela sam vrlo jednostavno pitanjima: Što svatko od nas može učiniti za razvoj svog kraja? Kako možemo doprinijeti boljitku svoje zajednice? U okviru radionica ostvarili smo puno pozitivne energije i generirali mnoge ideje. Zahvaljujući entuzijastičnim polaznicima, bili smo u prigodi isprobavati svoje ideje i dodatno ih razvijati.

Ovom prigodom želim zahvaliti svojim kolegama-trenerima koji su mi pomagali u pripremi i provedbi radionica: Andreji Tonč i Alanu Vojvodiću, trenerima udruge EOS, te Korneliji Mrnjauš. Moji kolege iz ODRAZ-a prihvatili su izazov i spomenute radne materijale zajedno sa mnom oblikovali u Priručnik koji se nalazi pred vama. Zahvaljujem i Nives Ivelji iz udruge MI na iskazanom interesu i korisnim savjetima.

Priručnik je podijeljen u dvije glavne cjeline: teorijski uvod o radu sa zajednicama i sudjelovanju javnosti te vježbe za rad na radionicama s iscrpno objašnjenim procesom deliberacije. Smatrali smo da ovakav izbor pruža dovoljno informacija za sve koji započinju svoje aktivnosti u zajednici.

Posebno bih željela naglasiti da neki dijelovi Priručnika mogu izgledati zahtjevno, ali s obzirom da su isprobani u praksi, uz sigurnog voditelja mogu se postići zavidni rezultati. Moje

osobno iskustvo govori da čak i u vrlo tradicionalnim zajednicama, kao što su one u kojima smo radili, sudionici reagiraju vrlo zainteresirano, a ideje do kojih se došlo potiču na daljnje djelovanje.

Ovaj je Priručnik, prije svega, namijenjen trenerima koji podučavaju članove udruga, neformalnih inicijativa, zainteresirane građane i ostale o djelovanju u vlastitim zajednicama. Osim njih vjerujemo da će u nekim svojim dijelovima biti koristan i voditeljima projekata, voditeljima mjesnih odbora i ostalim (pokretačkim snagama – pojedincima i skupinama) u zajednici. Teorijska podloga za tehnike kojima se potiče sudjelovanje građana i deliberacija, u ovom su Priručniku stoga dane u najmanjoj mjeri. Smatramo da je u Hrvatskoj već napisana, dostupna ili prevedena dovoljna količina relevantne literature za sve one koji osjećaju potrebu za dodatnim teorijskim objašnjenjima. Upravo iz tog razloga na kraju Priručnika donosimo popis korištene literature, koju vam najtoplije preporučamo.

Dakako - jednim se Priručnikom ne mogu dati odgovori na sva pitanja, što nam i nije bila namjera. Važno je naglasiti da je ovo prvi materijal ovakve vrste u Hrvatskoj i da mu je želja pružiti što više primjera i načina kako pokretati zajednice na djelovanje, građane ohrabriti da se uključuju u procese i programe razvoja, a istraživače potaknuti na daljnji rad u ovom, vrlo važnom području za budućnost demokracije u Hrvatskoj.

Uz nadu da će vam ovaj Priručnik pomoći u radu u vlastitoj zajednici, namjenjujemo ga vama kao putokaz i poduku.

Ivana Laginja
Zagreb, rujan 2001.

Uvod:

Učimo zajedno

Temeljno pitanje na koje ovaj Priručnik želi ponuditi odgovor je kako na primjenjiv način pomoći i olakšati građanima da se aktivno uključe u djelovanje lokalnih zajednica. To je pitanje ključno za funkcioniranje demokracije danas. Odgovor na to pitanje, zapravo, znači odgovor na to kako stanovnici mogu najbolje utjecati na svoje življenje, kako mogu kvalitetno ostvarivati svoja građanska prava i obveze, koristeći pritom demokratske postupke i sudjelujući u djelatnostima o kojima su se do sada uglavnom brinula tijela uprave i poslovni sektor (nažalost, nikada dovoljno dobro). Djelovanje u zajednici je temelj društvenog života: nekad sukladan s procesima u društvu, nekad korektiv za ostale sektore, ali uvijek nužan.

S obzirom da riječ “zajednica” ima široko značenje, važno je naglasiti da pod izrazom “zajednica” u ovom kontekstu mislimo na aktivnosti i oblike organiziranja stanovnika određenog područja koji dobrovoljno rade za njenu dobrobit bilo kroz formalne ili neformalne inicijative. Osim toga, nisu pod nadzorom vlasti, niti na lokalnoj, niti na nacionalnoj razini. Organizacije na razini zajednice, međutim, mogu dobivati financijsku potporu vladinih tijela ili mogu raditi u suradnji s njima i imati partnersko-poslovne odnose, jer rade s jednakim ciljem, na rješavanju jednakih problema, a od partnerstva mogu imati koristi svi, i organizacije i tijela vlasti i zajednica u cjelini.

Najčešća pitanja koja se susreću u radu sa zajednicama su: kako pridobiti utjecajne i aktivne članove zajednice da se angažiraju i sudjeluju u radu organizacija lokalne zajednice? Kako postići da lokalne inicijative i udruge provode dio programa lokalne uprave? Kako zapostavljene dijelove zajednice uključiti u procese?

Ovaj se Priručnik bavi, prije svega, praktičnim pitanjima u smislu povećanja aktivnosti zajednice i osiguranja njene uključenosti u programe lokalnog razvoja. Za lokalno stanovništvo, temeljno je pitanje kako neki plan razvoja odgovara na probleme zajednice, jer on najčešće dolazi kao inicijativa izvan nje. Da bi se glas stanovništva čuo, ono mora biti uključeno u procese odlučivanja. Valja imati na umu da samo educirano i organizirano stanovništvo može artikulirati svoje potrebe i aktivno se uključiti u proces donošenja odluka u zajednici.

Važno je sustavno učiti i upoznati se s teorijom. Stoga će ovdje biti spomenut samo najosnovniji teorijski okvir za rad u zajednici, sa željom da čitatelje potaknemo na daljnje istraživanje, u čemu će popis literature i korištenih izvora, nadamo se, biti korisni. Time želimo doprinijeti ublažavanju neselektivne primjene inozemnih instant-rješenja.

Teorijska polazišta: od socijalne države do civilnog društva

Model Keynesijanske¹ intervencionističke socijalne države, primjenjivan u desetljećima nakon Drugog svjetskog rata, polazio je od pretpostavke postojanja stabilnog gospodarskog rasta, snažne nacionalne države, velike zaposlenosti, te tradicionalne strukture s jednim zaposlenim hraniteljem. Osim toga, postoji i opća društvena suglasnost o solidarnosti te masovna industrijska proizvodnja i potrošnja. Temeljem toga odvijao se proces ustroja društva, uspostavljeni su sustavi socijalne sigurnosti te određen odnos države, društva i tržišta. To danas dolazi u pitanje, jer je ovaj tip socijalne države, zbog vlastite nefunkcionalnosti, vrhunac dosegao ekonomskom krizom sedamdesetih godina 20. stoljeća. Osim toga, svjedoci smo porasta nezaposlenosti širom svijeta, nastanka novih (i nestabilnih) nacionalnih država i redefinirane proizvodnje i potrošnje.

Stoga se, umjesto keynesijanske, sve više govori o tzv. schumpeterijanskoj² državi kao adutu globalizacijskih procesa, koji podrazumijeva smanjenu moć nacionalne države, slobodno tržište i 'individualizaciju socijalnog', s pretpostavkom da se tako stvaraju uvjeti za konkurentnost i prilagodljivost trendovima na međunarodnom tržištu. Traži se otvorenost, osobna aktivnost, inovativnost, uključenost i angažman ljudi. Odgovornost za socijalnu politiku prebačena je s države na zajednicu, obitelji i pojedince te – na civilno društvo.

Zapadne se države globalizaciji i promjenama u društvu i ekonomiji prilagođavaju smanjivanjem socijalnih prava, decentralizacijom, privatizacijom i stvaranjem nove zaposlenosti, preraspodjeljujući uloge.

U Liberalnom modelu, većina stanovništva socijalnu sigurnost ostvaruje na tržištu, 'kupujući' je u poduzeću ili kod osiguravateljskih društava. Provodi se smanjenje socijalnih troškova, jer su do sada prevladavajući - opći i javni sustavi socijalne sigurnosti - individualizirani i smanjeni na najugroženije slojeve stanovništva.

Liberalni ekonomisti tvrde da državna intervencija u privredu ne stvara nova radna mjesta, nego samo manipulira kapitalom i umrtvljuje ga, stvarajući inflaciju i velika (i neostvariva) daljnja očekivanja korisnika.

Nasuprot tomu, antiliberali - braneći socijalnu državu i reguliranu privredu (Keynesijanizam), tvrde da se liberalnim pristupom stvaraju socijalne razlike u društvu i da je sama privreda u tom smislu neupotrebljiva, a da je inflacija cijena pune zaposlenosti. Bez obzira kako bilo, proces koji se događa na Zapadu, a i na Istoku, od 1990. godine je – raspad države blagostanja.

Promicatelji novih globalizacijskih trendova u postsocijalističkim zemljama su nadnacionalne agencije - Svjetska banka i Međunarodni monetarni fond, ali i Međunarodna organizacija rada,

¹ John Maynard Keynes, 1883. – 1946., poznati engleski ekonomist i monetarni stručnjak. Predavao je na Cambridgeu te je niz godina radio u javnoj službi. Riječ je o vjerojatno najutjecajnijem ekonomistu 20. stoljeća, čije su ideje zanimljive i praktičarima i teoretičarima zato što se bavio stvarnim problemima zaposlenosti i prihoda, istodobno ostajući vjeran ekonomskoj teoriji. Napustivši klasičan liberalni koncept, zalagao se za nadzirana ulaganja i aktivan javni sektor koji potiče tržišnu ekonomiju. Tijekom 1920-ih poznat je po prijedlogu programa javnih radova kojima država povećava zaposlenost, a time i kupovnu moć stanovništva.

² Joseph Alois Schumpeter, 1883. – 1950., poznati austrijsko-američki ekonomist. Predavao je na fakultetu u Grazu i Bonnu, radio u privatnom sektoru i čak bio i ministar financija Austrije, prije nego što je 1932. počeo predavati na Harvardu u SAD. Osnivač je razvojne ekonomije koja se temelji na međudjelovanju pojedinca i gospodarstva u cjelini. Njegov je glavni doprinos ekonomiji teorija, prema kojoj je poduzetnik dinamički čimbenik unaprjeđenja poslovnog ciklusa jer, suočen sa suparništvom i padom dobiti, stvara tehničke i financijske inovacije koje potiču ekonomski rast. Tu je teoriju kasnije uključio u teoriju ekonomskog razvoja kapitalizma.

Vijeće Europe, Europska unija, UNHCR. One su postsocijalističkim zemljama sklone nametati zapadne modele i nuditi radikalna rješenja, ne vodeći dovoljno računa o tranzicijskim problemima novonastalih država. One zagovaraju liberalan model uređenja društva i socijalne države kojeg smatraju najprilagođenijim globalizacijskim procesima i novoj ekonomiji, prema uzoru na regizam i tačerizam iz osamdesetih godina 20. stoljeća. Ili, primjerice, Čileanski model iz sredine osamdesetih, pretpostavljajući da će se postsocijalističke zemlje tako uspješnije prilagoditi tržišnoj ekonomiji, da će povećati odgovornost pojedinaca za vlastitu sudbinu i potisnuti mentalitet ovisnosti o državi, ukorijenjen tijekom socijalizma.

U postsocijalističkim se zemljama, usporedo s propašću planske ekonomije i jednostranačke države, dogodilo dramatično sučeljavanje s globalizacijom i njenim ekonomskim i socijalnim posljedicama. Dotad je u prvom planu bila država, kolektivitet koji raspodjeljuje rad, socijalne statuse, materijalna dobra, a prijelaz na tržišno gospodarstvo zahtijeva korjenitu promjenu odnosa. Naime, liberalna demokracija u prvi plan stavlja pojedinca.

Stoga, zemlje u regiji prolaze mukotrpan put izgradnje tržišne ekonomije i društva, postupno gradeći institucije civilnog društva i podižući ukupnu ekonomsku djelotvornost. U postsocijalističkim zemljama, velik je raskorak između težnji širokih slojeva za održavanjem makar minimalne socijalne sigurnosti iz socijalističkog razdoblja i neoliberalnih zahtjeva za deformaliziranjem³ zaposlenja, što za posljedicu ima drastične promjene u području određivanja radnih odnosa i veliko povećanje individualne odgovornosti građana za zaposlenje.

Osim navedenih elemenata tranzicije, u postsocijalističkim zemljama dodatni problem predstavlja i demokratska tranzicija, pod čime podrazumijevamo prije svega povećanje sudjelovanja građana u donošenju odluka (osim promjene Ustava i zakona i uspostave višestranačja te stvaranje demokratskih institucija vlasti). To je područje vrlo važno za razvoj demokracije i društva, ali i vrlo zahtjevno.

Gdje je Hrvatska u globalizacijskim trendovima?

Položaj Hrvatske je složen, jer unutrašnja dinamika i zadanosti našeg društva - prema nekim domaćim autorima⁴ - zahtijevaju Keynesijanski model socijalne države. Nakon ratnih godina i ratne solidarnosti i kolektivism, kažu oni slijedilo je razdoblje u kojem su različite društvene skupine, više ili manje uspješno, tražile i ostvarile preraspodjelu društvenog bogatstva. Kako je društveno bogatstvo poslijeratne Hrvatske oskudno, uspješnost primjerice braniteljskih i umirovljeničkih zahtjeva izaziva frustracije ostalih društvenih skupina, koje traže uravnoteženi pristup socijalnim i ostalim pravima. Usporedno, sve je više prisutan i pritisak iz inozemstva, koji nameće Schumpeterijanski model socijalne države.

Predstojeće reforme u Hrvatskoj - mirovinska i zdravstvena, uz potrebu decentralizacije državnih institucija i nužnost prilagodbe globalizaciji, mogle bi stoga izazvati dodatne pritiske i dodatno zaoštriti borbu oko ograničenog društvenog bogatstva. Institucije i društvene strukture ionako najčešće ne predstavljaju izraz jednostavno postignute suglasnosti, nego političke borbe. Procesom decentralizacije, koji niz ovlasti prenosi na niže razine djelovanja, ta će se borba

³ Prilagodljivo ili skraćeno radno vrijeme, rad kod kuće, rad s dugim izbjavanjima itd.

⁴ U tekstu je većinom kao izvor korišten članak: "Globalizacija i socijalna država", Vlado Puljiz, str.11-34 u "Globalizacija i socijalna država", zbornik radova, uredio Siniša Zrinščak, Studijski centar socijalnog rada Pravnog fakulteta (izdanje Revije za socijalnu politiku), Zagreb, 1998.

Osim toga, preporučujemo:

"Sustavi socijalne politike", Vlado Puljiz (et al.), Studijski centar socijalnog rada Pravnog fakulteta (izdanje Revije za socijalnu politiku), Zagreb, 2000.

"Socijalne reforme Zapada, od milosrđa do socijalne države", Vlado Puljiz, Studijski centar socijalnog rada Pravnog fakulteta (izdanje Revije za socijalnu politiku), Zagreb, 1997.

odvijati sve više na lokalnoj, a ne na nacionalnoj razini. Tim je veća potreba za organiziranim djelovanjem građana.

Cinični, ljutiti, nezainteresirani građani danas u 'politici' vide sustav koji im ne pomaže, niti im služi ili olakšava život. Otuđeni su od institucija koje su stvorene da im služe – parlamenta, političkih stranaka, medija i škola. Osjećaju da su 'istjerani' iz politike, da više ne kontroliraju svoje živote i budućnost, a da o njihovoj sudbini odlučuju 'divovi' na koje ne mogu utjecati: ekonomski sustav, pravni sustav, zdravstveni sustav, sustav obrazovanja, politički sustav, političke stranke i slično. S druge strane, problemi s kojima se suočavaju povećavaju se i ne nestaju.

Riječ je o trendu dulje vrijeme prisutnom u svijetu, pa ni Hrvatska nije u tomu iznimka. Hrvatsku posebnost čini, možda, činjenica što su građani tijekom posljednjih desetak godina sustavno uvjeravani kako su njihovi pojedinačni problemi manje važni od činjenice uspostavljanja države. Na oltar državnosti svatko je trebao podnijeti osobnu žrtvu. Logično je, stoga, da su građani u Hrvatskoj u velikoj mjeri smatrali da samo predsjednik ili vlada mogu riješiti njihove probleme i nisu ih pokušavali rješavati na lokalnoj razini.

Što je ono što čini da demokracija funkcionira kako bi trebala?

Prije svega, građani koji osobno prihvaćaju odgovornost, sposobni su odlučivati o javnom interesu i organizirani su u svojim zajednicama. S druge strane, to su institucije koje potiču rast i razvoj civilnog društva.

Značaj sudjelovanja građana u procesu donošenja odluka u decentraliziranom društvu je odlučujući. Lokalne zajednice moraju funkcionirati bolje i aktivnije nego do sada zbog novih izazova koji se pred njih postavljaju. Odgovornost svih dijelova civilnog društva, a posebno onih koji se bave teoretskim promišljanjem te onih koji ta znanja prenose širokom krugu građana, stoga je vrlo velika i ogleda se u prepoznavanju i jačanju svih ključnih struktura i postupaka zdravog javnog života.

dio

Uključivanje zajednice u lokalne programe razvoja

Prvi

Uključivanje zajednice u lokalne programe razvoja

- U**ključenost zajednice u lokalne programe razvoja znači da je većina njenih stanovnika:
- organizirana u svojim lokalnim organizacijama, neformalnim inicijativama ili mrežama;
 - upoznata s planovima razvoja na lokalnoj razini koje planira i priprema lokalna vlast, kao i s mehanizmima utjecanja na procese planiranja i donošenja odluka;
 - upoznata i suglasna s načinom korištenja sredstava namijenjenih razvoju njihove regije, koja trebaju koristiti razvoju zajednice u cjelini;
 - aktivno surađuje s tijelima lokalne uprave i samouprave, a ovisno o okolnostima poduzima i vlastite inicijative s ciljem ostvarivanja opće dobrobiti.

Zahvaljujući takvom načinu djelovanja, većina stanovnika zajednice postaje "vlasnikom" ostvarenih postignuća, pa ih stoga čuva i o njima brine. Planovi i strategije razvoja u kojima surađuje zajednica, imaju puno bolju mogućnost za uspjeh. Nažalost, pri izradi brojnih planova ne koristi se takav način rada. Osobito je to slučaj u nerazvijenim područjima, gdje se stanovnici osjećaju odvojenima od sustava donošenja odluka. Lokalne vlasti i ostala "mjesto moći" izrađuju planove razvoja, uz pretpostavku da im je dovoljno poznato što je sve potrebno, zanemarujući pritom osjećaje i spoznaje o stvarnim potrebama ljudi koji žive u tim područjima. Poslovni sektor i poduzetnici, također, osjećaju da vlasti ne prepoznaju njihove potrebe i potencijale, te da nisu svjesni njihovih postignuća. Vrlo se često događa da planovi razvoja pojedinih krajeva ne ostave nikakav trajan utjecaj u regiji, jer planirane aktivnosti nisu uključivale lokalno stanovništvo, a istodobno lokalno stanovništvo te planove nikad nije prihvatilo kao svoje.

