ЛОКАЛНА АГЕНДА 21

Увод у планирање одрживог развоја

Др Слободан Милутиновић

PROGRAM ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE I ODRŽIVOG RAZVOJA U GRADOVIMA I OPŠTINAMA SRBIJE 2004-2006

ЛОКАЛНА АГЕНДА 21:
Увод у планирање одрживог развоја

Проф. др Слободан Милутиновић
Ванредни професор Факултета заштите на раду у Нишу

Рецензенти:

Проф. др Божидар Миленовић
Редовни професор Факултета за трговину и банкарство БК Универзитета

Проф. др Мирољуб Гроздановић
Редовни професор Факултета заштите на раду у Нишу

Одлуком Научно – наставног већа Факултета заштите на раду у Нишу ова књига је прихваћена као монографија

Издавач:

Стална конференција градова и општина
Београд, Македонска 22/VIII
www.skgo.org

За издавача:

Ђорђе Станичић, генерални секретар

Тираж:

1000 примерака

2004. година

Research for this book was supported in part by the Junior Faculty Development Program, which is funded by the Bureau of Educational and Cultural Affairs of the United States Department of State, under authority of the Fulbright-Hays Act of 1961 as amended, and administered by the American Council for International Education: ACTR/ACCELS. The opinions expressed herein are the author's own and do not necessarily express the views of either ECA or the American Councils.

Издавање ове књиге подржали су:

Министарство за заштиту природних богатстава и животне средине Републике Србије

Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) - **Пројекат модернизације комуналних услуга**

Нема путника
у свемирском броду
који се зове Земља.
Сви смо посада.

САДРЖАЈ

Предговор……..7

УВОД 11
Локална Агенда 21 – акција ка одрживом развоју 11
Зашто стратешки планирати? 13
Када иницирати процес стратешког планирања? 14
Какву одговорност има локална власт у планирању одрживог развоја? 15
Које су користи локалне заједнице од Локалне Агенде 21? 17
Планирање одрживог развоја – четири поља акције 18

СТВАРАЊЕ ПАРТНЕРСТВА 21
Шта је то партнерство? 23
Зашто изграђивати партнерство? 23
Ко је најодговорнији за стварање партнерства? 31
Који су циљеви партнерства? 32
Како успоставити партнерство? 33

АНАЛИЗА ПРОБЛЕМА 59
Шта је анализа проблема на бази потреба заједнице? 61
Шта су предности овакве анализе? 62
Које кораке предузети? 62

АКЦИОНО ПЛАНИРАЊЕ 775
Шта је акционо планирање? 77
Које су основне карактеристике акционог планирања? 778
Шта треба да садржи акциони план? 79
Како сачинити акциони план? 800

ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И НАДГЛЕДАЊЕ 89
Како Акциони план преточити у акције? 91
Како водити процес имплементације? 92

МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ……..99

Делотворна комуникација 101
Шта је делотворна комуникација? 101
Перцепција и реалност, кључ за делотворну комуникацију 102
Зашто људи остају пасивни? 103
Како да ваша комуникација буде успешна? 104
Како да избегнете баријере које ометају добру комуникацију? 105

Тимски рад 107
Шта значи “формирати тим”? 107
Које су основне особине тима? 107
Како створити добру атмосферу сарадње и преданости циљевима унутар тима? 109
Шта је сарадничко руковођење? 110
Како утврдити основна правила рада тима? 110
Како успешно сарађивати? 111

Фацилитација 113
Шта је фацилитација? 113
Вештине фацилитације 114
Како успоставити основна правила? 115
Питања – основни алат фацилитатора 117
Мали трикови – како да ваша фацилитација буде добра 119
Шта радити ако учесници праве проблеме? 120

Технике групног одлучивања 125
Матрица поређења парова 125
Метода тежинских коефицијената 128

Јавни скупови 133
Када користити јавне скупове? 134
Када не треба користити јавне скупове? 134
Где и када организовати јавне скупове? 134
Како припремити јавни скуп? 135
Како припремити салу за јавни скуп? 138

Преговарање 141
Три врсте преговарања 141
Принципи преговарања 145
Типови и извори моћи 146
О чему се не преговара? (основне људске потребе) 146
Суштина преговарања 147
Фазе преговарања 148
Шта ако преговарање постане “тешко”? 149

SWOT анализа 151
Шта је SWOT анализа? 151
Како извршити SWOT анализу? 152

Анализа поља сила 159
Шта је анализа поља сила? 159
Које и какве силе треба идентификовати? 159
Како урадити анализу поља сила? 161

Мапирање сервисних проблема 169
Шта је техника мапирања и за шта се користи? 169
Како урадити мапирање сервисних проблема? 169

Литература 171

Корисне Интернет адресе 175

Индекс 177

Белешка о аутору 179

Боравећи у последње три године као гост локалних власти или асоцијација градова у неколико западноевропских земаља и Сједињеним Америчким државама, имао сам прилику да се упознам са њиховим процесом планирања одрживог развоја. Било је ту много лепих примера, много корисних сугестија, али сам некако све време имао утисак да наше општине, онакве какве јесу у овом болном периоду транзиције, не улажу мање напора како би својим суграђанима обезбедиле квалитетније услове живота и бољу животну средину. Уз то, чинило ми се да квантум знања који поседујемо о функционисању локалне самоуправе, о процесима развоја, о животној средини, није значајно мањи од онога на који сам наилазио. Једино су резултати које постижемо немерљиво мањи. Баш тако, има напора, али нема резултата!

Књига која је пред вама има за циљ да бар мало допринесе да се ова несразмера између напора и резултата умањи. Настала је на основу закључка Одбора за заштиту животне средине Сталне конференције градова и општина Југославије да општинама у Србији треба понудити практичне приручнике за организацију и имплементацију поступака који ће им помоћи у остваривању политике заштите животне средине. Министарство за заштиту природних ресурса и животне средине Републике Србије подржало је овакав приступ и у потпуности финансирало издавање брошуре “Како иницирати Локалну Агенду 21 у мојој општини: Основни водич за доносиоце одлука”, која је штампана у пролеће 2003. године. Како је интересовање општина за наставак оваквог програма било велико, Стална конференција градова и општина Југославије припремила је предлог наставка пројекта у оквиру кога је и издавање једне овакве књиге – приручника за људе који ће директно руководити процесом иницијације и организације процеса Локалне Агенде 21 у својим општинама. Министарство је поново имало слуха за овакву активност и на конкурсу расписаном поводом Дана планете Земље доделило средства за штампање књиге. Велику помоћ пружила је и Асоцијација норвешких градова у оквиру програма сарадње са Сталном конференцијом градова и општина Југославије.

Chapel Hill, новембра 2003.

Аутор

LOCAL AGENDA 21:

The introduction in sustainable development planning

SUMMARY:

The book “Local Agenda 21: The Introduction in Sustainable Development Planning” was written as a manual for practicioners in local administration dealing with sustainable development planning process. It was designed to offer the both information about planning processes organization and procedures as well as methodes and tools for those processes. The main concept, used in this manual is participatory planning process with a special emphasis on public participation and strategic planning. The purpose of the manual is to be a basic training literature for sustainable development training, that is to be organized for senior level officers in Serbian local administration in charge of Local Agenda 21 commities (or other simmilar institution).

Overall text is organized in two main parts: the first part covers main concepts and strategies, and the second one covers methods and tools. Introductory chapter of the first part answers the questions of strategic planning in the scope of local government responsibilities and benefits, as well as the basic framework of LA21. The four main sustainable development action fields, or stages are discussed in following chapters: partnership building, issues analysis, actionj planning and implemetation.

Second part emphasyses whole pallete of methods and tools useful for practicioners. We strongly believe that those tools are crucial for succesful implementation of action planning technics described in the first part, because they have to act at the same time as a team leaders, facilitators, and to have a sufficient knowledge and skills about issues analysis and participatory approach technics.

The manual design insists on theoretical background but also on case studies and ilustrations, as well as web sites and links. It is expected the organizational structure and contents of such manual can be appropriate for practicionaires in the municipalities, but also for mid-level decision makers involved in sustainable development planning.

CONTENTS

Preface

INTRODUCTION
Local Agenda 21 – action towards sustainable development
Why plan strategicaly?
When to initiate strategic planning process?
What is the responsibility of local government in sustainable development planning?
What are the benefits for local communities from Local Agenda 21?
Sustainable development planning – four action fields

BUILDING PARTNERSHIP
What is partnership?
Why build partnership?
Who is the most responsible for partnership building?
What ar the goals of partnership?
How to build partnership?

PROBLEM ANALYSIS
What is community based problem analysis?
What are the strenghts of this analysis?
What steps are to be made?

ACTION PLANNING
What is action planning?
What are the basic characteristics of action planning?
What have to cover the action plan?
How to make the action plan?

IMPLEMENTATION AND MONITORING
How action plan develop into the actions?
How to lead the implementation process?

METHODS AND TECHNICS

Effective communication
What is effective communication?
Perception and reality, the key for effective communication
Why the people stay passive?
How to make your communication succesfull?
How to deal with barriers that influence succesfull communication?

Team work
What does "team building" mean?
What are the basic team characteristics?
How to build the sence of cooperation and deveotion towards the team goals?
What is the cooperative leadership?
How to set up the basic team rules?
How to cooperate succesfully?

Facilitation
What is the facilitation?
Facilitation skils
How to establish the basic rules?
Questions - the main facilitator's tool
Litle tricks - how to make your facilitation good
What to do if participants couse problems?

Group decision making technics
Paired choice matrix
Weighted factors method

Public meetings
When public meetings are appropriate?
When public meetings are not appropriate?
Where and when organize public meetings?
How to prepare the public meeting?
How to prepare the room for the public meeting?

Negotiation
Tree kind of negotiation
Principles of negotiation
Types and sources of power
What is non-negotiable? (basic human needs)
The essence of negotiation
The phases of negotiation
What if negotiation become "taught"?

SWOT analysis
What is SWOT analysis?
How to make SWOT analysis?
Force fields analysis
What is force fields analysis?
Which forces are to be identified?
How to perform force fields analysis?

Service issues mapping
What is mapping technics and for what is it appropriate?
How to perform service issues mapping?

References
Useful web sites
Index
Note about the author

УВОД

Време за деловање је дошло.
Хајде да не пропустимо ову могућност;
можда неће бити друге.

Из Изјаве локалних власти на
Светском самиту о одрживом развоју
у Јоханесбургу

Локална Агенда 21 – акција ка одрживом развоју

Агенда 21 је акциони план за одрживи развој у XXI веку усвојен на највишем нивоу на Конференцији Уједињених Нација о заштити животне средине и развоју (UNCED) – Самиту планете Земље – одржаној у Рио де Жанеиру јуна 1992. године.

Појам "одрживи развој" (енглески sustainable development) установљен је још 1989. године и званично прокламован Бергенском декларацијом из 1990. као развој који задовољава потребе садашњости, тако да оставља могућност будућим генерацијама да задовоље своје потребе и да се и саме развијају. Одрживи развој се у основи заснива на шест начела:
КВАЛИТЕТ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ: Физичка издржљивост животне средине поставља границе многим људским делатностима и указује да се потрошња природних богатстава мора смањити. Морамо живети унутар тих ограничења како бисмо свом потомству могли оставити ову планету у стању у коме ће и даље моћи подржавати здрав људски живот.
БУДУЋНОСТ: Имамо моралну обавезу да будућим генерацијама не угрозимо могућност да намирују своје потребе.
КВАЛИТЕТ ЖИВОТА: Људска делатност, уз материјалне, има и друштвене, културне, моралне и духовне димензије.
ПРАВИЧНОСТ: Богатство, корист и одговорност требало би да се правично расподеле како међу државама, тако и међу различитим друштвеном групама унутар друштва, уз посебан нагласак на потребе и права сиромашних и људи који са из
било ког разлога налазе у неравноправнијем положају.
ПРЕДОСТРОЖНОСТ: Уколико нисмо сигурни какав ће утицај неки поступак или развој догађаја имати на животну средину, требало би применити начело предострожности и радије "погрешити" на страну сигурности.
СВЕОБУХВАТНОСТ: Решавање сложеног проблема одрживости захтева да у процес решавања буду укључени сви фактори који утичу на проблем.

Одрживи развој се дефинише као “развој који обезбеђује основне економске, друштвене и могућности заштите животне средине за све, не нарушавајући при том виталност еколошких система и система унутар заједнице, од којих зависе ове могућности[1]”. Овакав развој могућ је ако се промене досадашње матрице понашања у производњи и потрошњи, што је основни услов да се осигура да сви људи данас и у будућности имају подједнаке могућности приступа друштвеном и економском развоју унутар задатих лимита животне средине.

[1] ICLEI (1997), Briefing Sheet 1.1: The Local Agenda 21 Mandate, Toronto: ICLEI

Десет година после Рио Конференције одржан је на нивоу шефова држава и влада Светски самит о одрживом развоју у Јоханесбургу, на коме су сумирани успеси (али и неуспеси) протекле деценије на пољу имплементације одрживог развоја.

