



GRAĐANI I
GRAĐANKE
IMAJU MOĆ!

PRIRUČNIK ZA PARTICIPATIVNO ODLUČIVANJE



OVAJ PROJEKT SUFINANCIRA **EUROPSKA UNIJA** ULAGANJE U BUDUĆNOST

Ovaj je priručnik sastavila **Zaklada Giacomo Brodolini** u okviru projekta „**Građani i građanke imaju moć: održivi modeli za participaciju građana/ki i organizacija civilnoga društva u donošenju odluka na lokalnom i regionalnom nivou**” čija je nositeljica CESI – Centar za edukaciju, savjetovanje i istraživanje. Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



EUROPSKA UNIJA
ULAGANJE U BUDUĆNOST



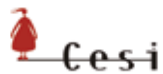
Više informacija:

Operativni program Razvoj ljudskih potencijala www.ljudskipotencijali.hr
Strukturalni fondovi www.strukturalnifondovi.hr
Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva zaklada.civilnodrustvo.hr
Ured za udruge Vlade RH www.uzuvrh.hr

Sadržaj ovog priručnika isključiva je odgovornost CESI – Centra za edukaciju, savjetovanje i istraživanje. Stavovi i mišljenja izneseni u ovom priručniku ne izražavaju stavove i mišljenja Europske unije; kao niti mišljenja nacionalnih institucija iz sustava upravljanja EU fondova.

Autor/ica: **Liga Baltina, Alberto Merolla**
 Zahvale: **Europskoj službi za građansku akciju (Belgija), Kallipolisu – neprofitnoj udruzi za održiv urbani razvoj (Italija)**
 Dizajn: **Igor Vranješ**
 Prijevod: **CIKLOPEA d.o.o.**
 Izdavačice: **CESI – Centar za edukaciju, savjetovanje i istraživanje, Zagreb, 2014.**
 Kontakt: **CESI – Centar za edukaciju, savjetovanje i istraživanje**
 Nova cesta 4, Zagreb
 01 24 22 800
 cesi@cesi.hr, www.cesi.hr
 Facebook: **CentarCESI**

Partnerske organizacije:



Krapinsko-zagorska
županija



Zagorje



Fondazione
Giacomo Brodolini

Priručnik za participativno odlučivanje

SADRŽAJ

UVOD	4
1. Participativno odlučivanje	5
2. Planiranje participativnog pristupa	7
3. Suradnja s dionicima	12
4. Participativno budžetiranje	14
5. Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT)	16
6. Alat za definiranje problema	17
7. Analiza dionika	20
8. Matrica važnosti/utjecaja dionika	24
9. Tablica aktivnosti	25
10. Analiza temeljena na dokazima	26
11. Analiza polja sila	33
12. Alati za elektroničko sudjelovanje i upravljanje informacijama o sudjelovanju	35
13. Alat za samoprocjenu: primjena i procjena	39
14. Dobre prakse	45

UVOD

Ovaj je priručnik sastavljen kako bi pomogao organizacijama civilnoga društva i/ili jedinicama lokalne i regionalne samouprave u primjeni participativnog pristupa u procesu donošenja odluka, javnih politika ili provedbe projekata od interesa šire zajednice. Participativni pristupi služe za poboljšanje funkcionalnosti, kvalitete i ugleda javnih usluga putem zajedničkog planiranja i implementacije u suradnji s lokalnim dionicima. Misao vodilja ovog pristupa jest da je jak partnerski odnos između javnih tijela, privatnoga sektora i civilnoga društva kamen temeljac učinkovitog kreiranja javnih politika.

U priručniku nudimo savjete, alate i primjere dobre prakse kao pomoć za provedbu participativnog pristupa. Participativni pristupi se odnose na čitav niz metoda i alata, a ne na određen, specifičan pristup – stoga smo u priručnik uključili primjere stvarne primjene načela participativnog odlučivanja kao što su „participativno budžetiranje” ili „paneli građana/ki” i njihovu upotrebu diljem Europe.

Zašto odabrati participativan pristup?

Participativni pristupi pružaju nov način pristupa osmišljavaju javnih usluga te također imaju i opsežniji povoljan učinak u vidu stvaranja društvenog kapitala putem stimulacije građanskog angažmana. Naime, pojedinci/ke uključeni/ne u jednu participativnu aktivnost često postaju aktivniji građani/ke, što povećava razinu političkog i dobrovoljnog angažmana u zajednici. Korisnici/ce ove prakse imaju korist na organizacijskoj razini zbog veće uključenosti i ugleda dionika, ali također imaju korist i od izgradnje zajednice, što su obično posljedice takvih pristupa.

Participativni pristupi ojačavaju legitimnost usluga i/ili javnih politika uključivanjem onih koji ih koriste i osnaživanjem onih sektora društva čiji se glas često ne čuje, kao i onih ljudi čije se mišljenje rijetko traži. Ne samo da participativni pristupi koriste uključenim dionicima, već obogaćuju i organizacije koje ih primjenjuju, i to putem lokalnog znanja i drugih vrijednih resursa kojima dionici mogu doprinijeti aktivnostima.

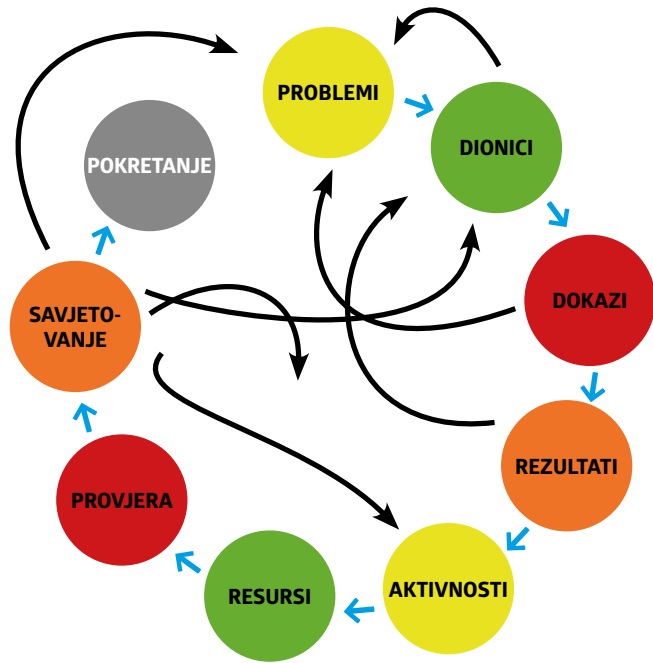
Participativni pristupi: promicanje građanskog angažmana u teoriji i praksi

1. PARTICIPATIVNO ODLUČIVANJE

Uz širu viziju osnaženoga građanstva i jakih zajednica, popularnost participativnog odlučivanja može se objasniti dvama ključnim značajkama – ovo je društveno uključiviji i prikladniji model od bilo kojeg drugog. Sama ideja uključivanja i osnaživanja lokalnog stanovništva radi ostvarenja utjecaja na načine suočavanja s lokalnim problemima predstavlja uključiv koncept. Njime se potiče kolektivan pristup rješavanju problema u kojem se prilikom lokalnog odlučivanja u obzir uzimaju perspektive i prioriteti različitih ljudi (prema dobnim, spolnim, rodnim, socijalnim i drugim karakteristikama). Složene probleme ne može riješiti jedna organizacija samostalno. Rješavanje problema je zajednička odgovornost koja zahtijeva djelovanje svih dionika, a participativno odlučivanje je učinkovit način za pomaganje svim dionicima da ispune svoje društvene i građanske dužnosti i odgovornosti. Postupak uključivanja potiče daljnju posvećenost građana i građanki svojoj zajednici u cjelini, kao i omogućavanju, na bilo koji način, uspjeha lokalnih programa za koje se sada osjećaju odgovornima zbog svoje uloge u njihovom stvaranju i/ili realizaciji. Demokratska priroda ovog procesa poboljšava ugled organizacije i njezinih aktivnosti, a korist od osobnih iskustava i doprinosa ovih dionika pomaže povećati učinkovitost organizacije. Ovaj je model prikladniji jer pomaže boljoj raspodjeli sve manjih resursa te osigurava ostvarenje pune vrijednosti pomoći s obzirom na to da se dionike potiče na zajednički rad i suradnju na zajedničkim inicijativama, čime se smanjuje nepotrebno umnožavanje rada i poboljšava rezultate. Traženjem pomoći i doprinosa jamči se zadovoljenje potreba ciljanih korisnika/ca. Uz to, sam čin poticanja dobrovoljnih doprinosa i građanskog angažmana doprinosi dugoročnom razvoju, a to se isto postiže i programima koji se primjenjuju kao rezultat participativnih inicijativa. Lokalna partnerstva je potrebno održavati i nakon njihove uspostave jer mogu odigrati i druge uloge u promicanju lokalnog razvoja.

Shema participativnog odlučivanja

Participativno odlučivanje mogli bismo opisati kao jasan postupak s definiranim koracima, no u stvarnosti on uključuje petlje aktualnih povratnih informacija. Stoga ga je prikladnije nazvati trajnim procesom učenja u kojem se neprestano primjenjuje stečeno iskustvo, kao što je prikazano na Slici 1.



U ovom priručniku pružamo vam alate koji se mogu iskoristiti kako u određenim trenucima ovog procesa, tako i tijekom čitavog procesa. Aktualne povratne informacije mogu vas navesti na povratak i promjenu ranijih planova, s obzirom na to da se s vremenom vaše razumijevanje mnogih aspekata problema produbljuje. Na primjer, prikazane su analize snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT) i „Alat za definiranje problema” kao vodič kroz fazu „Problemi” ovog procesa, ali problemi koji su identificirani i utvrđeni ovim alatima mogu se prilagoditi nakon ispitivanja drugih faza i prikupljanja dodatnih informacija u sklopu analize.

PRIMJENA PARTICIPATIVNOG ODLUČIVANJA

Problemi

Uspostavlja se organizacija, projekt ili inicijativa da bi se riješio određen problem ili skup povezanih problema. Pritom često može nedostajati suglasnost oko točne prirode problema, čak i unutar jedne organizacije ili jednog projektnog tima.

Alat za definiranje problema je koristan mehanizam s pomoću kojeg se može utvrditi i analizirati glavni problem koji je potrebno riješiti. Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji je koristan alat za analizu okruženja u kojem problem postoji, kao i sposobnosti i nedostataka unutar organizacije koji doprinose njenoj mogućnosti produktivnog angažmana u tom okruženju.

Dionici

Dionici su vanjske organizacije i skupine na koje utječu radnje organizacije. Oni se mogu mobilizirati kao pozitivna sila za postignuće ciljeva organizacije putem uporabe participativnog pristupa, a poglavlja „Uključivanje dionika”, „Analiza dionika” i „Matrica utjecaja/važnosti dionika” važna su sredstva za postizanje tog cilja.

Dokazi

Pouzdana podataka ključan su resurs za stvaranje i provedbu svakog projekta, a o učinkovitoj primjeni participativnog odlučivanja postoji velik broj korisnih izvora podataka. Poglavlja „Analiza temeljena na dokazima”, „Analiza polja sila”, „Alati za elektroničko sudjelovanje i upravljanje informacijama o sudjelovanju” te „Alat za samoprocjenu: primjena i vrednovanje” pružaju vrijedne informacije o prikupljanju i upotrebi podataka.

Rezultati

Učinkovita analiza podataka dovest će do zaključaka temeljenih na dokazima.

Radnje

Zaključci temeljeni na dokazima utjecat će na potrebne aktivnosti koje se potom planiraju kako bi se postigao cilj organizacije ili projekta. Poglavlje pod nazivom „Tablica aktivnosti” koristan je resurs za ovu fazu procesa.

Resursi

Resursi uključuju novac, vještine, opremu, radnu snagu i sve ostalo što je potrebno, a nalazi se na raspolaganju organizacije. Dostupni resursi važno su ograničenje i/ili prednost organizacije, a analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji je koristan mehanizam za njihovu analizu. Jedna od koristi participativnog odlučivanja je to što dovodi do suradnje s drugima organizacijama koje mogu htjeti podijeliti svoje resurse radi postizanja zajedničkog cilja.

Provjera

Ovo je točka u kojoj provjeravate na koji su način rezultati korištenja pruženih alata, poput analize snaga, slabosti, prilika i prijetnji te stabla problema, potvrdili ili doveli u pitanje pretpostavke povezane s organizacijom i njenim okruženjem, kao i što ste naučili iz analize.

Savjetovanje

Savjetujte se s dionicima u vezi s rezultatima analize i planovima za budućnost.

Pokretanje

Organizacija pokreće određeni projekt ili inicijativu ili čak započinje s upotrebom participativnog odlučivanja.

2. PLANIRANJE PARTICIPATIVNOG PRISTUPA

Primjena participativnog pristupa, bilo unutar organizacije ili kao dio određenog projekta, zahtijeva izradu sveobuhvatnog akcijskog plana. Taj je akcijski plan potrebno izraditi tijekom i kao rezultat faze sudjelovanja, a ne prije nje jer njezin sadržaj treba biti vođen doprinosima sudionika/ca participativnog procesa (URBACT 2011:41).

Akcijski plan je dokument u kojem se navode pojedinosti strategije i planiranih radnji u sklopu određene inicijative. Premda je prvenstveno namijenjen za uporabu od strane same organizacije, također može biti koristan dokument prilikom traženja financiranja za planirane projekte. Preporučuje se priprema nekoliko inačica plana za slučaj da je predviđeno više ciljnih publika. Ovaj bi plan trebao uključivati sve važne aspekte krajnjeg cilja koji se nastoji postići u sklopu projekta ili organizacije, a to obuhvaća društvene, političke, ekonomske i ekološke dimenzije problema koji se želi riješiti (URBACT 2011:41-42).

Uporabom alata pruženih u ovom priručniku moguć je razvoj sljedećih ključnih komponenti akcijskog plana:

1. Analiza lokalnog konteksta
2. Prihvaćena definicija osnovnog problema koji se želi riješiti
3. Prihvaćene namjere i mjerljivi ciljevi
4. Detaljno opisane aktivnosti i predloženi raspored za te aktivnosti
5. Pojedinosti o proračunu
6. Okvir za dostavu usluge
7. Opis participativnog procesa
8. Analiza rizika (URBACT 2011: 45)

Arnsteiničine ljestve sudjelovanja



Razine sudjelovanja

Opseg sudjelovanja dionika razlikovat će se od inicijative do inicijative jer će neki pristupi poticati viši stupanj građanskog angažmana od ostalih, a uz to, nekim će se pristupima dodijeliti više moći i utjecaja određenim sudionicima u odnosu na druge.

Arnsteiničine ljestve sudjelovanja su alat koji se koristi za opis različitih razina sudjelovanja povezanih sa širokim rasponom radnji koje može uključivati izraz „sudjelovanje”, počevši od manipulacije do građanske kontrole. Arnsteiničina ljestvica uključuje osam točaka koje spadaju u tri kategorije počevši s kategorijom „bez sudjelovanja” na dnu, iza koje slijedi „tokenizam” i konačno „građanska moć” kojoj teže istinski participativne inicijative (URBACT 2011: 43).

Bez sudjelovanja

Manipulacija i terapija su primjeri kategorije „bez sudjelovanja” i predstavljaju lažne nadomjeske za istinsko sudjelovanje; umjesto osnaživanja zajednice one su posvećene omogućavanju „moćnicima” da nastave s primjenom svoje perspektive putem „educiranja” ili „liječenja” sudionika (Arnstein, 1969.).

Manipulacija

Ova prečka ima razumljive negativne konotacije jer se povezuje s traženjem interakcije s dionicima kao što je zajednica, ali bez stvarne namjere za slušanjem njihovih savjeta ili mišljenja. Dok dionici pružaju pomoć u dobroj vjeri, organizacija je prikupila tu pomoć samo kao dio svoje taktike odnosa s javnošću. Naime, ona smatra da će joj to poboljšati ugled i/ili legitimnost ili zato što je takva razmjena prilika za oglašavanje perspektive organizacije.