Planovi razvoja, stoga, trebaju osigurati kvalitetno uključivanje članova zajednice u cilju:

- dobivanja kvalitetnih informacija o lokalnim problemima i mogućnostima, s kojima je lokalno stanovništvo najbolje upoznato;
- očuvanja konstruktivnog doprinosa i energije domaćeg stanovništva;
- osiguravanja široke potpore njihovoj provedbi;
- korištenja i jačanja lokalnih inicijativa;
- iniciranja, unaprjeđenja i dugoročnog očuvanja lokalnih znanja i vještina.

Razvijena demokratska struktura - preduvjet uključivanja

Osnovni preduvjet za uključivanje građana, odnosno zajednica, u sustave odlučivanja jest razvijena demokratska struktura na svim razinama, pa tako i na razini lokalnih tijela uprave i samouprave. Da bi se postiglo njihovo djelatno uključivanje, potrebno je demokratsku strukturu (okvir) nadopuniti s više neformalnih ili poluformalnih (savjetodavnih) kanala, koji različitim skupinama i dijelovima lokalne zajednice omogućuju proširenje komunikacije i utječu na procese donošenja odluka. Neke od tih aktivnosti mogu biti u funkciji osiguravanja dijela javnih potreba, koje nisu izravno vezane za lokalnu samoupravu i upravu, poput vođenja sportskih klubova, organiziranja različitih društvenih događanja, skupina samopomoći, vjerskih ili kulturnih društava i sličnog. Druge aktivnosti mogu biti više vezane za javne službe i njihov cilj može biti djelovanje u ime lokalnih vlasti ili utjecaj na njih – kao što su udruge roditelja, skupine građana s različitim zdravstvenim problemima, skupine koje se bore za poboljšanje kvalitete života ili za prava zapostavljenih dijelova zajednice.

Bez obzira na njihove ciljeve, različite skupine i organizacije u zajednici okupljaju dio lokalnog stanovništva, i to na najnižoj razini, te spontano ostvaruju temeljne socijalne funkcije društva. Primjerice, one:

- **šire informacije i čuvaju kolektivno pamćenje;**
- **pomažu stanovništvu da se povezuje i omogućuju im da se uključuju u različite zajedničke aktivnosti;**
- **stvaraju uzore mladim ljudima i uče ih odgovornosti za vlastiti život i brizi za druge članove zajednice;**
- **pružaju osjećaj sigurnosti življenja u zajednici i razvijaju kod stanovništva potrebu za djelovanjem u cilju unaprjeđenja zajednice u kojoj žive;**
- **omogućuju afirmaciju pojedinaca te osoban razvoj daljnjim učenjem i razvojem osobnih znanja i vještina.**

Uključivanjem pojedinaca i skupina raste «socijalni kapital»

Možemo pretpostaviti da će dugoročno djelovanje i razvoj lokalnih inicijativa, organizacija i njihovih aktivnosti okupljati sve više i više ljudi. Stoga se, ako se govori o programima razvoja, najbolje u početku usmjeriti na postojeće skupine u zajednici. Kod toga se, međutim, ne smije zaboraviti na brigu o suradnji između pojedinaca i skupina, kao i potrebu slobode pojedinaca da se u rad pojedinih skupina uključuju prema vlastitim interesima i željama. Neki ljudi jednostavno više vole djelovati samostalno ili do sada nisu bili u prigodi naći se s istomišljenicima. No, tek razvojem skupnih aktivnosti i umrežavanjem različitih inicijativa i organizacija, raste “socijalni kapital” i bolje se čuva dugoročnost djelovanja većeg broja ljudi.

Pod “socijalnim kapitalom” podrazumijevamo sve aktivnosti, akcije, pojedince i grupe koji vlastitim djelovanjem doprinose razvoju zajednice i obogaćuju cjelokupan život zajednice.

Zato možemo reći da su pokazatelji djelatne i vitalne zajednice: široka rasprostranjenost organizacija u zajednici (najčešće udruge) te osposobljenost njenih članova i zaposlenika, dobra obaviještenost i spremnost za suradnju predstavnika izabrane vlasti i uključenost uglednih pojedinaca s poduzetničkim vještinama.

Kompleksniji i utjecajniji oblici uključivanja stanovništva nadograđuju se na male aktivnosti u zajednici. Plan razvoja, stoga, treba najprije odrediti trenutačno stanje uključenosti stanovništva i aktivnosti zajednice. Treba imati na umu da se češće može pronaći mali broj stanovnika spremnih za individualno djelovanje, ali takvo djelovanje nema osobito snažan utjecaj na stanovništvo u cjelini. Tek široko

uključivanje stanovništva u aktivnosti na dobrobit zajednice jamči njen kvalitetan i skladan razvoj, koji odražava potrebe te zajednice.

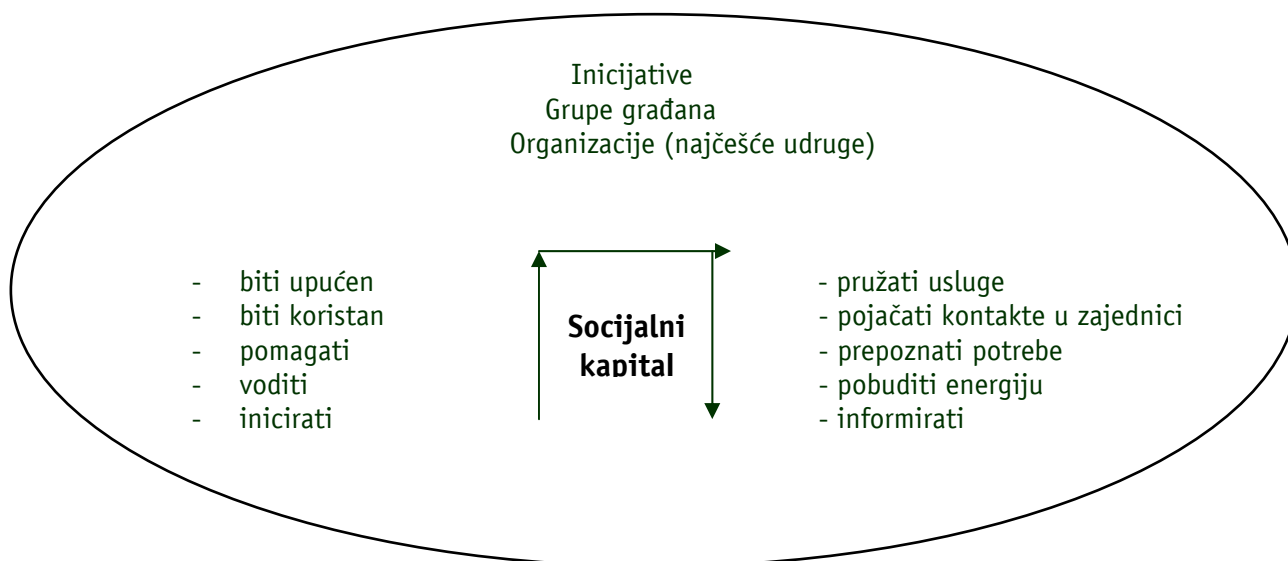
Kako prepoznati uspješnu zajednicu?

To su zajednice s:

- velikim brojem formalnih i neformalnih inicijativa i mreža koje razmjenjuju informacije i mišljenja o trenutnom stanju u lokalnoj zajednici;
- formalnim ili neformalnim oblicima udruživanja građana u zajednici, koji pojedince i domaćinstva povezuju s organizacijama, mrežama organizacija i utjecajnim građanima u zajednici;
- značajnim brojem pojedinaca u zajednici koji su upućeni u stavove i mišljenje stanovništva, te mogu pokrenuti pozitivnu energiju u zajednici i poznaju mehanizme djelovanje lokalne uprave i samouprave;
- brojnim neovisnim organizacijama koje su osnovali lokalni stanovnici;
- kreativnim pojedincima ili skupinama koji mogu generirati ideje i inicijative od "baze" prema vrhu.

Crtež br. 1 Civilne inicijative i lokalno stanovništvo

Širi se krug korisnika i ostvaruju se kvalitetni (često nepredvidivi) pomaci u zajednici



Stanovništvo se vremenom uključuje u djelovanje određenih inicijativa i organizacija. Time postaje upućenije u lokalne okolnosti, dolazi u prigodu aktivnije djelovati i pomaže ostalim članovima zajednice, potiče i poduzima određene akcije i aktivnosti u zajednici.

Građani okupljeni u inicijative, grupe ili organizacije svojim djelovanjem počinju pružati usluge širem krugu članova zajednice, rade na povećavanju kontakta u zajednici, oblikuju potrebe zajednice, bude energiju i kvalitetno pružaju informacije svim članovima zajednice. Tim djelatnostima, također, raste "socijalni kapital" u zajednici.

Uspostavljanje “veza” sa stvarnim životom

U pripremnu fazu izrade lokalnih planova razvoja morala bi se uključiti i tzv. “procjena potreba”. Riječ je o metodi prikupljanja mišljenja stanovništva o prioritetnim potrebama, te identificiranju problema i načinima njihovog rješavanja. Riječ je o specifičnoj metodologiji kojom se dobivaju objektivne i kvalitetne informacije koje mogu pomoći pri izradi smjernica planova razvoja. Osim procjene potreba, vrlo je važno od samog početka pripreme planova obavještavati stanovništvo o koracima u planiranju i uključivati ga, kako bi na vrijeme postalo saveznik, a ne protivnik u procesu planiranja. Znači, treba voditi računa da se priprema i provedba lokalnih planova razvoja temelji na načelu “okomitih” i “vodoravnih” partnerstava (“okomito” znači lokalno/regionalno/nacionalno/europsko; “vodoravno” znači suradnja i umrežavanje dionika u zajednici), koji su jednako tako i odraz odnosa različitih partnera u zajednici.

Ciljevi lokalnog razvoja uz uključivanje zajednice su:

- omogućiti lokalnom stanovništvu da izrazi potrebe i probleme
- omogućiti lokalnom stanovništvu da sudjeluje u izradi i provođenju programa razvoja gospodarstva, obrazovanja, zaštite okoliša, kulture i drugog
- unaprijediti znanja i vještine lokalnog stanovništva, te vjeru u vlastite sposobnosti u cilju njihova - uključivanja u aktivnosti kojima mogu pomoći sami sebi i smanjivati ovisnosti o drugima
- razviti stabilno i održivo lokalno gospodarstvo
- unaprijediti sliku o lokalnim okolnostima
- stvoriti dugoročno partnerstvo između javnosti, zajednice, dobrovoljačkog i privatnog sektora te tijela uprave i samouprave.

Kako započeti?

Polazište za uključivanje lokalne zajednice jest činjenica da je djelotvorno uključivanje zajednice/građana u izradu i provođenje planova i programa doista važno za razvoj zajednice u cjelini. Primjeri uključivanja javnosti navedeni u ovom Priručniku predstavljaju razvijenije oblike uključivanja zajednica, odnosno javnosti. Tomu prethodi faza pripreme i razvoja koja se provodi organiziranjem manjih i ne posebno isplaniranih akcija u zajednici, a provode ih građani često uz potporu lokalnih vlasti i u skladu sa zajednički donesenim planovima djelovanja. Potom slijedi razdoblje razvoja odnosa, kojeg su potaknule akcije lokalnog stanovništva ili inicijative lokalnih razina uprave.

Mogući pokazatelji uspješnosti uključivanja zajednice u programe lokalnog razvoja su:

- **Stanovništvo se rado i u većem broju uključuje u postupke izrade novih razvojnih programa regije.**

To je proces koji se najčešće ne događa brzo ni jednostavno, odnosno nije rezultat jednog sastanka. Najčešće se postiže tamo gdje je široko rasprostranjeno djelovanje udruga i ostalih oblika djelovanja građana koji su upoznati s razvojnim programima regije i održavaju različite oblike dijaloga u okviru svojih mreža na regionalnoj razini.

- **Stanovništvo ima svoje predstavnike u koordinacijskim tijelima koja su zadužena za izradu i nadzor provođenja razvojnih programa, s ciljem provjere usklađenosti programa s potrebama lokalnog stanovništva.**

Ovaj oblik uključivanja predstavnika lokalne zajednice može biti djelotvoran ukoliko postoji komunikacija i izgrađen sustav odgovornosti između predstavnika zajednice i ostalih članova zajednice - bilo da su postali članovi spomenutih tijela kao izabrani predstavnici na javnim sastancima ili kao predstavnici mreže udruga koje djeluju u regiji.

- **Lokalna zajednica putem svojih organizacija (skupina građana i udruga) provodi dijelove programa razvoja regije ili druge neovisne aktivnosti koje su usklađene s programima razvoja.**

Taj oblik djelovanja pretpostavlja postojanje određenog broja ozbiljnih organizacija u lokalnoj zajednici, koje imaju osposobljene članove i zaposlenike i uspješno provedene slične projekte.

- **Stanovništvo razvija dodatne ili alternativne oblike gospodarskih aktivnosti.**

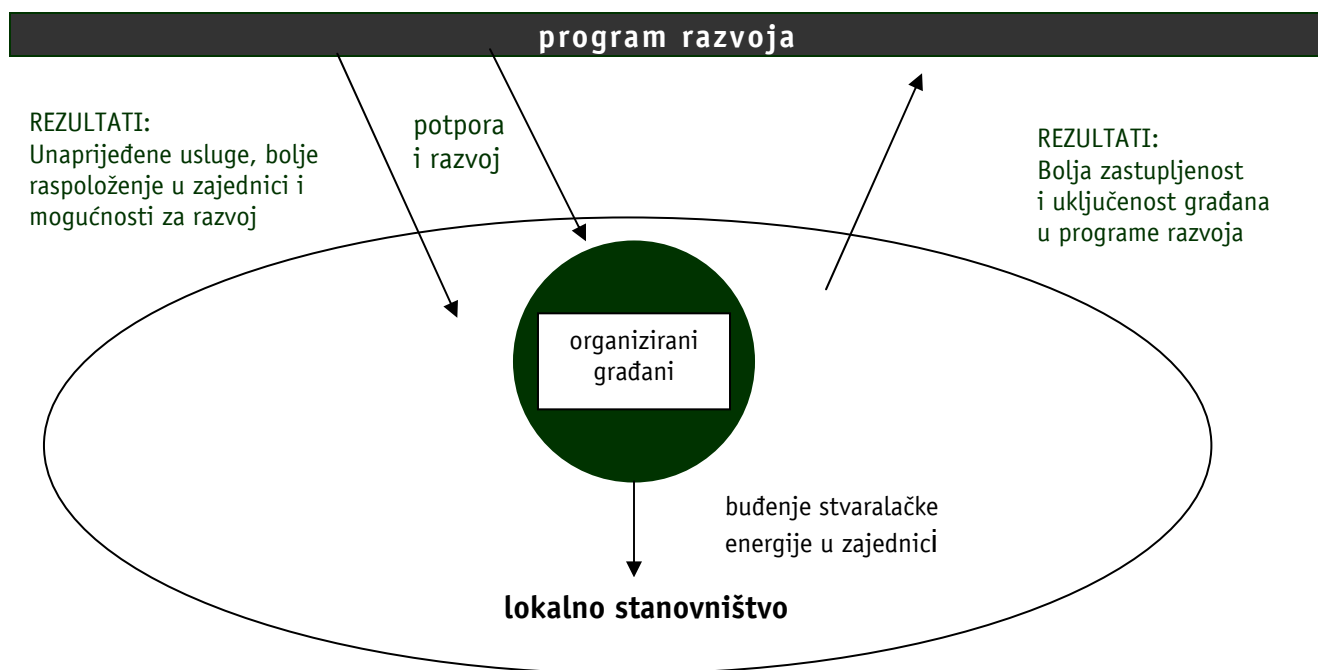
Ovo predviđa postojanje određenog broja lokalnih ljudi koji imaju viziju, znanje i iskustvo, volju i utjecaj da postanu "socijalni poduzetnici" spremni za uvođenje inovacijskih i nekonvencionalnih oblika djelovanja na području razvoja gospodarskih aktivnosti.

Nema gospodarskog razvoja bez razvoja ljudskih potencijala

U najnerazvijenijim regijama, kao i u onima koje su relativno razvijene, uvijek postoji nekakav - makar inicijalni - oblik djelovanja građana u zajednici. Stoga je doista važno da programi razvoja imaju za cilj jačanje zajednice, uz dakako sve ostale uobičajene ciljeve poput izgradnje, prostornog planiranja, gospodarskog razvoja i zaštite okoliša. Jačanje zajednice ne bi smjelo biti u funkciji ostvarenja ostalih ciljeva, nego bi trebalo biti samom sebi svrhom. **"Razvoj" bi trebao podrazumijevati razvoj potencijala lokalnog stanovništva i svih organizacijskih oblika njihova djelovanja i umrežavanja**, kao i stvaranje boljih prostornih i gospodarskih uvjeta regije. Pokušaj razvoja prostornih i gospodarskih uvjeta bez razvoja ljudskih potencijala regije je kao, primjerice, poduzetnički pothvat koji koristi nove tehnologije i proizvode bez pripreme i edukacije radnika koji će u tome sudjelovati.

U takvim odnosima, način djelovanja koji uključuje dogovor i suradnju više partnera izravno poboljšava usluge stanovništvu i podupire razvoj zajednice, odnosno civilnog sektora. Značajno potpomognuto organiziranje građana ostvaruje dvije važne vrijednosti: konstruktivnije ozračje na lokalnoj razini i bolju društvenu povezanost građana, te pokreće stvaralačku energiju stanovništva koje kvalitetnije sudjeluje u razvojnim programima i podupire ih.

Crtež br. 2: Stanovništvo i organizirani građani



Uvažimo tradiciju!

S brojnim aktivnostima u zajednici, bilo pojedinaca ili skupina, najčešće je upoznato malo ljudi i najčešće su to oni koji su već uključeni u određene aktivnosti. Te aktivnosti, međutim, značajno doprinose lokalnom razvoju i temelj su društvenog života u zajednici. Takvo kontinuirano djelovanje "iz prikrajka" značajno doprinosi razvoju "viših" oblika djelovanja i aktivnosti.

Puno gradova i mjesta u Hrvatskoj ima svoje festivale, sportske klubove, poznati su po gastronomskim specijalitetima, povijesnim događajima i kulturnom naslijeđu. Djelovanje na njihovom očuvanju potiče osjećaj pripadnosti i društvenog povezivanja te suradnju i jače djelovanje u zajednici. Za pojedine događaje, specifičnu ulogu mogu imati određeni dijelovi zajednice: žene, mladež, čuvari lokalne tradicije, majstori starih zanata i drugi. Stoga, kad se govori o aktivnoj ulozi zajednice, ne smiju se zaboraviti tradicionalni oblici djelovanja zajednica i njihova uloga u izgradnji suvremenog društva i aktivirajućim procesima razvoja.

Aktivni građani/zajednica mogu djelovati na različite načine. To su:

- **rasprave o važnim pitanjima zajednice među prijateljima i rodbinom;**
- **pomoć prijateljima, rodbini ili susjedima pri rješavanju njihovih problema;**
- **sudjelovanje u dobrovoljačkim, humanitarnim i sličnim akcijama u zajednici;**
- **gospodarske, organizacijske ili druge aktivnosti u zajednici;**
- **izlazak na lokalne izbore ili sudjelovanje u radu mjesnog odbora;**
- **sudjelovanje u savjetu ili nekom drugom obliku samoorganiziranja građana, koji predstavljaju određene interesne skupine na službenim forumima ili drugim oblicima djelovanja u zajednici.**

Često se ljudi teže odlučuju na samostalno djelovanje, već su poglavito potaknuti djelovanjem drugih ljudi i organizacija. Aktivni pojedinci, koju su spremni djelovati samostalno, najčešće su i najaktivniji članovi određenih skupina građana.