Карактеристике одрживе заједнице – чек листа за локалне власти

Одрживо друштво тежи да:

- **ЗАШТИТИ И УНАПРЕДИ ЖИВОТНУ СРЕДИНУ**, тако што
  - користи енергију, воду и друге природне ресурсе ефикасно и са пажњом,
  - ограничава загађења на нивое који неће угрозити природне системе,
  - минимизира отпад, поново га користи кроз рециклажу, компостирање или сагоревање за добијање нове енергије, а преостали део одрживо одлаже,
  - вреднује и штити природну разноврсност;
- **ПОШТУЈЕ ДРУШТВЕНЕ ПОТРЕБЕ**, тако што
  - гради нова и унапређује постојећа места и објекте који добро раде, служе својој сврси и добро изгледају,
  - чини насеља "хуманим" по функцији и форми,
  - вреднује и штити различитост и локалну разноврсност и охрабрује културни идентитет локалне заједнице,
  - штити људско здравље омогућавајући безбедно, чисто и пријатно животно окружење,
  - истиче превентивне акције здравствених сервиса, као и негу,
  - осигурава добру храну, воду, становање и гориво по умереним ценама,
  - подмирује локалне потребе из локалних извора када год је то могуће,
  - максимално омогућава свима образовање за потребна знања и вештине које ће им омогућити да потпуно учествују у друштвеним активностима,
  - омогућава свим друштвеним групама да учествују у одлучивању и укључује друштвени утицај и утицај заједнице у доношење одлука;
- **ПРОМОВИШЕ ЕКОНОМСКИ УСПЕХ**, тако што
  - креира вибрантну локалну привреду у којој има довољно посла без штених утицаја на животну средину на локалном, нациналном и глобалном нивоу,
  - вреднује добровољни рад,
  - охрабрује приступ радним местима, услугама, добрима и другим људима на начин такав да се сопствена возила мање користе и тако умање утицаји на животну средину,
  - отвара широке могућности за културне и рекреационе активности за све грађане.

Извор: адаптирано према Local Government Management Board (UK) (1994*), The Sustainability Indicators Research Project: Indicators and LA21 – A Summary*, London, Department of the Environment, Transport and the Regions

Када се говори о Локалној Агенди 21 мора се имати у виду још неколико важних чињеница:

- Мандат и основе за акцију Локалне Агенде 21 налазе се у поглављу 28 Агенде 21.
- Локална Агенда 21 је светски покрет за одрживи развој. За праћење напретка и имплементацију Локалне Агенде 21 надлежна је Комисија Уједињених Нација за одрживи развој.
- Велики број конференција у периоду од Конференције у Рију до Светског самита о животној средини и развоју у Јоханесбургу 2002. године показује да су локалне власти веома значајне у планирању и импелементацији одрживости.
- Локална Агенда 21 је у потпуном сагласју са усвојеном политиком Европске заједнице и многих других наднационалних тела.

По свим својим особинама, Локална Агенда 21 има карактер **стратешког плана развоја заједнице** и као такву је треба третирати у припремама за планирање, током самог планерског процеса, као и код поступка усвајања и имплементације.

Зашто стратешки планирати?

Питање уопште није наивно, имајући у виду историју планирања у нашој земљи.

У једној студији националних процеса планирања и усвајања буџета која обрађује више земаља наведено је да напори усмерени ка свестраном планирању доносе више штете него користи. У земљама некадашњег комунистичког блока постојала је пракса усвајања свеобухватних, централизованих и вишегодишњих планова развоја. Сетимо се само "петољетки". Наравно, на овај начин сачињени и усвојени планови нису могли спречити евидентну економску и политичку стагнацију. Могуће је да су и додатно допринели паду режима који су их доносили и спроводили.

> Планирање се не бави само ефикасном инструментализацијом циљева, већ је то и процес уз помоћ кога друштво открива своју будућност.
>
> *John Friedman*
> *Retracking America, A Theory of Transactive Planning*

Дакле, зашто планирати? Уколико се мисли на централизоване планове за које су задужени посебни тимови планера, рационално – аналитичке пројекције садашњих потреба и неизвесне будућности, онда свакако има мало разлога за планирање. Насупрот томе, уколико се мисли на стратешко планирање као део процеса руковођења, којим се одређују приоритети и дизајнира реалистична имплементација стратегије (уз отворене опције на располагању менаџерима), тада

планирање има смисла, а време и утрошена средства у том процесу ће оправдати своју намену.

Суштина ефикасног планирања је у великој мери садржана у самом процесу, **а не у његовом производу**, **односно плану**. Да би процес био ефикасан, потребно је да има следеће карактеристике:

- Да буде **партиципативан** (у његовој припреми учествују доносиоци одлука и функционери задужени за решавање проблема, план се не припрема за њих);
- Да буде **интерактиван** (подразумева конфронтирање између онога што јесте и онога што може бити);
- Да буде **интегративан** (да вертикално повезује у оба смера промишљања о томе ко треба и шта је потребно и како предузимати);
- Да буде **итеративан** (да уважава чињеницу сталних промена организованих система и њиховог окружења, као и да ниједан план не може трајати сувише дуго).

Када иницирати процес стратешког планирања?

Ситуације у заједници када стратешко планирање може бити корисно и правовремено су:

- Када је заједница у кризи (што је очигледно случај са већином наших општина);
- Када руководство заједнице жели да искористи одређени тренутак (на пример, многе општине у земљама Централне и Источне Европе започињале су рад на својим стратешким плановима одрживог развоја када би се њихови представници враћали са студијских путовања на којима су стекли бројна нова сазнања о ефикасном раду локалне самоуправе и планерским процесима);
- Када дође до великих промена у начину функционисања заједнице или локалне самоуправе (то је, на пример, случај када се донесе нови закон о локалној самоуправи, са већим степеном децентрализације);
- Када дође до промена код изабраних или именованих лица у локалној самоуправи;
- Када се уведе нова организација или технологија рада;
- Када је решавање проблема од ширег значаја, односно превазилази границе локалне самоуправе и захтева обезбеђивање ресурса ван њене територије (на пример, потреба за прекограничним

повезивањем, потреба за обезбеђењем пара из донација или инвестиција);

- Када локална самоуправа жели променити стил руковођења и укључити више међусекторских тимова у заједничко одлучивање;
- Када Скупштина града или општине усвоји измене политике, што захтева дугорочне стратегије њене имплементације.

Иако се већина ових примера односи на ситуације које имају епизодни карактер, односно повезане су са неким конкретним догађајем, такве ситуације могу бити посебне прилике (односно "окидачи") за иницирање процеса планирања одрживог развоја. То значи: зауставити се на тренутак, поразмислити о свему, о будућем развоју заједнице, мањим "поправкама" у њеном функционисању, или пак о целовитим променама оперативне машинерије локалне самоуправе.

Какву одговорност има локална власт у планирању одрживог развоја?

Може се слободно рећи да је Агенда 21 била најзначајнији од низа завршних докумената највећег до тада одржаног скупа на нивоу шефова

> **... свака локална власт треба да уђе у дијалог са својим грађанима, локалним организацијама и приватним предузећима и да усвоји Локалну Агенду 21. Кроз консултације и постизање консензуса локална власт би учила од грађана и локалних грађанских, друштвених, пословних и индустријских организација и сакупљала информације потребне за формулисање најбољих стратегија.**
>
> **Агенда 21, Поглавље 28.3**

држава и влада. За разлику од предходно усвојених докумената, Агенда 21 препознаје улогу "главних група", пре него улогу националних влада у планирању и имплементацији политике одрживог развоја – пре свега улогу жена, деце и младих, невладиних организације, синдиката, пословног сектора, научне заједнице и локалних власти.

Имплементација највећег броја параграфа Агенде 21 зависи од локалних власти, што је наглашено у Члану 28 Агенде 21. Он позива локалне власти да раде заједно са својим локалним заједницама на припреми Локалне Агенде 21 – локалних стратегија за одрживи развој. Према Агенди 21 овај посао требало је завршити до краја 1996. године.

> **Како се узроци многих проблема које Агенда 21 помиње, али и њихова могућа решења, налазе управо на локалном нивоу, учешће и сарадња локалних власти представља основни фактор достизања циљева Агенде 21. Локалне власти у свету учествују у планирању, руковођењу и одржавању економске и друштвене инфраструктуре, иницирају и надгледају процес планирања, усвајају локалну политику заштите животне средине и одговарајућу законску и подзаконску регулативу и представљају значајан фактор у спровођењу државне регулативе. Као ниво власти који је најближи обичном човеку, локалне власти имају и најзначајнију улогу у едукацији и мобилизацији јавности за спровођење одрживог развоја.**
>
> **Агенда 21, Поглавље 28.1**

Десет година после Рио конференције о планети Земљи 1992. године, на Светском самиту у Јоханесбургу закључено је да се "имплементација Агенде 21, Рио конвенција и ХАБИТАТ Агенде одвија преспоро, тако да ужас глобалног сиромаштва и поремећаја у животној средини постаје све више известан". Конгрес локалних власти због тоја је захтевао "дубоку промену у постојећем моделу развоја у правцу оног који се заснива на стварној једнакости и дубоком поштовању процеса у природи". Подцртано је следеће (из завршног документа – Изјаве локалних власти света на Светском самиту о одрживом развоју у Јоханесбургу 2002. године):

- Локалне власти у имплементацији одрживог развоја одређене су да уђу у деценију убрзане ефективне акције у правцу креирања одрживих заједница и заштите заједничких светских добара.
- Локалне власти ће радити како би обезбедиле способне локалне економије, праведне и мирне заједнице, еколошки ефикасне градове, и сигурне и еластичне заједнице које су у стању да одговоре изазовима осигуравања безбедног и доступног снабдевања водом и заштите климе, земљишта, биодиверзитета и здравља људи.
- Позив локалних власти на **Локалну Акцију** 21 – **мото** за убрзавање имплементације одрживог развоја у деценији која долази после Светског самита у Јоханесбургу.

- Позив локалних власти на **Локалну Акцију** 21 – **мандат** локалним властима да се ангажују у имплементацији локалних агенди и акционих планова добијен од Светског самита о одрживом развоју.
- Позив локалних власти на **Локалну Акцију** 21 – **покрет** градова, места и региона и њихових асоцијација у правцу акције за одрживост.
- Локалне власти ће ојачати своје ангажовање на Локалној Агенди 21 и њену имплементацију у наредној деценији.

Које су користи локалне заједнице од Локалне Агенде 21?

Процес припремања и имплементације Локалне Агенде 21 добро организованој локалној власти може да донесе много. Између осталог:

- **Делотворније суочавање и управљање променама у локалној заједници**. Локална власт трпи значајне структуралне промене и реформе. Ово укључује повећана очекивања од стране заједнице, померање моћи од државе на ниво локалне власти, убирање нових прихода, али и нове веће расходе и слично. Локална Агенда 21 може помоћи локалној власти да се носи са овим променама, јер она представља кохезиону снагу, која уједињује потребе за планирањем будућег развоја и нове структуралне реалности. То омогућава локалној власти да развије одговарајуће (локално) значење управљања променама, а све усмерено ка развоју у наредном периоду.
- **Делотворнији политички развој.** Унапређено планирање и побољшана структура пословних субјеката требало би да буду резултат дугорочног процеса Локалне Агенде 21, што је у складу са основним поставкама одрживости (“принцип четири Е - Економија, Енергија, Екологија и Социјална правда-Equity”), и што се одражава на интеграцији политике заштите животне средине, економске политике, социјалне политике и учешћа јавности унутар заједнице. Када се као циљ постави одрживост, усклађивање притисака ка економском развоју, заштити животне средине и праведнијем друштву са елементима социјалне једнакости морају бити политички приоритети локалне власти.
- **Оспособљавање локалне власти да препозна потребе заједнице**. Локална власт мора да буде спремна и обучена да препозна потребе заједнице коју представља, тако што ће изградити интегрисани приступ и што ће се озбиљно суочити са питањима као што су: Шта су основне вредности заједнице? Шта желимо да

оставимо наредним генерацијама? Како постићи постављене циљеве? Процес Локалне Агенде 21 потпуно је компатибилан са оваквим приступом и ослања се на јасно дефинисане поставке дугорочног планирања и укључивања јавности у свим аспектима и деловима процеса.

- **Већа кохезија заједнице**. Недостатак кохезије заједнице, оличен у изолацији субурбаних делова, недостатку градских служби у припадајућим руралним областима, повећању стопе криминалитета, итд., може бити умањен укључивањем људи у доношење одлука у вези планирања будућег развоја. Укључивање јавности у процес Локалне Агенде 21 не мора у основи да мења људе, али ће свакако утицати на дугорочне промене које иду у правцу веће кохезије унутар заједнице.
- **Јаче регионално повезивање**. Принцип одрживости захтева сарадњу између многих субјеката који су одговорни за различите аспекте (на пример квалитет ваздуха, транспорт, регионална економска политика, итд). Јаче регионално повезивање на проблемима заштите животне средине и развоја, посебно преко регионалних заједница градских управа или сличних тела, омогућава координацију и заједничко планирање, што може локалну власт усмерити ка бољим везама и на другим пољима.
- **Смањење трошкова**. Делотворна политичка интеграција и добро дугорочно планирање може сачувати ресурсе и, самим тим, новац.
- **Здрава заједница**. У свом инсистирању на решавању дугорочних циљева у економском, социјалном и развоју здраве животне средине, Локална Агенда 21 охрабрује креативна решења, као што су, на пример, стварање услова за атрактивне технологије - индустрију која је енергетски ефикасна или технологије које се баве рециклажом, што опет доводи до отварања нових радних места на здравој основи.
- **Применљивост**. Својом транспарентношћу Локална Агенда 21 пружа могућност да се прихвати сва имагинација локалне заједнице и да се она може применити. Локална власт са оваквим приступом није више само сервис заједнице, она сада може да има велику улогу у њеном развоју.