Terapija

Ova se točka može sažeti kao interakcija između dionika i organizacije ili pružatelja usluge koja je osmišljena s ciljem smirivanja dionika i potencijalnim dopuštanjem da izraze svoje pritužbe. Njihova pomoć, međutim, najvjerojatnije neće značajno utjecati na buduće aktivnosti, a svrha razmjene je jednostavno dati sudionicima iluziju da su njihova mišljenja važna i da će se uzeti u obzir prilikom odlučivanja kako bi ih se umirilo. Primjer terapije je svaka aktivnost u kojoj oni koji imaju moć pretpostavljaju da oni koji ju nemaju niti ne mogu davati svoja mišljenja te je lakše mijenjati njihova mišljenja nego im dati priliku odlučivanja.

Tokenizam

Premda prečke unutar ovog dijela doista pružaju pojedincima kojima nedostaje moć da slušaju i da se njih saslušaju, sudionike se ne osnažuje i ne potiče da preuzmu istinsku ulogu u odlučivanju. Njihova je uključenost ograničena na pokušaj utjecaja na donositelje odluka (Arnstein, 1969.).

Informiranje

Odnosi se na situaciju kada organizacija traži od drugih dionika da podijele informacije o relevantnim uslugama itd. Riječ je, međutim,

uglavnom o jednosmjernoj razmjeni i ne traži se pomoć od samih dionika. Važna je dvosmjerna komunikacija jer ako građani/ke nemaju relevantne informacije tada ne mogu biti participirati. Ovo se može dogoditi u raznim situacijama, putem Interneta, sastanaka, skupova i na druge načine. Najčešći jednosmjerni odgovori prema građanima/kama se događaju putem medija, plakata i sl.

Savjetovanje

Ovaj je korak sličan koraku „Informiranje”, no njime je predviđen razgovor, a ne monolog. Organizacija i drugi dionici imaju priliku doprinijeti razmjeni. Uvijek je potrebno pratiti da li su se ideje prihvatile i uključile te je dobra praksa u savjetovanju izvještaj o provedenom savjetovanju u kojem se navode ishodi savjetovanja.

Plakacija (umirivanje)

Slična je savjetovanju, ali je posebno osmišljena za umirivanje dionika i zadovoljenje njihove potrebe da ih se sasluša i da se njihovi pogledi uzmu u obzir. Jedan je korak iznad savjetovanja ne samo zato što obje strane imaju priliku progovoriti, već postoji istinski napor da bi se dionike uvjerilo u to da će njihovi pogledi utjecati na odlučivanje

Građanska moć

Na svim ovim prečkama sudionici su osnaženi različitim razinama moći odlučivanja. Nisu samo vanjski utjecaj, već istinski akteri koji posjeduju moć za donošenje odluka (Arnstein, 1969.).

Partnerstvo

Slučaj kada organizacija radi s drugim važnim dionicima te zajedno stvaraju planove i donose odluke. Najčešće su partnerstva oblikovana kroz Odbore, Vijeća, radne skupine i slično.

Ovlaštena moć

U ovom slučaju organizacija se pomiče korak naprijed i ne samo da poziva dionike na zajednički rad, već ovlašćuje same dionike i prenosi na njih odgovornost za neke zadatke. Na primjer, nevladina organizacija može povjeriti skupini unutar zajednice organizaciju i vođenje prikupljanja donacija kao pomoć u financiranju aktivnosti kojom bi upravljala nevladina organizacija za dobrobit zajednice.

Građanska kontrola

Ovo je situacija kada su građani i građanke osnaženi do te mjere da organizacija radi za njih umjesto da oni rade za nju. Građani imaju najveću razinu moći odlučivanja i sami odlučuju za koje će zadatke ovlastiti nekoga drugog i do koje će mjere podijeliti svoju moć.

Ljestvica građanskog angažmana

TOGETHER Network (www.network-together.eu) je razvio ljestvicu građanskog angažmana koja se sastoji od 7 razina i ima sličnu svrhu kao Arnsteiničine ljestve. TOGETHER Network je inicijativa posvećena razvoju novih načina na koje tijela javne vlasti mogu surađivati s ljudima

u lokalnoj zajednici. Cilj je ostvarenje novog oblika građanstva temeljenog na „Zajedničkoj odgovornosti” koja se temelji na načelu da je bolji pristup uključiti građane/ke u proces donošenja odluka nego ih samo o njemu informirati. TOGETHER je napravio ljestvicu koja sadrži 6 drugih razina uključenosti koje vode prema konačnoj 7. razini nazvanoj „Zajednička odgovornost” (URBACT 2011: 44)

Ljestvica građanskog angažmana sa 7 razina



3. SURADNJA S DIONICIMA

Dva su ključna pitanja koja zahtijevaju odgovor prije prelaska na analizu dionika:

1. Tko su naši dionici?

2. Zašto moramo uključiti dionike?

U kontekstu javnog sudjelovanja dionik se može definirati kao bilo koja osoba ili skupina u čijem je interesu projekt ili koja može potencijalno biti pogođena njegovom provedbom ili ishodima. Odnosno osoba ili skupina koja može na pozitivan ili negativan način utjecati na ishode projekta.

Važno je razmotriti načine na koje različiti dionici mogu pridonijeti inicijativi kako bi se utvrdilo zašto je njihov doprinos potreban. Razlozi za uključivanje dionika mogu se razlikovati i u svakom se slučaju može raditi o ponešto različitom rasuđivanju. Na primjer, dionici mogu:

- pomoći u razvoju zajedničkog razumijevanja izazova, problema i prioriteta
- pomoći u razvoju zajedničkog pristupa rješavanju problema i planiranju radnji
- pridonijeti provedbi prihvaćenih radnji
- pomoći osigurati financijsku podršku
- pomoći u razvoju vlasništva nad utvrđenim radnjama kako bi se osigurala podrška za učinkovitu provedbu

Identifikacija subjekata koje je potrebno uključiti i s kojima se potrebno savjetovati možda je jedan od najtežih aspekata uključivanja dionika. Pronalazak prave skupine sudionika/ca i osiguravanje da nijedna skupina nije isključena ključni su za pružanje legitimnosti i kredibiliteta procesu uključivanja. Identifikacija dionika je ključna komponenta participativnog odlučivanja.

Na početku projekta trebao bi se napraviti popis svih važnih dionika i razmotriti njihovu trenutačnu razinu uključenosti. Razmislite o tome kako uključiti nedovoljno zastupljene dionike ili dionike koji uopće nisu zastupljeni (žene, mlade, osobe s invaliditetom, pripadnike/ce etničkih i nacionalnih manjina odnosno organizacije civilnoga društva koje okupljaju i/ili rade s tim grupama). Osiguranje uključenosti svih relevantnih dionika pomoći će u smanjenju rizika od toga da se osjećaju isključeno i stoga se suprotstave inicijativi iz koje su izostavljeni. Premda je važno osigurati da se do određene mjere razmotre i uključe svi dionici, neki dionici bit će važniji od drugih za organizaciju ili projekt o kojem je riječ. Alati u 7. i 8. poglavlju mogu poslužiti za odluku o tome koji bi dionik trebao imati prioritetan status.

Postupak analize može se olakšati kategorizacijom dionika na temelju određenih značajki – vrste odabranih kategorija ovisiti će o pojedinač-

nim potrebama organizacije, ali u nastavku slijede neki primjeri;

- Ciljni primatelji/ce i krajnji korisnici/ce (uključujući predstavnike/ce civilnoga društva, privatni sektor/ poduzeća, druge javne institucije)
- Različiti odjeli i usluge unutar lokalne uprave (uključujući one koji djeluju u više sektora radi promicanja integriranog pristupa; potrebno je uzeti u obzir različite teritorijalne razine - općina, grad, regija)
- Ključne lokalne donositelje/ce odluka, uključujući izabrane lokalne predstavnike/ce (gradonačelnik/ca, vijećnici/ce, itd.)
- Potencijalni financijeri (u slučaju fondova EU-a to može biti upravno tijelo operativnih programa (ERDF ili ESF))
- Pružatelji podrške za provedbu (npr. ključni akteri u provedbi vašeg akcijskog plana)

Dionici se mogu klasificirati na različite načine, npr. prema zemljopisnim granicama ili lokaciji, ili pak prema svojoj pripadnosti određenoj vrsti institucije. Važno je imati na umu da skupine dionika obično nisu homogeni subjekti. Štoviše, veća je vjerojatnost da će identificiranu „skupinu dionika” činiti raznovrsna mješavina pojedinaca. Važno je jasno utvrditi željeni cilj suradnje s dionicima, a to se može nazvati „ciljem uključivanja dionika”. Navedenom pristupite iz sljedeće perspektive: najprije identificirajte svoje potrebe, a potom i svoja očekivanja od dionika. Da biste utvrdili cilj uključivanja dionika, osvrnite se na sljedeća pitanja:

1. Želimo li da nam dionici pruže potporu pomoću informacija?
2. Želimo li se savjetovati s njima i dobiti vrijedne povratne informacije?
3. Želimo li da budu izravno uključeni i surađuju s nama na razvoju određene političke inicijative ili projekta?
4. Želimo li da njihova uloga bude sličnija onoj partnera i da rade zajedno s nama?
5. Želimo li da nas njihova potpora osnaži u pogledu predstavljanja šire društvene skupine?

Suradnja s dionicima je otvoren proces. Važno je omogućiti dionicima jasan pregled nad procesom ili projektom u koje ih želite uključiti. Time će se izgraditi međusobno povjerenje i dionici će biti otvoreniji prema vama. Važno je osigurati uključivost i jednako odnošenje prema svima. Naravno da su neki dionici važniji od drugih, no svejedno su vam potrebni svi i prema svima se morate odnositi jednako. Vrlo je važno dati dionicima lako razumljive i sažete informacije o procesu ili projektu u koje ih želite uključiti. Da biste to postigli morate pružiti jasan pregled:

- Okvira i svrhe procesa/projekta/inicijative
- Vremenskog okvira
- Dostupnih resursa
- Očekivanih ishoda i učinaka

- Očekivanih doprinosa različitih aktera i njihovih mogućih koristi (uključujući sudjelovanje u međunarodnim aktivnostima razmjene i učenja, primitak obuke itd.)
- Dugoročnih pogodnosti i održivosti projekta/inicijative pogodnosti.

4. PARTICIPATIVNO BUDŽETIRANJE

Participativno budžetiranje je proces koji izravno uključuje građane i građanke u donošenje odluka o prioritetima i planovima potrošnje proračuna uz uvjet da su o tome prethodno raspravljali i predlagali te glasali o prioritetima javne potrošnje. Pioniri takvog pristupa budžetiranju dolaze iz brazilskog Porto Alegrea i drugih latinoameričkih gradova te se praksa proširila u značajan broj europskih gradova i u Kinu. Motivi za uključivanje građana/ki u kreiranje proračuna mogu se razlikovati; to može biti korisna vježba participativne demokracije za porezne obveznike ili se pak može iskoristiti kao sredstvo osiguranja transparentnosti proračuna, smanjenja potrošnje i povećanja učinkovitosti uključivanjem građana/ki u budžetiranje. Nedostatak leži u tome što se kod primjene ove tehnike od strane tijela vlasti ona uglavnom odnosi samo na 10% budžeta jer je ostatak već namijenjen za ispunjavanje izbornih obećanja ili definirane obaveze.

PRIMJERI

PB Unit 2012.: <http://www.participatorybudgeting.org.uk/>

Tower Hamlets, London, Ujedinjeno Kraljevstvo

Projekt okruga Tower Hamlets „Odlučite sami!” započeo je u siječnju 2009. godine. U prva četiri mjeseca 815 stanovnika potrošilo je gotovo 2,4 milijuna funti na komunalne usluge. Stanovnici su u kreiranju gradskog proračuna sudjelovali kroz događaje organizirane na principu worldcafe-a. (World cafe je fleksibilna i jednostavna metoda koja omogućava vođenje grupnih diskusija u kojima sudjeluje velik broj osoba. <http://www.theworldcafe.com/method.html>)

Newcastle, Ujedinjeno Kraljevstvo

Godine 2008. Newcastle je pokrenuo proces participativnog odlučivanja u kojem je 450 mladih ljudi pomoglo u odlučivanju o raspodjeli 2,25 milijuna funti gradskog novca za Dječji fond. Nakon mjeseci pripreme mladi u dobi od 5 do 13 godina prisustvovali su događaju participativnog odlučivanja na kojem su elektroničkim putem glasovali za usluge namijenjene mladim ljudima. Njihovi su glasovi uključeni u složen postupak nabave Fonda i pridonijeli su konačnim odlukama o potrošnji u iznosu od 20%.

Sevilla, Španjolska

Sa 700.000 stanovnika Sevilla je najveći europski grad koji je primijenio participativno odlučivanje. Od 2004. godine stanovnici su odlučili o potrošnji otprilike 50% lokalnog proračuna na gradske četvrti te kapitalne projekte i programe. Mogu predati svoje prijedloge za projekte na Internetu ili na mjesnim sastancima, a nakon serije sastanaka, izabrani lokalni proračunski delegati dostavljaju participativni budžet koji će se primijeniti gradskoj vijećnici.

Više informacija o prethodnim primjerima potražite na Internetu:

<http://www.participatorybudgeting.org/about-participatory-budgeting/examples-of-participatory-budgeting/>

Uz to, UK PB Unit je sastavio priručnik 2012. godine kako bi pomogao drugim organizacijama u primjeni participativnog budžetiranja, a taj je resurs dostupan besplatno na Internetu. <http://www.participatorybudgeting.org.uk/documents/Participatory%20Budgeting%20Toolkit.pdf>

Pazin, Hrvatska

Po prvi puta i građani/ke jednog hrvatskog grada imati će priliku sudjelovati u kreiranju gradskog proračuna. Projekt „Pazi(n), proračun!” provodi se u Pazinu tijekom 2014. godine s ciljem da se u proces donošenja gradskog proračuna za 2015. godinu aktivnije uključe građani/ke i javnost Pazina.

Prethodno informirani građani/ke, putem javnih rasprava na razin i 12 mjesnih odbora grada Pazina, kroz četiri fokusirane sektorske rasprave te Internetske javne rasprave, moći će predložiti komunalne akcije i sektorske prioritete za financiranje. Gradsko vijeće će prilikom rasprave o proračunu razmatrati ove prijedloge, kao i one dobivene nakon završne javne rasprave. U okviru projekta bit će razvijena i Internetska aplikacija otvorenog koda sa prikazom elemenata participativnog i transparentnog donošenja proračuna, kao i moderirani javni forum za on-line raspravu. Proces donošenja proračuna grada Pazina za 2015. godinu poslužit će kao platforma za razvoj i testiranje inovativnog modela za praktičnu primjenu Kodeksa savjetovanja sa zainteresiranom javnošću u postupcima donošenja zakona, drugih propisa i akata, s krajnjim ciljem prijenosa tog modela drugim zainteresiranim jedinicama lokalne samouprave i organizacijama civilnoga društva.