Procijenite stanje u zajednici

Građani/članovi zajednice se organiziraju u skupine koje imaju različitu ulogu i utjecaj u svojoj sredini. Uvjetno bi njihov položaj u zajednici mogli podijeliti u tri skupine:

Slab položaj u zajednici: nema puno vidljivih, djelatnih skupina u zajednici, slabo međusobno surađuju i komuniciraju; najveći dio lokalnog stanovništva ne zna za njihovo postojanje - niti za one koje već postoje, niti za one koje tek počinju djelovati.

Osrednji položaj u zajednici: skupine su osrednje poznate u svojoj zajednici, ali se vrlo mali broj stanovnika uključuje u njihovo djelovanje. Najveći dio stanovništva još uvijek ne zna što rade i ne pomažu u povezivanju stanovništva na specifičnim pitanjima. Nemaju snagu predstavljanja građana i bave se samo nekim od pitanja u zajednici.

Dobar položaj u zajednici: postoji velik broj djelatnih skupina u zajednici; najvažnija pitanja zajednice dijelom se rješavaju putem tih skupina, najveći dio stanovništva je uključen u barem jednu od inicijativa. Veći broj pojedinaca je educiran, odnosno povećana su znanja i vještine u organiziranju i samoorganiziranju. Organiziraju različite oblike foruma, prepoznati su kao važni i djelotvorni, vode dobar i konstruktivan dijalog s predstavnicima lokalne uprave i samouprave.

Kako unaprijediti djelovanje?

Na pitanje: kako se aktivnosti u zajednici mogu unaprijediti i poboljšati - odgovor je: djelovanjem koje se planira i provodi u više koraka.

Prvi korak: Procijeniti postojeće aktivnosti, otkriti skupine i pojedince koji su spremni na suradnju i otvoriti dijalog među njima.

Drugi korak: Otkriti manje razvijene, ali vjerojatno brojnije skupine i mreže koje djeluju u regiji i raditi na njihovu razvoju, edukaciji i jačanju.

Treći korak: Podupirati bolju koordinaciju među organizacijama, poticati odnosno uspostavljati sektorsku "infrastrukturu" – koordinacijska tijela, predstavničke forume, mreže i zaklade lokalne zajednice.

Četvrti korak: Raditi s isključenim dijelovima stanovništva na njihovu osobnom razvoju i pomoći im pri započinjanju aktivnosti ili osnivanju novih skupina, koje potom treba povezati s postojećom mrežom.

Peti korak: Raditi na terenu s tijelima lokalne uprave i samouprave i ostalim službama u smislu pomoći pri jačanju svijesti o potrebi uključivanja građana u procese koji se tiču razvoja zajednice, te uvažavanja izrečenih stavova lokalnog stanovništva.

Znači, planovi razvoja trebaju uključivati rad sa zajednicom, kao jednim od svojih temeljnih i nezaobilaznih ciljeva. To ćemo potkrijepiti primjerom jednog istraživanja koji slijedi.

Što je (organizirana) zajednica i kako djeluje?

Komparativno istraživanje domaćinstava, provedeno u nerazvijenim gradskim područjima u sedam zemalja u Europi, pokazalo je da stanovnici imaju nekoliko problema koji ih muče. To su: zaštita okoliša, prostor, prijevoz, stanovanje, obrazovanje, zdravlje, nezaposlenost i kriminal. U prosjeku, četvrtina stanovnika je u posljednjih nekoliko godina bila aktivna na rješavanju jednog od navedenih problema. Da bi se očuvao kontinuitet aktivnosti, pokazalo se da je nakon određenog vremena potrebno organizirati inicijative u čvršće organizacijske oblike – udruge ili slične oblike. Analizom skupina koje su djelovale u zajednici pokazalo se:

- na 1000 ljudi postojale su prosječno tri aktivne skupine ljudi;
- uzimajući u obzir lokalne i nacionalne razlike, postojala je velika sličnost u načinu kako su nastale, u njihovom djelovanju i problemima s kojima su se suočavale;
- većina skupina uspjela je uključiti samo manji dio lokalnog stanovništva dok je, ukupno gledajući, približno polovica stanovništva bila obuhvaćena kroz jednu od postojećih skupina.

Temeljne funkcije ovih skupina su:

- organiziranje uzajamne pomoći i organiziranje društvenih i rekreacijskih aktivnosti;
- provođenje kampanja za unaprjeđenje lokalne zajednice;
- uspostavljanje kontakata s lokalnom upravom i samoupravom u ime članova zajednice;
- informiranje, pružanje savjeta i pomoći pri rješavanju određenih društvenih pitanja;

- **unaprjeđenje komunikacije na lokalnoj razini, kao što je primjerice pokretanje lokalnog radija ili novina.**

Još treba dodati da su te skupine često ispunjavale i veliki broj malih, ali vrlo važnih socijalnih funkcija:

- **otvaranje prostora za susret i upoznavanje ljudi, stjecanje prijateljstava te izlaz iz izdvojenosti;**
- **osiguravanje pomoći ljudima u nevolji;**
- **širenje informacija o događajima u zajednici i mogućnostima koje se otvaraju;**
- **omogućavanje unaprjeđenja vještina stanovništva.**

Treba, također, naglasiti vrlo važna ograničenja s kojima se susreću takve skupine:

- **njihova uloga obično nije prepoznatljiva širem krugu stanovnika zajednice, niti predstavnicima lokalne vlasti;**
- **često se susreću s manjkom sredstava za svoje djelovanje i vlast ih ne podupire sustavno;**
- **najčešće su previše male, pa rade s malih brojem ljudi kojima trebaju njihove usluge.**

Neprofitni sektor traje

Dok s vremena na vrijeme pojedinačne skupine nastaju i nestaju, neprofitni sektor u cjelini je trajna pojava. Ustanovljeno je da je on veći, trajniji i utjecajniji u životu zajednice nego što smatraju politički krugovi i sami građani. Iako zauzima znatan društveni prostor izvan druga dva jasno prepoznatljiva sektora (javni i poslovni), jer je uvijek prisutno nedovoljno poznavanje neprofitnog sektora. Naime, većem je broju ljudi poznato postojanje samo nekoliko skupina s kojima su bili u izravnom kontaktu, jer manje skupine najčešće djeluju ili putem većih ili su okrenute manjem broju korisnika.

Istraživanje je pokazalo da se skupne aktivnosti u lokalnoj zajednici suočavaju s univerzalnim problemima:

- **najčešće se računa na aktivne skupine u zajednici, ali ih se javno često zaboravlja i zapostavlja, a većini građana njihova funkcija nije u potpunosti jasna;**
- **njihovi se uspjesi lako zaboravljaju ili pripisuju lokalnim vlastima;**
- **najteže je djelovanje takvih skupina u nerazvijenim krajevima, gdje su i najpotrebnije.**

Izvor: 'Citizen Action' istraživanje provela je 'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions' u razdoblju od 1987. do 1992., u Španjolskoj, Portugalu, Grčkoj, Nizozemskoj, Belgiji, Irskoj i Velikoj Britaniji.

Političari i kreatori razvoja moraju poštivati lokalne okolnosti

Bez obzira na stanje neprofitnog sektora, glas javnosti i ustrajnost u razvoju ovisi o stupnju povezanosti lokalnih skupina i svijesti o njihovoj ulozi u društvu.

Vrlo je jasno da kreatori politika i razvojnih programa prigodom pripreme planova moraju u obzir uzeti lokalne okolnosti:

- 1. pojedinci u regiji već rade na poboljšanju stanja u regiji;**
- 2. stanovništvo se okuplja oko određenih tema i uključuje veći broj ljudi u svoj djelokrug rada s ciljem poboljšanja stanja;**
- 3. stanovništvo može najlakše sudjelovati u razvoju, odnosno programima razvoja svog kraja kroz neprofitni sektor.**

dio

Vježbe za rad s grupom

drugi

Vježbe za rad s grupom

Metode “oživljavanja” zajednica

U prvom dijelu smo pokušali objasniti razloge zbog kojih je prigodom pripreme i provedbe programa lokalnog/regionalnog razvoja doista važno uključiti lokalno stanovništvo. Drugi dio priručnika ponudit će određena metodološka rješenja uz vježbe koje možete koristiti pri radu na pokretanju i uključivanju lokalnih zajednica. Dakako, ovo je samo jedan dio velike ponude metoda rada sa zajednicom.

Kao što smo već spomenuli u uvodu, ovaj Priručnik namijenjen je prvenstveno trenerima⁵ i svima koji se bave radom u zajednici, ali već imaju znanja u radu s grupom.

Za sve koji nisu prošli tu vrstu edukacije, a željeli bi o tome više znati upućujemo na sljedeću literaturu:

- **Grupni pristup u psihosocijalnom radu - Marina Ajduković**
Studijski centar socijalnog rada Pravnog fakulteta, Sveučilišta u Zagrebu, 1997. godina
- **Slagalica, Priručnik za mlade voditelje - Milena Medić i Vesna Kaiš**
Suncokret, 2001. godina
- **Moć suradnje, Priručnik za suvođenje – Vesna Teršelič i Mica Mladineo**
Centar za ženske studije, 2001. godina
- **Grupe samopomoći, Priručnik za voditeljice**
Centar za žene žrtve rata, Zagreb, 2000. godina

⁵ Više je organizacija u Hrvatskoj koje mogu pružati takve usluge. Povremenim organiziranjem edukacije na različite relevantne teme, povećava se broj osoba osposobljenih za rad s grupama u zajednici.

Na stranicama koje slijede obradit ćemo područja:

- a) MEĐUSEKTORSKA SURADNJA
- b) NAČELA SUDJELOVANJA JAVNOSTI U POSTUPCIMA DONOŠENJA ODLUKA
- c) STRATEGIJE UKLJUČIVANJA JAVNOSTI U POSTUPKE ODLUČIVANJA



Za sve vježbe koje navodimo u ovom poglavlju potreban je voditelj, facilitator ili trener, dakle ljudi koji imaju znanja i vještine za podučavanje odraslih, odnosno za rad s grupama. Optimalna veličina grupe je između 15 i 20 osoba, potrebna je prostrana i prozirna prostorija u kojoj se polaznici mogu dobro osjećati tijekom cijelog dana. Najveći dio vježbi provodi se u malim grupama, dakle velika grupa se dijeli na manje. Materijal potreban za rad su: markeri, veliki papiri i žute naljepnice.

a) Međusektorska suradnja

Cilj ovog poglavlja je uključiti sudionike radionica u vježbe koje su pripremljene kako bi ilustrirale koristi i načela međusektorske suradnje.

Ovaj dio pomaže sudionicima da:

- razumiju koristi i prepreke u suradnji među sektorima;
- upoznaju sličnosti i razlike uloga različitih sektora u razvoju društva
- prepoznaju motivacije članova različitih sektora.

Vježbe u ovom poglavlju:

Vježba br. 1: Jedan i svi



Vježba br. 2: Sektori i njihova uloga u društvu



Vježba br. 3: Koristi od međusektorske suradnje



Zaključci: Koristi od sudjelovanja javnosti u postupcima donošenja odluka

vježba br.1

Jedan i svi – vježba u kojoj ćete svoje vizije usporediti s tuđim i pronaći načine kako da ih uskladite.

Prvi dio: Pojedinac

Upute za rad - Na komadu papira nacrtajte kako vi vidite vaš idealni kraj/krajobraz. Imate pet minuta za dovršenje svog zadatka.

Po dovršenju zadatka usporedite vaš rad s ostalima u grupi. Kakve su sličnosti vašeg crteža s crtežima ostalih u skupini?



Drugi dio: Svi

Upute za rad - Na velikom komadu papira, zajedno s ostalima u svojoj maloj skupini, nacrtajte sliku skupne vizije vašeg idealnog kraja. Morate izraditi crtež zajedničkim dogovorom, u kojem će biti zastupljeni svi članovi skupine. Imate deset minuta za dovršenje ovog zadatka.

Po dovršenju zadataka u grupnom razgovoru odgovorite na sljedeća pitanja - Koja je razlika u procesu nastajanja crteža u pojedinačnom i skupnom radu? Je li u skupnom crtežu zastupljena i vaša vizija? Kako se odvijao proces stvaranja crteža i proces dogovaranja?

Sektori i njihova uloga u društvu

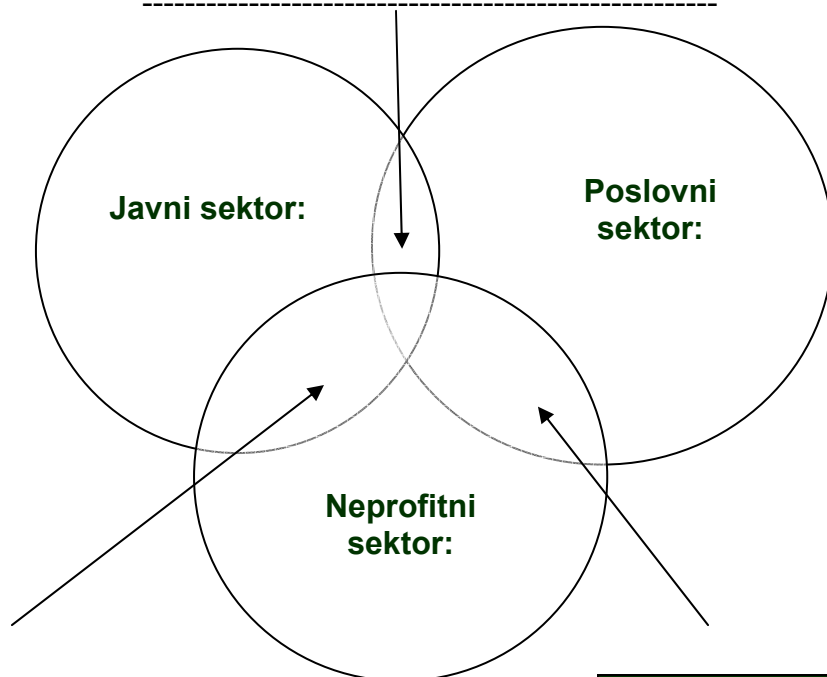
Prvi dio: Definiranje sektora

Upute: Razmislite i upišite pojedince ili institucije iz sva tri sektora u društvu (neprofitni sektor, javni i poslovni sektor) koji su izravno uključeni ili na neki način utječu na vaš rad?

Na temelju vlastitog iskustva procijenite suradnju između sektora.

Suradnja između javnog i poslovnog sektora			
☐	☐	☐	☐
dobra		loša	

navedite primjere i objasnite vašu procjenu:



Suradnja između javnog i poslovnog sektora			
☐	☐	☐	☐
dobra		loša	

navedite primjere i objasnite vašu procjenu:

Suradnja između javnog i poslovnog sektora			
☐	☐	☐	☐
dobra		loša	

navedite primjere i objasnite vašu procjenu:

Drugi dio: Razlike među sektorima

Upute: U manjim skupinama razmislite i navedite kako doživljavate pojedince ili institucije različitih sektora u društvu?

Kad bi uprava bila životinja, kako biste ju opisali? i zašto?

Kad bi poslovni sektor bio jelo, kako biste ga opisali? i zašto?

Kad bi udruge bile sport, kako biste ih opisali? i zašto?

Treći dio: Kako razlike premostiti?

Ukoliko suradnja među pojedinim sektorima u vašoj zajednici nije zadovoljavajuća, razmislite i zapišite načine moguće suradnje kojima bi se moglo smanjiti nerazumijevanje, odnosno unaprijediti suradnja. Koja bi se pitanja u vašoj zajednici time mogla brže riješiti?

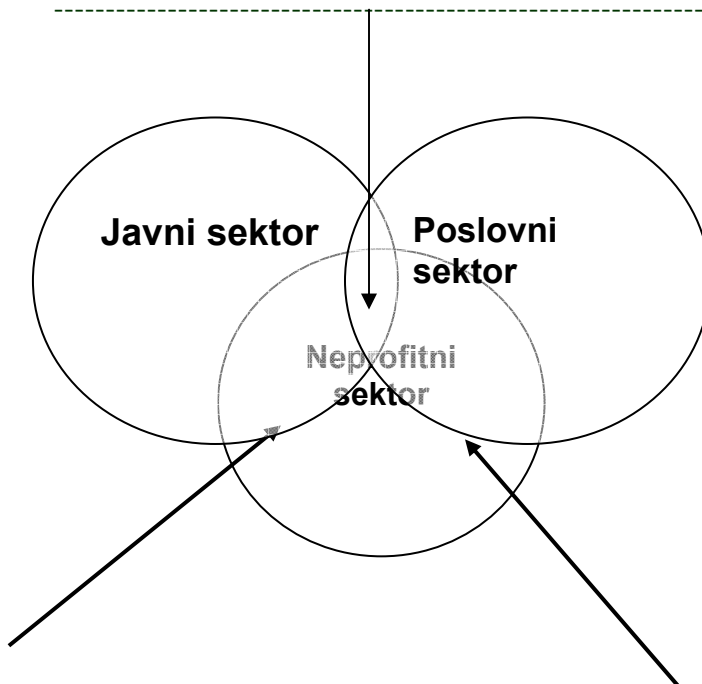
Na temelju vlastitog iskustva razmislite i imenujte partnere iz drugih sektora (poslovni, uprava) u vašoj zajednici s kojima biste mogli ubrzo razviti suradnju.

Zajedno sa odabranim partnerom iz skupine razmislite i isplanirajte korake djelovanja koje realno možete ostvariti u sljedećih 6 mjeseci.

Koristi od međusektorske suradnje

Koje su najvažnije koristi suradnje među sektorima? Koji su osnovni troškovi koji nastaju zbog suradnje među sektorima? Zna li osobito uspješne slučajeve suradnje? Ili osobito neuspješne? – navedite primjere i objasnite vaše mišljenje.

Koristi suradnje između javnog i poslovnog sektora?



Koristi suradnje između javnog i neprofitnog sektora?

Koristi suradnje između poslovnog i neprofitnog sektora?

Da zaključimo: Koristi od sudjelovanja javnosti u postupcima donošenja odluka

U nastavku su navedene koristi od međusektorske suradnje. Provjerite jesu li to i vaši zaključci. Možda imate i neke dodatne ideje:

Koristi za neprofitni sektor

- povećava se razumijevanje građana o postupcima odlučivanja, tko donosi odluke i na temelju čega (pomaže građanima u stvaranju vlastite budućnosti i razvoju demokratskih postupaka);
- građanima se omogućuje utjecaj na procese odlučivanja o pitanjima važnim za njihovu zajednicu;
- građanima se omogućuje bolje razumijevanje i saznanje o rizicima okoline u kojoj žive i kako utječu na njihove živote i lokalnu zajednicu;
- povećava se briga zajednice u rješavanju vlastitih problema, pomaže pri društvenom povezivanju i osjećaju društvene odgovornosti;
- građanima se pojačava osjećaj da njihovo sudjelovanje ima pozitivne utjecaje na uvjete života u njihovoj zajednici.