Планирање одрживог развоја – четири поља акције

Процес планирања одрживог развоја остварује се кроз четири акциона поља, која ће бити обрађена у овој књизи:

- Стварање партнерства;

- Анализа проблема на бази потреба заједнице;
- Акционо планирање;
- Имплементација и надгледање.

Ова четири акциона поља имају свој редослед, који треба да буде испоштован током планерског процеса. За свако од четири акциона поља предвиђене су одређене етапе, које такође имају своју хронологију и трајање. Локална Агенда 21 је дугорочан процес и захтева поштовање хронологије догађаја о којима ће бити речи у наредним поглављима.

АКЦИОНО ПЛАНИРАЊЕ I СТВАРАЊЕ ПАРТНЕРСТВА

СТВАРАЊЕ ПАРТНЕРСТВА

Одређивање обима процеса планирања и дефинисање циљева и очекиваних резултата.

⇩

Успостављање групе заинтересованих учесника која ће водити и координирати процес планирања.

⇩

Успостављање различитих радних група под окриљем групе заинтересованих учесника.

⇩

Идентификација одговарајућих партнера који ће узети учешће у раду групе заинтересованих учесника и радних група.

⇩

Успостављање правила рада за сваку групу.

⇩

Развој визије заједнице која ће бити идеја водиља целокупног процеса планирања.

⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩

АНАЛИЗА ПРОБЛЕМА

Одређивање обима процеса анализе проблема;

⇩

Одабир проблема који ће бити анализирани;

⇩

Истовремена примена метода партиципативне и техничке процене;

⇩

Комплетирање анализе проблема.

⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩

АКЦИОНО ПЛАНИРАЊЕ

Дефинисање процеса акционог планирања;

⇩

Преглед и ревизију визије заједнице и налаза анализе проблема на бази потреба заједнице;

⇩

Успостављање стратешких циљева;

⇩

Договор о очекиваним резултатима;

⇩

Избор стратегија и програма за имплементацију;

⇩

Развој самог плана;

⇩

Утврђивање могућих партнерстава за имплементацију плана.

⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩

МОНИТОРИНГ

Развој институција и структура за имплементацију

⇩

Развој ефективних веза са званичним процесом планирања

⇩

Развој интерног мониторинга

АКЦИОНО ПОЉЕ I СТВАРАЊЕ ПАРТНЕРСТВА

Шта је то партнерство?

Одрживи развој као процес захтева постизање договора о балансу између три сама по себи различита процеса развоја који су свакодневно присутни: ***економског развоја, развоја заједнице и еколошког развоја***. Значај одржавања баланса између ова три процеса евидентан је у градовима широм света. На пример, ако локално снабдевање водом није задовољавајуће (процес економског развоја), ако вода није хемијски и бактериолошки исправна и нема је довољно (еколошки развој) и ако није доступна свим становницима (развој заједнице), онда ће квалитет живота и привлачност града опадати.

Усклађивање различитих интереса пословног сектора, заштите животне средине и развоја заједнице захтева стварање партнерства. Неопходност партнерских односа посебно се може уочити у данашњем окружењу убрзане урбанизације и глобализације. Притисци са којима се данас срећу локалне заједнице чине све тежим изоловане покушаје појединачних институција да саме развијају, снабдевају и одржавају неопходне сервисе. Традиционалана улога сервиса (који се нуде од стране власти, приватног сектора, друштвених организација, синдиката, верских заједница, месних заједница и породице) све брже се мења због све већих фискалних ограничења, уставних решења и законских промена, смањења ресурса и еколошких захтева, глобализације економије и либерализације тржишта, промењених вредности и нових друштвених норми, као и због демографских притисака на градове.

Зашто изграђивати партнерство?

Као резултат ових промена, локалне заједнице се одлучују за партнерски приступ обезбеђивању сервиса. Сервиси се све више обезбеђују кроз *координиране* напоре:

- корисника сервиса,
- локалних власти и њихових сектора за обезбеђивање сервисних услуга,
- приватних инвеститора,

МАТРИЦА ПАРТИЦИПАЦИЈЕ ЗАЈЕДНИЦЕ И ФАЗА ПЛАНИРАЊА

ПОЛИТИЧКА ОРИЈЕНТАЦИЈА ← **ФАЗЕ** → ТЕХНИЧКА ОРИЈЕНТАЦИЈА

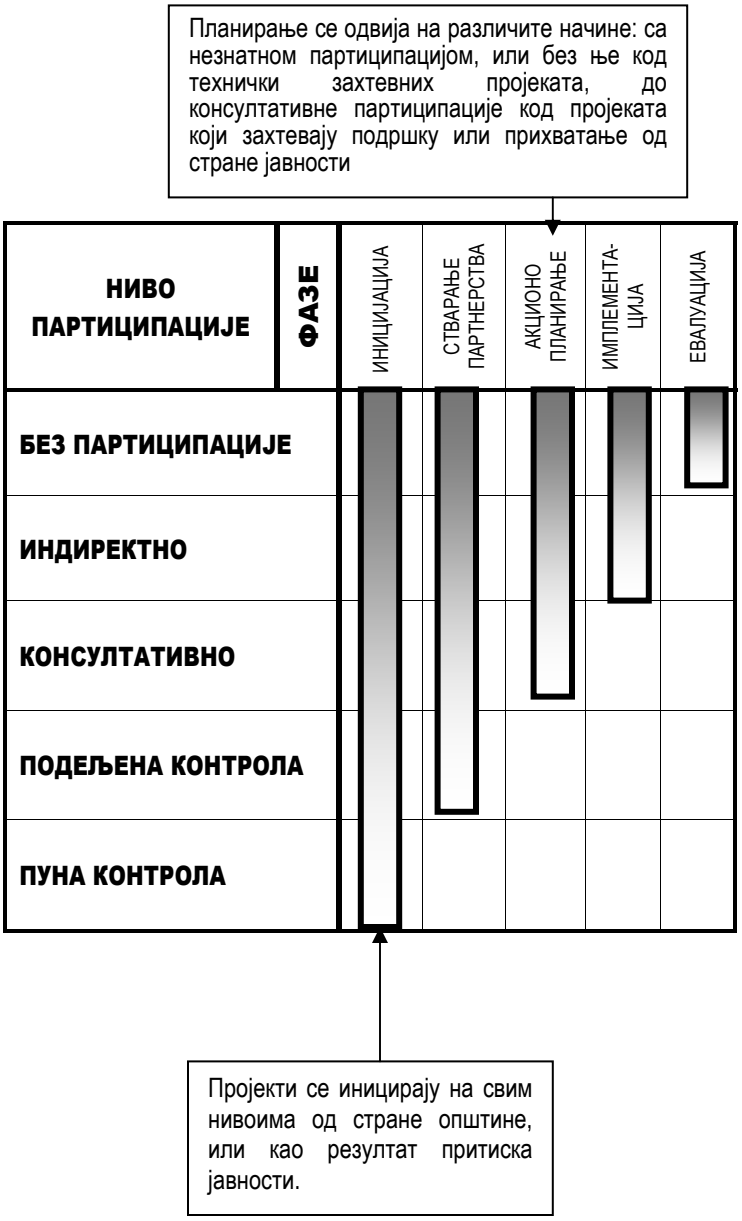
Брже и једноставније, али се ниво утицајазаједнице смањује

НИВОИ ПАРТИЦИПАЦИЈЕ

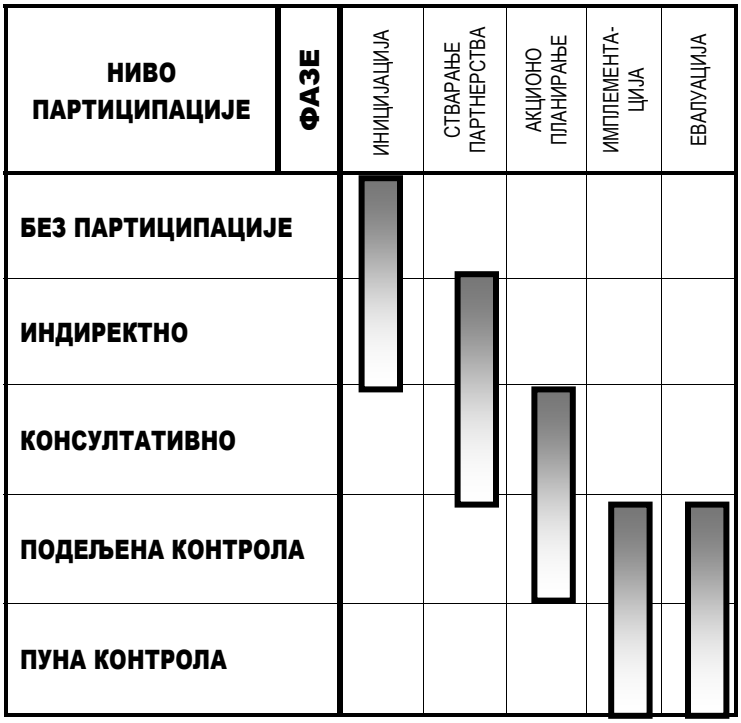
Спорије и комплексније, али се ниво утицаја заједнице повећава

НИВО ПАРТИЦИПАЦИЈЕ	ФАЗЕ	ИНИЦИЈАЦИЈА	СТВАРАЊЕ ПАРТНЕРСТВА	АКЦИОНО ПЛАНИРАЊЕ	ИМПЛЕМЕНТА-ЦИЈА	ЕВАЛУАЦИЈА
БЕЗ ПАРТИЦИ-ПАЦИЈЕ	ПРЕДСТАВНИК ЗАЈЕДНИЦЕ Потпуна одговорност представника по свим питањима, без утицаја заједнице. Представник је техничко или менеџерско лице. Код строго техничких проблема који захтевају специфична знања.					
ИНДИРЕКТНО	Представник заједнице преузима сву одговорност, а податке о заједници прима из спољних извора (студије). Заједница не учествује директно, већ само као извор информација. Код релативно стабилне политичке ситуације и добре доступности информација. Предност: брзина!					
КОНСУЛТАТИВНО	Представник заједнице гради свој став на бази информација добијених директно од заједнице. Његова улога је да само сакупља информације и према њима одлучује о акцијама. У овом случају ниво учешћа заједнице своди се на *интересне групе*. Представник као ИНТЕРПРЕ-ТАТОР. Нема повратне везе.					
ПОДЕЉЕНА КОНТРОЛА	Потпуна интеракција представника и заједнице. Подељено одлучивање. Заједница као релативно мала група. Заједница представљена кроз заинтересоване групе. Постоји повратна веза. Мора бити засновано на одговарајућим техникама и уз потпуну контролу.					
ПУНА КОНТРОЛА	Заједница доминира и сама одлучује. Веома редак случај. може бити ризично, уколико не постоје ригидна правила.					

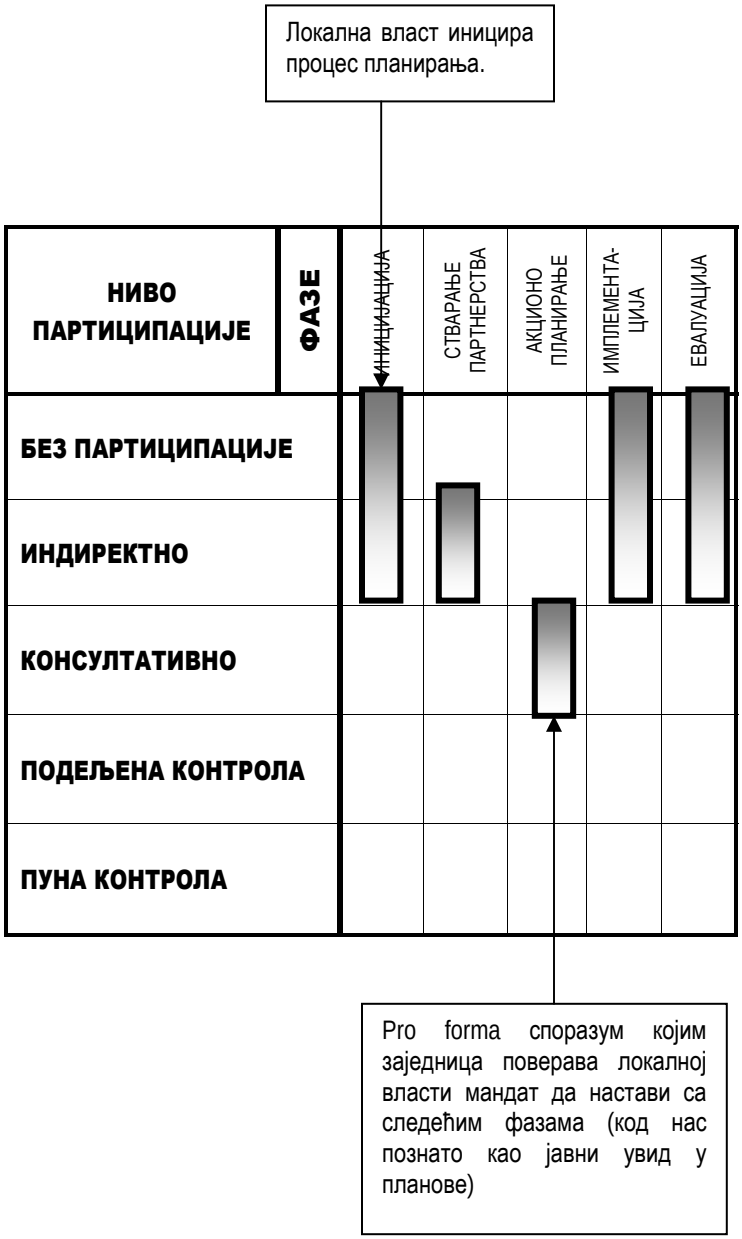
ПАРТИЦИПАЦИЈА ЈАВНОСТИ У ТИПИЧНОМ ПРОЈЕКТУ