Nositelj projekta „Pazi(n), proračun!”, je Gong, s partnerima Gradom Pazinom i Društvom „Naša Djeca” Pazin te suradnicima Institutom za javne financije i Udrugom gradova. Projekt financira Europska unija. Više o projektu i participativnom budžetiranju dostupno je na sljedećim internetskim stranicama:

<http://www.pazin.hr/proracun/>

<http://proracun.pazin.hr/za-one-koji-zele-znati-vise-o-participativnom-budzetiranju/>

Korisni alati, reference i primjeri participativnog odlučivanja u praksi

5. ANALIZA SNAGA, SLABOSTI, PRILIKA I PRIJETNJI (SWOT)

Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji je metoda koja služi za identifikaciju i kategorizaciju svih čimbenika koji se preklapaju i koji utječu na identificirani „osnovni” problem – npr. nezaposlenost mladih. Slova u riječi SWOT predstavljaju snage, slabosti, prilike i prijetnje. Snage (strengths – S) i slabosti (weaknesses – W) su unutarnji elementi organizacija/inicijative. Snage predstavljaju pozitivne unutarnje elemente, a slabosti negativne elemente na koje je moguć utjecaj. Prilike (opportunities – O) i prijetnje (threats – T) su vanjski pozitivni i negativni elementi nad kojima je moguća manja kontrola, no njihov se utjecaj može ublažiti, u slučaju prijetnji, ili se mogu iskoristiti, u slučaju prilika, pod uvjetom da se napori usmjere u njihovo predviđanje, usklađivanje s njima i prilagodbu na njih putem učinkovitog planiranja.

SWOT analiza je koristan mehanizam koji omogućuje identifikaciju komparativnih prednosti i koji služi za pružanje relevantnih dokaza, a oboje se može iskoristiti za formiranje i obrazlaganje strateškog puta koji će se odabrati za postizanje definiranih ciljeva. Može se shvatiti kao most koji povezuje „trenutačnu situaciju („gdje se nalazimo sada”) i budućnost („gdje se želimo nalaziti nakon određenog vremena uz uporabu dostupnih resursa”). Analiza SWOT je stoga vrlo važan element u procesu osmišljavanja strategije (RegPol 2012: 1). U općenitijem smislu, dijelovi SWOT analize pružaju dobar okvir za pregled strategije, položaja i smjera organizacije, prijedloga politike ili bilo koje druge ideje. SWOT nije jedina tehnika procjene koju je moguće upotrijebiti, no odlikuje se dugotrajnom i dokazanom učinkovitošću. Snage ove metode su njezina jednostavnost i mogućnost primjene na različite razine rada. Prije svega, korisno je imati jasan pregled nad situacijom. Uz to, ovo je jednostavan alat koji možete upotrijebiti u sklopu strateškog planiranja i odlučivanja.

Važno je doživjeti SWOT analizu kao aktivan alat. Ona ne služi samo popisivanju vaših snaga, već i njihovom razvijanju. SWOT vam može pomoći u identificiranju slabosti da biste ih pokušali ukloniti, kao i u ublažavanju učinaka prijetnji.

SWOT analiza može se upotrijebiti za podešavanje i preciziranje planova u tijeku. Nova prilika može otvoriti veći raspon mogućnosti, dok nova prijetnja može zatvoriti put koji je postojao u prošlosti. Ova analiza može ponuditi jednostavan način za komuniciranje logike iza vaše inicijative ili programa te poslužiti kao odličan način za organizaciju informacija koje ste prikupili pomoću ispitivanja ili anketa.

SWOT analiza prikazana na primjeru „nezaposlenosti mladih” Izvor: (Tubadj 2012: 22)

SNAGE

- Visoka razina sudjelovanja u visokoškolskom obrazovanju treće razine
- Usluga savjetovanja i usmjeravanja
- Osjećaj entuzijazma mladih ljudi
- Partnerstva s lokalnim poslodavcima
- Lokalne usluge podrške mladim poduzetnicima

PRILIKE

- Nacionalni program stažiranja koji omogućuje obuku na radnom mjestu
- Nacionalni program pripravništva
- Potpore dostupne mladim poduzetnicima
- Uvođenje inicijative „Garancija za mlade” u Europskoj uniji
- Vladini programi za poticanje poduzeća da uvedu više poslova za koje nije potrebno prethodno iskustvo
- Mogućnost zapošljavanja putem EURES-a i drugih organizacija EU-a

SLABOSTI

- Niska razina sudjelovanja u radnoj snazi
- Uvjeti zapošljavanja za mlade zaposlene ljude (niske plaće, ugovori na kratak rok)
- Nepodudaranje dostupnih vještina i dostupnog posla
- Određena radna mjesta s niskom razinom vještina koja vode k dekvifikaciji obrazovanih mladih ljudi

PRIJETNJE

- Nastavak mjera štednje na nacionalnoj razini
- Iseljavanje mladih ljudi (često najviše kvalificiranih)
- Povećanje sveučilišnih naknada
- Zamjena poslova za koje nije potrebno prethodno iskustvo neplaćenim stažiranjem
- Neredovita potražnja za radnicima i sezonska nezaposlenost

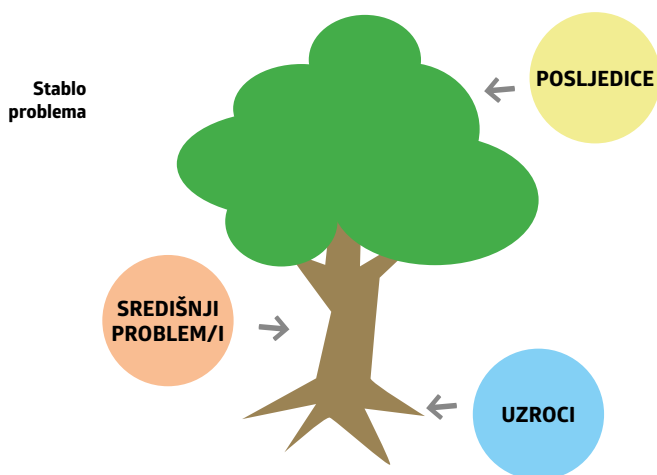
6. ALAT ZA DEFINIRANJE PROBLEMA

Prije analize problema važno je razjasniti što podrazumijeva izraz „problem”. Problem je pitanje ili prepreka koja otežava postizanje željene namjere, cilja ili svrhe. Odnosi se na situaciju, stanje ili pitanje koje je neriješeno. Važno je provesti analizu kako bi se utvrdilo koji će problem organizacija ili inicijativa pokušati riješiti. Pronalazak pravog problema koji je potrebno riješiti najvažniji je dio postupka rješavanja problema jer je to ključni korak u odabiru najučinkovitijeg rješenja.

Analiza problema je nužan prvi korak u bilo kojem projektu kojim se osigurava da se projekt osvrće na pravi problem. To se može osigurati provedbom detaljne analize problema kroz raspravu sa svim dionicima. Važno je uključiti sve dionike kako bi se dobila sveobuhvatna i točna slika kako primarnih, tako i sekundarnih identificiranih problema. Time se osigurava iskorištavanje informirane, unutarnje perspektive od

strane provedbenog tima. Putem rasprave, razmišljanja i povratnih informacija moguće je identificirati perspektive dionika i doći do konsenzusa u pogledu prirode i važnosti lokalnih problema koje je potrebno riješiti. Nešto što se isprva čini „osnovnim” problemom nakon analize se može ispostaviti pitanjem od sekundarne važnosti (URBACT 2013: 70). Izrada stabla problema često je korisna metoda kojom se kategoriziraju i identificiraju problemi u jednostavnom grafičkom formatu. Druge korisne metode uključuju dekompozicijski dijagram problema i dijagram uzroka i posljedica, no ovdje ćemo se usredotočiti na „stablo problema”.

„Stablo problema” koristi koncept stabla da bi se objasnilo kako se problemi mogu kategorizirati s obzirom na uzroke, osnovne probleme i posljedice. Ova metoda kategorizacije problema može dovesti do učinkovitijih rješenja jer se osvrtno na uzroke umjesto na posljedice može doći do dugoročnih rješenja i ublažiti višestruk inegativni učinci rješavanjem samo jednog osnovnog uzroka.

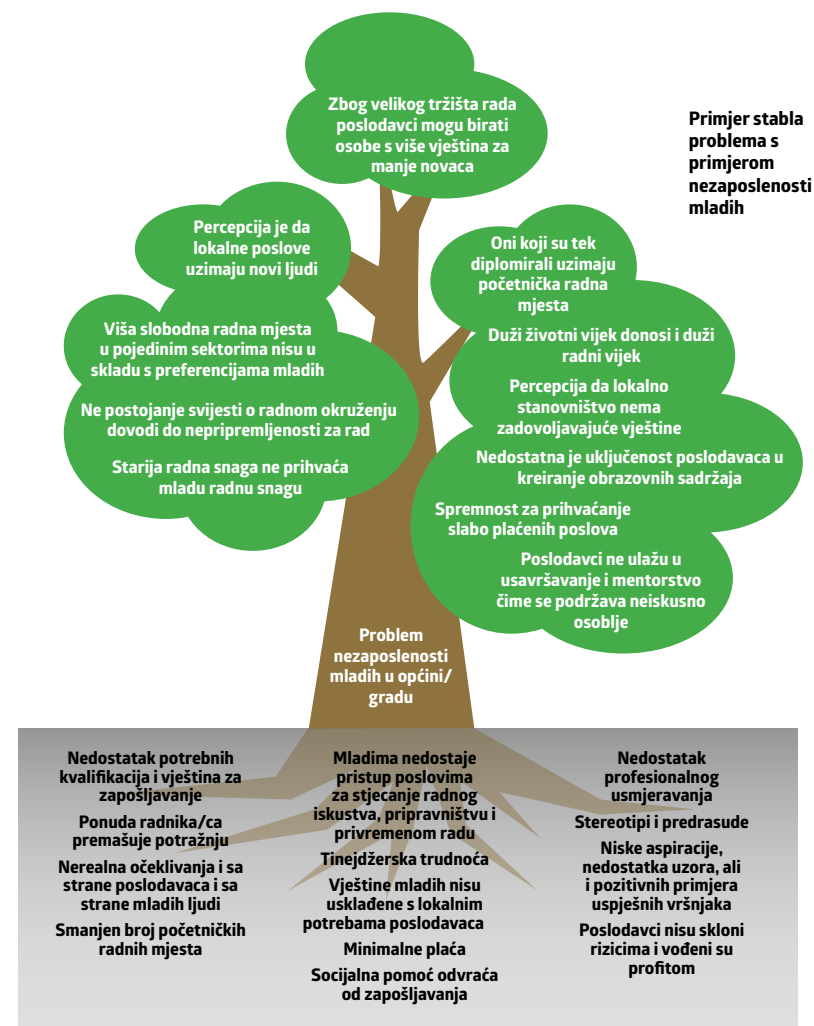


Kako se služiti stablom problema, izvor: (URBACT 2013: 71)

1. Pobrinite se da identificirate probleme prije predlaganja rješenja. Potrebno je dovršiti i raspraviti stablo problema prije no što skupina započne s predlaganjem mogućih rješenja i raspravom o njima.
2. Identificirajte zajedničku temu s obzirom na vrste problema koji se žele riješiti određenim projektom – npr. nezaposlenost mladih.
3. Uključite sve prisutne na sastanku (koji treba uključivati predstavnike/ce svih relevantnih dionika) u popisivanje svih trenutačnih problema u lokalnom području kojih se mogu sjetiti, a koji su povezani s odabranom temom.

4. Identificirajte „osnovni problem” koji se može napisati na deblo stabla. Ovo može uključivati princip pokušaja i pogrešaka, kao i dugotrajnu raspravu prisutnih.
5. Kategorizirajte preostale probleme kao uzrok ili posljedicu.
6. Rangirajte sve uzroke i posljedice s obzirom na njihovu važnost i postavite ih hijerarhijski ovisno o tome u kakvom su suodnosu, npr. u slučaju da jedan uzrokuje drugi.

U nastavku se nalazi primjer dijagrama stabla problema popunjen s prikazom primjera nezaposlenosti mladih.



Nakon identifikacije i grafičkog prikaza problema prijedite na sljedeće:

1. Definirajte probleme i provjerite slažu li se svi dionici s odabranom definicijom. (U nastavku se nalazi koristan kontrolni popis kojim se osigurava definiranje problema. Za odabir prikladnih rješenja od ključne je važnosti ispravno definirati probleme.)
2. Identificirajte moguće smjerove djelovanja s ciljem rješavanja osnovnog problema
3. Identificirajte potencijalne prepreke za ova rješenja.

Kontrolni popis

Što bolje definirate problem, to su veći vaši izgledi za pronalaženje učinkovita rješenja

1. Što je problem?
2. Što nije problem?
3. Gdje su problemi?
4. Koga/što uključuje problem?
5. Kada se problem javlja?
6. Koji je opseg problema?
7. Povećava li se problem ili se smanjuje?

7. ANALIZA DIONIKA

Analiza dionika je metodologija koja vam pomaže identificirati „dionike” – pojedince/ke ili institucije koji mogu izravno ili neizravno, pozitivno ili negativno utjecati na projekt, program ili drugu inicijativu ili na koje potonji mogu utjecati. Važno je razmotriti dobrobit i doprinos ovih dionika, kako za njihovu korist, tako i za korist inicijative.

Analiza dionika uključuje nekoliko aktivnosti:

- Identifikacija mogućih interesa i motivacija potencijalnih dionika
- Identifikacija dionika koji mogu negativno utjecati na uspjeh projekta/inicijative (npr. suprotstavljeni interesi i odnosi između dionika)
- Uspostavljanje razine uključenosti koja se traži od pojedinog dionika i razina uključenosti koju su oni spremni pružiti
- Identifikacija dionika čiji se utjecaj razvija tijekom projekta
- Određivanje medija i stila komunikacije koji su najbolje prilagođeni pojedinom dioniku

Analiza dionika je ključna za uspjeh vašeg projekta jer pomaže u sljedećem:

- identifikaciji dionika;
 - analizi važnosti, zainteresiranosti, dovoljne razine moći i utjecaja dionika;
 - razumijevanju potreba vlastite organizacije, kao i potreba dionika.
- Dobra je početna točka razmatranje pojedinaca i organizacija:
- Za koje želite/očekujete da će ostvariti korist;

- Koji se žale da ne činite ništa da biste riješili neki problem;
- Koji moraju riješiti slične probleme;
- Koji su već pokrenuli program koji se odnosi na zajedničke ciljeve;
- Koji možda žele financirati ili sufinancirati projekt;
- Koji ne znaju što želite postići, ali ne prezaju od kritika;
- Na koje vaš projekt može štetno utjecati;
- Medija,...

Postoji mnogo načina za identifikaciju dionika:

- Jedna je metoda osvrnuti se na projekte provedene u prošlosti. Sličan projekt u prošlosti može vas usmjeriti k nekim dionicima.
- Druga je metoda jednostavna tehnika spontane rasprave radi iznalaženja novih ideja (*brainstorming*): sjetite se imena pojedinaca na koje projekt može utjecati.
- Treći je pristup uključivanje stručnjaka/kinja za predmetno pitanje. Stručnjaci za predmetno pitanje u poslovnom području mogu pomoći u identifikaciji potencijalnih skupina dionika i mogućih ključnih pojedinaca.
- Hibridni pristup odnosi se na pozivanje potencijalnih dionika na sastanak o projektu. Tako će dionici dobiti priliku da se sami identificiraju. Ova prva skupina dionika može se iskoristiti kao pomoć u pronalasku daljnjih dionika.

Slijedi nekoliko primjera alata kojima se promiču identifikacija dionika i njihova aktivna uključenost u proces odlučivanja:

- otvoreni poziv nevladinim organizacijama da se uključe u projekt/inicijativu
- okvir s informacijama o projektu/inicijativi
- korištenje postojeće skupine dionika
- upitnik o projektu/inicijativi

Identifikacija značajki i interesa dionika omogućuje traženje i maksimalno povećanje podrške onih subjekata u čijem je interesu podupiranje inicijative, a opozicija drugih uz nešto se sreće može svesti na najmanju mjeru komunikacijom i kompromisima u ranoj fazi.

Dionici se mogu podijeliti na „primarne” i „sekundarne” ovisno o prirodi svoje uključenosti u inicijativu. **Primarni** dionici su oni na koje inicijativa (ili problem koji se njome nastoji riješiti) izravno utječe, bilo pozitivno ili negativno, dok su **sekundarni** dionici oni s „posredničkom ulogom” poput drugih organizacija u istom ili povezanom području, donositelji politika, lokalna vlada i lokalni stručnjaci/kinje ili djelatnici/ce koji rade u sektoru.