Koristi za poslovni sektor

- povećava se znanje i svijest o utjecaju poslovnog sektora na okolinu i zajednicu u kojoj djeluje;
- povećava se razumijevanje o pitanjima važnim za potrošače te o djelotvornijem reklamiranju proizvoda;
- omogućuje se utjecaj na vladine odluke koje izravno utječu na poslovni sektor zbog posjedovanja/dobivanja informacija i boljeg razumijevanja stajališta javnosti i vlade;
- smanjuje se prostor za potencijalne sukobe s javnosti ili s vladinim tijelima;
- smanjuju se mogući otpori građana njihovim uključivanjem u početnim fazama planiranja programa i projekata, a time se izbjegavaju kašnjenja i troškovi;
- sudjelovanjem javnosti, poboljšava se položaj kod potencijalnih kreditora i financijskih institucija;
- donose se kreativna rješenja koja odgovaraju lokalnim potrebama;
- grade se odnosi povjerenja s predstavnicima lokalnih zajednica, potrošačima i građanima u cijelosti, kao i s udrugama i medijima.

Koristi za javni sektor

- tijelima uprave omogućuje se kvalitetnije i kompetentnije donošenje odluka, uvažavanjem različitih mišljenja i pristupa, vrijednosti i ideja, te prikupljanje izravnih spoznaja o okolini u kojoj žive članovi zajednice;
- unaprjeđuje se svijest građana o pitanjima zajednice i razumijevanje javnosti za projekte i pitanja koja su utjecala na donošenje odluka, što je uvjet za djelovanje demokratskog sustava i povećanje povjerenja građana u institucije vlasti;
- građani djeluju kao "produljena ruka" vlasti, prepoznajući probleme i poduzimajući akcije u cilju smanjenja prepoznatih problema ili kršenja zakona te se time doprinosi boljem radu državnih službi, inspekcija i jača njihove potencijale uz uštedu novca;

- jača se položaj pojedinih ministarstava u odnosu na ostala ministarstva zbog toga što su njihova mišljenja i aktivnosti poduprti mišljenjem javnosti, tako da vlada ne može ignorirati pitanja koja su građanima važna;
- sukobi i nesporazumi između građana i vlasti lakše se rješavaju;
- štedi se novac i vrijeme; usprkos tomu što uključivanje javnosti u ranoj fazi procesa može usporiti proces planiranja i povećati troškove na početku, ono na kraju ipak rezultira uštedama jer nema nepredviđenih promjena pri provođenju odluke ili projekta;
- razvijaju se kreativna i lokalnoj sredini prilagođena rješenja;
- grade se dobri odnosi s predstavnicima lokalnih zajednica, potrošačima, javnosti, udrugama i medijima, koji se temelje na povjerenju i uzajamnom razumijevanju.

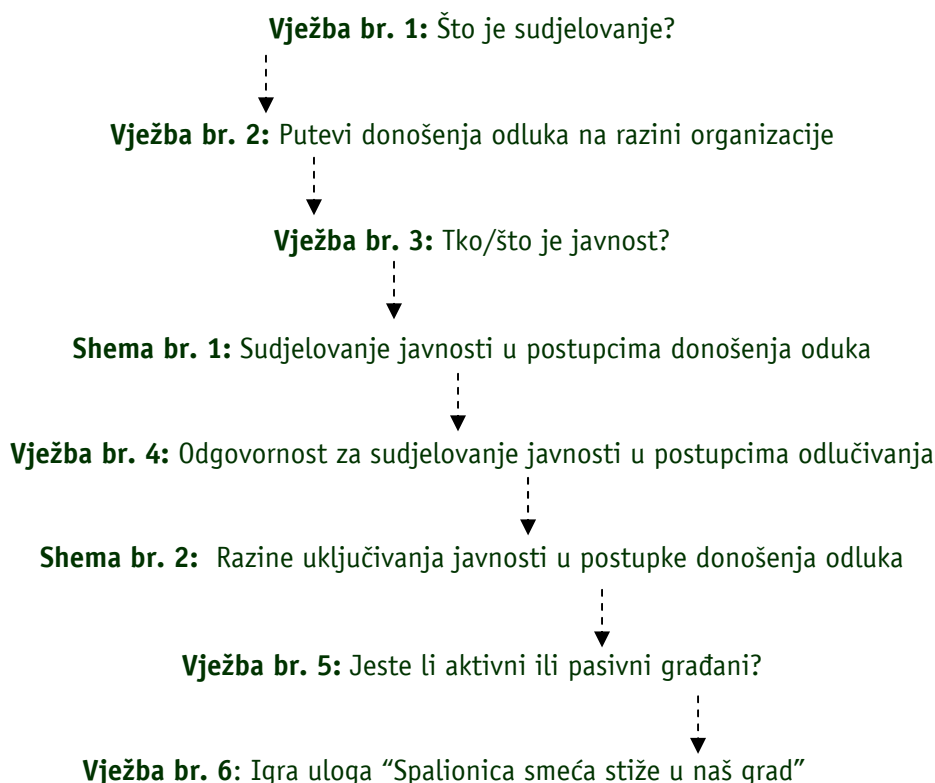
b) Načini sudjelovanja javnosti u postupcima donošenja odluka

Cilj je ovog dijela Priručnika ostvariti bolje razumijevanje temeljnih načina sudjelovanja javnosti i doći do zajedničkog razumijevanja značenja i primjene tih načela u svakodnevnom životu i praksi.

Na sljedećim će se stranicama obrazložiti:

- razlike između sudjelujućih i nesudjelujućih procesa donošenja odluka;
- razlike između aktivnog i pasivnog sudjelovanja;
- što znači donošenje odluka;
- različite razine sudjelovanja građana u postupcima donošenja odluka;
- metode i tehnike sudjelovanja javnosti.

Vježbe u ovom poglavlju su:



Što je sudjelovanje?

Napišite nekoliko obilježja kojima biste opisali sudjelujući proces donošenja odluka.

Napišite nekoliko obilježja kojima biste opisali nesudjelujući proces donošenja odluka.

Mala pomoć!

Participacijski, odnosno sudjelujući proces je kad građani nisu samo pasivni promatrači, već doprinose rješavanju problema na temelju informacija dobivenih od vlasti/planera putem mehanizama određenih zakonskim propisima. Jedan od mogućih načina sudjelovanja je iznošenje primjedbi, mišljenja i preporuka tijekom javne rasprave o prostornom planu. Planeri objašnjavaju stanovnicima kako su zamislili izgled i razvoj područja, a stanovnici mogu postavljati pitanja i iznositi mišljenja, bilo kao pojedinci bilo kao skupine. Planerima je to prigoda za provjeru ideja te promjenu rješenja na temelju dobivenih mišljenja.

Putevi donošenja odluka na razini organizacije

Prvi dio

Upute: Razmislite i nacrtajte put kojim se donose odluke u vašoj organizaciji. Koristite metodu koja vam najviše odgovara - crtež, dijagram, tablicu i drugo. Vaša skica treba objasniti tko je uključen na kojoj razini odlučivanja.



Drugi dio

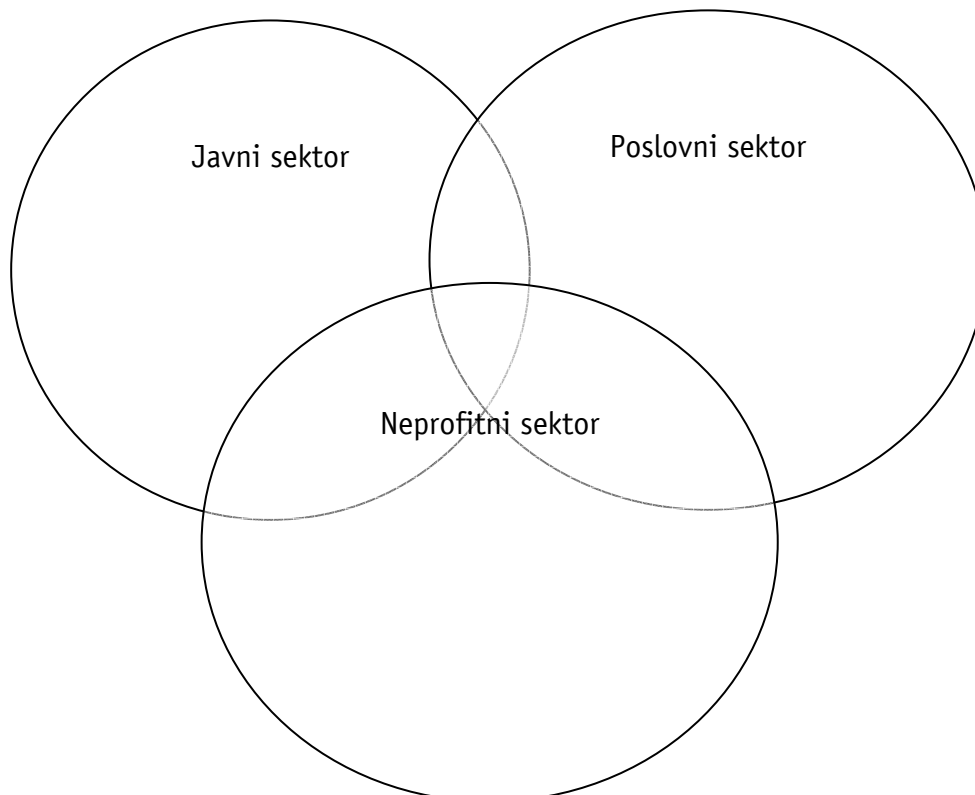
Upute: Razmislite i u ponuđenu tablicu upišite na kojoj razini vi sudjelujete u donošenju odluka i na koji način.

_____ - uključen/a	DA	NE
_____ - uključen/a	DA	NE
_____ - uključen/a	DA	NE
_____ - uključen/a	DA	NE
_____ - uključen/a	DA	NE

Nakon što smo govorili o tomu što znače sudjelujući procesi, te što znači sustav donošenja odluka na razini organizacije, prelazimo na višu razinu, odnosno na **sustav donošenja odluka u društvu**.

Tko/što je javnost?

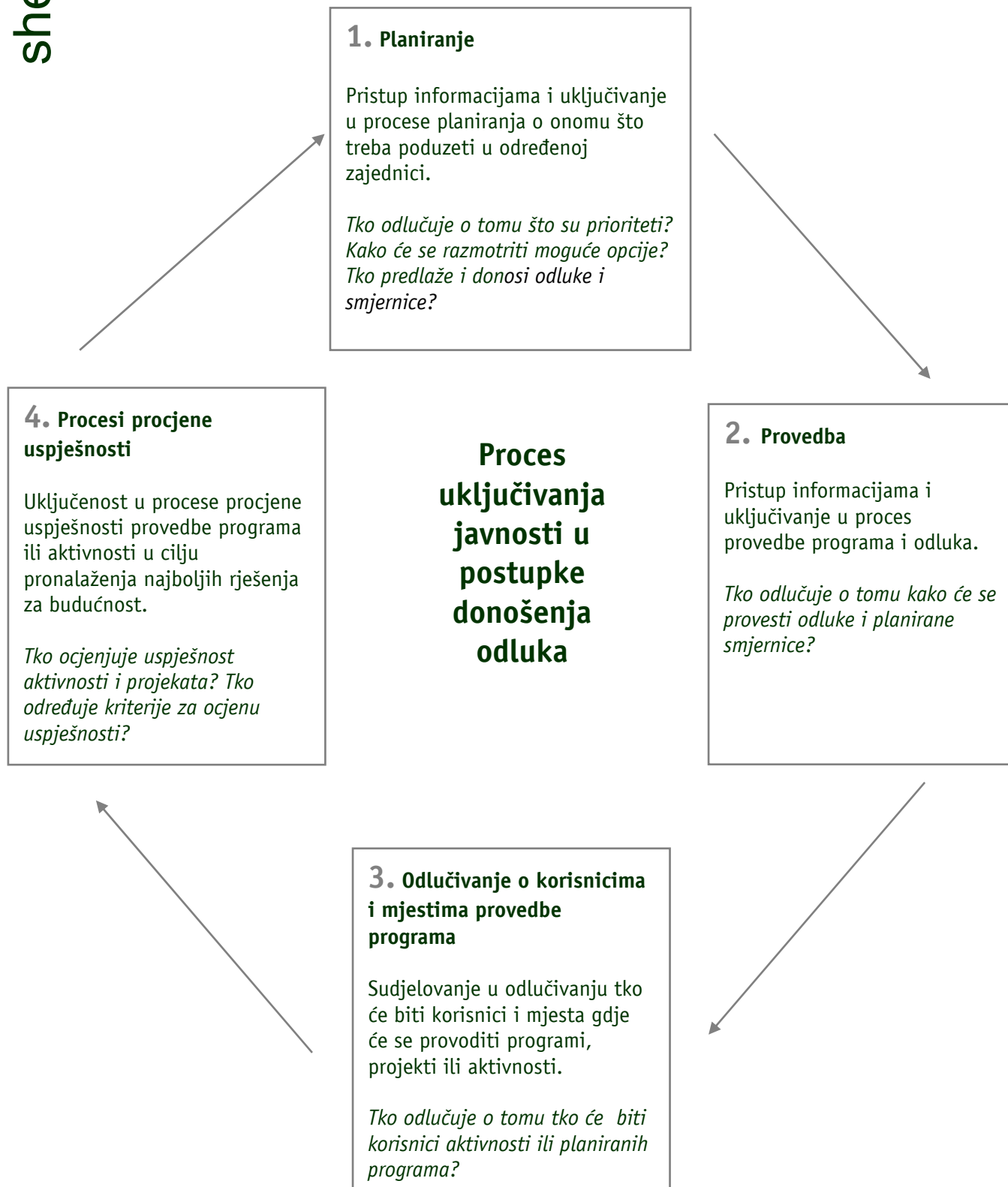
Tko predstavlja/čini javnost? Za koje pojedince ili institucije unutar tri sektora u društvu vi vjerujete da čine javnost? Upišite vlastito mišljenje u ponuđene krugove.



Nakon rasprave u grupi upišite zaključke o tome tko/što je javnost.

Sudjelovanje javnosti u postupcima donošenja odluka

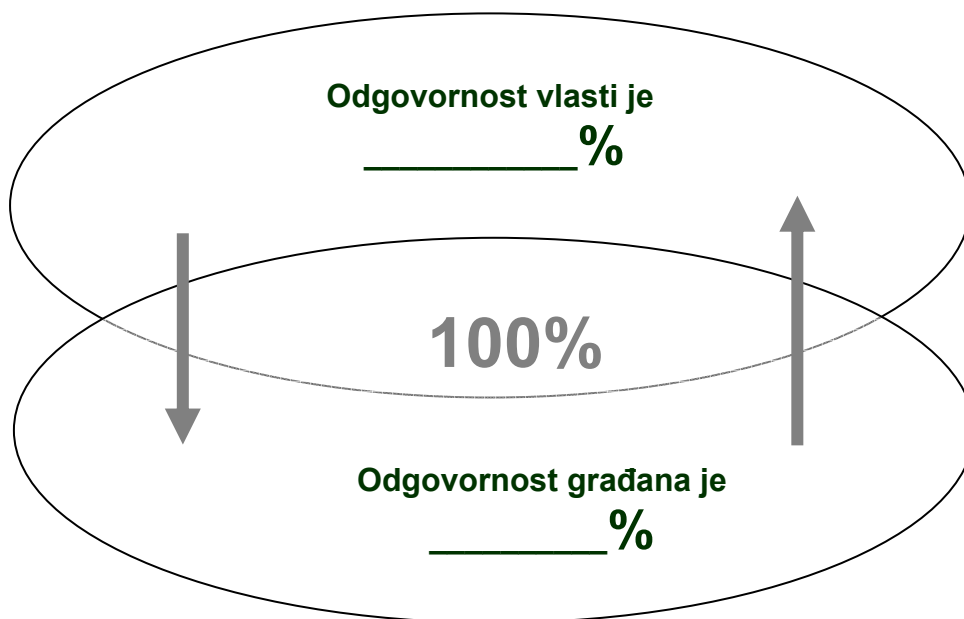
Razmislite o fazama prikazanim u shemi i napišite odgovore na postavljena pitanja. Procijenite trenutnu situaciju u vašoj zajednici. Da li smatrate da postoji raskorak između realne i željene situacije. Ako da, što bi se trebalo mijenjati?



Odgovornost za sudjelovanje javnosti u postupcima odlučivanja

Koliko su vlasti odgovorne za razvoj i poticanje sudjelovanja građana? Koliku odgovornost imaju građani za traženje načina uključivanja u procese odlučivanja?

Navedite koliki postotak odgovornosti za sudjelovanje javnosti vjerujete da pripada vlastima, a koliki građanima? Nakon što se odlučite o tom odnosu, razmislite i navedite svoje razloge.



Razlozi za odgovornost vlasti

Razlozi za odgovornost građana

Razine uključivanja javnosti u postupke donošenja odluka

Različita razina sudjelovanja javnosti omogućuje različiti stupanj njihove uključenosti u postupke donošenja odluka odnosno različiti broj uključenih osoba.

Općenito - što je razina uključenosti (odlučivanja) viša, to je broj uključenih manji.

Obavješćavanje javnosti o planiranim aktivnostima preduvjet je za njeno uključivanje u postupke odlučivanja. Ukoliko stanovnici nekog područja nisu obaviješteni o planiranim aktivnostima lokalnih vlasti, ne mogu o tomu stvoriti mišljenje, ne mogu o tomu raspravljati niti mogu početi djelovati. Obavješćavanje javnosti predstavlja najjednostavniji oblik komuniciranja lokalnih vlasti ili planera sa stanovnicima, no na ovoj se razini ne može govoriti o uključivanju javnosti, jer je riječ o jednosmjernoj komunikaciji. Vlasti/planeri izjavama za javnost, konferencijama za novinare, glasilima ili web stranicama obavještavaju javnost, ali joj ne daju prigodu za iznošenje primjedbi i mišljenja.

Povratne informacije - Komunikacija se odvija u dva smjera - lokalne vlasti/planeri obavještavaju javnost o planiranim aktivnostima, a javnost može iznijeti svoje mišljenje. Traženjem povratnih informacija, odnosno mišljenja o planiranim aktivnostima (primjerice ispitivanjem javnog mišljenja), počinje uključivanje javnosti u postupke donošenja odluka.

Konzultacije - Sljedeća, viša razina uključenosti otvara mogućnost rasprave između vlasti/planera i javnosti, gdje planeri predlažu već gotova rješenja o kojima se javnost može očitovati. Taj se proces provodi obavješćavanjem javnosti o planiranim aktivnostima putem javnih rasprava, radionica i slično, na kojima se građani mogu očitovati i iznijeti svoja mišljenja. Na ovoj se razini otvara dijalog. Odgovorni za odlučivanje primaju na znanje primjedbe, prijedloge, mišljenja i preporuke građana, o njima se očituju, ali ih ne moraju uzeti u obzir prigodom donošenja odluka.