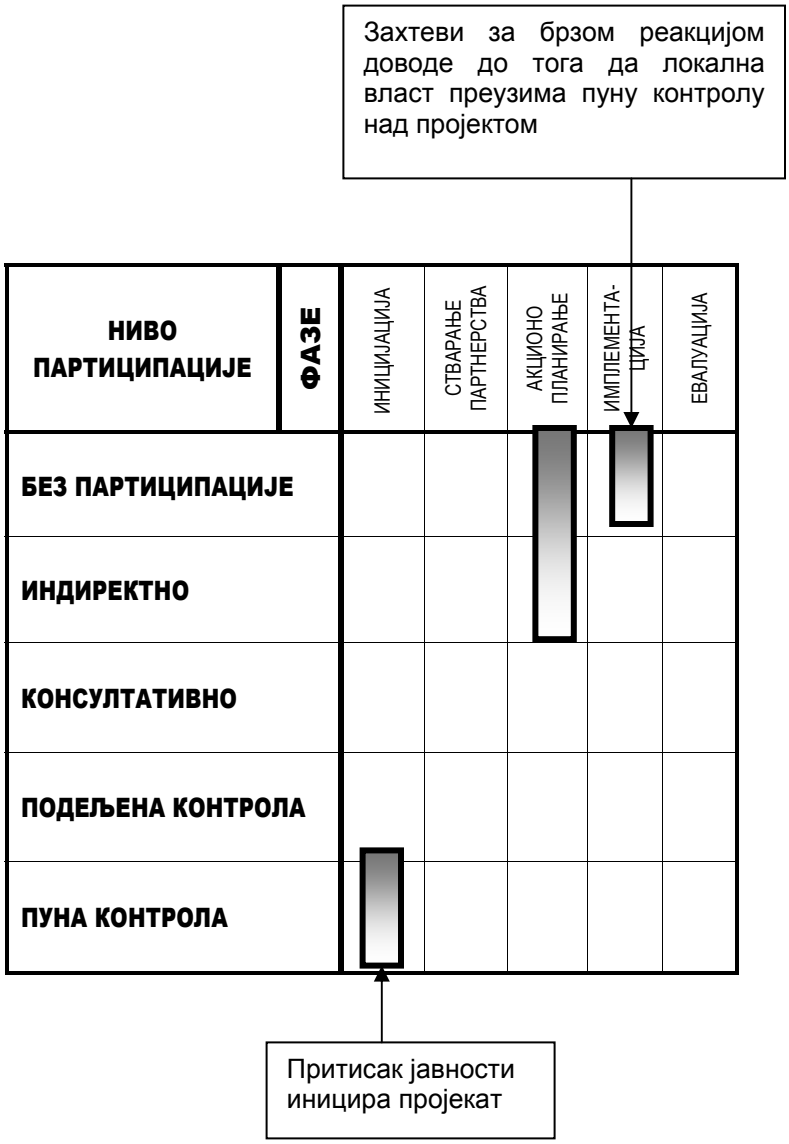
ДАНАШЊЕ СХВАТАЊЕ ПРОЦЕСА ПАРТИЦИПАЦИЈЕ ОД СТРАНЕ ВЛАСТИ



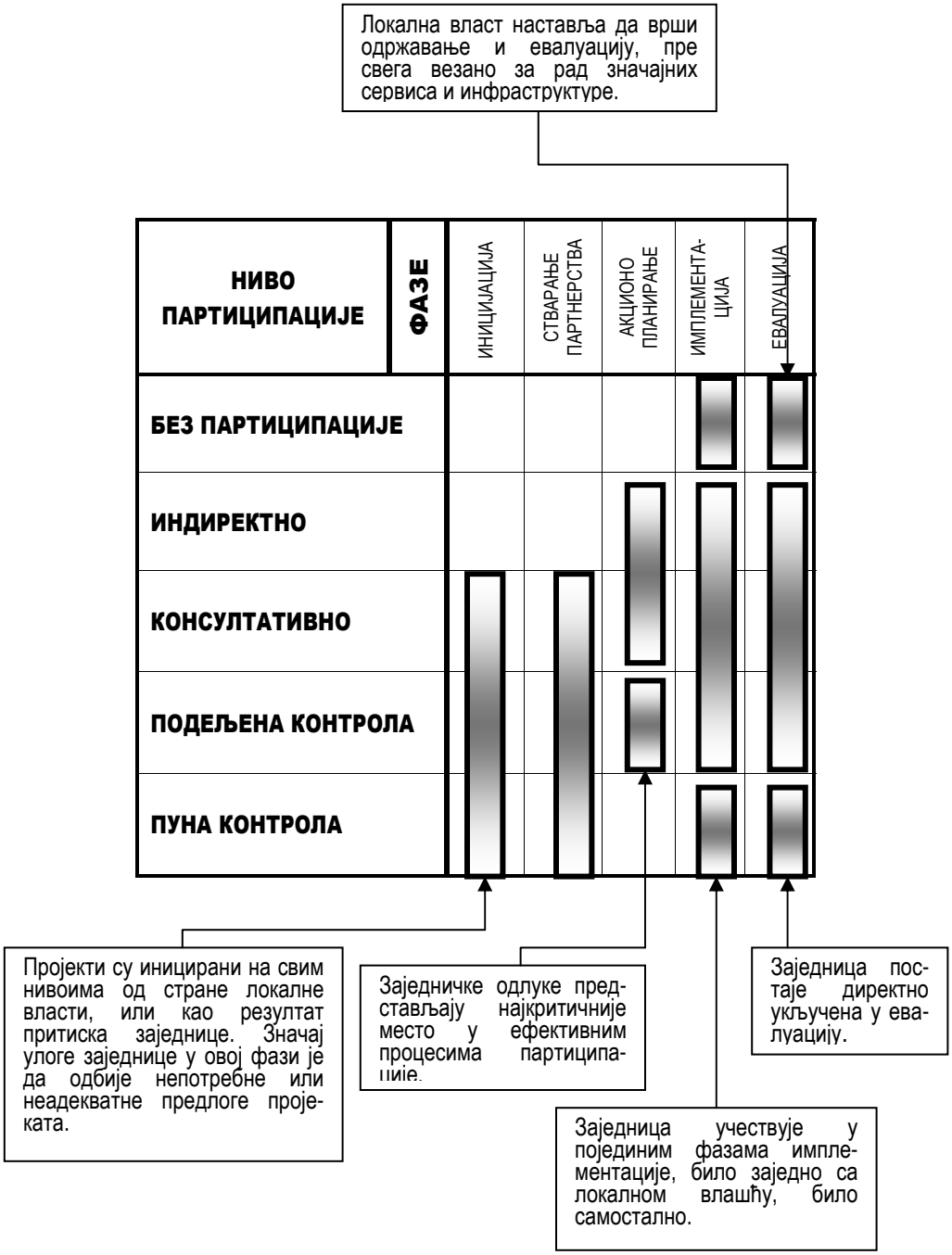
PRO FORMA ПАРТИЦИПАЦИЈА ЈАВНОСТИ



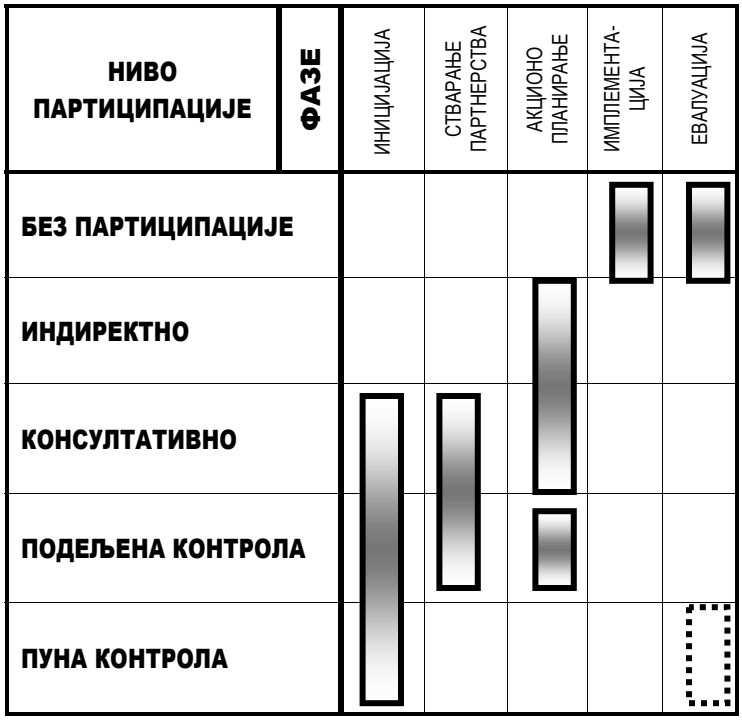
"ДАЈ, УРАДИ ТО НА БРЗИНУ" ПАРТИЦИПАЦИЈА



МАТРИЦА ЕФЕКТИВНЕ ПАРТИЦИПАЦИЈЕ
(дугорочно планирање)



МАТРИЦА ЕФЕКТИВНЕ ПАРТИЦИПАЦИЈЕ
(краткорочно планирање)



- локалног пословног сектора,
- интересних група, попут удружења потрошача,
- синдиката,
- верских заједница или група,
- друштвених организација,
- регионалних и државних власти,
- па чак и међународних организација за развој и финансијску помоћ.

Ови партнери често се називају стејкхолдерима[2], (*енгл.* “stakeholder” – онај који има показивач, односно маркер за обележавање нечега), или заинтересованим странама. Стејкхолдери су групе које имају интерес за квалитет, дистрибуцију и одрживо обезбеђивање и коришћење локалних сервиса.

Само онда када се заинтересоване стране сложе да развију и примене заједничку стратегију, извесно је да ће сервиси бити одрживи!

Ко ће онда координирати акције и жеље различитих заинтересованих учесника унутар све комплекснијег локалног окружења? И како ће се ове заинтересоване стране сложити око заједничких принципа који ће усмеравати њихов заједнички рад кроз вишегодишњи период?

Ко је најодговорнији за стварање партнерства?

Процес изграђивања партнерства међу заинтересованим странама мора бити вођен од стране неке институције која има легитимитет да заступа укупне интересе заједнице. Врло често је та институција локална власт оличена кроз своје институције. Ако она нема довољно интересовања за овакав приступ, нема довољно снаге или капацитета, или је на било који начин компромитована у предходном периоду рада, потребно је створити

[2] Стејкхолдер (заинтересована страна): појединац или група која може бити значајно погођена пројектом или програмом развоја, или може од њега очекивати значајне добитке. Услов партиципативног развоја је да стејкхолдер има право да буде укључен у планирање и да његово неукључивање често подразумева неуспех у развоју, због тога што он неће учествовати са ентузијазмом, или због тога што пројекат или програм вероватно неће бити потпун ако је формулисан без учешћа кључних група. (Mirovitskaya, N. & W. Ascher (eds.) (2001), *Guide to Sustainable Development and Environmental Policy*, Durham & London: Duke University Press)

нову институцију која је прихватљива од стране различитих интересних сфера унутар заједнице.

У последњој деценији локалне власти широм света успостављале су нове структуре за партиципативно планирање како би ангажовали заинтересоване учеснике у процесу трагања за новим и различитим приступима развоју. Ове партнерске структуре, назване **групама заинтересованих учесника** или **групама стејкхолдера** биле су укључене кроз различите облике организације, почев од округлих столова и форума са временски ограниченим мандатом и специфичним циљевима, до новооснованих статутом успостављених комисија и савета са дугорочним мандатом у планирању.

Који су циљеви партнерства?

Независно од организационог облика, примери из праксе показују да укључивање заинтересованих група у процес планирања одрживог развоја има шест најважнијих циљева:

- стварање заједничке визије заједнице за будућност;
- идентификовање и одабир приоритетних проблема, као и договор око неопходних мера за решавање хитних проблема;
- подршка анализама локалних проблема у којима учествује целокупна заједница, укључујући преглед дугорочних, системских проблема који доводе у конфронтацију поједине сервисне системе, као и потреба за интеграцијом различитих сервисних система и развојем стратегија за стварање њихове међусобне подршке;
- развој акционих планова којима се побројни проблеми могу решити, уз коришћење искуства и иновативности различитих локалних група;
- мобилизација ресурса унутар заједнице, како би се изашло у сусрет потребама за појединим сервисима, укључујући заједничку имплементацију пројеката одрживог развоја;
- стварање или увећавање јавне подршке активностима локалне власти и разумевања потреба развоја општине и ограничења на која се наилази у процесу развоја.