Jedan način kategoriziranja dionika je korištenjem „Tablice za analizu dionika”. Ova tablica pruža strukturu unutar koje se mogu popisati sve kategorije relevantnih dionika, neovisno o tome dali je riječ o primarnom ili sekundarnom dioniku, priroda njihova interesa, mogućnost njihova doprinosa i uvođenja promjene i predloženi mehanizam za

Brainstorming (engl. *brainstorming*) je naziv tehnike vođenja grupnog intervjua čiji je cilj da se rješenja određenog problema postignu spontanim idejama, mislima i asocijacijama sudionika/ca. Više: <http://en.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>

njihovo uključivanje u proces (URBACT 2013: 64,65). Kod participativnih pristupa nije riječ samo o uključivanju dionika u provedbu, već i iskorištavanju njihova doprinosa u svakoj fazi kako bi proces bio što više demokratski i uključiv. To također može pridonijeti osjećaju odgovornosti za inicijativu ili partnerstvo kojima organizacija može neutralizirati rizik od opozicije dionika koji mogu iskusiti negativne posljedice.

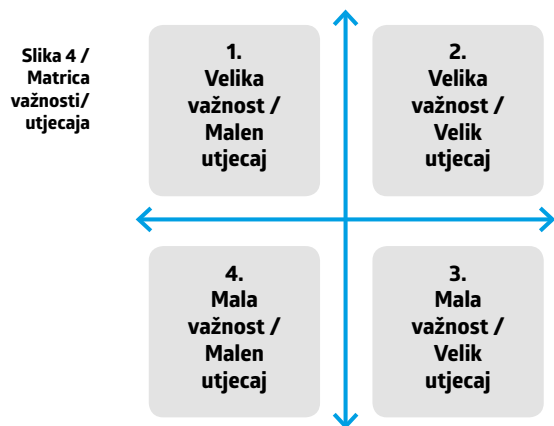
U nastavku se nalazi primjer tablice za analizu dionika s primjerom dionika u lokalnoj inicijativi za rješavanje problema nezaposlenosti mladih.

Tablica za analizu dionika (URBACT 2013: 65)			
Problem:	Program za ublažavanje problema nezaposlenosti mladih u zajednici		
Dionici	Interesi i utjecaj problema na njih	Mogućnost i motivacija za uvođenje promjena	Moguće radnje za adresiranje interesa dionika
PRIMARNI DIONICI			
Nezaposleni mladi	Korisnici/e usluge koji će dobiti pristup poslu kao rezultat intervencije.	Osjećaj da ih se sluša korištenjem participativnih metoda može osigurati uključenost i motivaciju ove skupine.	Fokusirane grupnediskusije i druga istraživanja radi boljeg razumijevanja prepreka njihovom zapošljavanju
Lokalni poslodavci/ke	Imat će korist od priljeva novih zaposlenika koji posjeduju vještine razvijene putem inicijative.	Možda će ih biti potrebno uvjeravati u potencijal mladih, no njihov doprinos u vezi s traženim vještinama je nezamjenjiv.	Sastanci s poslodavcima da bi se otkrile njihove potrebe i potaknula njihova suradnja.
SEKUNDARNI DIONICI			
Lokalna zajednica	Imat će korist od većeg građanskog angažmana i optimizma kada se nezaposlenost smanji i pomogne mladim ljudima. Participativne metode također će im pružiti priliku da doprinesu inicijativi.	Perspektiva upućenih osoba u lokalni kontekst i potencijalni suradnici u smišljanju ideja.	Javni sastanak za objašnjenje participativnog pristupa i posebnog cilja organizacije ili inicijative (nezaposlenost mladih). Naknadni sastanci za prikupljanje doprinosa, lokalnih perspektiva i postizanje konsenzusa za prikladno rješenje problema (nezaposlenost mladih).

Dionici	Interesi i utjecaj problema na njih	Mogućnost i motivacija za uvođenje promjena	Moguće radnje za adresiranje interesa dionika
Pružatelji obrazovanja i obuke	Mogući partneri za provedbu i mogući suradnici u procesu brainstorminga i planiranja.	Mogu pružiti stručne savjete i obuku kako bi se postiglo podudaranje skupa vještina nezaposlenih ljudi i vještina za kojima postoji potražnja na tržištu rada.	Pozvati na rane sastanke u početku i kasnije ih uključiti kao partnera u provedbi.
Lokalna vlada	Mogući partneri za provedbu i mogući suradnici u procesu <i>brainstorminga</i> i planiranja.	Lokalni političari/ke mogu doživjeti participativne metode koje uključuju njihove birače kao dobru izbornu strategiju. Mogu biti izvor financiranja i lokalnog znanja.	Pozvati ih na rane sastanke u početku i tražiti njihovu kontinuiranu pomoć koja će pomoći u izgradnji veze između vaše organizacije i lokalne vlade. Mogu pomoći u osiguranju posvećenosti, dugotrajnosti, pa čak i financiranja putem svojih veza s nacionalnom vladom.
Lokalne agencije za zapošljavanje	Mogući partneri za provedbu i mogući suradnici u procesu <i>brainstorminga</i> i planiranja. Mogu se osjećati ugroženo i protiviti se intervencijama u svojem području.	Mogu se opirati promjenama, ali i predstavljati izvor stručnog znanja. Mogu imati resurse i biti spremni na njihovo dijeljenje ako ih se uključi u proces.	Tražiti doprinos u ranim fazama. Kao uspostavljeni izvor kontakta s ciljanom mladeži, ove agencije mogu vam pomoći upućivanjem potencijalnih korisnika usluge vašoj organizaciji i/ili sudjelovanjem u provedbi inicijativa.
Nevladine organizacije i druge organizacije koje rade s mladim ljudima, nezaposlenima ili oboje.	Mogući partneri za provedbu i mogući suradnici u procesu brainstorminga i planiranja.	Izvor stručnog znanja ili subjekti upućeni u unutarnju problematiku. Mogu imati resurse i biti spremni na njihovo dijeljenje ako ih se uključi u proces. Dobar izvor kontakata.	Uključiti ovu skupinu u sastanke za iznalaženje ideja i otkriti potencijal za ostvarenje partnerstva. Ovisno o potencijalnom doprinosu organizirati buduću interakciju u kontekstu partnera u planiranju i provedbi ili samo kao izvor savjeta i spoznaja.

8. MATRICA VAŽNOSTI/UTJECAJA DIONIKA

Premda je važno biti svjestan interesa svih relevantnih dionika, također je važno imati na umu različite razine **utjecaja** različitih dionika u postizanju ciljeva vaše organizacije. Zbog toga i drugih razloga dionici se trebaju rangirati s obzirom na razinu **važnosti** koja će im se dodijeliti radi zadovoljenja njihovih potreba i s obzirom na opseg u kojem inicijativa utječe na te potrebe. Zbog ovih čimbenika, međutim, važnost i utjecaj dionika možda neće biti usklađeni. Ta dva mjerila postoje na suprotnim stranama ljestvice koje se donekle preklapaju – dok neki dionici mogu imati visok rezultat na jednoj strani ljestvice, njihov rezultat na drugoj strani ljestvice može biti nizak. Koristan način za vođenje i mapiranje ovog procesa analiza sastoji se u korištenju „Matrice važnosti/utjecaja dionika” (URBACT 2013: 66).



1. Velika važnost, malen utjecaj

Ovo su dionici na koje inicijativa značajno utječe, ali kojima manjkaju resursi da sami ostvare utjecaj na proces. Premda nisu moćna skupina, njihove se potrebe trebaju uzeti u obzir jer mogu zadobiti utjecaj i otežati napredak inicijative ako se njihove potrebe barem donekle ne uzmu u obzir.

2. Velika važnost, velik utjecaj

Ovo su dionici na koje inicijativa značajno utječe i koji su također u položaju utjecati na njezin uspjeh. Važno je uključiti ove dionike kako bi iskoristili svoj utjecaj i pripomogli uspjehu projekta ili organizacije umjesto da ga otežaju. Njihove potrebe moraju imati visok prioritet te ih je korisno uključiti u toj mjeri da osjećaju odgovornost i sažive se s uspjehom inicijative.

3. Mala važnost, malen utjecaj

Inicijativa ne utječe pretjerano na ove dionike niti oni imaju moć kojom bi mogli utjecati na njezin uspjeh ili propast u velikoj mjeri. Unatoč tome, važno je biti svjestan njih i njihovih potreba i uključiti ih do određene mjere – makar i samim informiranjem, u slučaju da se njihova važnost ili utjecaj povećaju tijekom vremena.

4. Mala važnost, velik utjecaj

Ovi dionici su moćna skupina o kojoj može ovisiti uspjeh ili propast inicijative, unatoč činjenici da aktivnosti inicijative na njih ne utječu u velikoj mjeri niti su oni njihov izravan cilj. Važno je imati ih na umu i komunicirati s njima da bi se smanjio rizik od njihova stvaranja problema (URBACT 2013: 66).

9. TABLICA AKTIVNOSTI

Akcijski plan je ključan za osiguranje provedbe i koordinacije prikladnih aktivnosti kako bi se ostvarili ciljevi koji su zadani u sklopu participativne metode. Identifikacija očekivanih „rezultata/promjena, ciljeva, ishoda aktivnosti i indikatora je središnji element akcijskog plana i dogovor o njima je ključan dio procesa planiranja aktivnosti” (URBACT 2013: 74).

Postoje određeni koraci koje morate dovršiti prije popunjavanja Tablice aktivnosti.

1. Razmotrite probleme koje ste identificirali s pomoću Stabla problema i utvrdite koje promjene želite postići.
2. Te šire „promjene” trebaju se preinačiti u ciljeve poznate pod nazivom SMART ciljevi (specifični, mjerljivi, dostižni, relevantni i vremenski određeni). To omogućuje lakšu procjenu njihova uspješna ili neuspješna postignuća. Također je izglednije da će izabrana rješenja (radnje) biti prikladne za zadatak ako su ciljevi jasni.

- Osmislite popis mogućih aktivnosti da biste postigli ove ciljeve. Te se aktivnosti mogu upisati u tablicu aktivnostikoj će vam omogućiti da prikladno analizirate svaku mogućnost pod naslovima kao što su resursi, vremenski okvir i ključni partneri. Ova će analiza biti korisna u identificiranju akcija koje su najlakše izvedive i najprikladnije za određeni zadatak.
- Posebno je važan naslov „Učinci” u Tablici aktivnosti koji se odnosi na „opipljive, mjerljive proizvode aktivnosti” (URBACT 2013: 74) kao što je npr. broj mladih ljudi koji su primili pomoć pri zapošljavanju.

Tablica radnji					
Očekivani rezultat					
Naslov aktivnosti i kratak opis	Glavni akter ili agencija	Ključni partneri	Namjeravani učinci	Vremenski okvir	Resursi
Klinike za pomoć u pisanju životopisa; mladi ljudi na nekom području donose životopise na besplatne radionice sa savjetnicima koji im pomažu u pisanju učinkovitog životopisa	Lokalna agencija za zapošljavanje	Škole i druge lokalne organizacije koje zapošljavaju savjetnike/ce	Visokokvalitetni životopisi u kojima se navode vještine, iskustvo i kvalifikacije uključenih pojedinaca na najbolji mogući način	Jedan mjesec organizacije i dva jednodnevna događaja na kraju ovog razdoblja	Lokacija, kvalificirani volonteri/ke (savjetnici/ce) i proračun za oglašavanje kako bi lokalna nezaposleni mladi saznali za događaj.

10. ANALIZA TEMELJENA NA DOKAZIMA

Analiza temeljena na dokazima odnosi se na pristup koji iskorištava najbolje dostupne objektivne dokaze: od istraživanja, popratnih studija ili prikupljenih i analiziranih informacija, i to radi identifikacije i razumijevanja problema s ciljem dolaska do objektivnih zaključaka temeljenih na znanju.

Analiza temeljena na dokazima je vrijedna metoda kojom se mogu identificirati i shvatiti problemi tako da donositelji odluka mogu razviti politike kojima će se učinkovito ostvariti željeni ishodi, uz minimalnu mogućnost pogreške i smanjenu opasnost od neželjenih posljedica. Smatra se da je to neutralan proces kojim se može doći do objektivnih zaključaka, a ta prednost proizlazi iz objektivnog i opsežnog istraživanja. Ti dokazi nam mogu pomoći u sljedećem:

- Smanjenju nesigurnosti** – kada dvojimo o tome želimo li poduzeti određeni korak.
- Povećanju logičke jasnoće i konzistentnosti** – pomaže nam razumjeti zašto je situacija takva kakva jest i što se može napraviti za njezino poboljšanje.
- Pružanju novih perspektiva i shvaćanju politika** – na primjer, ako nismo svjesni dokaza o siromaštvu u svojem području, možda nećemo shvatiti zašto općina povećava proračun za socijalno stanovanje na tom području.
- Povećanju odgovornosti prema javnosti** – uvelike su povezani s pitanjima osvještavanja javnosti.
- Pružanju pouzdanih činjenica i znanja** – ljudi obično vjeruju podacima i konkretnim brojkama kojima se točno objašnjava situacija. Ove brojke mogu se upotrijebiti za opisivanje razvojnih scenarija.
- Poboljšanju kvalitete, uključivosti i konstruktivnosti rasprave o javnim politikama** – ljudima je teže izbjeći i poreći vlastite odgovornosti kada se za ilustraciju određenog scenarija koriste čvrsti dokazi. Teže je tvrditi da situacija „takva i takva”, kada dokazi ukazuju na suprotno.

U svakoj fazi projekta ili političke inicijative morate provjeriti jeste li prikupili relevantne i dovoljne dokaze.

Kada se možemo koristiti njima?

Dokazi u fazi planiranja

Na početku provedbe bilo kojeg projekta utemeljenog u zajednici, a posebno u slučaju participativnih pristupa koji se oslanjaju na visoku razinu doprinosa zajednice, važno je pregledati dostupne dokaze u vezi s lokalnim kontekstom u kojem ćete djelovati. Primjerice, razmotrite ekonomski kontekst na način da upotrijebite statističke i druge podatke o čimbenicima kao što su industrijski sektori koji djeluju u tom području, razina nezaposlenosti, razine useljavanja i iseljavanja, pa čak i cijene stambenih objekata. Upotrebom ove vrste dokaza umjesto oslanjanja na jednostavne pretpostavke možete otkriti neke zanimljive pojedinosti o nečemu što ste već znali ili čak dokazati da su neke pretpostavke bile netočne.

Uz prikupljanje i analizu podataka povezanih s lokalnim kontekstom može biti korisno upotrijebiti iskustva drugih gradova i regija koji su primijenili slične programe, projekte ili inicijative. Često će vam biti dostupne procjene, studije slučaja i druge publikacije s detaljnim opisom izazova i uspjeha s kojima su se ti gradovi i regije suočili za vrijeme trajanja projekta, a to vam može pružiti dobre ideje za provedbu u praksi, a uvid u pogreške koje su počinili drugi može pomoći vašem projektom timu da tako nešto izbjegne.

Dokazi u fazi provedbe

Dokazi prikupljeni tijekom provedbe mogu se iskoristiti da bi se odredilo jesu li ciljevi ispunjeni u svakom koraku provedbe, a proces nadzora može vam pomoći da se projekt odvija prema planu, s obzirom na to da su aktivnosti nadzora obično izravno povezane s ciljevima projekta. Na taj način, procjenama koje se provode na kraju mogu se pridružiti korisni podaci prikupljeni tijekom trajanja procesa koji upućuju na razvoj u svakom trenutku, za razliku od krajnjih rezultata koji možda neće ukazati na prilike za poboljšanje u budućim projektima.