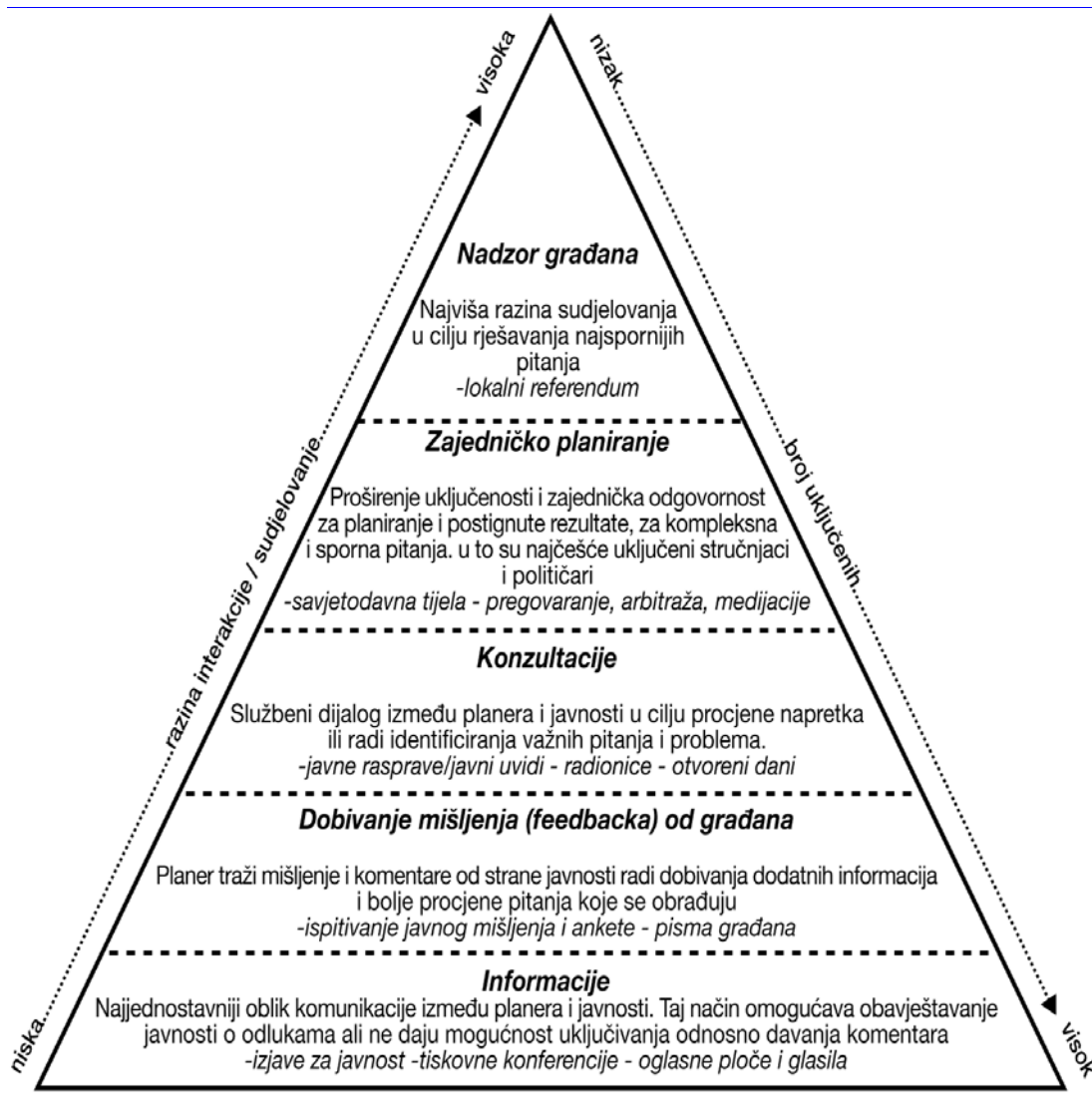
Zajedničko planiranje - Sljedeća je razina zajedničko planiranje na kojoj predstavnici građana sudjeluju u radu savjetodavnih tijela ili radnih skupina. Odluke se donose zajednički, te je odgovornost za postignute rezultate podijeljena. Na ovoj je razini riječ o interakcijskom odnosu te se otvara prostor za deliberacijski dijalog⁶.

Ovdje valja navesti još jedan, najizravniji oblik odlučivanja građana, a to je **referendum**. Takav se način donošenja odluka ne provodi često, već samo u rješavanju najspornijih pitanja, kad narod/birači izravno glasujući odlučuju o prihvaćanju ili odbacivanju nekog pitanja (najčešće političke naravi), umjesto parlamenta odnosno skupštine. Na referendumu birači odlučuju neposredno tajnim glasovanjem.

Prema Zakonu o referendumu (NN 33/96) "referendum je oblik neposrednog odlučivanja birača u obavljanju državne vlasti o pitanjima određenim Ustavom (državni referendum) i o pitanjima iz samoupravnog djelokruga županija, gradova i općina određenim zakonom i statutom (lokalni referendum). Drugi oblici neposrednog odlučivanja i izjašnjavanja birača u obavljanju državne vlasti i lokalne samouprave su: savjetodavni referendum, mjesni zborovi građana i predstavke građana."

⁶ Deliberacija: vidi str. 41-45

shema br.2



Jeste li aktivni ili pasivni građanin?

Upute: Pročitajte ponuđene formulacije i razmislite o vlastitoj ulozi. Na lijevoj ispod teksta napišite koju ulogu kao građanin imate danas? Na desnoj strani napišite koju biste ulogu kao građanin željeli imati ili trebate imati ?

Uloga građana u društvu

Aktivno sudjelovanje	
Građanin kao donositelj odluka Građani kao članovi zajednice imaju najjasniji i možda najtočniji pregled potreba i prioriteta svoje zajednice i trebaju sami donositi odluke o pitanjima koja ih se tiču.	+
Građanin kao savjetodavac Građane u tijeku procesa odlučivanja treba povremeno konzultirati da bi se čulo i njihovo mišljenje. Tada odgovarajući podatak može utjecati na odgovorno odlučivanje o različitim idejama.	E
Građanin kao sudionik Građani ne moraju uvijek znati što je potrebno ili koji je najbolji pristup problemu, ali njihovo bi mišljenje trebali ispitati i obraditi stručnjaci i koristiti ga prigodom donošenja odluka.	U
Građanin kao član zajednice Stručnjaci ili educirani izabrani predstavnici vlasti imaju pravo donositi odluke u ime građana. Oni to čine pretpostavljajući da predstavljaju interese svoje zajednice, sve dok ne dobiju drukčije mišljenje.	L
Građanin kao birač Građani trebaju glasati za svoje zastupnike, ali donošenje odluka je ozbiljan postupak i treba ga prepustiti kvalitetnim stručnjacima i političarima, a ne javnosti.	O
	V
	I
Pasivno sudjelovanje	
Uloga koju imate	Uloga koju biste željeli imati
_____	_____
_____	_____

Nakon što ste procijenili svoju ulogu, razmislite o sljedećem.

Što bismo trebali učiniti da postanemo aktivni građani?

Koje aktivnosti/korake bismo trebali poduzeti?

Na koje prepreke možemo naići i kako ih premostiti?

Koji je realan vremenski okvir u kojem možemo postati aktivniji građani?

Igra uloga “Spalionica smeća stiže u naš grad”

Upute: Ova aktivnost temelji se na 'igranju uloga', u čemu sudjeluju svi sudionici radionice. Svatko od vas ima tekst o posebnoj ulozi koju će odigrati tijekom aktivnosti. Voditelji će vas usmeno uputiti i odgovoriti na sva vaša pitanja - slobodno ih pitajte o svemu što vam nije jasno.

Uređenje prostora, način na koji će se vježba odvijati, vaša imena, izgled i drugo - slobodno prilagodite svojim potrebama.

Vježba se sastoji od dva dijela. U prvom dijelu, koji traje 20 minuta, vaš je zadatak da pročitate opis stanja i tekst o vašoj ulozi, a potom dobro razmislite i pripremite se za nastavak. Prokomentirajte situaciju unutar vaše skupine kojoj je dodijeljena ista uloga.

Drugi dio vježbe traje 10 minuta. Sastoji se od konferencije za novinare u kojoj će sudjelovati svi sudionici radionice - svatko na svoj način i prema dobivenoj ulozi.

Zadatak

U vašem se gradu odnedavno šire glasine da je u njegovoj neposrednoj blizini (Perušiću) odabrana lokacija za spalionicu smeća, te da će uskoro započeti izgradnja.

Saznajete da se u gradu nalaze austrijski poslovni ljudi, investitori projekta, koji su za sutra najavili konferenciju za novinare kako bi informirali zainteresirane.

Pripremite se za dodijeljenu ulogu

Razmislite na koji ćete se način predstaviti ostalim sudionicima vježbe, što ćete točno zastupati, za koje stavove i vrijednosti ćete se zalagati i na koji način ćete to učiniti. Vi ćete sami pripremiti vaš nastup, ali pritom morate slijediti upute za vašu ulogu. Vaš je zadatak u ovoj vježbi prilagoditi vaše ponašanje tako da se što više uživate u stvarno stanje.

Grad

Vi ste dogradonačelnik. Upoznati ste s uputom Vlade da se iziđe u susret austrijskim poslovnim ljudima, kao i njihovim planovima za izgradnju spalionice. Prije nekoliko mjeseci donesen je novi Zakon o lokalnoj upravi i samoupravi koji daje veće ovlasti lokalnim tijelima u odlučivanju, prikupljanju prihoda ali, na vašu žalost, i smanjuje izvore prihoda iz državnog proračuna na koje ste se do sada oslanjali. Stoga vam je ideja o spalionici vrlo prihvatljiva i u njoj gledate dugoročne interese Grada: nova radna mjesta, posao za poduzetnike u gradu, privlačenje novih investitora, otvaranje bescarinske zone i poduzetničkog inkubatora. Imate oko toga puno planova.

Austrijanci su s vama kontaktirali više puta i obećali ste im da ćete im pomoći oko upoznavanja zajednice s planovima. Ali, niste dospjeli napraviti puno u svezi s tim, u uredu nemate dovoljno ljudi, a i odziv zajednice tradicionalno je slab. Bliži se konferencija za novinare i ubrzano se pripremate ispuniti očekivanja Vlade i inozemnih investitora.

Županija

Načelno ste za spalionicu, jer to znači gospodarski boljitak za cijeli kraj, ne samo za Gospić. Prema novim propisima o lokalnoj upravi i samoupravi, i vi se okrećete samofinanciranju. Pragmatični ste, zainteresirani, ali i pomalo distancirani jer sve ipak spada pod ingerenciju Grada. Malo se pribojavate ekoloških udruga u gradu, koje nisu zadovoljne vašim odnosom prema njima, odnosno znate da smatraju da nisu dovoljno i na vrijeme informirane o investiciji. Obavili ste nekoliko razgovora s potencijalnim suradnicima na projektu, ali vam nikako nije jasno zašto morate o tomu razgovarati s građanima. Pa, to je ipak samo poslovna investicija koja se njih apsolutno ne tiče.

Austrijski poslovni čovjek (Jürgen Thomas)

Vi sazivate konferenciju za novinare. Kao ugledni biznismen iz prijateljske zemlje, došli ste ovamo i ne samo zbog poslovnih razloga. Dakako, ovo je za vas prigoda za zaradu, ali spalionica je vrhunski ekološki proizvod, poštuje najviše zapadnoeuropske standarde. Očekujete da je lokalna javnost ipak pripremljena za cijeli projekt, jer ste tako dogovorili s Gradom i Županijom. Lokalni poslovni ljudi koji su vam potencijalni kooperanti, čini se da će se brzo i lako uključiti u posao, a razgovori s lokalnom upravom bili su pravo zadovoljstvo. Nezaposlenost je velika i radna snaga neće biti problem. Čini se da ste našli pravo mjesto za ulaganje. Na konferenciji za novinare želite svečano najaviti početak svog velikog projekta.

Udruga 'Radost prirode'

Vi ste radikalno protiv industrije, tehnologije, globalizacije, inozemnih ulaganja. Općenito, vi želite Liku očuvati isključivo za ekološku poljoprivredu i turizam. To su u konačnici i strategijske odrednice Vlade. Niste potpuno sigurni koliko i kako se od toga može živjeti, ali ste sigurni da "prljavoj industriji" u Lici nema mjesta. Divlja odlagališta otpada se gomilaju, ali lokalni zanesenjaci će to već nekako riješiti. Ne zanimaju vas previše potankosti o spalionici. Udruga ste s vrlo malim brojem članova i to vas pretjerano ne brine. Smatrate i da tako mali odražavate stavove vaše zajednice. Konferenciju za novinare ćete iskoristiti da jasno iskažete svoje veliko NE!

Udruga 'Priroda daje'

Vi ste praktično orijentirana udruga. Želite očuvati Liku za buduće naraštaje i razvijati lokalno gospodarstvo koristeći ljepote prirode. Ali, povrh toga, vi ste i osviješteni ekolozi koji razumiju da industrija, ukoliko je brižljivo nadzirana može zaposliti puno ljudi i pokrenuti lokalno gospodarstvo. To znači da vas načelno ne smeta izgradnja spalionice ukoliko je uistinu izgrađena i radi prema najvišim standardima zaštite okoliša (malo oko toga dvojite, želite to provjeriti). Vrlo ste povrijeđeni načinom kako je investicija dovedena u Liku - pod okriljem noći i bez ikakve najave. U novinama do sada nije bilo priloga o tomu, nikakvi skupovi građana nisu održani, ne znate je li izrađena studija utjecaja na okoliš. Smeta vas manjak informacija, neuvažavanje, jednosmjernost, to što vas nitko nije ništa pitao i što zapravo ne znate što se događa jer nemate pravu informaciju. Željeli biste uspostaviti kontakt s udrugom "Radost prirode", jer mislite da ćete zajedničkom akcijom zastupati mišljenje većeg broja građana, nego da samo vi rješavate problem. Na konferenciji za novinare želite saznati više potankosti i dati do znanja investitoru i vlastima da je ovakav način odnosa prema građanima neprihvatljiv.

Perušić

Vi ste žitelj/ica mjesta Perušić u blizini kojeg je predviđena gradnja spalionice smeća. Zainteresirani ste za događaje, ali niste dovoljno informirani. Obilazite ostale skupine koje sudjeluju u vježbi - kao što biste činili i u stvarnosti. Prosječni ste građanin, obrazovani, pasivni ste, ne želite se aktivirati ni u čemu što se događa - glumite nezainteresiranost, načelno ste ljubazni prema svima, ali ukoliko vas bilo tko (osobito stranci) nešto pita o spalionici - to ćete izbjeći na agresivan način. Udruge ne volite osobito i smatrate da se građani nemaju razloga udruživati. I tako je sve u ovoj zemlji samo politika. Doći ćete na konferenciju za novinare i tiho gundati protiv svega.

Mediji 1.

Vi ste predstavnik lokalne radio-postaje. Kao tipičan novinar, pokušavate saznati što se događa, tko što čini, gdje, kada, zašto, u čijem je to interesu, što o tomu misle ostali sudionici. Postavljate puno pitanja i tražite odgovore na njih jer 'javnost ima pravo znati'. Poznajete većinu ostalih sudionika i pokušavate to iskoristiti da biste došli do informacija. S druge strane, i sami živite u Gospiću i zainteresirani ste i osobno za cijelu stvar.

Mediji 2.

Vi ste novinar 'Novog lista'. Niste odavde, čuli ste da se nešto događa i pokušavate saznati potankosti, jer vaš je zadatak napraviti kratak prilog za sutrašnje novine. Trebate se ponašati kao pravi novinar - vodite intervju ako je potrebno - ali pravi izvor informacija za vas je konferencija za novinare.

Promatrač

Vaša je zadaća promatrati što se događa tijekom vježbe, ne sudjelujete u raspravama, niti utječete na tijek vježbe. Svoja zapažanja bilježite kako bismo nakon vježbe imali što više informacija o tomu što smo vidjeli ili doživjeli. Obratite pozornost na tijek događaja, način donošenja odluka, korisnost odabranog pristupa, obaviještenost sudionika - na međusobne odnose. Jednako tako, zabilježite jesu li neke skupine i na koji način te na čiju točno inicijativu pokušale kontaktirati neku drugu skupinu.

Kako biste bili što uspješniji u raspravi nakon vježbe, nastojte svoja opažanja iznijeti na sljedeći način:

- vidio/vidjela ili doživio/doživjela sam
- svidjelo mi se...
- mislim (čini mi se) kako bi (opišite neko ponašanje koje ste vidjeli) bilo dobro unaprijediti na način.....(dajte vaš prijedlog)

c) Strategija uključivanja javnosti u postupke odlučivanja

Cilj ovog modula je provesti sudionike kroz proces strategijskog razmišljanja, kojem je cilj kritički preispitati problem s kojim se susreću i pripremiti jasnu strategiju uključivanja građana za rješavanje problema. Osmišljavanje pojedinačnih planova djelovanja je središnji zadatak sudionika tijekom radionica.

Sudionike treba ohrabriti da propituju vlastite ideje i dvojbe i, sukladno vlastitim potrebama, razviju vlastitu strategiju djelovanja.

Ciljevi ovog dijela Priručnika su:

- razumjeti proces prikupljanja podataka i tehnike dogovaranja (deliberacije) te odrediti ciljeve;
- razumjeti proces analize dionika i pripremiti iscrpan popis s opisom svih sudionika koji izravno ili neizravno utječu na konkretan slučaj;
- razumjeti opsežne mogućnosti koje pružaju različite metode i tehnike uključivanja javnosti i njihovu primjenjivost u određenom slučaju;
- pripremiti plan djelovanja za rješavanje određenog problema ili slučaja.

Strategija sudjelovanja javnosti može se podijeliti u četiri cjeline:

1. PREPOZNAVANJE PROBLEMA

- prikupljanje podataka i odabir slučaja
- tehnika dogovaranja/deliberacije
- kako započeti
- prepoznavanje problema
- uobličavanje/definiranje problema i odabir smjera djelovanja

2. ANALIZA DIONIKA

- saveznici
- protivnici

3. ODABIR METODA I TEHNIKA

4. IZRADA AKCIJSKOG PLANA

1. Prepoznavanje problema

Prikupljanje podataka i odabir slučaja

Namjera je ovog modula objasniti razvoj strategija uključivanja građana u postupke odlučivanja u cilju rješavanja određenog problema. Najbolje je ukoliko se sudionici uključe u rad radionice s konkretnim problemom kojeg žele riješiti. Međutim, ukoliko tomu nije tako, treba pripremiti zamišljeni slučaj koji će pomoći prigodom provedbe vježbe.

Prigodom odabira slučaja na kojem sudionici planiraju raditi tijekom radionice treba voditi brigu o tomu da:

1. je problem praktičan, jasan i rješiv;
2. problem sadrži i komponentu uključivanja građana u postupke donošenja odluka;
3. sudionici dobro poznaju problem i imaju pristup konkretnim podacima, te im je poznato dovoljno potankosti o konkretnim pitanjima i svim sudionicima u problemu;
4. su ciljevi i misija inicijative, odnosno organizacije koja planira raditi na određenom problemu u svezi s problemom.

Tehnika dogovaranja (deliberacije)

Kao jedna od sve češćih tehnika koje se koriste prigodom definiranja problema i pripreme strategije djelovanja za rješavanje prepoznatog problema jest tehnika dogovaranja ili deliberacije⁷ (deliberatio - dogovaranje, razmišljanje, rasuđivanje, premišljanje, razmatranje; Bratoljub Klaić – Rječnik stranih riječi).

Kao što smo naveli u uvodu, uz niz problema vezanih uz tranziciju, dodatni problem predstavlja i demokratska tranzicija, odnosno povećanje sudjelovanja građana u donošenju odluka na svim razinama odlučivanja. U tradicionalnoj demokraciji sve je očitije udaljavanje između političara i društva odnosno građana, koji su postali puki objekt odlučivanja. Jedan od mogućih izlaza iz takvog stanja nudi pregovaračka (ili deliberacijska) demokracija⁸ koja razumije politiku kao zbroj različitih mogućnosti u okviru kojih stanovnici neke zajednice rješavaju svoje zajedničke probleme. Građani tako postaju subjekt procesa odlučivanja i djeluju kao pojedinci koji slobodno (deliberacijski) odlučuju i interpretiraju odluke i događaje.