Како успоставити партнерство?

Успостављање партнерства у планирању одрживог локалног развоја је процес који пролази кроз различите етапе:

- **I етапа:** Одређивање **обима процеса планирања** и **дефинисање циљева и очекиваних резултата**.
- **II етапа:** Успостављање **групе заинтересованих учесника** која ће водити и координирати процес планирања.
- **III етапа:** Успостављање различитих **радних група** под окриљем групе заинтересованих учесника.
- **IV етапа:** Идентификација одговарајућих **партнера** који ће узети учешће у раду групе заинтересованих учесника и радних група.
- **V етапа:** Успостављање **правила рада** за сваку групу.
- **VI етапа:** Развој **визије заједнице** која ће бити идеја водиља целокупног процеса планирања.

I ЕТАПА: ОДРЕЂИВАЊЕ ОБИМА ПРОЦЕСА ПЛАНИРАЊА И ДЕФИНИСАЊЕ ЦИЉЕВА И ОЧЕКИВАНИХ РЕЗУЛТАТА.

На крају ове етапе требало би:
- ✓ **да су грађани и уопште јавност упознати са започетим процесом планирања**
- ✓ **да су одређени циљеви и очекивани резултати**
- ✓ **да је одређен приоритетни проблем и временски оквир планирања**
- ✓ **да су идентификоване заинтересоване групе**

Планирање се може сматрати успешно обављеним послом само ако из процеса планирање произилазе одговарајуће акције. Да би се дошло до акција које би требало да буду предузете, неопходно је још на почетку самог процеса одредити поље деловања: проблеме, место акције и временски период за који се планира. Поље деловања обично је "омеђено" следећим факторима:

- Субјектом планирања који се посматра (на пример: одрживи развој заједнице кроз развој појединих приоритетних сервисних услуга у општини, или одрживи развој туризма, итд).
- Географским локалитетом за који се планирање врши (на пример: насеље или месна заједница, град, округ, речни слив, итд).

- Релевантном надлежношћу (на пример: у политичком смислу, у географском смислу, надлежношћу над пружањем сервисних услуга, итд).
- Временским оквиром планирања (укључујући како решавање хитних проблема, тако и дугорочно планирање).
- Ресурсима заједнице, као и институционалним потенцијалом потребним за процес планирања.

Сви ови параметри заједнички ће одредити колико ће планирање бити "широко", односно колико ће бити фокусиран процес планирања. У овој фази процеса још увек не постоји формирана група заинтересованих учесника, процес је вођен од стране локалне власти, директно, или у оквиру општинског органа задуженог за планирање. Често се за ову фазу формира посебно иницијално тело (координационо тело, иницијални комитет, …) које има врло одговоран задатак да одреди "поље акције". Без обзира што заинтересована група институционално још увек није формирана, корисно је извршити одговарајуће консултације које би укључиле потенцијалне заинтересоване групе за које се са сигурношћу може сматрати да ће учествовати у планирању.

ВАША ЧЕК-ЛИСТА

ФАЦИЛИТАТОР – МОДЕРАТОР - ВОЂА ПРОЈЕКТА

- Да ли сте спремни да учите и да се мењате?
- Да ли постоји опасност да наметнете своје идеје, циљеве, временска ограничења…?
- Да ли вас остали сматрају особом која намеће своје мишљење?
- Да ли сте сигурни да водите евиденцију о свему што радите, укључујући и чињенице о самом процесу и његовом развоју?
- Да ли сте сигурни да све пројектоване процедуре осигуравају основне принципе партнерског деловања?

Ова фаза успостављања партнерства идеална је за организовање прелиминарне кампање која би са једне стране едуковала становништво и указала на проблеме, а са друге стране подигла ниво јавног интересовања и подршке започетом процесу.

Резултат прве фазе требало би да буде (1) одређивање приоритетног проблема на који ће се усредсредити планерски напори и (2) груба процена

утицаја будућих планерских акција везаних за решавање приоритетног проблема на остале сервисне активности и развој заједнице.

ВАША ЧЕК-ЛИСТА

"ПЛАНИРАЊЕ ПЛАНИРАЊА"

- Да ли сте пронашли најбоље људе за координационо тело (иницијални комитет) да заједно дизајнирате процес планирања?
- Да ли сте осигурали учешће представника свих (или основних) заинтересованих група?
- Да ли они са којима радите формално представљају своје заинтересоване групе; да ли су они у сталном контакту са својим групама?
- Да ли сте се консултовали са заинтересованим групама ко би још могао да буде укључен?
- Да ли координационо тело (иницијални комитет) даје своје сугестије у вези са проблемима, циљевима, очекиваним резултатима, временским оквиром, процедуром припреме, одлучивања, извештавања, документације и финансирања процеса?
- Да ли сте се договорили о питањима међусобног поверења и поверљивости података?
- Да ли конфликти који постоје проистичу из разлика у размишљању, или су последица мањкавости самог процеса?
- Да ли знате како да решавате могуће конфликте?
- Да ли размишљате да обуставите процес партнерства због превеликог броја и трајања конфликата?
- Да ли процес одржавате флексибилним?

По завршетку прве фазе успостављања партнерства требало би да постоји сагласност о мисији процеса планирања који је овим започет. Сагласност о мисији садржи како генералне циљеве планерског процеса, тако и детаљне очекиване резултате на крају периода за који се планира. Сагласност о мисији је веома значајан документ, пре свега због тога што он представља основну информацију за потенцијалне заинтересоване групе о томе шта је интенција и на који начин би се она могла остварити. Без оваквог документа тешко је очекивати да ће процес идентификације

заинтересованих група бити успешан. Међутим, заинтересоване групе се морају на неки начин обавестити о мисији. Често се и у овој фази планира краћа информативна кампања, пре свега кроз локалне медије, штампање пропагандног и едукативног материјала, или на неки други начин.

Уколико је процес правилно вођен, може се очекивати позитиван "фидбек" од стране потенцијалних заинтересованих група. Оне ће показивати интересовање, покушати да учествују у пропагандној кампањи, чак се и јавно декларисати као заинтересовани за учешће у процесу. По правилу, заинтерсоване групе ће имати доста примедби на понуђени документ, и то се може сматрати веома добрим показатељем да процес добро напредује. То је почетак стварања партнерства! Сада само преостаје да се сагласност о мисији, по завршетку овог својеврсног процеса ревизије, модификује и прилагоди изнесеним примедбама. На тај начин постигнут је циљ прве етапе: одређено је поље за акцију и идентификоване су могуће заинтересоване групе.

ВАША ЧЕК-ЛИСТА

ВЕЗА СА ЗВАНИЧНИМ ПРОЦЕСОМ ДОНОШЕЊА ОДЛУКА

- Да ли је ваш процес повезан са официјелним процесом одлучивања?
- Ако јесте, да ли сте успоставили сталну комуникацију са доносиоцима одлука?
- Да ли су званичне институције добиле од вас документ у коме се јасно дефинише сврха, очекивани резултати, рокови, и будући статус резултата које очекујете по завршетку процеса планирања?
- Да ли сте потписали Меморандум о намерама са званичном институцијом?
- Ако јесте, да ли знате како ће званичне институције прихватити такав процес?
- Да ли желите да на неки начин укључите у сам процес званичне институције?

II ЕТАПА: УСПОСТАВЉАЊЕ ГРУПЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ УЧЕСНИКА КОЈА ЋЕ ВОДИТИ И КООРДИНИРАТИ ПРОЦЕС ПЛАНИРАЊА

На крају ове етапе требало би:

- ✓ **да постоји организациона шема** (**органиграм**) **будућег процеса планирања**
- ✓ **да је формирано тело које ће руководити процесом планирања**
- ✓ **да је највиши орган власти** (**Скупштина**) **упознат са започетим процесом и да постоји правни оквир за процес планирања**

Процес успостављања пертнерства је започет! Међутим, пертнери не морају да имају идентична мишљења! И најчешће се њихова мишљења битно разликују. Са друге стране, од њих се очекује да поделе одговорност за сам процес планирања и његове резултате. Због тога је потребно на неки начин водити сам процес партнерског планирања кроз неки организациони облик који има механизме за обезбеђивање легитимности процеса планирања.

Који организациони облик изабрати? Ако се погледају процеси који су вођени у градовима или општинама у којима је процес планирања одрживог развоја успешно имплементиран, видеће се да је у свакој од њих успостављена одређена организациона шема. Размотримо неке од њих.

ШТА УСПЕВА 1 **КАВАДАРЦИ, МАКЕДОНИЈА**

Општина Кавадарци у централном делу Македоније започела је са израдом Локалног Акционог Плана 1998. године. Цео посао у почетку водило је **Координционо тело** од 9 чланова у коме су партиципирали представници три најзначајније заинтересоване групе: локална самоуправа, пословни сектор и невладине организације. Свака од заинтересованих група имала је по три представника у Координационом телу. Децембра 1998. године одржана је конференција на коју је Координационо тело позвало шири круг заинтересованих група (укључујући представнике двадесет најзначајнијих компанија у граду, одборнике у локалној скупштини, представнике свих секретаријата градске управе, све локалне невладине организације, регионалне инспекторате, представнике здравствених и образовних институција и локалних медија). На овој конференцији, којој је присуствовало 120 учесника, формиран је **Грађански одбор** од 27 чланова у који су ушли представници свих побројаних заинтересованих група.

Summary of LEAP Activities for Municipality of Kavadarci, 1999. Institute fro Sustainable Communities, Skopje prema: Markovwitz, P. (2000), Guide to Implementing Local Environmental Action Programs in Central and Eastern Europe, Budapest: ISC & REC

ШТА УСПЕВА 2 ТРОЈАН, БУГАРСКА

Тројан је град у Северној Бугарској са 46.000 становника. Почетком 1992. године званично је започет је уз кофинансирање од стране Института за одрживе заједнице из Вермонта (САД). Пројекат је започет иницијалном конференцијом, уз учешће 60 представника заједнице, укључујући представнике локалне власти, индустрије, научних институција и невладиних организација. Конференција је упознала учеснике са циљевима пројекта и методологијама по којима се слични пројекти у свету раде.

Акциони пројекат заштите животне средине у граду Тројану у Бугарској представљао је демонстрациони пројекат којим би се показало како грађани могу одредити приоритете у планирању заштите животне средине у свом окружењу и на основу тога сачинити акциони план и одговарајуће стратегије, као и креирати нове институције у циљу побољшања постојећих услова. Програм је трајао 21 месец и био је заснован на идеји формирања **Грађанског одбора** који је имао задатак да идентификује, анализира и рангира проблеме животне средине у граду. Формирана су два Грађанска одбора: Технички одбор и Политички одбор. Технички одбор је имао задатак да помаже у сакупљању и анализи пре свега техничких и научних информација, док је политички одбор био одговоран за питања учешћа јавности, спровођења истраживања јавног мњења о проблемима, као и анализе добијених података. Чланови оба одбора били су изабрани од стране градоначелника и радили су као волонтери. Критеријуми за избор чланова Грађанског одбора били су следећи:

- ✓ Спремност да се волонтерским радом допринесе успеху пројекта;
- ✓ Припадност одређеним сегментима заједнице заинтересованим за успех пројекта (локална самоуправа, бизнис, невладине организације, пољопривредници, представници околних села, млади, едукационе установе, медији, експерти…);
- ✓ Припадност институцијама које имају различите директне одговорности у погледу функционисања система заштите животне средине (регионални инспекторати, јавна предузећа, ...).

Како је цео пројекат рађен у сарадњи са Институтом за одрживе заједнице (ICS), у првој фази пројекта координатор је био представник института. У другој фази пројекта изабран је локални координатор, који је наставио започети посао координације оба одбора.

према: *Bulgarian Community Environmental Action Project: Final Results and Evaluation*, July 1994. Montpellier, Vermont: Institute for Sustainable Communities,

ШТА УСПЕВА 3 САНТОС, БРАЗИЛ

Сантос је град у близини Сао Паола, бразилске метрополе, са којим чини урбани систем. Партнерсво створено у овом граду почело је да се ствара почетком деведесетих, делимично као одговор недемократској војној диктатури на националном нивоу. Локалне власти су започеле са различитим облицима укључивања јавности (форуми, јавне дебате, комисије, "нуклеуси одбране"), да би се све институционално учврстило стварањем **Општинских савета** као институција које укључују учеснике који традиционално нису били укључени у процес планирања. Данас у Сантосу постоји 27 Општинских савета, који су директно повезани са општинским Секретаријатима и чији је задатак да учествују у планирању стратегија и политика на локалном нивоу. Између осталих, постоје Савети за животну средину, за очување културне баштине, за урбано планирање, за транспорт, итд.

према: ICLEI, IDRC, UNEP (1996) *The Local Agenda 21 Planning Guide: An Introduction To Sustainable Development Planning*, ICLEI: Toronto

ШТА УСПЕВА 4 **МАРИОН, АУСТРАЛИЈА**

Марион је град у јужној Аусталији од 74.000 становника, који живе у претежно субурбаним насељима. Налази се на морској обали и има велики број природних лепота. 1995. године локална власт је започела пројекат под називом "Радимо заједно" који је био заснован на стратегији развоја града и Свеобухватном локалном плану (ILAP). 1998. године овај процес је прерастао у Локалну Агенду 21 за Марион.