Dokazi u završnoj fazi

Dokazi se često prikupljaju u završnoj fazi projekta s ciljem procjene. Ovi se dokazi mogu usporediti s postavljenim ciljevima da bi se procijenio uspjeh organizacije u postizanju njezinih ciljeva. Procjene će biti najučinkovitije kada su uz podatke iz završnih faza dostupni i oni s početka projekta i tijekom projekta. Uz kvantitativne podatke dobro je prikupiti i kvalitativne podatke.

Anketa ili upitnik

Ovo je korisna metoda za prikupljanje kvantitativnih podataka, no moguće je uključiti i pitanja otvorenoga tipa kao nadopunu, posebno ako će se koristiti jedino ovo sredstvo za ispitivanje. Pitanja u anketi potrebno je osmisliti s ciljem prikupljanja dokaza da bi se odredilo jesu li ciljevi postignuti ili nisu. Mjere koje će se koristiti trebaju se uključiti u dizajn projekta tako da se u ovoj fazi jednostavno formuliraju pitanja kojima će se otkriti opseg u kojem se dogodilo ono što se mjeri. Željeni rezultati trebaju se odrediti prije provedbe projekta, npr. cilj da 30% mladih nezaposlenih sudionika pronađe zaposlenje unutar tri mjeseca od dovršetka programa u zajednici.

Prednost anketa je u tom što predstavljaju relativno jeftin način prikupljanja podataka te su dostupne čak i najmanjim organizacijama koje imaju vrlo ograničene proračune. Pojedini internetski servisi kao što je [SurveyMonkey.com](https://www.surveymonkey.com) mogu se upotrijebiti kao troškovno povoljan način za izradu i distribuciju ankete, a dodatna je prednost ovih vrsta servisa mogućnost jednostavne analize podataka korištenjem program na web-mjestu bez potrebe za pomoći iskusnog ispitivača.

Fokusirane grupne diskusije (FGD ili Fokus grupe)

Fokusirane grupne diskusije odnose se na male grupne rasprave u kojima odabrani dionici raspravljaju o temama u skladu s odabranom planom ili prema unaprijed pripremljenom popisu pitanja. Potrebna je prisutnost moderatora/ice i zapisničara/ke koji ne bi trebali sudjelovati u samoj raspravi kako bi se u potpunosti mogli usredotočiti na navedene uloge.

Prednost je FGD-a to što se ljudi slobodnije izražavaju usmenim nego pisanim putem. Posebno su korisne kao sredstvo za prikupljanje podataka o „mekim” posljedicama koje možda neće biti vidljive u podacima anketa.

Savjeti za olakšavanje provedbe metode FGD-a

- Priče spadaju u iznimno korisne „meke” dokaze. Važno je postaviti pitanja o pričama koje bi se mogle pokazati korisnima tako da, uz to što se stvarno dogodilo, bude jasna poruka ili pouka povezana s pričom.
- Uvijek zabilježite tko govori, zapišite sva imena i sve pojedinosti o demografskim i drugim razlikama.
- Fokusirane grupne diskusije mogu biti vrijedno iskustvo iz kojeg će svi uključeni nešto naučiti, ali moderator/ica se mora pobrinuti da skupina ne skrene s glavne teme te da se prikupe informacije koje su korisne za procjenu.
- Obratite posebnu pažnju na odgovore na pitanje „zašto?” kao što su prekretnice, kritični trenuci i ključni čimbenici koji uključuju ljude, mehanizme i granice.

Izvori dokaza

- **Subjekti koji su se već bavili istim ili sličnim pitanjima** – posebno druge nevladine organizacije, ali i ostale javne i privatne organizacije i mediji koji također djeluju na lokalnoj, nacionalnoj ili europskoj razini
- **Prošli odnosno prethodni pokušaji** – što su dosad učinili vaša organizacija i drugi akteri u tom području?
- **Suradnici/ce** – oni/e mogu posjedovati bogato znanje o određenim područjima, kao i „organizacijsko pamćenje”. To se odnosi na njihov prethodan rad u drugim ustanovama i svjedočenje uspješnoj upotrebi određenih metoda u drugim državama, regijama ili sektorima.
- **Korisnici/ce usluga i građani/ke** – ovo je iznimno važna skupina jer je poznavanje i shvaćanje njihovih potreba, navika, vrijednosti itd. ključno za stvaranje usluge usredotočene na potrebe.
- **Drugi gradovi** – oni koji su se susreli sa sličnim izazovima i pronašli su odgovarajuće rješenje. U nekom obližnjem gradu može postojati inicijativa slična onoj koju želite provesti. Često ne morate tražiti predaleko da biste pronašli uspješno rješenje koje ćete primijeniti.
- **Znanost, istraživanje i podaci** – uvijek predstavljaju dobar izvor, s obzirom na to da pružaju skupove podataka, usporedbe i analizu te druge vrijedne dokaze.
- **Stručnost** – pomoć stručnjaka/kinja s vještinama i iskustvom koji su relevantni za određeni zadatak može biti iznimno korisna.

Izvori dokaza za planiranje i/ili procjenu programa obuke kojim se nastoji smanjiti nezaposlenost mladih



Nekonvencionalno razmišljanje

Najzanimljiviji se dokazi često mogu prikupiti metodom nekonvencionalnog razmišljanja te uvođenjem kreativnosti i originalnosti u proces prikupljanja podataka. To je moguće ostvariti traženjem vanjskog doprinosa. Budući da vanjski akteri nisu uklopljeni u organizacijsku kulturu i nisu preuzeli „slijepe mrlje” koje mogu biti posljedica tog procesa, oni su u mogućnosti pružiti neutralnu, kritičku analizu i prijedloge o tome kako na najbolji način poboljšati rezultate.

Neki izvori prethodno spomenute vrste su sljedeći:

- Stručnjaci/kinje ili drugi relevantni pojedinci/ke ili organizacije čiji se doprinos obično ne traži.
- Organizacije koje djeluju u drugom području mogu biti od pomoći u rješavanju konstantnih problema kroz alternativna rješenja.
- Omogućavanje ljudima/građanima/kama da rasprave o vlastitim problemima i predlože rješenja za njih može dovesti do iznalaženja sjajnih ideja za rješavanje problema.

Primjer nekonvencionalnog razmišljanja: Antropolozi u Kopenhagenu

Antropolozi/kinje su stručnjaci/kinje u izgradnji znanja putem kombinacije društvenih i prirodnih znanosti. Njihova uključenost može potaknuti uvođenje inovacija u upravljanje procesom.

Uzmimo za primjer poslovni centar u Kopenhagenu u Danskoj. U ovom je poslovnom centru zaposlen tim antropologa/kinja koji su u suradnji sa zaposlenicima/cama poslovnog centra analizirali čitav uslužni proces poslovnog centra. Zatim su obje skupine zajedno s klijentima/cama radile na pronalasku kreativnih načina za poboljšanje djelovanja poslovnog centra.

Primjer nekonvencionalnog razmišljanja: Problematične obitelji u Ujedinjenom Kraljevstvu

Još jedan primjer za korist od perspektive izvanjskih aktera može se pronaći u Ujedinjenom Kraljevstvu. U sklopu jedne inicijative ljudi iz dobrovoljne organizacije neko su vrijeme živjeli u domovima problematičnih obitelji. Ti su ljudi pratili svakodnevni život pojedinih obitelji kako bi došli do zapažanja i na kraju procesa mogli predložiti reforme socijalne službe kojima bi se s više uspjeha moglo pomoći tim obiteljima.

Koje ste izvore dokaza koristili u vlastitom projektu?

Izvor informacija, podataka i učenja	Kojim ste se vrstama informacija, podataka i učenja služili? Koje je vaše iskustvo povezano s njihovim korištenjem?
Službena statistika	
Dokazi iz prošlih/prethodnih pokušaja	
Suradnici/e u gradu	
Korisnici/e i drugi dionici	
Druge organizacije/institucije s istim problemom	
Znanost i istraživanja	
Stručnjaci/kinje	
Nekonvencionalno razmišljanje/neuobičajeni uzroci	

Poboljšanje dokaza

Kada popunite tablicu u nastavku korisno je razmotriti sljedeća pitanja:

1. Koliko su dobri vaši dokazi?
2. Što vaši dokazi ne obuhvaćaju?
3. Koje je vaše iskustvo?
4. U kojim područjima možete unaprijediti dokaze i kako?

Izvori dokaza i učenja	Kako ih želite iskoristiti da biste poboljšali dokaze u svom procesu?	Redoslijed prioriteta (od 1 do 7)
Službena statistika		
Dokazi iz prošlih/prethodnih pokušaja		
Suradnici/e u gradu		
Korisnici/e i drugi dionici		
Druge organizacije/institucije s istim problemom		
Znanost i istraživanja		
Stručnjaci/kinje		
Nekonvencionalno razmišljanje/neuobičajeni uzroci		

Analiziranje dokaza

Osnovni proces analize podataka

- Potražite obrasce
- Opišite obrasce
- Proučite kvalitativne podatke i odredite razloge tih obrazaca

Kvantitativni podaci

Usporedite kvantitativne podatke prikupljene tijekom procesa s podacima koje ste prikupili u ranijim i kasnijim fazama procesa. Ako ste prikupili kvantitativne podatke samo u završnoj fazi procesa, možda ćete imati koristi od toga da potražite obrasce i nepravilnosti u podacima prikupljenim o povezanim pitanjima u sklopu svog istraživanja. Također može biti korisno usporediti rezultate svojeg istraživanja s drugim dostupnim podacima.

Na primjer, u slučaju „podataka o jednakosti” koji se prikupljaju za određivanje reprezentativnosti i raznovrsnosti sudionika/ca, korisnika/

ca usluga i drugih relevantnih strana u projektu. Podaci o jednakosti prikupljeni u različitim fazama provedbe mogu se usporediti da bi se utvrdila razina uspjeha s kojim se doprlo do manjinskih skupina u različitim točkama projekta. Također se mogu usporediti s dostupnim statistikama za lokalno područje (npr. podacima o stanovništvu) da bi se odredila reprezentativnost sudionika/ca u odnosu na lokalnu zajednicu u cjelini. Upotrijebite rezultate istraživanja da biste odredili jesu li ciljevi projekta postignuti u skladu s odabranim kvantitativnim mjerama.

Kvalitativni podaci

Rezultati dobiveni s pomoću anketnih pitanja otvorenog tipa, fokusnih skupina i drugih izvora moraju se pažljivo proučiti, a podaci se moraju tematski organizirati. Kada organizirate dokaze iz ovih izvora u tablici bit će vam lakše iznaći koherentne i opravdano objektivne tvrdnje o podacima. Ako postoji mnogo podataka o jednoj određenoj temi, možete je raščlaniti na podteme da biste ostvarili veću jasnoću i detaljniji pregled. Svaku tvrdnju započnite sa šifrom koja ukazuje na podrijetlo dokaza. Neformalan sastanak s dionicima u svrhu rasprave o ovoj tablici i tvrdnjama povezanim s njome može eliminirati potencijalne nesporazume, a ujedno je i dobra prilika za postavljanje dodatnih pitanja.

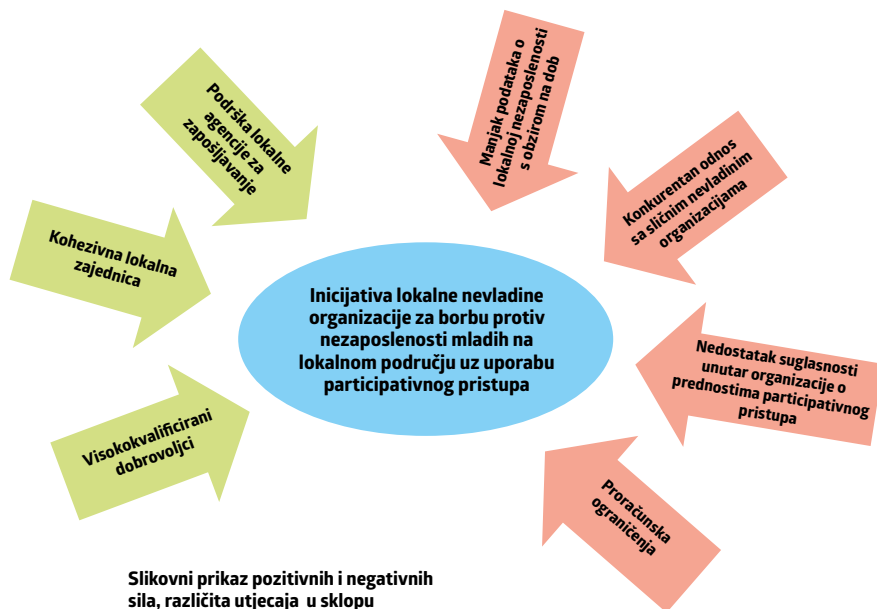
Donošenje zaključaka i pisanje izvješća

Najprije sve pažljivo pročitajte, a zatim šifrirajte i označite kao što je opisano u prethodnom dijelu. Tijekom tog postupka postat ćete svjesni obrazaca i tema te biste trebali organizirati podatke u skladu s njima. Organizirajte kvantitativne podatke u lako razumljive, vizualne grafikone i poslužite se obrascima dobivenim na temelju analize kvalitativnih podataka da biste objasnili navedene rezultate. Kada donesete zaključke temeljene na dokazima možete ih dodatno ilustrirati citatima dobivenim kvalitativnim metodama.

Trinaesto poglavlje pod nazivom „Alat za samoprocjenu: primjena i vrednovanje” sadrži korisne smjernice o pisanju izvješća nakon procjene koje se mogu iskoristiti i u drugim kontekstima.

11. ANALIZA POLJA SILA

Analiza polja sila je metoda kojom se mjere pozitivni i negativni utjecaji povezani s inicijativom s ciljem procjene uspjeha u postizanju zadanih ciljeva. To uključuje popisivanje svih sila kojih se sjetite i dodjelu „težine” (npr. na ljestvici od jedan do pet) svakoj sili, a zatim zbrajanje rezultata svih pozitivnih sila i njihovu usporedbu sa zbrojem negativnih sila da biste utvrdili koji je rezultat veći. Dodjela težine je važna za osjećaj usredotočenosti: moguće je odrediti prioritet sila tako da se minimiziraju značajne negativne sile i maksimalno iskoriste pozitivne sile.



Slikovni prikaz pozitivnih i negativnih sila, različita utjecaja u sklopu projekta nevladine organizacije za borbu protiv nezaposlenosti mladih

1. Prvi korak odnosi se na **popisivanje svih relevantnih sila**, kako pozitivnih, tako i negativnih. Dobar način za postizanje navedenog mogla bi biti **sesija spontane rasprave radi iznalaženja novih ideja** organizirana za malu, dobro informiranu skupinu suradnika/ca. Važno je sastaviti detaljan popis kako bi se osigurala odgovarajuća zastupljenost „polja sila”. Sile mogu uključivati sljedeće: pobornike/ce i protivnike/ce inicijative, uključene troškove, dostupan proračun, nadolazeće lokalne događaje, politički kontekst (npr. nadolazeći izbori ili proračunska najava), institucionalne norme, propise, organizacijsku strukturu i organizacijske ili lokalne vrijednosti i još mnogo toga.
2. Nakon što sastavite popis možete grupirati sile u **dvije kategorije**: „pozitivne sile” i „negativne sile”. Dodijelite svakoj sili **težinu s obzirom na njezinu razinu utjecaja**. To možete učiniti korištenjem ljestvice s brojevima od 1 (malen utjecaj) do 5 (velik utjecaj).
3. Zatim **zbrojite i usporedite rezultate** da biste utvrdili dominira li poljem sila ukupan utjecaj pozitivnih sila ili pak ukupan utjecaj negativnih sila.
4. Preporučljivo je razmotriti ishod u kojem dominiraju sve negativne sile i stvoriti **najgori mogući ishod**, ali i uzeti u obzir **najbolji mogući ishod** koji se može ostvariti djelovanjem pozitivnih sila. Nakon zamišljanja ovih ishoda lakše ćete procijeniti vjerojatnost njihova događanja i osmisлити učinkovitu strategiju da biste smanjili

vjerojatnost najgoreg mogućeg ishoda i pobrinuli se za to da stvarnost više odgovara zamišljenom najboljem mogućem ishodu.