Pretpostavka za uključivanje u sustav donošenja odluka jest da te odluke počivaju na racionalnoj raspravi, a ne na strastima i slijepom slijeđenju pojedinačnih interesa. Osnovica demokratske promjene kojoj teže postsocijalistička društva je da svaku zajednicu čine pojedinci koji su kao svjesni građani sposobni putem racionalne rasprave donijeti odgovorne odluke, imajući pritom u vidu opće interese.

⁷ Tehniku deliberacije promovirala je u SAD zaklada Kettering.

⁸ Pojam 'deliberacijske demokracije' uveo je šezdesetih godina 20. stoljeća Jürgen Habermas.

Jürgen Habermas, jedan je od najutjecajnijih njemačkih filozofa i sociologa. Predavao je filozofiju i sociologiju u Heidelbergu, Max-Planck institutu te na Frankfurtskom sveučilištu. Autor je brojnih specijaliziranih djela na području društvenih znanosti, teorije i povijesti ideja. Kritizirao je suvremena industrijska društva zbog njihove bezobzirne usmjerenosti k ostvarivanju zadanih ciljeva. Ta ih usmjerenost, prema Habermasu, onemogućuje da cijene važnost komunikacijske akcije, odnosno razumijevanja i postizanja sporazuma s drugima.

Za one koji žele znati više

Što je deliberacija?

Prema Jürgenu Habermasu, početke 'deliberacijske demokracije' nalazimo u pubovima Velike Britanije i salonima Francuske - javno mnijenje i javna sfera postali su tako ključan dio buržoaskog demokratskog sustava. Rast gospodarstva i jačanje države tijekom 19. stoljeća ugrozio je položaj javne sfere, podloživši pojedinca gospodarstvu i birokraciji, s posljedicom sve slabijeg građanskog angažmana u javnim stvarima i odlučivanju.

Nastojeći zadovoljiti brojne pojedinačne interese različitih društvenih skupina, istodobno ih pomirujući s vlastitom ulogom služenja javnom dobru, država postupno dolazi u "krizu legitimiteta" jer je razapeta između kontradiktornih zahtjeva: deprivilegirani slojevi traže od institucija državu blagostanja, ali time se potkopava i demotivira tržišno gospodarstvo.

Demokratski proces – liberalni, republikanski ili nešto treće

U Habermasovoj teoriji, liberalan pogled na demokratski proces obilježen je političkim sukobom privatnih interesa i državnih institucija koje ostvaruju kolektivne ciljeve. Taj sukob usmjeren je kroz ustavno-zakonske propise, pa prvo suvremeno zakonodavstvo proizišlo iz pojave liberalizma uključuje popisana građanska prava, čime je zajamčena autonomija pojedinca i utvrđena granica državnog autoriteta nad pojedincem. Demokratski proces sastoji se od postizanja kompromisa između sukobljenih interesa.

Republikanski pogled na demokratski proces kaže da je politika proces cijele zajednice i medij putem kojeg članovi zajednice postaju svjesni međuovisnosti njihove zajednice i cijelog društva. Dok liberalan pogled podrazumijeva hijerarhijsku strukturu politike, s državnom moći i privatnim interesima, republikanski pogled tomu pribraja koncept solidarnosti i ideju zajedničkog dobra. Demokracija se tako ostvaruje etičko-političkim diskursom⁹, a deliberacija ovisi o konsenzusu koji dijele građani.

Prema Jürgenu Habermasu, treća, ili 'diskurzijska' teorija demokracije objedinjuje elemente liberalnog i republikanskog modela, stvarajući idealne postupke za deliberaciju i odlučivanje. Ona polazi od ideje decentraliziranog društva (tržište, neprofitni sektor....) odvojenog od državnih institucija, u kojem je deliberacijski proces naglašen, ali ovisi o tomu jesu li postupci i uvjeti komunikacije – institucionalizirani. Priznaje parlamentarna tijela, ali i neformalnu i nezavisnu sferu ili civilno društvo koje je različito od gospodarstva i države. Ta sfera komunicira s državnom i gospodarskom sferom, čime komunikacija između legalnih i institucionaliziranih sustava odlučivanja i mobilizirane javnosti dobiva na snazi.

Jedino javnost organizirana od pojedinaca može djelotvorno sudjelovati u procesu javne komunikacije putem kanala javne sfere, političkih stranaka i interesnih udruga.

⁹ Diskurs – razgovor, raščlanjivanje; diskurzivan – koji se izvodi s pomoću razumnog raščlanjivanja, misaonog zaključivanja, *Bratoljub Klaić – Rječnik stranih riječi*.

Cilj tehnike dogovaranja/deliberacije

Donositi odluke o načinima djelovanja u pojedinoj zajednici uvijek je težak posao i pojedinci će se stoga najčešće odlučivati za različite pristupe djelovanja. U svakom slučaju, bilo koja poduzeta akcija prouzročit će određene troškove i izazvati posljedice koje bi svakako trebalo predvidjeti unaprijed. Uz pitanje troškova i posljedica, kao rezultata određenih pristupa (strategija), postoje dvojbe pojedinca i skupina zbog kojih se često puta ne odabiru jednaki smjerovi djelovanja. Ljudi kroz te dvojbe i različite ustupke moraju proći zajedno kako bi postigli, ne možda potpun i cjelovit dogovor, ali svakako zajedničku viziju djelovanja, kao i odgovor o načinima na koje žele ili ne žele zajednički djelovati u rješavanju određenog problema.

Jedna od tehnika za postizanje dogovora za koju je potrebno razviti vještinu dijaloga je tehnika dogovaranja ili deliberacije. Privatno, mi se stalno dogovaramo, posebno u slučajevima kada moramo donijeti teške odluke o nama važnoj stvari. Tada temeljito odmjeravamo mogućnosti rješavanja našeg problema. To i jest temelj tehnike deliberacije – temeljito odmjeravanje različitih pristupa, za i protiv argumenata, kao i prikupljanje mišljenja drugih o tomu što bi bilo najbolje učiniti. Za razliku od uobičajene provjere naših ideja kada koristimo usporedbu crno-bijele krajnosti, putem deliberacijskog dijaloga istražujemo i propitujemo naše ideje, te analiziramo naše strahove, dvojbe ili nepoznanice.

Vođenje procesa dogovaranja/deliberacije

Za uspješnost procesa mora se osigurati mjesto sastanka (forum), te osoba koja će voditi sastanak (moderator). Ukoliko se proces dogovaranja odvija u zajednici, za forum se može odabrati bilo koje mjesto koje je lako dostupno svim sudionicima i u kojem se može ugodno raditi.

Poželjno je da moderator bude član zajednice, uz pretpostavku da poznaje osnovna pravila procesa dogovaranja i s čijim su vođenjem suglasni svi sudionici procesa. Na forumu sudionici promišljaju o važnim temama, usmjeravajući svoju pozornost na različite aspekte, troškove i posljedice svake odluke. Oni "odmjeravaju" (uspoređuju) sve prednosti i manjkavosti svake moguće odluke.

Takvi su skupovi javni, ne samo zbog teme o kojoj se raspravlja (problemi javne politike), nego i stoga što su u razgovore uključeni ljudi različitih struktura - različiti po dobi, spolu, obrazovanju, nacionalnosti, iskustvu i odgovornosti. Forum je često koristan upravo zbog različitosti ljudi koji u njemu sudjeluju.

No, upravo ta činjenica za moderatora razgovora znači da je riječ o vrlo zahtjevnom poslu. Moderator mora, bez iznošenja vlastitih stavova, u razgovor uključiti sve sudionike foruma, mora predosjetiti strahove, nade i probleme ostalih sudionika. Moderator mora biti siguran da su obuhvaćeni svi vidovi svake pojedine odluke (uvijek će netko u svakoj odluci pronaći i loše strane). Na kraju razgovora, moderator mora zajedno sa sudionicima foruma definirati zajedničko mišljenje svih sudionika.

Deliberacijski dijalog ili rasprava - i jedno i drugo

Da bismo bili sigurni da smo donijeli najbolju odluku, ne možemo samo iznijeti problem, raspravljati oko rješenja ili objašnjavati svoja stajališta. Uvijek se moramo suočiti s teškim pitanjem izbora pravog rješenja, uzeti u obzir sve mogućnosti za i protiv. To je bit deliberacije.

Deliberacija nam pokazuje jesu li naše odluke opravdane/utemeljene/dobre - pomaže nam odlučiti jesmo li spremni preuzeti sve posljedice koje nosi odabrano rješenje.

Međutim, sučeljavanje mišljenja najčešće se svodi na rasprave. I mediji doprinose takvoj atmosferi u javnosti, jer često probleme opće važnosti okreću u beskrajna natjecanja. Sudionici su obuzeti zauzimanjem određene strane, svoju energiju troše na razmišljanje za koga i za što se opredijeliti.

Deliberacija je nešto potpuno drugo. To nije razmjena argumenata u kojoj suprotstavljene strane nastoje pobijediti, niti ugrađen neobavezan razgovor. Javna je deliberacija proces kojim građani donose teške odluke o ciljevima i smjernicama od temeljne važnosti za svoju zajednicu. To je način zajedničkog promišljanja i razgovaranja.

Deliberacija ima dijalošku strukturu koja nudi više mogućnosti rješavanja problema - nikad samo dva suprotstavljena stajališta. Ovakvo bavljenje problemom sprječava uobičajene rasprave u kojima se sudionici okomljuju jedan na drugog pojednostavljenim i jednostranim argumentima.

Rasprava	Deliberacijski dijalog
Traže se najočitije razlike.	Traže se snage i u suprotnom stajalištu.
Traže se slabosti suprotnog stajališta.	Rasprava 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 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.

Slijede jednostavne upute za provedbu tehnike dogovaranja (deliberacije) kako biste mogli početi koristiti predložene metode u širem krugu, ponekad potpuno nepoznatih ljudi.

Pravila procesa dogovaranja/deliberacije

Vjerojatno će proces dogovaranja (deliberacije) biti uspješniji ukoliko se na početku dogovore temeljna pravila ponašanja.

1. Cilj procesa je usmjeravanje rada prema konačnoj odluci.
2. Svi su ohrabreni da sudjeluju, stoga nitko ne smije dominirati.
3. Govoriti je jednako važno kao i slušati.
4. Govornici trebaju govoriti jedni drugima, a ne moderatoru.
5. Moderator je član skupine koji, s vremena na vrijeme, usmjerava dijalog i pazi da se ne udalji od teme.
6. Svaka se mogućnost djelovanja mora temeljito razmotriti s jednakom pozornošću, odnosno o njoj treba pregovarati. Raznolikost stavova vrlo je važna.

Moderator

Ne zaboravite, za veći uspjeh procesa dogovaranja potrebno je koristiti moderatora.

Za moderatora koji prati i usmjerava dijalog važno je obratiti pozornost na sljedeće.

1. Kako sudionici razumiju problem? Kako definiraju problem?
2. Kako razgovaraju o problemu? Je li jezik koji koriste drukčiji od jezika medija ili dužnosnika?
3. Koje veze prepoznaju? Koja pitanja sudionici povezuju s ovim problemom? Koliko je njihov pristup sličan ili različit od pristupa profesionalaca?
4. Što cijene? Što im je doista važno u ovom problemu? Što ih navodi da to prepoznaju kao važan problem?
5. Različiti pristup problemu - koji su različiti stavovi o ovom pitanju? Što ljudi, koji obično ne sudjeluju u javnim raspravama, misle o ovom problemu?

Kako započeti

Četiri uvodna pitanja

Za početak procesa dogovaranja korisno je postaviti četiri pitanja.

1. Što nam je važno/vrijedno?
 - 1.1. Kako na nas osobno utječe pitanje/problem o kojem se dogovara?
 - 1.2. Kad razmišljamo o tom pitanju/problemu što nas brine?
 - 1.3. Što nas privlači na prvi pogled?
 - 1.4. Što određeni pristup čini dobrim ili lošim?

(Da bi se potakla rasprava, moderator može pitati sudionike o razlozima zbog kojih brane određene stavove.)

2. Koje su posljedice, troškovi i koristi vezane za različite načine rješavanja problema?

- Koje će biti posljedice poduzetih aktivnosti koje se predlažu?
- Koji su argumenti protiv načina koji nam se najviše sviđa? Skriva li ta akcija/aktivnost zamke?
- Vidi li itko u skupini nešto pozitivno u načinu rješavanja problema kojeg većina snažno kritizira?

3. Koji su nezaobilazni sukobi koje moramo riješiti?

4.

- Koje potencijalne sukobe primjećujemo među ponuđenim načinima rješavanja?
- Koje su sive zone? Gdje se ne osjećamo sigurno?
- Zašto je tako teško odlučiti o ovom pitanju?

5. Prepoznamo li zajedničke stavove ili smjernice, ili zajednički teren za akciju?

- Koji smjer se čini najboljim? Kamo želimo da nas ova odluka odvede?
- Koje smo nagodbe spremni prihvatiti, a koje nismo?
- Što smo kao pojedinci spremni učiniti za rješavanje navedenog problema, a što nismo?
- Ukoliko pristup koji nam se čini najboljim može prouzročiti negativne posljedice, jesmo li ga i nadalje spremni provesti?

Nakon što smo se upoznali s tehnikom dogovaranja ili deliberacije, možemo započeti provedbu procesa. On je podijeljen u dva dijela:

- Imenovanje problema
- Uobličavanje/definiranje problema i odabir smjera djelovanja.

Prepoznavanje (imenovanje) problema

Ovim dijelom procesa dogovaranja dobiva se uvid u pitanja koja su doista važna članovima zajednice i uključuju njihovo mišljenje.

Pet skupina pitanja u cilju imenovanja problema:

1. Koji su najteži problemi naše zajednice? Zbog čega smo se okupili?
2. Kako se mijenjaju problemi, mijenjaju se i načini njihova rješenja. Koje vrste rješenja se najčešće predlažu vašoj zajednici?
3. Tko su ljudi u našoj zajednici koji se najčešće hvataju u koštac s problemima, odnosno koji ih rješavaju? Tko bi još mogao ili trebao sudjelovati?
4. Koje veze prepoznamo između uzroka problema, rješenja i onih koji ih rješavaju? Jesu li veze koje prepoznamo djelotvorne ili nisu? Naziru li se moguće promjene u našem gledištu problema? Kakve su veze među različitim problemima? I različitim osobama koje se bave problemima? Koja pitanja trebaju pozornost cjelokupne javnosti, uključujući i vladu i ostale institucije?
5. Kada se cjelokupna zajednica ili političko tijelo ujedini na rješavanju određenog problema, dijalog među njima treba se razlikovati od onog kojeg uobičajeno vode stručnjaci, politički konkurenti i drugi. Kako biste opisali, ocijenili uobičajeni način razgovora među političkim suparnicima? Koje vam metafore padaju na pamet? Mislite li da bi se ton i način razgovora promijenio ukoliko bi se javnost uključila u dijalog?

Svi imamo dojam da imamo jasnu sliku i definiciju problema naše zajednice. Međutim, sve dok ne provjerimo svoje stavove i vrijednosti sa stavovima i vrijednostima drugih u zajednici, ne možemo biti sigurni da naše ideje i rješenja odgovaraju idejama drugih.

Imenovanje problema započinje razgovorom. Serije razgovora provode se u manjim ili većim skupinama. Uobičajeno je da ljudi znaju što misle političari i vođe, međutim pretežito nisu upoznati sa stavovima "običnih" građana.

Vi i drugi

Razumijemo li probleme kako ih osjećaju/vide ostali sudionici?

A) O čemu je riječ?

Kad čujete određenu riječ ili frazu, što vam pada napamet?

B) Zašto je to važno?

Zašto je upravo to takav problem?

- Kad razmišljate o tom problemu, što vam je najvažnije?

- Zašto je to važno - zašto vas brine?

C) Je li to jednako za sve?

- Osjećaju li drugi ljudi u zajednici drukčije? Što mislite što biste trebali reći da je važno u ovakvim okolnostima?

- Što potvrđuje njihove stavove - mislite li da je to pravo pitanje/problem?

Izjava u jednoj (ali vrijednoj) rečenici

Kako biste zaokružili proces imenovanja problema potrebno je **problem odrediti**, odnosno pripremiti izjavu koja zaokružuje odgovore na pitanja iz prethodnog dijela. Riječ je o jednoj rečenici ili izjavi s kojom se svatko u zajednici može složiti.

Razmislite još jedanput:

1. Koji je stvaran problem s kojim se suočavamo?
2. Možemo li problem opisati kratkom rečenicom? Primjerice, ukoliko želimo problem staviti na papir, što bismo napisali?

Vratite se natrag na popis zajedničkih problema i provjerite odražava li izjava stav svih u skupini.

Uobličavanje problema i odabir smjera djelovanja

1. Pomaže građanima da sami prepoznaju i uobliče probleme, umjesto uobičajene prakse u kojoj se građanima nude gotova rješenja.
2. Različiti pristupi rješavanju problema razlikuju se od konačnog rješenja problema. Moguća rješenja vezana su uz različita pitanja koja su važna građanima. Mogući scenariji rješavanja problema razlikovat će se zbog različitih mogućnosti njihove provedbe.
3. Da bi sudionici postigli dogovor o načinima rješavanja problema, moraju se suočiti s neizvjesnošću o konačnom ishodu i potencijalnim konfliktima koji prijete prigodom poduzimanja bilo koje akcije.

Dogovorite način rješavanja problema

Sad trebate razmisliti o tomu kako ćete predstaviti problem, a cilj vam je postići dogovor o načinu njegova rješavanja.

Najčešće, probleme definiraju stručnjaci i državni službenici i u taj proces - raspravu o problemu, ne uključuju građane. Obično se građanima ponudi više rješenja unutar kojih mogu birati. Taj način ne predviđa uključivanje drukčijih/novih pristupa koje mogu ponuditi građani. Sada kao sudionici procesa imate mogućnost definiranja problema.

Uobličavanjem problema treba definirati različite pristupe njegovu rješavanju i to u tri do četiri glavna strategijska pristupa.

A) Popis mogućih scenarija djelovanja

- 1) Pazite da na popisu ideja nisu ideje samo jedne skupine.
- 2) Izbjegavajte raspravu o specifičnim pitanjima.

- Za koje akcije/aktivnosti prisutni misle da će donijeti rješenje prepoznatih problema?
- Što bi predložili pojedinci koji trenutačno nisu prisutni?

B) Prepoznavanje motivacije za poduzimanje određenih aktivnosti

- Što je doista važno ljudima koji žele poduzeti ove aktivnosti?
- Na koji način te aktivnosti odgovaraju ozbiljnosti problema zajednice koje ste prethodno prepoznali?

C) Grupiranje akcija/aktivnosti prema problemima

- Kako možemo predložene aktivnosti grupirati u tri do četiri jasno određene strategije?

D) Predstavljanje politika/stavova iz široke ponude mišljenja/strategija

- Iz grupiranih aktivnosti (tri do četiri paketa) pripremite zajedničku akciju za provođenje dogovorenih smjernica djelovanja zajednice.

E) Argumenti za i protiv

- Odaberite tri do četiri najbolja argumenta za i jednako toliko argumenata protiv predložene zajedničke akcije?
- Koja su proturječja i sukobi među mogućim rješenjima?