Како је стратегија развоја Мариона предвиђала пет основних принципа (активно учешће заједнице у процесу одлучивања, интеграција друштвених, економских и принципа заштите животне средине, стварање заједничких тимова за планирање и имплементацију, дугорочност и холистички приступ планирању са ослањањем на локалне снаге, интеграцију локалних планова са регионалним и националним политикама и плановима), Градско веће је успоставило стално радно место **службеника задуженог за заштиту животне средине** при канцеларији градског менаџера. Такође је и формално изабран **Савет за политику заштите животне средине** при Градској скупштини, који је био задужен за послове Локалне Агенде 21 и за саветовање саме Скупштине у погледу спровођења политике одрживог развоја. Савет је имао осам чланова, од којих су четири били градски одборници (укључујући и градоначелника), а четири су били из редова запослених у градској управи чија је одговорност била у вези са заштитом животне средине. Учешће грађана било је омогућено у форми консултативних седница Савета, које су се у форми **отворених радионица** одржавале у првих шест месеци трајања програма. У њима су учествовали представници заинтересованих група (локалне групе младих, представници бизниса, представници невладиних организација и други). Резултат овако дизајнираног консултативног процеса био је одређивање приоритета. По завршетку шестомесечног периода консултација, Савет је формирао **радне групе**, од којих је свака радила на изради планова за поједину приоритетну област.

према: *Our Community Our Future: A Guide to Local Agenda 21*, Environs Australia, 1999

ШТА УСПЕВА 5 **БУРЛИНГТОН, КАНАДА**

1990. године Градско веће Бурлингтона прогласило је овај град заједницом одрживог развоја. Да би ова декларативна одлука могла да има стварне ефекте, град је основао **Комисију за одрживи развој**, као саветодавно тело које треба да сачини принципе и циљеве, да успостави дијалог и да ојача свест о одрживом развоју унутар заједнице, као и да сачини препоруке Већу како би се усвојили принципи и циљеви одрживог развоја.

Комисија за одрживи развој је мултисекторска волонтерска група. Броји 15 чланова и бира је Градско веће на бази индивидуалних пријава и разговора са одборницима. Одборници бирају нове чланове сваке три године, сагласно дужини мандата самог Градског већа. Чланови Комисије из предходног сазива могу се поново пријавити за учешће у раду Комисије.

Град је обезбедио услове за састајање Комисије (што је износило мање од 8.000 долара годишње), као и лобирање код државних органа и привредних субјеката око добијања спонзорства за активности Комисије.

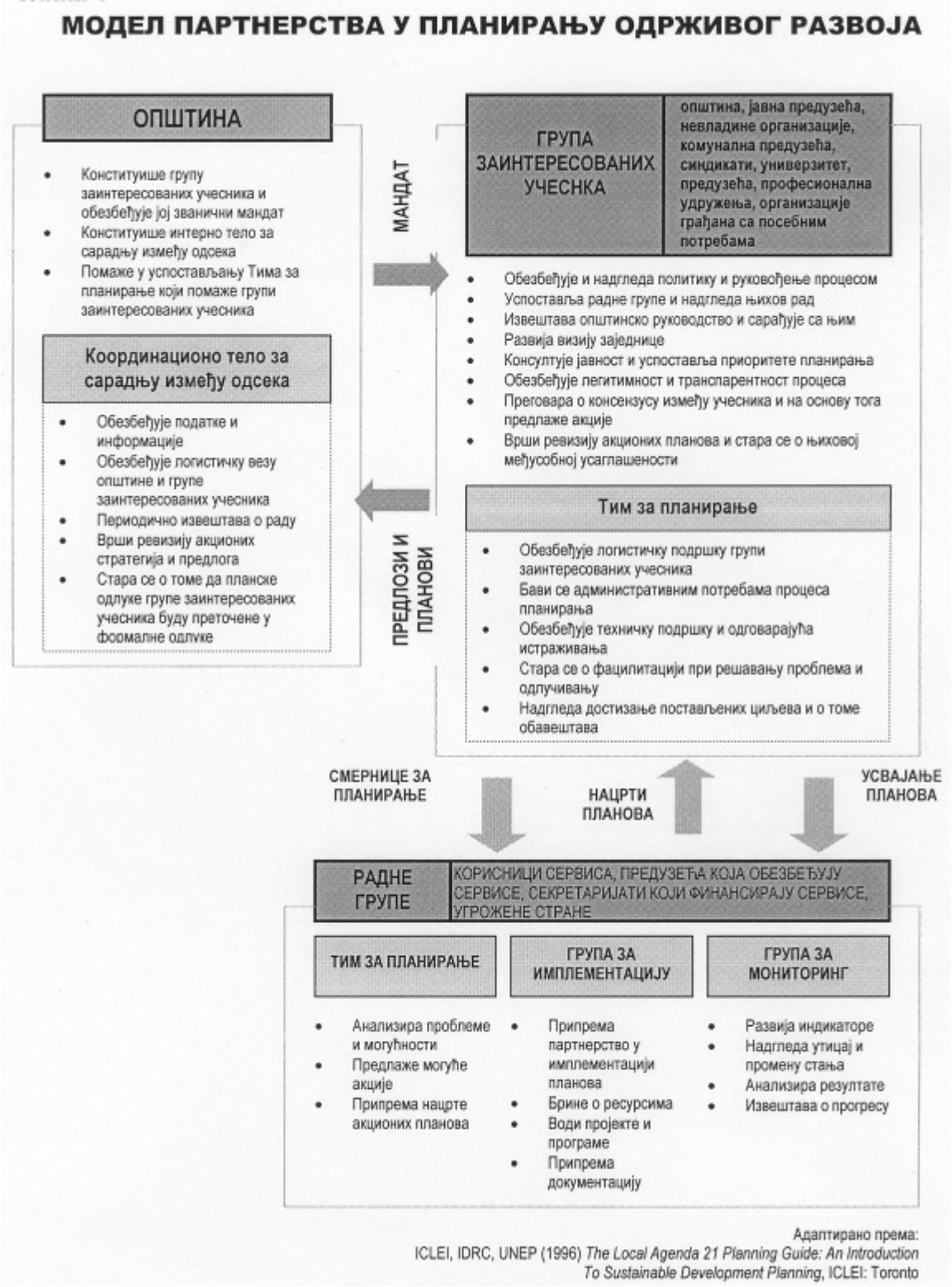
према: Милутиновић, С. (ед.) (2003) *Како иницирати Локалну Агенду 21 у мојој општини: основни водич за носиоце одлучивања,* Београд: СКГОЈ

Из наведених примера јасно се може видети да су модалитети или организациони облици успостављања партнерства и формирања групе заинтересованих учесника различити. Ове разлике огледају се, пре свега, у улози и нивоу активности локалне самоуправе у процесу идентификације, успостављања групе и укључивања у сам процес планирања. Негде су градске власти за себе у потпуности задржавале све преференције доносиоца одлука, остављајући водећу улогу у процесу планирања својим, већ статутом или правним актима успостављеним организационим деловима, док се улога заинтересоване групе своди на саветодавну и надгледајућу. У другим случајевима градска власт само иницира процес, стварајући нове организационе облике партнерства и омогућава институционализацију планова или политика које произилазе из партнерског планирања. Редак, али могућ случај је да процес планирања буде у потпуности иницран "из базе", односно да се нови организациони облици партнерства стварају мимо локалне самоуправе (најчешће у окриљу невладиног сектора) и тек по отпочињању процеса планирања намећу локалној самоуправи као партнери.

Не постоји правило који од ових модалитета одабрати. Такође се не може рећи да је један бољи од другог. Има много фактора који се морају размотрити пре одлучивања за избор једног од наведених приступа. Идеално би било да Локална Агенда 21 укључи што више људи или група, све до исцрпљивања броја који је спреман да учествује у процесу планирања. Међутим, такво широко укључивање захтева значајна средства и ресурсе.

ПРЕДНОСТИ И НЕДОСТАЦИ РАЗЛИЧИТИХ МОДАЛИТЕТА УКЉУЧИВАЊА ЈАВНОСТИ

КАРАКТЕРИСТИКЕ ПРОЦЕСА	ПРЕДНОСТИ	НЕДОСТАЦИ
Процес ЛА21 вођен од стране заједнице уз коришћење ресурса локалне самоуправе	✓ Јак утицај заједнице и осећање људи да је то уствари њихов процес ✓ Ствара се добра равнотежа између обавеза и утицаја како за припаднике заједнице, тако и за локалну самоуправу	✕ Може се десити да подршка локалне самоуправе делимично или потпуно изостане ✕ Уколико локалне заинтересоване групе немају одговарајуће капацитете за овакав посао, могу брзо “сагорети”
Укључивање заједнице као подједнако важног партнера локалној самоуправи	✓ Увећава се директно учешће заједнице тако што се ангажују њени потенцијали, време и средства	✕ Различити интереси, а подједнак утицај могу значајно успорити процес одлучивања и планирање може трајати дуже него што је оправдано
Процес ЛА21 вођен од стране локалне самоуправе уз укључивање заједнице у доношење стратешких одлука с времена на време	✓ Омогућава се заједници да буде укључена у доношење стратешких одлука, а да то не ангажује значајно њене ресурсе или средства	✕ Ако је процес превише структуиран или пренормиран, може изостати интересовање заједнице ✕ Политички разлози могу надвладати остале разлоге код одлучивања



Адаптирано према:
ICLEI, IDRC, UNEP (1996) *The Local Agenda 21 Planning Guide: An Introduction To Sustainable Development Planning*, ICLEI: Toronto

ВАША ЧЕК-ЛИСТА

ИДЕНТИФИКАЦИЈА ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ ГРУПА

- Да ли сте расписали отворени позив за учешће у раду?
- Да ли сте имали у виду оптималан број и присуство различитих група?
- Да ли сте идентификовали све групе које имају велики утицај у заједници (имајући у виду проблем који решавате)? Да ли сте се о томе консултовали са представницима различитих група још у процесу идентификације?
- Да ли се десило да нека од идентификованих значајних заинтересованих група није желела да учествује у раду? Ако јесте, да ли сте због тога поново размотрили ваше идеје о процесу?
- Да ли имате одговарајући приступ заинтересованим групама?
- Да ли је ваше мишљење да сви учесници у раду морају да буду “експерти”?
- Да ли је ваша група заинтересованих учесника отворена за накнадно укључивање?
- Да ли је учесницима у раду потребна било која врста подршке како би ефективно учествовали у раду?
- Да ли идентификовани циљеви, канали комуникације и рокови одговарају свим представницима заинтересованих група?
- Да ли се представници заинтересованих група осећају равноправним учесницима процеса?
- Да ли ваши циљеви или сам процес захтевају учешће власти?
- Да ли је одлучивању предходио консултативни процес?

III ЕТАПА: УСПОСТАВЉАЊЕ РАДНИХ ГРУПА ПОД ОКРИЉЕМ ГРУПЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ УЧЕСНИКА

На крају ове етапе требало би:
- ✓ **да су формиране радне групе под покровитељством групе заинтересованих учесника.**

Процес планирања одрживог развоја је дугорочан процес и у себи обједињује веома различите активности, уско повезане са политичком, економском и друштвеном сфером, али и низ послова за који је потребно имати одређена стручна знања. Група заинтересованих учесника, као тело које води целокупни процес, најчешће није у стању да све ове послове обавља сама, тако да део (најчешће стручних или аналитичких) послова поверава специјализованим радним групама под својим окриљем. Ово је нарочито значајно како би се осигурало учешће у процесу планирања стручњацима из различитих дисциплина и сектора.

Радним групама се поверавају послови

- идентификације проблема,
- анализе проблема,
- техничких истраживања,
- одређивања приоритета,
- анализе утицаја,
- имплементације и надгледања и
- евалуације.

Радне групе су обично тела са 10 до 20 представника заинтересованих учесника, који се могу сматрати стручњацима у области за коју је радна група надлежна. Како се може видети из општег модела партнерства, приказаног на слици 1, радне групе имају водећу улогу у истраживању, анализи проблема и техничким проценама. Њихов задатак је да своје информације, закључке, као и препоруке за предузимање акција достављају групи заинтересованих учесника, која врши њихову ревизију, и на бази тога усваја коначни акциони план.

Погрешно би било улогу радних група свести само на техничке анализе и давање експертског мишљења. За то постоје различите стручне институције, чије се мишљење може затражити у процесу планирања. Радне групе у процесу идентификације проблема и одређивања приоритета такође морају да стварају одређена (најчешће *ad hoc*) партнерства са грађанима. Ова партнерства се огледају кроз грађанске форуме посвећене одређеном питању, јавне дискусије, а могу се формирати и фокус групе у оквиру заједнице. Радна група има водећу улогу у осмишљавању оваквог учешћа јавности, чиме се осигурава потпуна партиципација заједнице. Како би се овакав процес лакше осигурао, група заинтересованих учесника може

формирати посебну радну групу за учешће јавности, у коју би ушли представници групе заинтересованих учесника са посебним знањима из области комуникације и са добрим фацилитаторским вештинама.