5. Moguće je zamisliti više ishoda i upotrijebiti analizu polja sila da biste došli do održivih rješenja u ovom kontekstu konkurentnih sila.

U osnovi, rezultati ove analize mogu se upotrijebiti na dva načina:

1. Možete odlučiti želite li nastaviti s provedbom određene inicijative (ovo se odnosi na analizu polja sila u slučaju specifičnog projekta, a ne jednostavnog mapiranja polja sila koje organizacija provodi u širem kontekstu.)
2. Možete identificirati pozitivne i negativne sile te razmisliti o tome kako osnažiti pozitivne sile i oslabiti negativne (Mind Tools, 2014.).

12. ALATI ZA ELEKTRONIČKO SUDJELOVANJE I UPRAVLJANJE INFORMACIJAMA O SUDJELOVANJU

E-Government (elektronička vlada ili elektronička uprava) uključuje razmjenu informacija, komunikaciju i pružanje usluga od strane vlade, a u korist građana/ki i poduzeća. Cilj E-Governmenta je pružanje dostupnih, transparentnih i učinkovitih javnih usluga. Ona obogaćuje raspravu o raznim participativnim pristupima jer ujedno povećava moć građana/ki pristupom informacijama, uključivanjem i boljim upravljanjem.

U ovom ćemo poglavlju analizirati alate E-Governmenta i naglasiti potrebu za upravljanjem informacijama o sudjelovanju. Elektroničko sudjelovanje pruža mogućnost proširenja kapaciteta participativne vladavine, i to uključivanjem građana i građanki u procese donošenja politika i odluka uz pomoć informacijske i komunikacijske tehnologije.

Koraci u elektroničkom sudjelovanju

1) Elektroničko informiranje

Uključuju informacije o politikama i programima, proračunima, zakonima i propisima i drugim područjima od ključnog interesa za javnost koje se objavljuju na internetskim stranicama vlade. U ovom se koraku može iskoristiti nekoliko alata za podršku i širenje informacija, kao što su mrežni forumi, interesne grupe itd. Cilj elektroničkog informiranja jest osigurati pravovremen pristup i korištenje javnih informacija.

2) Elektroničko savjetovanje

Ovaj korak nadilazi pružanje informacija time što se u sklopu njega nastoje pružiti objašnjenja i mehanizmi elektroničkog savjetovanja kao što su internetske rasprave te pristup zapisima i videosnimkama javnih skupova. Glavni izazov u ovoj fazi odnosi se na poticanje građana/ki da iskoriste te alate i počnu sudjelovati u raspravama.

3) Elektroničko odlučivanje

Ovaj je korak prilično napredan i zahtjevan. Na ovoj razini elektroničkog sudjelovanja vlada pokazuje da će uzeti u obzir doprinos građana/ki tijekom donošenja odluka te da će pružiti stvarne povratne informacije o ishodu određenih pitanja. U elektroničkom odlučivanju od ključne je važnosti da vladini dužnosnici/ce odgovore na doprinos građana/ki i da poštuju svoju obvezanost procesu moderiranjem elektroničkih savjetovanja. Primjeri potencijalnih mrežnih alata uključuju elektroničke biltene, internetske forume, internetske peticije i internetsko glasovanje. Sve su to primjeri važnih alata za elektroničko odlučivanje.

Važna područja

Ključni trendovi u razvoju elektroničkog sudjelovanja u pogledu prilika i izazova mogu se kategorizirati u tri specifična područja. Te su kategorije otvoreni vladini podaci i transparentnost, društveni mediji i mobilnost. **Otvoreni podaci** uključuju brojne prilike za informiranje odlučivanje, veću inovaciju u pogledu usluga i povećanu transparentnost. Ipak, ova kategorija uključuje probleme povezane s točnošću podataka, zaštitom podataka i privatnosti. Elektroničko sudjelovanje povezano je s idejom da bi otvorenost odnosno dostupnost podataka trebao biti standard, ali prakse dijeljenja podataka mogu se razlikovati od zemlje do zemlje ovisno o nacionalnom regulatornom okviru i kulturnim normama.

Društveni mediji smatraju se troškovno učinkovitim načinom za vladinu interakciju s građanima/kama, uzevši u obzir činjenicu da brojni građani/ke već imaju profile na popularnim internetskim stranicama. Društveni mediji su platforma koja omogućuje građanima/kama da postanu kreatori/ce sadržaja javnih politika i usluga. Ipak, postoji mnogo izazova. Prije svega, takva mjesta ne pružaju nužno točnu sliku javnog mišljenja, a katkad čak mogu i pogrešno predstaviti mišljenje javnosti. Drugo, važno je uzeti u obzir činjenicu da upotreba društvenih medija može isključiti određene marginalizirane skupine kao što su određeni stariji građani/ke, ljudi s nižom razinom obrazovanja ili pojedinci/ke koji nemaju pristup Internetu. Ako vlade ne odgovore na povratne informacije građana/ki, bilo da su dobivene putem društvenih medija ili na neki drugi način, takvo elektroničko sudjelovanje neće omogućiti stvarne promjene, već će dovesti do razočaranja i gubitka motivacije građana/ki da nastave komunicirati s vladom na taj način.

Učinkovita upotreba društvenih medija u svrhu E-Governmenta podrazumijeva znatno zalaganje za osiguranje istinske interaktivnosti ovog mrežnog procesa. Možemo zaključiti da za učinkovito prikupljanje podataka upotrebom društvenih medija vlada također mora razviti strategiju za iskorištavanje sadržaja kojeg su stvorili građani/ke u svrhu donošenja politika i poboljšanja usluga.

Mobilne tehnologije su važno sredstvo koje omogućuje savladavanje zemljopisnih ograničenja. Bežična tehnologija vam može pomoći prikupiti vrlo specifične podatke od pojedinaca, međutim, sve internet-ske stranice nisu dostupne na mobilnim tehnologijama niti se sve usluge mogu prilagoditi za upotrebu putem mobilnih tehnologija. Također postoje problemi povezani s privatnošću jer vlade upotrebom ovih tehnologija zadobivaju kontrolu.

Maksimalno povećanje dosega

Važno je razmotriti različite potrebe pojedinih ciljnih skupina i njihovo korištenje različitih informacijskih platformi s ciljem maksimalnog povećanja dosega. Prilikom razvoja specifičnih projekata odabrani informacijski alati i komunikacijski kanali trebaju odgovarati potrebama i navikama vaše odabrane ciljne skupine.

Izbjegavanje lažnog elektroničkog sudjelovanja

Prilikom planiranja upotrebe alata za E-Government važno je razmotriti nekoliko mogućih opasnosti. Kao što je prethodno navedeno, da bi opravdale ulaganje u potrebne resurse, vlade bi se trebale posvetiti razvoju autentičnog programa elektroničkog sudjelovanja i izbjegavati alate s malim ili nepostojećim izgledima za ostvarenje učinka na odlučivanje. Kako bi se izbjeglo takozvano „lažno sudjelovanje” u kojem se internetski alati koriste „forme radi” umjesto s ciljem ostvarenja stvarnog doprinosa odlučivanju, važno je postaviti sljedeća pitanja i osvrnuti se na njih:

- Kako će elektroničko sudjelovanje utjecati na politike?
- Koliko su visoka očekivanja?
- Kako će se postići sudjelovanje za definiranje tema?
- Hoće li se dosegnuti kritična masa sudionika/ca?
- Kako će se procijeniti rezultati?
- Tko će i kako pružiti povratne informacije o primljenim/prihvaćenim/odbijenim internetskim prijedlozima?
- Kako će se proces pratiti?

Primjeri

Slovenija (<http://predlagam.vladi.si>)

Godine 2009. slovenska vlada je otvorila forum pod nazivom „Predlažem vladi”. Kao što samo ime govori, ovaj portal služi povećanju sudjelovanja građana/ki i poboljšanju veze između vlade i građana/ka. Napravljen je na način da navede građane/ke na predlaganje ideja, a ne samo isticanje problema, te da potakne obične ljude na aktivno sudjelovanje. Svojom strukturom, arhitekturom i otvorenošću građanima/kama, ovaj portal odražava promišljanje svog dizajna. Ipak, nedostatak inicijative su pomanjkanje upotrebe društvenih medija i mobilnih aplikacija.

Malta (www.mygov.mt)

Vlada Malte pokrenula je portal s elektroničkim uslugama kojem mogu pristupiti svi registrirani korisnici/ce. Taj je portal dio strategije elektroničke vlade s ciljem poboljšanja komunikacije građana/ki i vlade, a registrirani korisnici/ce primaju obavijesti i upozorenja o uslugama koje ih zanimaju. Ova usluga poznata pod nazivom „myAlerts” jedinstveno je mjesto za sve obavijesti putem e-pošte i tekstnih poruka te pruža vijesti o aktualnim i novim inicijativama vlade. Na ovom je primjeru vidljiva dodana vrijednost povezana s korištenjem usluge kao što je myAlerts. Prvo, nakon registracije možete pristupiti velikom broju usluga elektroničke vlade. Drugo, možete odabrati usluge koje vas zanimaju. Treće, možete prilagoditi portal u skladu sa svojim potrebama.

Latvija (www.latvija.lv)

Latvijski portal s elektroničkim uslugama ima dva različita sučelja: jedan dizajniran za pristup poduzetnicima/cama, a drugi za privatne pojedince/ke. Funkcionira kao katalog elektroničkih usluga i sadrži informacije i pristup uslugama državnih javnih tijela i općina. Usluge možete pretraživati korištenjem popisa od A do Z ili funkcije traženja ključnih riječi. Upravljanje sadržajem pojedinih aspekata ove elektroničke usluge odgovornost je odgovarajuće vladine institucije zadužene za pojedinu uslugu. Najpopularnije su usluge prijava boravišta, provjera je li osoba prijavljena na određenoj adresi i traženje informacija o pravu na starosnu mirovinu i njezinom iznosu.

Austrija (<https://schwedenplatz.wien.gv.at/ppr19/schwedenplatz>)

Stanovnici/ce Beča su prije preuređenja bečkog trga upitani o vlastitim očekivanjima u pogledu novog trga. Prikupljena mišljenja upotrijebljena su kao vodeća načela tijekom postupka rekonstrukcije. Svi su prijedlozi također postavljeni na Internet kako bi se vodila daljnja rasprava, a skupina moderatora/ica radila je na sprječavanju zlouporabe stranice. Projektanti/ce su potom iskoristili analizu ovih rezultata u svom daljnjem radu.

Nizozemska (mijn.overheid.nl)

Ova nizozemska elektronička usluga nastoji osigurati pristup građana/ki podacima te omogućuje pristup, provjeru i ispravak osobnih podataka koje su pohranile vladine organizacije (npr. ključni osobni podaci, registrirana vozila, registrirane nekretnine, naknade socijalnog osiguranja). Ova je usluga utjecala na poboljšanje kvalitete podataka i dostupna je kao dio središnjeg portala Moja vlada.

Portugal (www.portaldocidadao.pt/Portal/aminharua/situationReport.aspx)

Portugalski alat za elektroničko sudjelovanje omogućuje građanima/

kama da se aktivno uključe u upravljanje svojom ulicom ili četvrti. Između ostalog, građani/ke mogu prijaviti probleme ili druge situacije koje su se pojavile u njihovom području, a lokaciju tog područja mogu označiti na internetskoj karti. Ovo je posebno korisno za prijavu problema kao što su potreba za održavanjem opreme ili javnih cesta. Građani/ke zatim mogu pratiti razvoj slučaja jer se ažurirane informacije objavljuju na Internetu.

Participativno shvaćanje

Participativno shvaćanje je sredstvo putem kojeg građani/ke pridonose formiranju znanja i informacija. Ono omogućuje ljudima da prikupe, analiziraju i podijele lokalno znanje, npr. u pogledu urbanističkog planiranja, javnog zdravlja, okoliša, kao i sve druge informacije koje kolektivno čine znanje.

Uloga nevladinih organizacija

Tri su načina na koje nevladine organizacije mogu biti uključene:

- Aktivno sudjelovanje
- Mobilizacija drugih sudionika/ca
- Umrežavanje

Nevladine organizacije mogu istovremeno biti pokretačice – prilikom izgradnje alata za elektroničko sudjelovanje i suradnjom s drugim organizacijama, ali i posrednice – podržavanjem širenja informacija i obrazovnih aktivnosti, kao i promicanjem angažmana i sudjelovanja.

Upravljanje informacijama o sudjelovanju

Upravljanje informacijama o sudjelovanju započinje s olakšavanjem doprinosa dionika i nastojanjem da se pruže pravovremeni i značajni odgovori. Svi rezultati dobiveni participativnim pristupima trebaju se organizirati i analizirati na strukturiran način. Unutar organizacije bi trebala postojati određena osoba odgovorna za primjenu i upravljanje informacijama o sudjelovanju. Nije riječ o alatima informacijske tehnologije, već o upravljanju sadržajem.

13. ALAT ZA SAMOPROCJENU: PRIMJENA I PROCJENA

„Procjena je strukturirani pokušaj prosuđivanja i dokazivanja vrijednosti određenog uratka ili procesa” (Sveučilište u Bradfordu i PB Unit, 2011.). Njome se demonstrira vrijednost inicijative te identificiraju snage i slabosti, a to su uvidi koji mogu biti od pomoći organizaciji u budućnosti. Postoje različiti oblici procjena, a odabrana metoda ovisit će o sredstvima i ciljevima organizacije. Svaka metoda ima svoje prednosti i nedostatke, no u ovom ćemo se dijelu posebno usredotočiti na „samoprocjenu”. Prednost samoprocjene leži u činjenici da nijedna druga strana ne

posjeduje toliko znanja o odabranom i provedenom procesu ili o organizacijskim ciljevima kao sama organizacija (Sveučilište u Bradfordu i PB Unit, 2011.).

Ipak, kako bi se neutralizirala opasnost od pristranosti povezana sa samoprocjenom, preporučuje se određivanje „kritičnog prijatelja/ce” koji će djelovati kao promatrač/ica i savjetnik/ca. Ta bi osoba trebala posjedovati znanje o sektoru u kojem djeluje organizacija, no isto bi tako trebala biti potpuno odvojena od same organizacije kako bi se osigurala objektivnost. Organizacija za podršku participativnom budžetiranju u Ujedinjenom Kraljevstvu pružila je neke smjernice za potencijalne „kritične prijatelje/ce”: „Vaša je uloga pomoći organizatorima razmotriti proces iz svih kutova, postaviti pitanja kojih se oni nisu sjetili i identificirati propuste u njihovom planu procjene.” (Sveučilište u Bradfordu i PB Unit, 2011.).

Faze procjene

1. Opišite lokalni kontekst.

Opišite lokalno područje s obzirom na relevantne kategorije. Primjeri u nastavku mogu se prilagoditi ili dodati ovisno o kontekstu koji se opisuje.

- **Ekonomska kategorija** (glavni sektori, razina nezaposlenosti, iseljavanje/useljavanje)
 - **Politička kategorija** (koje su političke stranke jake, koliko potpore pružaju lokalni predstavnici/ce participativnih pristupa)
 - **Kulturalna kategorija** (postoji li jako lokalno kulturno nasljeđe, jesu li zajednice povezane i/ili različite i postoji li interakcija među njima, je li razina useljavanja visoka, provjerite dostupne podatke o spolu, rasi, dobi, religiji, seksualnoj orijentaciji i invalidnosti da biste osigurali zastupljenost svih sektora)
 - **Zemljopisna kategorija** (urbana ili ruralna, koja je postojeća lokalna infrastruktura i može li se iskoristiti?)
 - **Uključenost i aktivizam zajednice** (broj lokalnih organizacija, razina uključenosti/volontiranja, identificirajte lokalne odgovorne osobe i skupine koje je teško uključiti) (Sveučilište u Bradfordu i PB Unit, 2011.).
- SWOT analiza može biti korisna za analizu utjecaja lokalnog konteksta.