Provjera okvira djelovanja

Na samom kraju procesa zapitajte se još jedanput:

- Je li predloženi okvir razumljiv, odnosno je li jasno o kojim je važnim pitanjima za zajednicu riječ?
- Je li jezik jasan i razumljiv ljudima kojima je namijenjen?
- Sadrži li okvir upute za akciju i odgovara li prepoznatim problemima?
- Sadrži li okvir stavove i mišljenja svih ljudi koji su sudjelovali u radu?
- Uključuje li svako ponuđeno rješenje za akciju različite prijedloge sudionika?
- Otvara li okvir napetosti s kojima se građani moraju sami nositi?

2. Tko su dionici?

Dionici su pojedinci ili institucije pogođeni problemom bilo izravno ili neizravno pozitivno ili negativno. Prepoznavanje takvih pojedinaca ili institucija je zahtjevno, ali doista nužno.

U prepoznavanju potencijalnih partnera i suparnika, pomoći će odgovori na sljedeća pitanja.

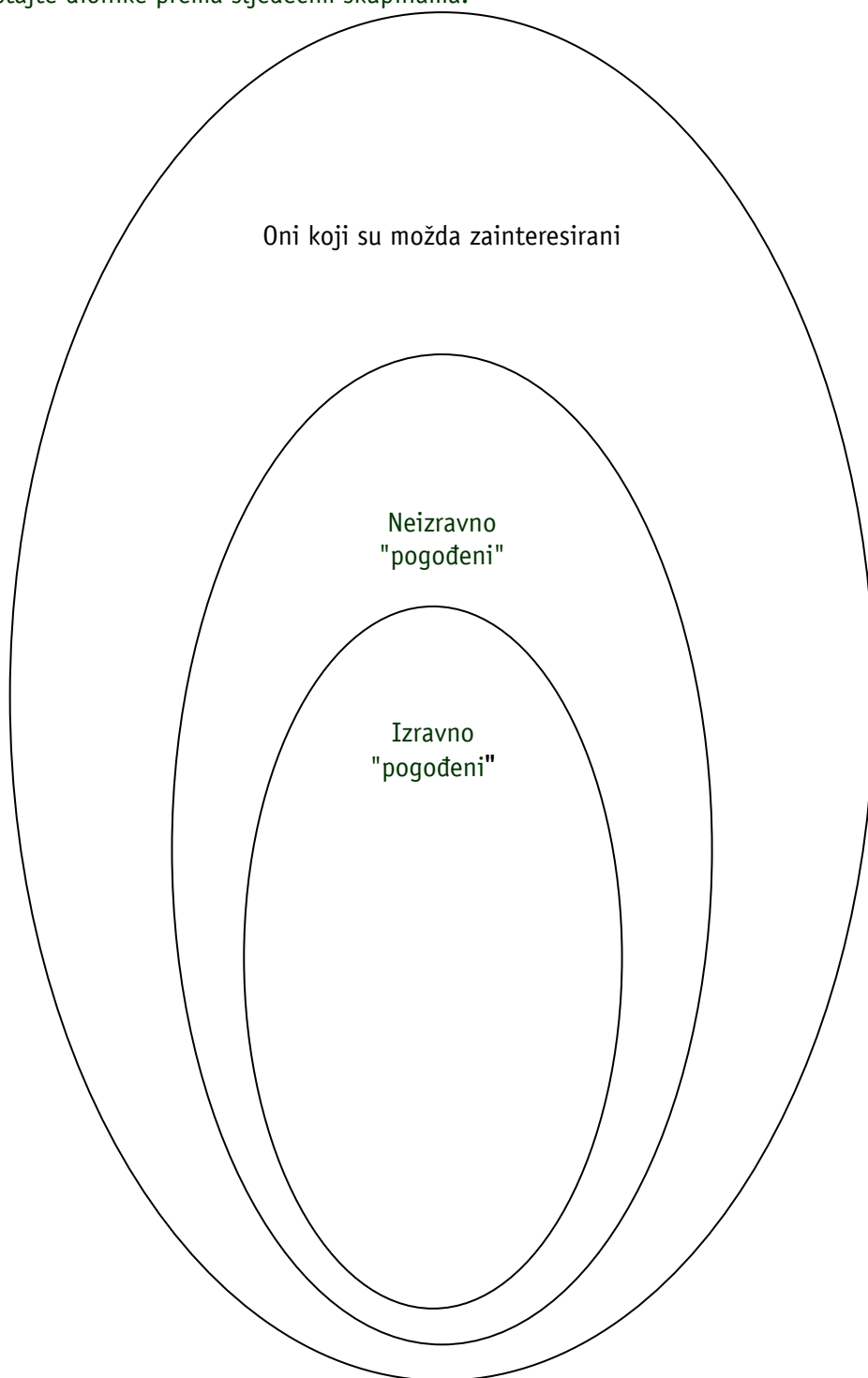
- Tko je odgovoran za uzrok problema?
- Tko je u zajednici izravno pogođen problemom?

- Tko je u ili izvan zajednice, neizravno pogođen problemom?
- Tko u dovoljnoj mjeri brine o poteškoćama uzrokovanim problemom da bi vam se mogao pridružiti ili pomoći?
- Tko su šutljivci za koje ćete možda morati uložiti poseban napor?
- Tko su predstavnici onih koji su najvjerojatnije pogođeni problemom?
- Tko možda ima jednak ili sličan problem u vašoj zajednici/naselju ili državi?
- Tko bi mogao biti zainteresiran saznati više o problemu?
- Tko je odgovoran za nadzor i ocjenu rješenja problema?
- Tko ima moć dati vam ono što želite/trebate? Tko je mjerodavan?
- Tko ima moć nad ljudima koji imaju moć da vam daju ono što želite/trebate?
- Tko su vaši suparnici?
- Koja je korist od zadržavanja statusa quo?
- Tko je zainteresiran uključiti se za ili protiv planiranih akcija?
- Tko može doprinijeti financijskim ili tehničkim resursima?
- Koje/čije ponašanje treba mijenjati da bi se postigao uspjeh?

Analiza dionika

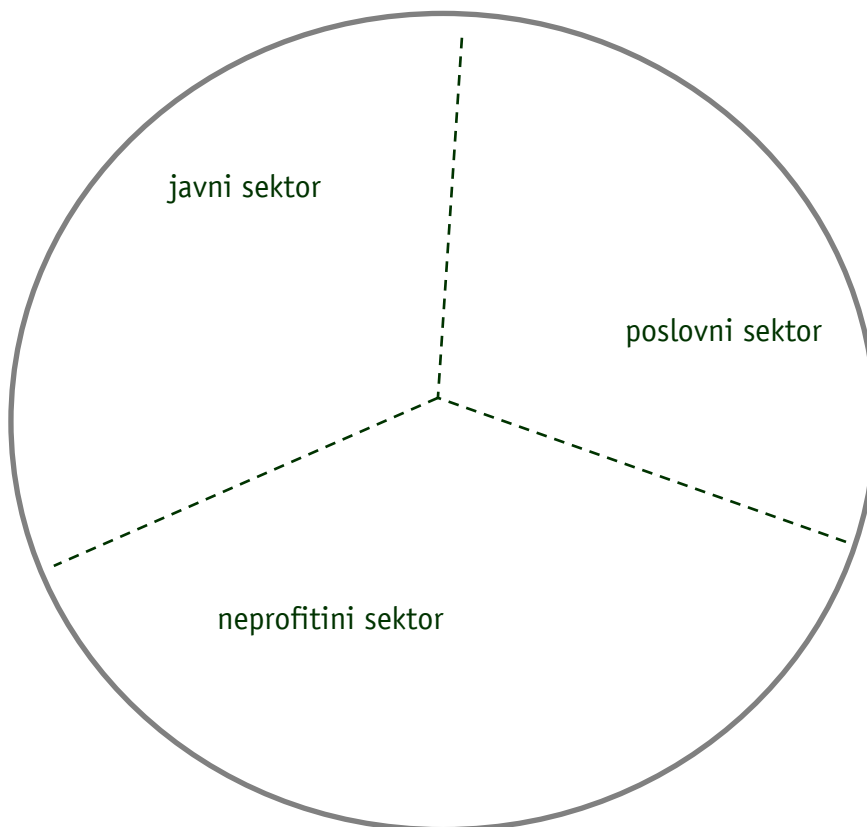
1. dio: Analiza/podjela dionika prema utjecaju/interesu

Razvrstajte dionike prema sljedećim skupinama:



2. dio: Analiza/podjela dionika prema sektorima

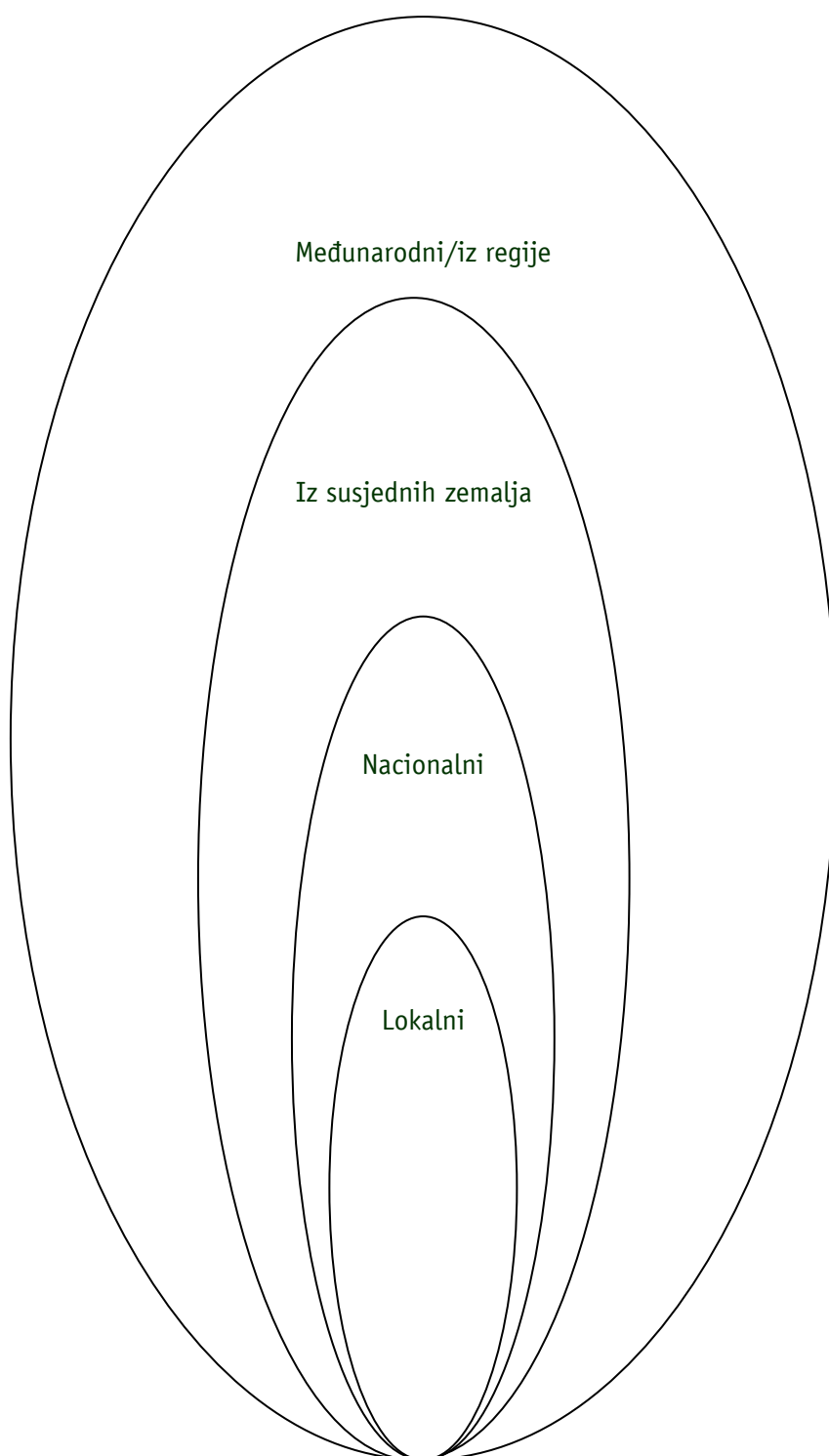
Razvrstajte navedene dionike prema sljedećim sektorima:



Sabor
 Uslužne djelatnosti
 Vlada i ministarstva
 Organizirani građani
 Mediji
 Vjerske zajednice
 Udruge
 Škole i fakulteti
 Privatne ustanove
 Zaklade i fondacije
 Industrija
 Lokalna uprava i
 samouprava
 Političke stranke
 Mjesni odbori
 Sindikati
 Ostali

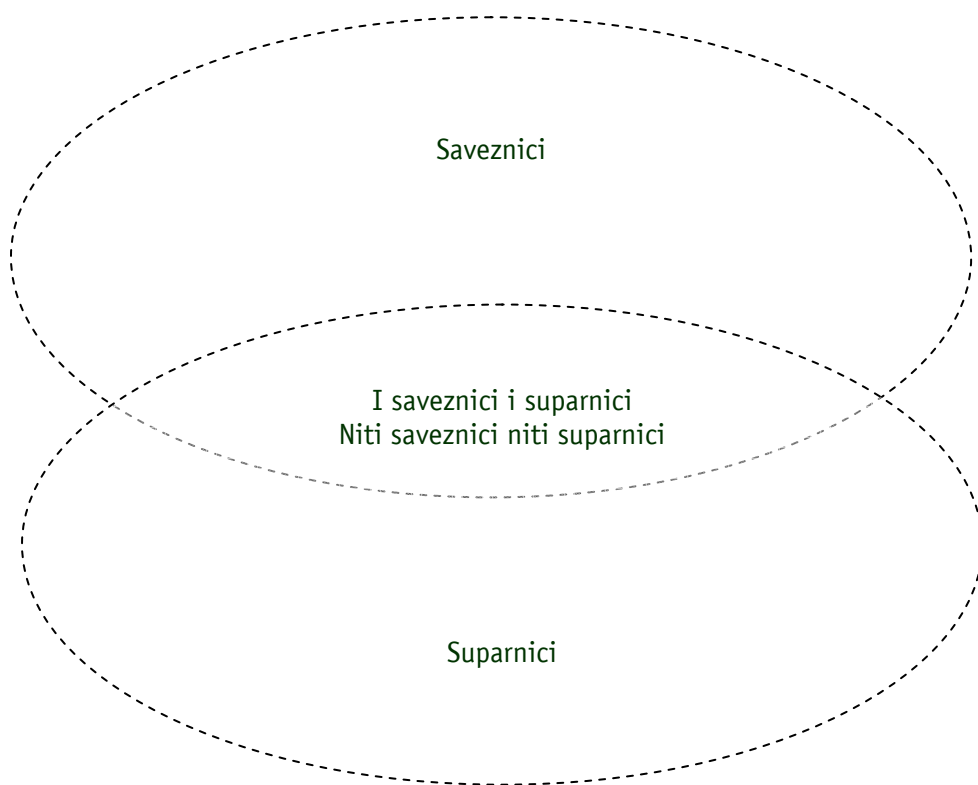
3. dio: Analiza/podjela dionika prema zemljopisnom smještaju:

Razvrstajte dionike prema zemljopisnom smještaju:



4. dio: Analiza/podjela dionika na saveznike i suparnike

Odredite dionike saveznike odnosno suparnike:



3. Odabir metoda i tehnika

Prisjetite se crteža na stranici 38 o razinama sudjelovanja građana u postupcima donošenja odluka. Naime, u dijagramu su na svakoj razini navedene metode sudjelovanja javnosti. Metode možemo podijeliti u dvije osnovne skupine: formalne i neformalne.

- **Formalne metode** – provode se na temelju osnovnih prava građana utvrđenih ustavom, zakonom, konvencijom i drugim propisima. To su, primjerice, kako slijedi.

- Pravo na znanje – pristup informacijama.
- Pravo na slobodu izražavanja.
- Pravo na slobodu govora.
- Pravo na udruživanje.
- Pravo na zdrav okoliš.
- Pravo na pristup pravosuđu.

Temeljem zajamčenih prava, građani mogu koristiti sljedeće metode sudjelovanja javnosti kao što su:

Obrazovanje i informiranje – koje priprema građane za njihovo kvalitetnije predstavljanje i ostvarenje vlastitih interesa

Objavljivanje glasila i publikacija, organiziranje različitih edukacijskih programa – radionica, seminara, konzultacija, ljetnih kampova i sličnog, natjecanjima, organiziranjem izložbi, radom u školama i drugim.

Razvijanjem sustava potpore za uključivanje javnosti – promocijom sudjelovanja javnosti ili pružanjem pomoći udrugama pri uključivanju većeg broja građana, jačanjem sposobnosti udruga za provedbu aktivnosti u kojima sudjeluje javnost, organiziranjem mreža/centara za potporu, informacijskih centara ili suradničkih mreža.

Dopunskim metodama – razvijanjem alternativnih postupaka sudjelovanja javnosti kao što je okupljanje volontera, građanski odbori za nadzor dogovorenih postupaka i slično.

Kad nastupe problemi

Ukoliko građani nisu kvalitetno i na vrijeme uključeni u proces donošenja odluka postoji više **neformalnih načina/metoda** kojima se mogu izboriti za ostvarenje vlastitih prava, a to su:

Zagovaranje – je niz isplaniranih i organiziranih akcija koje se koriste različitim instrumentima (načinima) – javne akcije, pisanje peticija, reklamne i informativne kampanje i dr., u cilju utjecanja na određene odluke, propise i sl., koji 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.

Lobiranje – utječe se na donositelje odluka (u lokalnoj i nacionalnoj vlasti, gradskim vijećima, županijskim skupštinama, Saboru i sudstvu) s ciljem promjene zakonskih propisa (zakona, podzakonskih akata, odluka skupština i vijeća) i/ili prakse u primjeni propisa.

Izravni pritisci – ukoliko su iscrpljene prije navedene metode, različite interesne skupine građana mogu organiziranjem prikupljanja potpisa, slanjem peticija, pritužbi, objavljivanjem napisa i organiziranjem javnih okupljanja ostvarivati pritisak na mjesta moći u cilju ostvarenja svojih prava i vlastitog uključivanja u određene procese odlučivanja.

Tehnike sudjelovanja javnosti mogu se, sukladno predviđenim ciljevima, koristiti na svim razinama uključivanja javnosti.

Tehnike sudjelovanja javnosti su: organiziranje radionica, seminari, konzultacije, različiti natječaji i izložbe, konferencije za novinare, oglasne ploče i glasila, ciljne skupine, javne rasprave i uvidi, osnivanje savjetodavnih tijela i drugo.

Odlučite o vlastitim metodama i tehnikama

Koje vam se metode i tehnike čine primjerene za rješavanje vašeg problema? Koja se razina uključivanja koristi? Kojim se dionicima obraćaju? Razmislite i upišite u sljedeću tablicu.