Резултат напора групе заинтересованих учесника и њених радних група требало би на крају да буде формализовани акциони план, који на основу предлога радних група сачињава и усваја група заинтересованих учесника и подноси га Скупштини града на усвајање. У овај процес неопходно је укључити и стручњаке из различитих Секретаријата градске управе, чији би задатак био да буду нека врста саветодавног органа радним групама, али само у области усклађивања предложених акција са Статутом града или другим нормативним актима. На тај начин обезбеђује се нека врста ревизије предложених политика или акција пре формалног усвајања од стране Скупштине. За ову сврху често се формира Координационо тело за сарадњу између одсека, састављено од стручњака из различитих Секретаријата градске управе.

КАКО ОДАБРАТИ ПРАВЕ ПАРТНЕРЕ ЗА ПЛАНИРАЊЕ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА?

ОСИГУРАЈТЕ ПРИСУСТВО:

- МАРГИНАЛИЗОВАНИХ ГРУПА
- КОРИСНИКА СЕРВИСА, ОДНОСНО ЉУДИ КОЈИ МОГУ БИТИ УГРОЖЕНИ КОРИШЋЕЊЕМ ИЛИ ИЗОСТАНКОМ СЕРВИСА
- ОНИХ ЧИЈА ЈЕ ДУЖНОСТ ДА ПРУЖАЈУ УСЛУГЕ ИЛИ ОБЕЗБЕДЕ СЕРВИСЕ
- ОНИХ КОЈИ ПОСЕДУЈУ ЗНАЊА О НАЧИНУ ФУНКЦИОНИСАЊА ГРАДСКИХ СЕРВИСА
- ОНИХ ЧИЈИ СУ ИНТЕРЕСИ УГРОЖЕНИ ПРУЖАЊЕМ СЕРВИСНИХ УСЛУГА, ИЛИ БИ ТО МОГЛИ БИТИ

УВЕК ИМАЈТЕ НА УМУ:

- ✓ ОБИМ ПОСЛА КОЈИ НА СЕБЕ ПРИХВАТА СВАКИ ОД ПАРТНЕРА
- ✓ УКЉУЧИВАЊЕ КРИТИЧНЕ МАСЕ ОРГАНИЗАЦИЈА И ПОЈЕДИНАЦА КОЈИ ИМАЈУ ПОЛИТИЧКУ ВОЉУ ДА СЕ УКЉУЧЕ У ПОСАО
- ✓ НИВО УКЉУЧЕНОСТИ ЗАЈЕДНИЦЕ КОЈИ ЖЕЛИТЕ ДА ОСТВАРИТЕ
- ✓ ЗНАЊА, ВЕШТИНЕ И ИСКУСТВА КОЈЕ РАЗЛИЧИТИ ПОЈЕДИНЦИ ИЛИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ МОГУ ДА ИСКАЖУ
- ✓ УКЉУЧИВАЊЕ У ПРОЦЕС ПЛАНИРАЊА И ОНИХ КОЈИ КАСНИЈЕ ТРЕБА ДА СПРОВОДЕ ПЛАНОВЕ У ДЕЛО
- ✓ УКЉУЧИВАЊЕ ПОЈЕДИНАЦА И ОРГАНИЗАЦИЈА КОЈИ ИМАЈУ СВОЈ СОПСТВЕНИ КРЕДИБИЛИТЕТ У ОБЛАСТИМА СВОЈЕ ОСНОВНЕ ДЕЛАТНОСТИ

IV ЕТАПА: ИДЕНТИФИКАЦИЈА ОДГОВАРАЈУЋИХ ПАРТНЕРА КОЈИ ЋЕ УЗЕТИ УЧЕШЋЕ У РАДУ ГРУПЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ УЧЕСНИКА И РАДНИХ ГРУПА

На крају ове етапе требало би:
- ✓ **да је познат састав свих радних група.**

Онда када је успостављена група заинтересованих учесника и када су формиране радне групе, потребно је идентификовати одговарајуће појединце и представнике институција који ће учествовати у различитим активностима планерског процеса и својим стручним знањем или значајем своје позиције употпуњавати планерску структуру. Најчешће се партнери траже у оквиру

- предузећа или институција задужених за пружање услуга у граду (јавна или приватна предузећа за комуналне сервисе, транспортне услуге, итд),
- корисника услуга, односно људи који су директно зависни од квалитета услуга,
- организација или појединаца који су, или би могли да буду директно угрожени погоршањем (или побољшањем) услуга и
- организација или појединаца који поседују одговарајуће експертско знање у домену везаном за проблем који је идентификован.

Овај део процес успостављања партнерства често се сматра најосетљивијим делом посла! Правилан избор партнера ће или осигурати легитимитет планерског процеса и способност групе заинтересованих учесника и радних група да развију нове идеје и постигну консензус за акцију, или ће све даље акције учинити неостварљивим. По правилу, веома је значајно укључити представнике корисника сервиса и представнике група које обично не учествују у планирању (маргинализоване групе, незапослени, групе људи са посебним потребама, …)

ВАША ЧЕК-ЛИСТА

ИДЕНТИФИКАЦИЈА УЧЕСНИКА

- Да ли су заинтересоване групе унутар својих редова одабрале одговарајуће представнике?
- Да ли ви знате како су они то урадили (требало би да тај процес буде познат свим учесницима)?
- Да ли сте осигурали да свака група заинтересованих учесника има подједнак број представника?
- Да ли сте од заинтересованих група тражили да њихове делегације буду избалансиране у погледу старости, пола или подручја са кога долазе?
- Да ли сте осигурали да се представници заинтересованих група не мењају током процеса?
- Да ли имате усвојен механизам укључивања нових чланова у рад?

V ЕТАПА: ДОГОВОР О ПРАВИЛИМА РАДА ЗА СВАКУ ГРУПУ

На крају ове етапе требало би:
- ✓ **да сваки од партиципаната у групи заинтересованих учесника познаје процес планирања**
- ✓ **да постоје правила рада свих група и да су она позната учесницима**

Сада је комплетна структура за даљи рад успостављена, одабрани су прави партнери… Процес планирања може да почне! Овде се веома често прави грешка, а све у жељи да се што пре дође до коначног плана. Неопходно је овако формирану структуру (која понекад може да изгледа и гломазно, коначно, стварање партнерства и има за циљ укључивање што већег броја људи и институција) на неки начин "обучити" за даљи рад.

Почетак свакако треба да буде договор о подели улога и одговорности у процесу планирања. Овај договор треба да садржи следеће:

- договор о заједничким активностима које ће се предузимати у процесу планирања,
- договор о улози сваког појединачног учесника у процесу планирања, укључујући специфичне активности које он треба да предузме, информације које треба да достави и временски оквир за те активности,
- стандарде размене информација које су потребне за процес планирања, укључујући договор о поверљивости информација,
- метод одлучивања у групном раду, укључујући и договор о начину решавања евентуалних спорова,
- ресурсе које сваки од партнера треба да обезбеди и
- договор о томе на који начин ће коначни резултати процеса планирања бити интегрисани у званичне одлуке градске власти.

Не треба заборавити да је процес планирања одрживог развоја званичан процес, за који је добијен мандат од локалне самоуправе. Због тога овакав договор треба преточити у званичан документ који ће потписати сви чланови групе заинтересованих учесника. Потписивање оваквог документа може се веома лепо искористити као део шире информативне кампање у оквиру заједнице, објављивањем у медијима или обележавањем као значајног датума за град.

ВАША ЧЕК-ЛИСТА

ОРГАНИЗАЦИОНА ПИТАЊА

- Да ли је од почетка јасно ко пружа организациону помоћ у раду и да ли је то прихватљиво за све представнике заинтересованих група?
- Да ли је потребно да се образује посебно радно тело за фацилитацију процеса?
- Ако јесте, имате ли у виду усаглашеност овакве идеје са законском регулативом и подзаконским актима, као и потребно финансирање?
- Да ли имате одговарајућу и доступну логистичку подршку?
- Да ли сте усвојили реалан и довољан буџет за одвијање планерског процеса?
- Да ли су сви учесници упознати са буџетом и изворима средстава?
- Да ли је процес независан, односно да ли можете доћи у ситуацију да фондери утичу на ток процеса или формирање резултата?
- Да ли сте направили и усвојили агенду за одвијање процеса?
- Да ли сте направили временски распоред рада?
- Ако јесте, да ли је он у складу са потребама учесника?
- Да ли сте се сложили око основних правила рада?
- Да ли ова правила форсирају дијалог?
- Да ли ова правила охрабрују људе да слушају, уче, да буду отворени и поштени?
- Да ли сте се сложили ко ће бити фацилитатор[3]?
- Да ли фацилитатор ужива поверење свих учесника?
- Да ли ће фацилитатор бити компетентан да изађе у сусрет креативности групе, да сузбије потенцијалне конфликте и да омогући доношење одлука?

[3] О фацилитацији видети у прилогу.

ВАША ЧЕК-ЛИСТА

- Да ли знате како ћете се понашати са онима који не поштују правила[4]?
- Да ли унутар групе има разлике у моћи[5] или снази између учесника?
- Уколико има, да ли имате план како да се ухватите у коштац са овим?
- Да ли је група расправљала о разликама у моћи?
- Како ће се заинтересовани учесници припремити за процес?
- Да ли сте размотрили различите начине припреме учесника унутар координационог-иницијалног тела (на пример: подношење иницијалног предлога, развој заједничке визије на почетку, припрема стратешког документа на основу визије, итд)?
- Уколико постоје, да ли сте осигурали да се овакви документи на време доставе свим учесницима?
- Да ли сте осигурали да сви имају подједнак приступ информацијама?
- У каквом су односу учесници са групама које представљају и да ли имају довољно времена за консултације са својим групама?
- Да ли сте разматрали различите облике комуникације између учесника (састанци, електронска пошта, телефон, факс, интерактивна web страна…)?
- Да ли сте одлучивали унутар групе о најбољем методу комуникације?
- Да ли је усвојени метод доступан свим учесницима?
- Да ли сте (као могући фацилитатор) одлучили у којој улози ћете бити – само фацилитатор, или и учесник и фацилитатор?
- Да ли сте одлучили који метод фацилитације ћете применити?

---

[4] О томе како се носити са проблематичним понашањем видети у прилогу о фацилитацији.

[5] О типовима моћи видети у прилогу о преговарању.

ВАША ЧЕК-ЛИСТА

- Ако јесте, да ли сте се о томе консултовали са учесницима и да ли је одабрани метод прихватљив за све?
- Да ли сте се сложили око процеса одлучивања[6]?
- Да ли ће одлучивање бити базирано на консензусу?
- Да ли консензус значи постизање компромиса?
- Да ли ће одлучивање бити базирано на већинском изјашњавању (гласањем)?
- Ако одлучивање подразумева гласање, да ли ћете на неки начин бележити оне који гласају против (“издвајају мишљење”)?
- Да ли одлучивање унутар ваше групе има последице по неку “трећу” страну?
- Ако има, да ли сте у рад укључили њене представнике?
- Да ли је јасно стављено до знања да свако има право да каже “не” или да напусти рад?
- Да ли сте за одлучивање оставили довољно времена пре самог одлучивања?
- Да ли процес има јасно дефинисан крај (када ће се завршити, било успехом или неуспехом)?
- Да ли сте се договорили око вођења записника и документовања рада?
- Да ли сте се договорили око начина ревизије докумената од стране учесника?
- Да ли сваки од учесника зна своју улогу у процесу?
- Да ли је процес отворен за јавност?
- Да ли ће се за представљање процеса јавности користити (“унајмити”) неко са стране, или је то такође задатак учесника?

[6] О методам групног одлучивања видети у прилогу.

Радна табела 1. Покушајте да идентификујете партнере …

ПОТЕНЦИЈАЛНИ ПАРТНЕРИ	КОМПОНЕНТЕ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА		
	РАЗВОЈ ЗАЈЕДНИЦЕ ✧ становање ✧ социјалне услуге-сервиси ✧ јавна сигурност	**ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ** ✧ транспорт ✧ запосленост ✧ туризам	**ЗАШТИТА ЖИВ. СРЕДИНЕ** ✧ контрола загађења ✧ отворени простори-зеленило ✧ управљање отпадом
СТАНОВНИЦИ ✧ специјалне др. групе (млади, жене, ст. са посебним потребама ✧ вође – лидери ✧ васпитачи-учитељи-наставници			
ДРУШТВЕНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ ✧ црква ✧ формалне женске групе или коалиције ✧ традиционалне друштвене групе ✧ специјалне интересне групе или коалиције			
НЕЗАВИСНИ СЕКТОР ✧ невладине организације ✧ медији ✧ универзитет			
ПОСЛОВНИ СЕКТОР ✧ предузећа-загађивачи, сервисна предузећа ✧ мала предузећа и предузетници ✧ банке ✧ привредне коморе, асоцијације привредника			
ЛОКАЛНА САМОУПРАВА И АСОЦИЈАЦИЈЕ ✧ одборници-изабрана лица ✧ професионалци у локалној самоуправи ✧ општински орган за планирање ✧ јавна предузећа			

VI ЕТАПА: РАЗВОЈ ВИЗИЈЕ ЗАЈЕДНИЦЕ

На крају ове етапе требало би да постоји визија заједнице, **која ће усмеравати наредне кораке у процесу планирања**.