2. Identificirajte namjere i ciljeve

Namjere i ciljevi organizacije već su utvrđeni prilikom njena formiranja. Ipak, prilikom pokretanja nove inicijative kao što je uvođenje participativnih pristupa može biti korisno raspraviti kako o širim ciljevima organizacije, tako i o ciljevima određene inicijative. Ako želite procijeniti uspjeh određena projekta, ključno je od početka imati na umu što točno želite postići.

Ključni izrazi

Vizija

Vizija je dugoročna težnja vaše organizacije. Najbolji način za njezino definiranje jest odgovoriti na pitanje „kako želim da ovo područje ili zajednica izgledaju za 10 godina”. Vizija obično nadilazi projekte ili događaje, ali postoji težnja da će oni doprinijeti ostvarenju vizije. Primjerice, vizija može biti: snažna i otporna zajednica koja se može suočiti s promjenama i odgovoriti na njih (Sveučilište u Bradfordu i PB Unit, 2011.).

Namjere

Sveobuhvatniji i općenitiji cilj koji želite postići projektom, a koji ne mora biti lako kvantificirati ili izmjeriti. Na primjer, namjera može biti osnaživanje ljudi.

Ciljevi

Specifičniji ciljevi koje želite postići u sklopu projekta. Ciljevi trebaju biti ostvarivi za vrijeme trajanja projekta i mjerljivi. Za svaku namjeru možete imati niz ciljeva koji služe da biste ustanovili jeste li postigli svoju namjeru. Ako ste ispunili ciljeve, može se reći da ste ostvarili željenu namjeru. Ciljevi se trebaju prilagoditi veličini projekta.

Mjere

Upotrijebite ih da biste ustanovili jeste li postigli ciljeve. Mjere su specifične i po mogućnosti se mogu kvantificirati na neki način. I one bi se trebale prilagoditi veličini projekta (Sveučilište u Bradfordu i PB Unit, 2011.).

Ovo je primjer odgovora dvaju dionika uključenih u inicijativu u kojoj se participativno budžetiranje koristi za dodjelu sredstava projektima za borbu protiv nezaposlenosti mladih. Primjer je razvijen radi ilustracije različitih prioriteta dionika i ukazuje na potrebu odlučivanja o viziji, namjerama, ciljevima i mjerama projekta, što uključuje partnerstvo s vanjskim dionicima u ranoj fazi kako bi se osiguralo slaganje svih sudionika/ca od samog početka.

Dionici	Organizator	Savjetnik
Vizija projekta	Stvaranje snažne, kohezivne i otporne zajednice	Jednostavan prijelaz mladih lokalnih ljudi u radni odnos.
Namjere projekta	Povećanje kohezije zajednice i njeno osnaživanje, smanjenje nezaposlenosti mladih.	Smanjenje razine nezaposlenosti mladih. Osnaživanje mladih radnika. Osnaživanje lokalnog stanovništva.
Ciljevi (trebaju biti ostvarivi u odnosu na veličinu projekta)	1. 60% sudionika vjeruje da ima pravo glasa u pogledu događanja na svom lokalnom području. 2. 25%-tno povećanje razine volontiranja, glasovanja i drugih oblika građanskog angažmana. 3. 30% sudionika u programima za mlade pronalazi zaposlenje u sljedeća 3 mjeseca.	1. 50% sudionika u programima pronalazi zaposlenje u sljedeća 3 mjeseca. 2. 25%-tno povećanje građanskog angažmana. 3. 60% sudionika vjeruje da ima pravo glasa u pogledu događanja na svom lokalnom području.
Motivacija (zašto ste uključeni?)	Vjerujem da je lokalno stanovništvo potrebno osnažiti kako bi se moglo suočiti s izazovima u svojoj zajednici, uporabom metoda za koje ocijeni da su najprikladnije.	Vjerujem da lokalni dionici mogu ostvariti vrijedan doprinos u odabiru programa kojim se na najbolji način možemo boriti protiv nezaposlenosti mladih u svojoj zajednici.
Koje mjere želite upotrijebiti da biste ustanovili jeste li postigli ciljeve?	Želim upotrijebiti ankete koje bi ispunili sudionici, a nakon toga organizirati fokusnu skupinu radi prikupljanja povratnih informacija od lokalnog stanovništva i uključenih dionika. Unaprijed bi se odredile kontrolne točke s kojima bi se usporedili rezultati ankete, a fokusna skupina bi poslužila da se ustanove odgovori na pitanje „zašto“ u vezi s rezultatima.	Upotrijebio bih ankete koje bi se podijelile mladim ljudima koji sudjeluju u određenim programima da bi se ustanovila njihova učinkovitost u borbi protiv nezaposlenosti mladih. Također bi se moglo provesti anketiranje pojedinaca uključenih u participativno budžetiranje da bi se ocijenilo njihovo iskustvo.
Jesu li se vaše namjere promijenile u odnosu na prethodni ciklus (kada je to relevantno)?	Nije primjenjivo – prvi ciklus	Nije primjenjivo – prvi ciklus

3. Identificirajte dionike

Pogledajte dijelove Suradnja s dionicima, Analiza dionika i Matrica važnosti/utjecaja dionika.

Na kraju projekta, ali možda i tijekom njega, može biti zanimljivo saznati što pojedini dionici smatraju svojom ulogom u projektu koji je završio odnosno koji je u tijeku. To se može kombinirati sa shvaćanjem nevladine organizacije o svojem doprinosu, a koje se može razlikovati, kako bi se bolje shvatio doprinos različitih dionika i njihov osjećaj uključenosti u proces.

4. Planiranje procesa

Projekt je potrebno planirati tako da se omogući procjena. Pokušajte uključiti što više statistički mjerljivih kriterija (primjeri se nalaze u dijelu „Mjere i kriteriji“ u prethodnoj tablici).

Korisno je raščlaniti proces na faze i pažljivo odrediti što bi svaka faza procesa trebala uključivati. Razvijte planove za prikupljanje podataka tijekom cijelog procesa radi kasnije procjene. Na taj način nećete samo dobiti točnu konačnu procjenu, već će različiti akteri biti usredotočeni na odgovarajuće mikro-ciljeve u svakoj fazi i zadržat ćete usmjerenje. Prilikom razmatranja svake faze procesa važno je identificirati tko će sve biti uključen/a. Pogledajte svoju kartu dionika i razmotrite jesu li neke skupine dionika tijekom čitava procesa premalo ili previše zastupljene. Nakon početka procesa i uključenja lokalne zajednice korisno je prikupiti statistike o raznolikosti i usporediti ih s dostupnim informacijama o lokalnom stanovništvu. Ako profili uključenih aktera ne odražavaju raznolikost zajednice u cjelini, možete pokušati doprijeti do nedovoljno zastupljenih sektora kako bi se osigurao veći stupanj društvene uključenosti.

Razmotrite resurse

Resursi uključuju: vrijeme, dostupna istraživanja (podaci iz popisa stanovništva itd.), vještine istraživanja, komunikacije i procjene, novac i drugo. Drugi resursi mogu uključivati resurse dionika kojima oni žele doprinijeti projektu, kao što su npr. obuka, kontakti ili njihovi privatni izvori podataka.

5. Osmišljavanje procjene

Najprije razmislite koje ćete alate za procjenu koristiti. Na ovu će odluku utjecati dostupni resursi i ono što želite saznati pomoću procjene. Razmislite koju vrstu podataka želite prikupiti i zatim utvrditi najbolji način njihova prikupljanja. Kvantitativne metode istraživanja omogućuju dolazak do kvantitativnih rezultata koji se mogu lako usporediti sa zadanim kvantitativnim kriterijima. Na primjer, kriterij može biti „30% mladih koji su sudjelovali u programima za smanjenje nezaposlenosti mladih pronašlo je zaposlenje unutar tri mjeseca od završetka programa“.

Anketiranjem sudionika u programu možete lako utvrditi je li ovaj kriterij postignut ili nije.

Nasuprot tome, prednost kvalitativnih podataka je objašnjavanje razloga i uzroka povezanih s brojkama. To je također učinkovit način za identifikaciju „mekših” ishoda, kao što su povezana zajednica ili veća vjerojatnost da će sudionici/ce glasovati ili sudjelovati u budućim građanskim aktivnostima.

Ankete i fokus grupe su vrijedni alati koji se mogu upotrijebiti za procjenu participativnih pristupa, a u ovom smo se dijelu pozivali na njih kao na primjere. Ti su alati detaljnije opisani u 10. poglavlju: „Analiza temeljena na dokazima”, a dodatne pojedinosti o njima i drugim metodama mogu se pronaći u „Priručniku za samoprocjenu participativnog budžetiranja” u izdanju Sveučilišta u Bradfordu i UK PB Unit.

6. Nakon primjene

Poslužite se tehnikama iznalaženja podataka i njihove analize u skladu s opisom u poglavlju „Analiza temeljena na dokazima” i zatim se osvrnite na dokaze do kojih ste došli.

Osvrt

- Razmotrite što se dogodilo u pojedinim fazama projekta. Pregledajte zapisnike i neformalno razgovarajte sa sudionicima/cama. Mapirajte/ napravite popis svih aktivnosti neovisno o tome jesu li bile planirane ili improvizirane.
- Razmislite o tome što je bilo učinkovito a što ne i usredotočite se na male mikro-zadatke koji su sačinjavali svaku fazu primjene.
- Usporedite faze primjene i planiranja. Usporedite planove za primjenu sa zapisnicima o stvarnom odvijanju događaja.
- Odredite u kojim je trenucima došlo do promjena. Način određivanja navedenog ovisi o istraživačkim metodama koje ste koristili prilikom procjene. Odabrana metoda ili metode pak ovise o dostupnim resursima. Jedan je način za navedeno upotreba fokusnih skupina za određivanje promjena koje su se dogodile i zatim šifriranje tih promjena tako da se mogu upotrijebiti kao kategorije višestrukog izbora u upitniku osmišljenom za kvantificiranje promjena koje su se dogodile.

Pisanje izvješća

Ciljna publika

Kome je ova procjena namijenjena? - Npr. potencijalnim donatorima ili općoj javnosti. Koji su dionici također publika? Je li publika skeptična ili pak pruža potporu? Prilikom pisanja procjene potrebno je uzeti u obzir prirodu publike. U slučaju skeptične publike korisno je staviti naglasak na one aspekte osmišljavanja procjene koji su osmišljeni s ciljem osiguranja objektivnosti. Na primjer, to možete učiniti naglašavanjem doprinosa i neutralnosti „kritičnog prijatelja/ce” (ako je upotrijebljena pomoć takvog pojedinca/ke).

Smjernice

- Pročitajte sve
- Smislite teme i dijelove
- Vizualno predočite kvantitativne podatke
- Upotrijebite citate da biste ilustrirali važne ideje iz kvalitativnih podataka

14. DOBRE EUROPSKE PRAKSE

Paneli građana

Savjetovanje s građanima/kama ili paneli građana/ki temelje se na modelu i metodi poznatu pod nazivom „21st Century Town Hall Meeting” koju je razvila neprofitna organizacija America Speaks. Riječ je o strukturiranim dijaloškim događajima koji uključuju moderiranje plenarnih sjednica između svih sudionika/ca, kao i moderiranje konferencija za stolom u kojima se sudionici/ce okupljaju u malim radnim skupinama. Građani/ke na konferencijama za stolom i plenarnim sjednicama raspravljaju i daju odgovore na pitanja. Pritom imaju potporu u obliku profesionalnog moderiranja i upotrebe moderne tehnologije kao što je elektroničko glasovanje, kako bi skupina lakše došla do konsenzusa. S obzirom na to da se rasprava profesionalno moderira i održava se u malim radnim skupinama – obično od 8 do 12 ljudi – svaki se građanin/ka može uključiti u raspravu i pobrinuti za to da se njegovo mišljenje čuje. Središnji urednički tim zatim uspoređuje doprinose građana/ki za stolovima i o njima se glasuje na plenumu. U sljedećem koraku dijaloga raspravlja se o rezultatima. Također je moguće uključiti kreativne elemente ili zajedničke aktivnosti tako da događaj bude istovremeno produktivan i zabavan. U proces je moguće uključiti i stručnjake/kinje i druge dionike. Format je također prikladan za uključivanje elemenata na mreži, što omogućuje dopiranje do što većeg broja ljudi, a ne samo do onih koji prisustvuju konferenciji.

Europska savjetovanja s građanima/kama mogu donijeti visokokvalitetne, detaljne i vrlo konkretne rezultate – često u obliku preporuka za djelovanje. Ona imaju pozitivan utjecaj na sudionike/ce i pružaju im osjećaj da je njihovo mišljenje uzeto u obzir i da su doprinijeli rezultatima u razvoju. Savjetovanja s građanima/kama su posebno prikladna za situacije kada u donošenje političke odluke treba bit uključen velik broj ljudi.

Dodatne pogodnosti tog formata također uključuju:

- vizualno privlačan događaj koji privlači medijsku pažnju;
- moguće je rješavanje složenih pitanja;
- mogu se izraziti različiti stavovi;
- smanjeni su kompromisi u raspravi jer se svačiji glas čuje i dio je zajedničkog rješenja.

U ovoj su situaciji svi na dobitku zbog sljedećih razloga:

Građani/ke često prvi/e iskuse pozitivan utjecaj jer se aktivno angažiraju u demokratskom procesu. Malen broj ljudi odbije poziv na sudjelovanje u takvoj raspravi i nikad ne bi očekivao takav poziv od određenog izvora. Kao što su rekli sami sudionici/ce europskih panela građana, često su isprva skeptični, ali njihov se entuzijizam povećava tijekom rasprave: „Osjećaji su uključivali nadu i iznenađenje, pozitivan doživljaj procesa, znatizeljlu, ali i nervozu”. Nekim je građanima/kama to bilo iskustvo koje im je uistinu promijenilo život. Promijenio se njihov uobičajen stav da im kao građanima/kama nije dostupna moć za provedbu promjena. Uz to, učinci participativnih projekata ostvaruju se i izvan malog kruga pojedinaca/ki koji su izravno uključeni/e u njih. Oni/e razgovaraju s obitelji i prijateljima/cama, kolegama/cama i medijima o svojim iskustvima, te stoga projekt ima dalekosežniji doseg. Proces pruža vladinim dužnosnicima/cama i političarima/kama nove uvide. U najmanju ruku, kvalitativan i aktivniji pristup građanskog raspravljanja pružit će im više informacija nego putem ispitivanja javnog mnijenja. Uz takve pasivne, statičke prikaze mišljenja i izbor između unaprijed zadanih mogućnosti u određenom trenutku, mnoga pitanja ostaju neodgovorena, a pojedinosti i kompromisi neistraženi. Često se radi o pitanjima koja su građanima/kama važna i koja su za njih emotivna, posebno ako vide poveznicu između politike o kojoj se raspravlja i vlastite situacije, situacije svoje obitelji ili neposrednog susjedstva, zbog čega je njihovo uključivanje u proces donošenja politika sve važniji za uspjeh politika. Tehnike participativne demokracije pokazale su da građani/ke često mogu ukazati stručnjacima/kinjama i političarima/kama na nove načine gledanja na poznate probleme i promijeniti njihovu perspektivu tako da se pronađu rješenja.

Participativan pristup planiranju javnih prostora

„Javni prostori u prvom planu”:

Participativni projekt u području Borgo Zind, Muggia (Trst).