Cilj	Metode sudjelovanja javnosti	Tehnike sudjelovanja javnosti	Razine sudjelovanja javnosti (pogledajte crtež na stranici i provjerite na kojoj razini se nalazi vaša planirana aktivnost)			
			Obavješćavanje i educiranje javnosti	Dobivanje povratnih informacija/ mišljenja građana	Konzultacije	Zajedničko planiranje
Unaprijediti zakon o brdsko-planinskim krajevima	Lobiranje	radionice, seminari, javne rasprave, sastanci interesnih skupina	XX		XX	
Provesti kampanju protiv obiteljskog nasilja	Zagovaranje	ispitivanje javnog mišljenja, sastanci interesnih skupina, radionice, glasila	XX	XX	XX	
Osigurati besplatno objavljivanje službenih glasila na web stranici	Lobiranje Izravni pritisci	ispitivanje javnog mišljenja, peticije, izjave za tisak	XX	XX		
Sudjelovati u izradi plana održivog razvoja regije	Razvijanje sustava potpore za uključivanje javnosti	oglasne ploče, sastanci interesnih skupina, javne rasprave, deliberativan dijalog	XX	XX	XX	XX

4. Izrada akcijskog plana

Nakon što ste prošli sva tri koraka planiranja, valja pripremiti akcijski plan.

Aksijski plan je dokument koji opisuje ciljeve, očekivane rezultate, planirane aktivnosti, vremenski okvir i resurse potrebne za ostvarenje nekog cilja te odgovorne osobe.

Bitni elementi akcijskog plana su:

- vremenski okvir (primjerice polovica godine, osim ako se ne zahtijeva drukčije)
- najmanje jedan cilj te očekivani rezultati za njegovo ostvarenje
- specifični koraci, odnosno planirane aktivnosti, osobe koje su uključene u ostvarivanje i krajnji rok za svaki korak
- ljudski i materijalni resursi, postojeći ili nepostojeći (a koji su vam potrebni) kako biste postigli željene rezultate
- mogući izvori potrebnih resursa i koraci koje je potrebno učiniti kako biste ih osigurali
- osoba odgovorna za svaki od navedenih koraka.

Djelotvorni akcijski planovi slijede akronim SMART:

smart

(specific) – specifični su

(measurable) – mjerljivi su

(applicable) – primjenjivi su

(realistic) – realistični su

(time-frames) – imaju vremenski okvir

Kako pripremiti akcijski plan?

Svrha je akcijskog plana jasno odrediti što treba učiniti za postizanje dogovorenih ciljeva. Sljedeći koraci pružaju opće smjernice za pripremu akcijskog plana. Ovisno o predmetu planiranja, koraci u pripremi akcijskog plana trebaju u logičnom slijedu, od prepoznavanja potreba do djelovanja, navesti sve aktivnosti koje treba poduzeti u cilju kvalitetnog provođenja te nadzora provođenja plana. U procesu planiranja također je važna uključenost i sudjelovanje ključnih osoba/organizacija, kako bi se osigurala njihova predanost u postizanju očekivanih rezultata.

Devet koraka akcijskog planiranja

1. Odrediti kritična područja koja zahtijevaju neposrednu pozornost.
2. Analizirati okruženje – zašto je nužno poduzeti određene aktivnosti.
3. Odrediti specifične rezultate ili proizvode koje želimo kao rezultat provedbe plana.
4. Odrediti aktivnosti te metode za postizanje rezultata (postupci, smjernice, zakoni, pravila i propisi, mehanizmi provedbe, i drugo.)
5. Odrediti/postaviti pokazatelje uspješnosti provedbe kojima će se provjeriti ostvarenje planiranih rezultata.
6. Isplanirati sredstva potrebna za provedbu akcijskog plana (proračun, osoblje, oprema, druga logistika).
7. Imenovati sudionike za provedbu plana.
8. Razviti sustav izvještavanja o provođenju plana.
9. Predvidjeti moguće probleme na koje se može naići tijekom procesa provedbe i razmisliti o mogućim rješenjima.

Akcijski plan za pripremu izložbe “Jesen u Lici”

Cilj: provedba izložbe poljoprivrednih i tradicijskih proizvoda Like

Organizacija ovakve manifestacije može značajno doprinijeti podizanju pozitivne energije u zajednici i uključivanju velikog broja sudionika. Da bi se postigao uspjeh i proveo plan sukladno zajedničkom dogovoru potrebno je graditi odnose povjerenja između udruga iz regije, udruga iz većeg grada, lokalne vlasti, zaštićenih područja, individualnih proizvođača i članova obiteljskih gospodarstava, predstavnika crkve i drugih partnera.

Rezultati	Aktivnosti	Odgovorna osoba	Osobe uključene u provedbu	Do kada	Gdje
1. Dogovoreni zadaci s tijelima uprave u regiji	Održati sastanak s gradonačelnikom grada Gospića	A. B.	Ana B. Ivana S. Ivana L.	20. lipnja 2001.	Gospić
	Održati sastanak s predstavnicima Županije radi organizacije prijevoza	A. B.	Ana Ivana S. Ivana L.	20. lipnja 2001.	Gospić
	Održati sastanak s predstavnicima turističke zajednice Ličko-senjske županije	I. S.	Ana B. Ivana S. Ivana L.	30. lipnja 2001.	Gospić ili Otočac
2. Prikupljeni podaci o zainteresiranim izlagačima	Donijeti odluku o općinama u kojima će se prikupljati podaci	I. L.	Ana B. Ivana S. Ivana L.	30. lipnja 2001.	Gospić
	Održati sastanak s partnerima na terenu radi planiranja sastanaka u selima i općinama	I. L.	Ana B. Ivana S. Ivana L.	15. srpnja 2001.	Gospić
	Obilazak sela	I. L.	Ivana S. Marija Š. Andreja T. Mladen G. Ivana L.	30. kolovoza 2001.	općine o kojima odlučim o naknadno
	Obraditi ankete	I.L.	Mladen G.	30.09.2001.	Zagreb

3. Ostvarena suradnja s hotelskim poduzećima u susjednim regijama/županijama	Osmisliti ciljeve suradnje	I. L.	Ivana S. Martina	15.06.2001.	Zagreb/ Gospić
	Izraditi pisma i odabrati hotelska poduzeća	I. L.	Ivana S. Martina	20.06.2001.	Zagreb
	Obići hotelska poduzeća	I. L.	Ivana S. Martina	15.07.2001.	Rab, Crikvenica
4. Izrađen plan izložbenog prostora	Pripremiti nacrt prostora i osmisliti raspored izložbe	A. B.		1.08.2001.	Gospić
5. Pripremljen propagandni materijal	Osmisliti koncept pozivnice, letke, postere i zahvalnice	I. L.	Tomica K.	1.09.2001.	Zagreb
	Priprema video i foto materijala	I. L.	Roman D.	6.10.2001.	Gospić
	Tiskati materijale	I.L.	Tiskara	10.09.2001.	Zagreb
6. Organizirana logistika	Izraditi popis uzvanika i slati pozivnice	A. B. I. S. I. L.			Zagreb/ Gospić
	Uključiti lokalne KUD-ove	A. B.		20.09.2001.	Gospić
	Organizirati prehranu za sudionike	A. B.		20.09.2001.	Gospić
	Organizirati dopremu klupa i čišćenje prostora	A. B.		01.10.2001.	Gospić
7. Održana izložba				06.10.2001.	Gospić

Akcijski plan za popis postojećih obiteljskih gospodarstava i manjih proizvodnih kapaciteta te za provedbu procjene potreba i mogućnosti gospodarskog razvoja na Baniji

Zadatak	Osobe	Vremensko razdoblje	Rok
1. Postavljanje ciljeva projekta	H., L., I.	2 tjedna	5. lipanj
2. Priprema proračuna	H	2 dana	7. lipanj
3. Priprema upitnika - angažiranje vanjskog suradnika za izradu upitnika - priprema i potpis ugovora s vanjskim suradnikom - priprema prve verzije upitnika - prikupljanje primjedbi na upitnik - priprema konačne verzije upitnika	I.	1 tjedan	15. lipanj
4. Pronalaženje suradnika na terenu za provedbu popisa - priprema opisa posla - prikupljanje ponuda potencijalnih kandidata - odabir kandidata - priprema i potpis ugovora o djelu	L.	10 dana	15. lipanj
5. Priprema rada na terenu - zrada plana obilaska terena - spodjela poslova suradnicima na terenu - osiguravanje automobila za teren (rent-a-car) - obilazak terena	I., L.	10 dana 5 dana	25. lipanj 25. lipanj
6. Obrada podataka - priprema izvještaja	I.,L.	2 tjedna 2 tjedna	7. srpanj 25. srpanj

civilno društvo - pojam građanskog/civilnog društva potječe od izraza societas civilis, latinskog prijevoda grčkog pojma koinonia politike. Izvorno se odnosio na političku zajednicu slobodnih građana. U novome vijeku, od 16. stoljeća nadalje, pojam građanskog društva zadobiva novo, moderno značenje. Sfera građanskog društva obuhvaća tako tržišnu proizvodnju i uljučeno ("civilizirano") privatno komuniciranje, dok se politička zajednica izdvojila u modernu državu. Precizno razgraničenje između građanskog društva i države ostvaruje se pomoću institucija ustavno zajamčenih prava čovjeka i državljanina te uspostavljanjem javnosti koja omogućuje kontrolu rada državnih institucija (Izvor: "Leksikon temeljnih pojmova politike", ur. Ivan Prpić, Žarko Puhovski, Maja Uzelac, Školska knjiga, Zagreb, 1990.)

Prema Perez Diazu¹⁰ civilno društvo "označava zbir društveno-političkih institucija koje uključuju i ograničenu upravu ili državu koja djeluje kroz vladavinu zakona, zatim zbir društvenih institucija kao što je tržište i udruženja zasnovanih na dobrovoljnom udruživanju autonomnih faktora, i javne sfere u kojoj ovi faktori međusobno raspravljaju i raspravljaju s državom o stvarima od javnog interesa i angažiraju se u javnim aktivnostima.

Uključivanjem javnosti u sustave donošenja odluka (najčešće putem udruga i civilnih inicijativa) razvija se i jača civilno društvo.

dionik (eng. stakeholder) – onaj koji sudjeluje, koji je u širem smislu dio čega (Rječnik stranih riječi, B. Klaić)

Dionici (često se susreću i izrazi akter i čimbenik) su svi oni na koje utječe ili bi moglo utjecati donošenje, odnosno provođenje odluka ili programa te koji su zainteresirani za sudjelovanje u odlučivanju i/ili provođenju tih odluka ili programa.

formalne ili neformalne inicijative - inicijative za rad u zajednici najčešće počinju na neformalan način. Pojedinaac ili nekoliko pojedinaca zainteresiranih za rješavanje određenog problema u zajednici ili poboljšanje uvjeta života, okupljaju se radi zajedničkog djelovanja. To su osobe s visokom motivacijom koje s vremenom osnivaju organizacije, najčešće udruge (formalni oblik udruživanja) kako bi se dugoročno mogle baviti planiranim aktivnostima.

javnost (engl. public) – svaki pojedinac, skupine građana ili organizacije koje su iz bilo kojeg razloga zainteresirane za zajednicu u kojoj žive. Različiti dijelovi javnosti za probleme zajednice pokazuju manje ili veće zanimanje te se u skladu s tim u manjoj ili većoj mjeri uključuju u rješavanje prepoznatih problema.

NVO ili nevladina, neprofitna organizacija (engl. NGO - Non Governmental Organization) – formalni oblik udruživanja; prema hrvatskom zakonodavstvu to su udruge, privatne ustanove te zaklade i fundacije. Osnivanje i rad tih organizacija uređeno je posebnim zakonima (Zakon o udrugama, NN 70/97, 106/97, u toku je donošenje novog zakona; Zakon o zakladama i fundacijama, NN 36/95, 64/01; Zakon o ustanovama 76/93).

povratna informacija (eng. feedback) - reakcije građana na određenu odluku ili informaciju, najčešće u obliku primjedbi, prijedloga, mišljenja ili odgovora tijekom ispitivanja javnog mišljenja.

¹⁰ U publikaciji McKinstry Micou, A. i Lindsnaes, B. (1993) The role of voluntary organisations in emerging democracies: Experience and strategies in Eastern and Central Europe and in South Africa. Copenhagen: Danish Centre for Human Rights i Institute for International Education

sektori - javni, poslovni i neprofitni - tri velika sektora unutar kojih je postalo uobičajeno dijeliti društveni život (iako svaki od njih sadrži veliku raznolikost organizacijskih oblika).

prvi sektor ili **poslovni sektor/tržište** naziva se često i **privatni** sektor.

drugi sektor ili **javni sektor/uprava** podrazumijeva državu i njene institucije.

treći, neprofitni, nevladin sektor - čine ga slobodno udruženi pojedinci i skupine, koji su protuteža moći tržišta i države. Organizacije koje svrstavamo u taj sektor su formalne (insitucionalizirane, registrirane), nevladine, neprofitne (eventualna dobit ne razdjeljuje se članovima već se koristi za svrhu za koju su osnovane), imaju vlastite unutrašnje načine/sustave upravljanja te je prisutno dobrovoljno djelovanje (u provođenju aktivnosti ili rukovođenju). Ovaj se sektor označava i drugim terminima kao što su: dobrotvorni, nezavisni, dobrovoljački.

socijalni kapital - odnosi se na veze, norme ponašanja i odnose među ljudima, skupinama i institucijama; na povjerenje koje se gradi među njima te na stvorene vrijednosti unutar određene zajednice. On raste razvojem skupnih aktivnosti i umrežavanjem različitih inicijativa i organizacija. Na taj se način jača solidarnost unutar zajednice, poboljšava se kvaliteta života i postiže se dugoročnost djelovanja većeg broja ljudi za dobrobit zajednice. Socijalni kapital se može stvoriti među grupom prijatelja, u susjedstvu, selu, crkvi, školi, udrugama, pa čak i u kafićima.

sudjelujući (engl. participatory) - dolazi od lat. riječi participare – biti sudionik, sudjelovati, imati udjel, biti dijelom čega (Rječnik stranih riječi, B. Klaić).

sudjelovanje javnosti (eng. public participation) – organizirana mogućnost za građane, javnost i neprofitne, nevladine organizacije te poslovni sektor da izraze svoje mišljenje o općoj politici i konkretnim odlukama te rasprave s donositeljima tih odluka tijekom postupka odlučivanja, odnosno provođenja prihvaćenih politika ili odluka, uključujući mogućnost poduzimanja akcija za zaštitu svojih prava i interesa.

volonter, volonterizam/dobrovoljni rad - okupljanje ljudi u svrhu zajedničkog rada na dobrobiti zajednice. Takav rad može biti organiziran ili spontan. Spontani se volonterizam obično javlja kod elementarnih nepogoda i katastrofa ili se radi o povremenoj pomoći prijateljima ili susjedima. Organizirani volonterski rad udruga najčešće se odvija putem neprofitnih organizacija, netko je zadužen za upravljanje i odvija se na regularnoj osnovi. Volonterski rad karakterizira sljedeće: za njega se ne prima plaća, premda je važno da svi troškovi volontera budu pokriveni (npr. put, hrana i sl.); odvija se na dobrovoljnoj bazi te je koristan trećoj strani, kao i ljudima koji volontiraju.

zajednica (eng. community) se odnosi na zemljopisno različito područje - grad, općinu ili selo. Također se odnosi na sve skupine ljudi unutar područja - svih dobi, svih etničkih i društvenih skupina i na manja područja unutar grada ili općine (primjerice gradska četvrt ili područje mjesnog odbora).

S obzirom da riječ "zajednica" ima široko značenje, važno je naglasiti da "zajednica" u kontekstu ovog Priručnika znači aktivnosti i oblike organiziranja u zajednici koji su pod izravnim nadzorom svojih članova, koji dobrovoljno rade bilo kroz formalne ili neformalne inicijative na lokalnoj razini.

Literatura:

1. Jürgen Habermas, "The Structural Transformation of the Public Sphere", MIT Press, 1998.
2. Jürgen Habermas, "Three Normative Models of Democracy", *Constellations: An International Journal of Critical and Democratic Theory*, 1994.
3. Vlado Puljiz (et al.): "Sustavi socijalne politike", Izdanja Revije za socijalnu politiku, Zagreb, 2000.
4. Siniša Zrinščak (ur.): "Globalizacija i socijalna država", Izdanja Revije za socijalnu politiku i Savez samostalnih sindikata Hrvatske, Zagreb, 1998.
5. Davor Rodin, izlaganje na 'Hrvatskim politološkim razgovorima' u Zagrebu, 1. prosinac 2000.
6. Local community Involvement, A Handbook for Good Practice – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Gabriel Chanan, 1999.
7. Awakening Participation: Building Capacity for Public Participation in Environmental Decisionmaking – The Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe, 1996.
8. Sudjelovanje javnosti u donošenju odluka o zaštiti okoliša – priručnik za trening, Regionalni centar zaštite okoliša za Srednju i Istočnu Europu, Ured u Hrvatskoj, prosinac 2000.
9. Smart Growth for Tennessee Towns and Counties, A Process Guide, Mary R. English, Jean H. Pereth, Melissa Manderschied, 1999.
10. International Deliberative Democracy Workshop, A Process Guide, The Academy for Educational Development and the Kettering Foundation, Washington, D.C. 1998.
11. Javno zagovaranje, žene za društvene promjene u zemljama sljednicama bivše Jugoslavije, Star projekt, Delphi International, Zagreb 1998.
12. Znanjem do kvalitetnijeg života, Hrvatski savez udruga tjelesnih invalida, 2001.
13. In search of the nonprofit sector. I: The question of definitions, Lester M. Salamon i Helmut K. Anheirer, *Voluntas* 1992.
14. The Search for Civil Society, Benjamin R. Barber
15. Measuring volunteering: A practical Toolkit, UN volunteers and Independent sector, 2001.
16. Treći sektor: Okvir za razvoj civilnog društva i djelovanja u području zaštite okoliša, Jasminka Ledić, *Socijalna ekologija*, 5(1), 1996.
17. Rječnik stranih riječi, Bratoljub Klaić, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb 1987.
18. www.kettering.org
19. www.eurofound.ie
20. www.cpn.org/sections/tools/models/social_capital.html

Ova publikacija tiskana je sredstvima iz Programa razvoja neprofitnih organizacija.

PROGRAM RAZVOJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA PROVODILA JE
THE ACADEMY FOR EDUCATIONAL DEVELOPMENT



ODRAZ JE PROVODIO PROGRAM NA LOKALNOJ RAZINI



PROGRAM RAZVOJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA FINANCIRALA JE
AGENCIJA SAD ZA MEĐUNARODNI RAZVOJ - USAID



ODRAZ – Održivi razvoj zajednice je udruga registrirana u ljeto 2000. Osnovali su je tadašnji zaposlenici Academy for Educational Development (AED), koja je provodila trogodišnji Program razvoja neprofitnih organizacija, financiran od USAID-a (Agencije SAD za međunarodni razvoj).

Radeći na Programu zaposlenici ODRAZ-a su, pored dogovorenih aktivnosti, svojim idejama i dobrovoljnim angažmanom ostvarili dodatne rezultate: proveden je edukacijsko-konzultacijski program za udruge – **TEHPO** te su tiskane dvije publikacije – **Kuharica za udruge i Filantropija u zajednicama Srednje i Istočne Europe**. Ovom trećom publikacijom - priručnikom **Putokaz za djelotvoran rad lokalne zajednice** – ODRAZ nastavlja s pripremom materijala koji potiču, informiraju i educiraju građane o mogućnostima, načinima i metodama rada u zajednici i sudjelovanju u postupcima odlučivanja.

Upravo je poticanje i razvijanje aktivnosti u zajednici, u cilju njena oživljavanja i uravnoteženog razvoja, poboljšanja kvalitete života i gospodarske situacije, a koje mogu provoditi civilne inicijative i udruge uz partnerski odnos s lokalnim vlastima, način na koji radi ODRAZ.