Ovo je primjer strukturiranog i suradničkog događaja planiranja zajednice u kojem su svi dionici, uključujući lokalnu zajednicu, dobili priliku da blisko surađuju sa stručnjacima/kinjama na planu obogaćenja javnih prostora u četvrti Borgo Zind u Muggiji (Trst). Proces participativnog planiranja razvijen je tijekom četiri sastanka. Uz subjekte odgovorne za upravljanje javnim dobrima i uslugama na području Trsta, u događajima su sudjelovali tehničari/ke, predstavnici/ce ASSI Triestina i lokalni socijalni/e radnici/e te su bili dostupni za pružanje savjeta i objašnjenja svim zainteresiranim stranama.

Što je participativno urbanističko planiranje?

Participativno planiranje je model urbanističkog planiranja u kojem se naglasak stavlja na uključivanje čitave zajednice u strateške procese i procese upravljanja urbanističkog planiranja ili u procese planiranja na razini zajednice. Često se upotrebljava kao metoda razvoja zajednice zbog učinkovitog pružanja osjećaja odgovornosti i kontrole nad lokalnim područjem lokalnom stanovništvu. Studije slučaja pokazuju da je uspješno u osiguranju veće sigurnosti, moći i bogatstva zajednica. Participativno planiranje je uključiv proces putem kojeg marginalizirane skupine dobivaju priliku sudjelovanja u procesu odlučivanja i njime se nastoji uskladiti suprotstavljene stavove sudionika/ca putem kompromisa i na taj način spriječiti sukobe među suprotstavljenim stranama. Zašto je sudjelovanje dionika uspješno? Povjerenje je jedan od najvažnijih mehanizama u igri. Istraživanje sudjelovanja javnosti naglašava tu ideju. „Nakon sudjelovanja u sastancima u vezi s projektom, sudionici/ce su postali znatno uvjereniji u to da agencija odgovara na javna pitanja”. Sudjelovanje dionika u projektu urbanističkog razvoja jača njihovo povjerenje u djelovanje u pogledu javnih pitanja, povećava njihovo zalaganje za postizanje ciljeva programa, a budući da omogućuje uključivanje različitih gledišta, također poboljšava izgleda za dugoročnu održivost.

Faze provedbe aktivnosti

„Javni prostori u prvom planu” je participativan projekt urbanističkog planiranja koji se bavi poboljšanjem lokalnih prostora i razvojem socijalnih sanitarnih usluga. Primijenjen je u sklopu projekta S.H.O.W. (Social Housing Watch) koji financira program prekogranične suradnje Europske unije (Italija-Slovenija, 2007.-2013.).

Projekt S.H.O.W je usredotočen na politike socijalnog stanovanja, pri čemu to nije samo alat kojim se odgovara na stambenu potražnju, već je i važno sredstvo za društveno uključivanje, sigurnost u urbanim područjima, razvoj urbanog okruženja i okoliša te kulturni razvoj zajednice. S.H.O.W je iskoristio participativni pristup radi poboljšanja javnih prostora u četvrti za socijalno stanovanje Borgo Zindis u Muggiji. Agencije koje su izravno uključene u ovu aktivnost bile su: Ater Trieste, javna agencija odgovorna za upravljanje četvrtima za socijalno stanovanje u pokrajini Trst, Assi Triestina, javna agencija za socijalni sanitarni razvoj (s uredom u Borgo Zindisu, pod nazivom Micro-area) i općina Muggia (Halversen 2003:535-543). Udruga Kallipolis bila je odgovorna za moderiranje participativnog procesa.

Preliminarna faza sastojala se od problemske analize aktualne situacije i pripreme privremene strategije za poboljšanje javnih prostora. Putem upitnika, neformalnih šetnji i neformalnih razgovora Micro-area je od

zajednice zatražio doprinos o njihovim potrebama i postojećim problemima, a također je i prikupilaprijedloge o najboljim načinima za najbolje unaprjeđenje i iskorištavanje javnih prostora spomenute četvrti. Nakon prikupljanja ovih doprinosa, Aterovi tehničari/ke su pripremili privremeni plan za Borgo Zindis, pri čemu su kombinirali potrebe zajednice i tehničke zahtjeve komunalnog planiranja. Faza primjene participativnog procesa započela je s komunikacijskom kampanjom osmišljenom da se zajednicu informira o tome što će se dogoditi, kao i o mogućem načinu njihova sudjelovanja u procesu. Najuspješnije aktivnosti svakako su bile one u kojima je uloženo dovoljno vremena i truda u organizaciju načina angažiranja zainteresiranih strana. Korištene komunikacijske metode bili su letci, plakati u zgrada-ma, izravna komunikacija s čelnicima zajednice i telefonski pozivi svim potencijalno zainteresiranim stanovnicima/cama.



Slika jednog plakata postavljenog u Borgo Zindisu s rasporedom participativnih sastanaka

Proces participativnog planiranja razvijen je tijekom četiri sastanka. Upravitelji/ce i tehničari/ke agencije Ater Trieste, predstavnici/ce agencije ASSI Triestina te socijalni radnici/e iz ureda Microarea u Borgo Zindisu sudjelovali su u svim događajima i bili su na raspolaganju za sve nejasnoće.

1. Javno predstavljanje privremenog projekta

Na početku sastanka opisan je proces u koji su trebali biti uključeni zajednica i dionici te su pojašnjena pravila, ciljevi i specifične uloge svakog pojedinca/ke ili skupine u razvoju aktivnosti. Privremeni projektni plan koji su pripremili tehničari/ke Atera zatim je predstavljen zajednici u obliku tematskih karti u boji. Kroz uporabu tih istih tematskih karti koje su postavljene na zidove dvorane u kojoj je održan sastanak, provedena je problemska analiza projekta korištenjem participativnog pristupa. Zatim je od zajednice zatraženo da napišu svoje komentare i prijedloge za privremeni plan na te karte. Postavljanje tematskih karti na zid: svakoj je temi pridružena posebna karta. Preporučuje se korištenje ilustracija i crteža na kartama kad god je to moguće. Ljudi mogu sudjelovati na učinkovitiji način ako su informacije predstavljene vizualno i ako im izravno mogu doprinijeti.

2. Tematska skupina: pristupačnost i parkiralište

Stanovnici/ce četvrti Borgo Zindis poslužili su se posebnim tematskim kartama i surađivali s tehničarima/kama Atera na organizaciji parkirališnog prostora u svojem području. U ovoj se aktivnosti koristila metoda interaktivnog prikaza koja je omogućila ljudima da se uključe i raspravljaju, samostalno i na njima zanimljiv način, dodavanjem ili mijenjanjem unaprijed pripremljenih izložaka. Kroz metodu spontane rasprave zajednica se dogovorila s tehničarima/kama o tome gdje će se postaviti rampe za pristup određenim zgradama i o tome kako poboljšati pristupačnost područja. Sudionici/ce tematske skupine izložili/le su prijedlog karte parkirališnih prostora. Učinite proces participativnog planiranja vizualnim: preporučljiva je uporaba ploča za pisanje, ljepljivih papirića, papirića u boji i transparentata.

3. Tematska skupina: prostori za okupljanje i ulični namještaj

Kao i kod prethodne tematske skupine, početna je točka bio privremeni projekt koji je predstavila agencija Ater. Korištenjem karti s prikazom staza zelenih površina koje je potrebno urediti i u koje je potrebno staviti klupice i sl., zajednica je razvila plan u suradnji s Aterom kroz metodu interaktivnog prikaza i spontanu raspravu. Odlučili su koje će se staze

popločiti te na koja će mjesta staviti klupice i stolove radi unaprjeđenja života u zajednici. U sklopu sastanka tematske skupine poseban je fokus stavljen na projektiranje središnjeg trga u Borgo Zindisu, i to korištenjem metode radionice projektiranja. Radionice projektiranja su praktične sesije u kojima male skupine stručnjaka/kinja i laika zajedno na kreativan način osmišljavaju nacрте i ideje za projektiranje. Sudionike/ce se poticalo da razviju vlastite ideje crtanjem na unaprijed pripremljene karte područja i objašnjavanjem svojih ideja skupini. Na kraju je moderator/ica napravio/la sažetak zajedničke vizije projekta. Aterovi tehničari/ke upotrijebili su taj plan prilikom pripreme konačne inačice projekta središnjeg trga.



Karta sudionika projektne skupine s prijedlogom popločenih staza i uličnog namještaja

4. Prezentacija konačnog zajedničkog projekta.

Konačna inačica projekta za unaprjeđenje javnih prostora u Borgo Zindisu predstavljena je stanovnicima/cama tog područja. Projekt je predstavljao zajedničku viziju agencija Ater Trieste i ASS1 Triestina te stanovnika/ca četvrti Borgo Zindis.



ATER-ov crtež novog središnjeg trga u Borgo Zindisu s prikazom popločenih staza u sklopu zelenih površina.

Participativni proces održan je tijekom studenoga i listopada 2012. godine, a radovi na izgradnji i obnovi Borgo Zindisa dovršeni su u siječnju 2014. godine.



Dovršen novi trg u Borgo Zindisu



Popločene staze u sklopu zelenih površina

Kallipolis – Neprofitna organizacija za održivo urbanističko planiranje
www.kallipolis.net
info@kallipoli.net

Sudjelovanje građana u projektima urbane obnove

Uključivanje zajednice u projekte urbane obnove ključan je čimbenik za uspješnu realizaciju dobro osmišljenog projekta i njegovu zajamčenu održivost. Lokalno stanovništvo redovito je najbolji izvor znanja o vlastitom okruženju. Učinkovita upotreba ovog resursa znači donošenje boljih odluka. Uz to, ljudi su privrženiji okruženju u čijem su nastanku i sami pripomogli. Stoga će bolje njime upravljati i bolje ga održavati, što će smanjiti vjerojatnost vandalizma, zanemarivanja i kasnije potrebe za skupim obnovama.

Okvir projekta

Atelier Panzano je projekt koji su financirali Ecomuseo Territori u općini Monfalcone i Consorzio Culturale del Monfalconese. To je prvi korak u obnovi Panzana, radničkog sela u kojem je u zadnjim desetljećima došlo do rastuće marginalizacije i gubitka identiteta. U provedbi projekta Atelier Panzano korišten je participativni proces s ciljem obnove priče naselja Panzano u općini Monfalcone (Goricija). Uspomene njegovih stanovnika/ca pridonijele su ponovnom otkriću jedinstvene kulturne i povijesne vrijednosti ovog mjesta. Panzano je naselje u talijanskoj općini Monfalcone koju su 1907. godine osnovala braća Cosulich. Kupili su veliko zemljište u zaljevu Panzano u općini Monfalcone kako bi izgradili novo brodogradilište. Izgradnja radničkog sela počela je 1920-ih. Naselje Panzano izgrađeno je u području oko brodogradilišta prema vrlo naprednom, funkcionalnom i skladnom planu. Po dovršetku u njemu je živjelo oko 5000 ljudi i predstavljao je urbano naselje potpuno nezavisno od grada Monfalcone. Tijekom povijesti ovo je naselje bilo dom radnicima/cama obližnjeg brodogradilišta.

Atelier Panzano

Stanovnici/ce Panzana pozvani/e su da podijele svoje obiteljske priče koje su na bilo koji način povezane sa samim naseljem. Prikupljene priče temelje se na pojedinačnim osobnim iskustvima povezanim s prostorima u naselju, a s ciljem stvaranja kolektivne priče. Zapisnik prošlih i sadašnjih veza između urbanog prostora i svakodnevnog života omogućio je zajednici da stvori kartu naselja kao početnu točku za buduću valorizaciju područja.

Prvi korak: komunikacijska kampanja

Za pripremu letaka i plakata za promidžbu projekta i njegova rasporeda odabran je prijateljski nastrojen grafički dizajner blizak ljudima koje se željelo uključiti u projekt. U lokalnim novinama objavljeni su članci o projektu. Uz to, telefonskim se putem kontaktiralo s čelnicima/cama zajednice i predstavnicima/cama udruge kako bi se uključilo što više ljudi.

Drugi korak: mapiranje i analiza dionika

Ovaj je korak ključan za identifikaciju mjesnih organizacija, čelnika/ca zajednice i drugih uključenih ljudi kako bi se osigurao uspjeh participativnog procesa. Njihovi doprinosi potom mogu olakšati postizanje ciljeva i namjera projekta.

Treći korak: traženje doprinosa

U sklopu snimanih intervjua prikupljene su informacije za prvu analizu naselja. Intervjuirani su čelnici/ce zajednice, udruge, predstavnici/ce i stanovnici/ce, a koristila su se ista pitanja. Ovo je sredstvo fleksibilnije i interaktivnije od upitnika.



Primjer intervjua u tijeku



Razglednica za podizanje svijesti o projektu

Četvrti korak: Charette za projektiranje zajednice

Charrette je intenzivna, multidisciplinarna radionica čiji je cilj olakšati otvorenu raspravu između dionika u projektu lokalnog razvoja. Skupina stručnjaka/kinja za projektiranje zajednice (moderatori/ce, urbanisti/ce i ilustrator) sastajala se s građanima/kama tijekom 3 dana i prikupljala podatke o povijesti naselja i problemima s kojima se suočava. Crteži su alat od iznimne važnosti u metodologiji Charrette zato što su lako shvatljivi svim sudionicima/cama u radionici i jasno opisuju probleme, potrebe i prijedloge koji su izneseni tijekom sastanaka građana/ki sa skupinom stručnjaka/kinja za projektiranje zajednice. Tijekom tri dana radionice Charrette svaka je pojedinačna priča postala uspomenom zahvaljujući radu profesionalnog ilustratora.



Peti korak: javno okupljanje i predavljanje karte zajednice

Karta zajednice je alat s pomoću kojeg stanovnici/ce pojedinog mjesta mogu predstaviti mjesto u kojem žive. Njome se ukazuje na to kako lokalna zajednica vidi svoj teritorij i koliko ga smatra vrijednim, kao i sjećanja te pretvorba do aktualnog stanja i željeno stanje u budućnosti. U projektu Atelier Panzano na temelju karte zajednice napravljen je kratak animirani film u kojem su pojedinačna sjećanja doprinijela stvaranju kolektivnog sjećanja na naselje Panzano. Kratak animirani film pod nazivom „Panzano: la storia ritrovata” javno je predstavljen, a tom su se prilikom lokalna uprava, organizacije i građani/ke susreli kako bi podijelili viziju naselja nastalu na temelju svojih priča.

Korisne reference

MindTools (2014.) „Force Field Analysis: Analyzing the Pressures For and Against Change” na Mindtools.com

Dostupno na mreži: http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm

PB Unit (2012.) „Examples of Participatory Budgeting” na web-mjestu UK PB Unit.

Dostupno na mreži: <http://www.participatorybudgeting.org/about-participatory-budgeting/examples-of-participatory-budgeting/>

RegPol (2012.) „SWOT Analysis and Problem Analysis”

Dostupno na mreži: <http://www.regpol.rs/sw4i/download/files/article/SWOT%20Analysis%20and%20Problem%20analysis%20-%20final.pdf?id=28>

Tubajdi (2012.) „Youth Unemployment in Greece: Economic and Political Perspectives”, Odjel za međunarodne dijaloge zaklade Friedrich Ebert Stiftung: Njemačka

Dostupno na mreži: <file:///C:/Users/Intern/Downloads/SWOT.pdf>

Sveučilište u Bradfordu i PB Unit (2011.)

„Participatory Budgeting Self - evaluation toolkit”

Dostupno na mreži: http://www.participatorybudgeting.org.uk/documents/PB_Taster.pdf

URBACT (2013.) „The URBACT II Local Support Group Toolkit”, lipanj 2013., URBACT: Francuska



„Jedan je glas postao dva,
a dva su glasa postala četiri...
glas ljudi napokon se može čuti”

Udruženje zajednice Manton (Ujedinjeno Kraljevstvo)
o tome kako je participativno budžetiranje poboljšalo
njihovu organizaciju i zajednicu.



EUROPSKA UNIJA
ULAGANJE U BUDUĆNOST



VLADA REPUBLIKE HRVATSKE
Ured za udruge