Пре него што се крене у сâм процес планирања одрживог развоја, веома је корисно за чланове групе заинтересованих учесника да развију заједничку **визију заједнице**, према којој треба да тежи процес планирања. Заједничка визија заједнице може да обезбеди добру основу за договор који ће даље водити рад групе заинтересованих учесника у одређивању приоритетних проблема које треба решити, у преговарању о циљевима, очекиваним резултатима и акционом плану којима се они могу остварити.

У процесу развоја визије учесници треба да су у стању да замисле и презентују идеалну ситуацију којој би требало тежити, укључујући идеје које се могу сматрати нереалним. Помињање таквих идеја или идеала може инспиративно да делује на амбиције групе и планерски процес. Ово такође помаже да се дође до јасних основних вредности које заинтересоване стране сматрају валидним за заједницу, а пре свега за сервисне делатности у њој. Један од метода за дефинисање заједничких вредности је да се изврши обједињавање ставова о мисији које има свака од заинтересованих страна, независно од процеса планирања Локалне Агенде 21 и да се такав заједнички став о мисији примени на оне области које се третирају у процесу планирања. **Процес креирања заједничке визије требало би да идентификује основне принципе или вредности за које се све заинтересоване групе слажу да представљају уједно и њихово схватање одрживости**.

Стварање слике о заједници каквој стремимо може помоћи да се поменута визија учини стварнијом, као и да се покаже опсег питања која се појављују у склопу Локалне Агенде 21. Неке од слика могу бити:

- Ресурси се користе дело-творно, а отпад се своди на најмању меру затварањем циклуса.
- Загађење је ограничено на нивое са којима се природни системи могуи зборити без штете.
- Природна разноликост се цени и штити.
- Где год је то могуће, локалне потребе се намирују из локалних извора.

Визија Данденонга у Аустралијској држави Викторија:

"**Осигурати еколошки и економски одржив развој кроз стварање здравог, безбедног и пријатног окружења за постојеће и будуће грађане.**"

City of Greater Dandenong (Victoria), *Environmental Management Strategy: The Way Ahead*, 1996

- Свакоме је приступачна добра храна, вода, кров над главом и гориво, уз разуман трошак.
- Свако има прилику да се унутар разноврсне привреде бави послом који га задовољава. Признаје се вредност неплаћеног рада, а исплаћене накнаде за рад су праведне и праведно се расподељују.

Запитајте, дакле, суграђане следеће: "Замислите да улицама вашег града шетате кроз двадесет година. Како изгледа ваш град? Шта бисте желели да видите?" Обично визија заједнице обухвата природне вредности, популациони раст и урбано планирање, руковођење заједницом, учешће јавности и различитих друштвених група, инфраструктуру, економску виталност, образовање, социјалне сервисе и могућности за рекреацију и коришћење слободног времена, очување културних вредности.

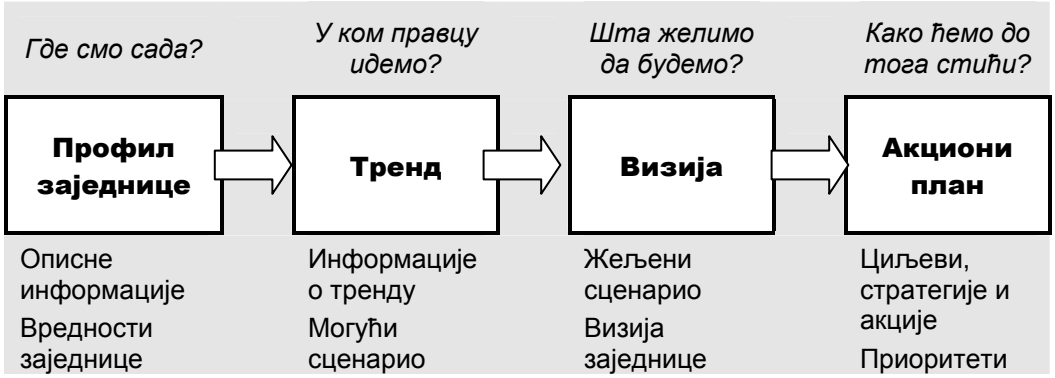
Не постоји чаробна формула којом се долази до визије заједнице! Такође се не може говорити о једној широко усвојеној форми у којој ће визија бити презентована. Визија може бити кратка изјава, или пак много опширније објашњење будућности којој се тежи.

ПРЕДНОСТИ И НЕДОСТАЦИ РАЗЛИЧИТИХ ФОРМИ ВИЗИЈЕ ЗАЈЕДНИЦЕ

ФОРМА	ПРЕДНОСТИ	НЕДОСТАЦИ
Кратка изјава у једном пасусу	Може да сажме осећања целокупне заједнице и да истакне бит онога што заједница жели	Може да постане "опште место" без могућности практичне примене
Изјава на једној страни или неколико пасуса	Може да искаже визију нешто детаљније, али да и даље буде довољно апстрактна да би сви могли да се препознају у њој	Тешко се претаче у практични програм акције
Изјава о визији која јасно исказује основне циљеве ЛА21 са пратећим скупом индикатора који ће бити коришћени у процесу надгледања	Осигурава да се од визије лакше дође до акција и омогућава чврсту основу за надгледање остваривања	Неподесна је за рану фазу процеса планирања ЛА 21 и може се десити да се касније мора мењати

ОРЕГОН МОДЕЛ

Стратегија одрживе заједнице може бити планирана на бази више различитих модела. Један од њих је и Орегон модел, назван по истоименој америчкој држави. Модел је примењен за планирање стратегије развоја многих америчких градова, пре свега у самом Орегону. Састоји се из четири основна корака, како је приказано на слици:



Према: *A Pathway to Sustainability*, Portland, OR: Institute of Portland Metropolitan Studies, 1995

Ако се овако конципиран конвенционални модел "пропусти кроз диоптрију" одрживог развоја, као коначног циља, добиће се нешто измењен, али у суштини исти модел. Додавање "филтера" одрживости пружа заједничке теме и правце за заједницу. Кораци који су наведени укључују едуковање грађана о концепту одрживости, дефинисање одрживог развоја прилагођено условима заједнице, достизање одрживости на бази постојећих трендова развоја, успостављање критеријума одрживости за оцену визије и акција и, коначно, успостављање мера и индикатора одрживог развоја. Треба увек имати на уму да је ревизија од стране јавности укључена у сваки од ових корака планирања.

Шервуд је град у америчкој држави Орегон. 1994. године усвојена је Стратегија одрживог развоја, заснована на визији која се овде приказује. Процес формирања визије заједнице био је базиран на Орегон моделу.

ВИЗИЈА ОДРЖИВОГ ШЕРВУДА

ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ

Здрава, за живот пожељна заједница (у којој се повезују економски, друштвени и принципи заштите животне средине).
Ефикасно коришћење људских, финансијских и природних ресурса.
Флексибилност и могућности за садашње и будуће генерације.

ПОСЛОВНИ СЕКТОР И СТАНОВАЊЕ

Осигурана могућност запошљавања за становнике

Омогућен баланс између места становања и запослења

Мешовито коришћење земљишта (радно место близу места запослења)

Координација унутар пословног сектора

Стимулисан одрживи бизнис (профитабилан, незагађујући, друштвено одговоран)

ЗАШТИТА НАСЛЕЂА

Заштићени историјски простори (као што је стари део града)

Охрабривање активног информисања о заједници кроз акције као што су пешачке туре

Одржавање руралних области

ЖИВОТНА СРЕДИНА, ОТВОРЕНИ ПРОСТОРИ

Створени услови за преживљавање угрожених врста

Веће површине под парковима и објектима за рекреацију

Створени услови за заштиту биодиверзитета

Омогућен баланс између отворених и изграђених простора

Одржава се чист ваздух и вода

Омогућено је постојање потребних природних система (мочвара)

Активно се промовише ефикасно коришћење ресурса

ДРУШТВО

Охрабрује се различитост

Подржава се став "знати свог комшију"

Јавни процеси укључују грађане

Промовишу се културни програми за све генерације

Чува се сеоски начин живота и осећај "малог града" упркос расту

Новодошли становници су добродошли и омогућује им се укључивање

Организују се друштвени догађаји који повезују грађане

Обезбеђен је широки опсег религијских права и активности

ИНФРАСТРУКТУРА ТРАНСПОРТ

Осигурани су адекватни системи водоснабдевања и канализације, укључујући козервацију

Промовише се јавни саобраћај, изграђене су бициклистичке и пешачке стазе

Гужва у саобраћају сведена је на најмању могућу меру

Улице су досупне пешацима и визуелно угодне

Уведена је лака градска железница

Сачувана је инфраструктура старог дела града

СУСЕДСТВО

Осигурана су безбедна насеља

Урбано планирање је такво да омогућава најмање могуће растојање места становања и рада

Поштују се границе урбаног раста, одупире се пренасељености

Ради се заједнички на ревитализацији суседства, блок по блок

Омогућена је заштита од криминала

МЛАДИ И ОБРАЗОВАЊЕ

Постоје "ствари које се морају урадити" за младе

Омогућено је квалитетно образовање из области заштите средине

Проширене су могућности образовања одраслих

Пружа се менторство за образовање младих

Омогућене су консултације школа и цивилног друштва

Одржавају се добро снабдевен библиотеке и промовише се информисање јавности

Визија општине БАРЛИНЕК

Ова визија заједнице је утврђена и усвојена на радионици у општини Барлинек, Пољска у оквиру широког пројекта Развојног програма Уједињених нација (UNDP). Учесници су изразили жељу да се општина осавремени као резултат активности на плану одрживог развоја у наредних 10 до 15 година.

ПРИРОДНО И КУЛТУРНО ОКРУЖЕЊЕ

- Складан пејзаж;
- Висок квалитет животне средине;
- Ширење зелених површина у парковима и дуж саобраћајница;
- Здравствени – рекреативни путеви, рекреационе бициклистичке стазе;
- Организовано снабдевање водом и обрада отпадних вода;
- Заједница без загађења ваздуха;
- Средина без отпадака;
- Заштићена природна богатства;

ТЕХНИЧКА ИНФРАСТРУКТУРА

- Саобраћајне заобилазнице око града;
- Железничка повезаност општине;
- Паркирање за довољно возила у граду;
- Развијена техничка инфраструктура;
- Минимално коришћење енергије;
- Развијен систем одлагања отпада;

ЕКОНОМИЈА

- Економски развијена општина;
- Развијен туризам и рекреација;
- Минимална незапосленост;
- Развијен услужни сектор;
- Коришћење обновљивих извора енергије;

ДРУШТВЕНА ИНФРАСТРУКТУРА

- Развијен невладин сектор;
- Јавност са високом регионалним / општинским идентитетом;
- Обезбеђене довољне кућне потребе;
- Развијено образовање за све нивое;
- Безбедна заједница;
- Јавност са високом еколошком свешћу;
- Активна јавност;

РУКОВОЂЕЊЕ ОПШТИНОМ

- Општина је отворена за сарадњу;
- Децентрализовани послови;
- Висок квалитет услуга за јавност;
- Висок ниво друштвених комуналних система;
- Учешће јавности у доношењу одлука;

Извор: *Strategy of Sustainable Development of the Barlinek Municipality*, December 1998. Town and Municipality Council of Barlinek, Warsaw - Barlinek, Poland.
Према: Markowitz, P. (2000), *Guide to Implementing Local Environmental Action Programs in Central and Eastern Europe*, Budapest: ISC & REC

ВАША ЧЕК-ЛИСТА

- Да ли изјава о визији пружа јасну слику о идеалној будућности којој тежи ваша заједница?
- Да ли је визија довољно инспиративна за даљи рад?
- Да ли је изјава о визији довољно кратка да се може лако упамтити?
- Да ли постизање циљева којима тежите, односно остваривање мисије вашег пројекта може вашу визију претворити у реалност?

АНАЛИЗА ПРОБЛЕМА

СТВАРАЊЕ ПАРТНЕРСТВА

Одређивање обима процеса планирања и дефинисање циљева и очекиваних резултата.

⇩

Успостављање групе заинтересованих учесника која ће водити и координирати процес планирања.

⇩

Успостављање различитих радних група под окриљем групе заинтересованих учесника.

⇩

Идентификација одговарајућих партнера који ће узети учешће у раду групе заинтересованих учесника и радних група.

⇩

Успостављање правила рада за сваку групу.

⇩

Развој визије заједнице која ће бити идеја водиља целокупног процеса планирања.

⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩

АНАЛИЗА ПРОБЛЕМА

Одређивање обима процеса анализе проблема;

⇩

Одабир проблема који ће бити анализирани;

⇩

Истовремена примена метода партиципативне и техничке процене;

⇩

Комплетирање анализе проблема.

⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩

АКЦИОНО ПЛАНИРАЊЕ

Дефинисање процеса акционог планирања;

⇩

Преглед и ревизију визије заједнице и налаза анализе проблема на бази потреба заједнице;

⇩

Успостављање стратешких циљева;

⇩

Договор о очекиваним резултатима;

⇩

Избор стратегија и програма за имплементацију;

⇩

Развој самог плана;

⇩

Утврђивање могућих партнерстава за имплементацију плана.

⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩

МОНИТОРИНГ

Развој институција и структура за имплементацију

⇩

Развој ефективних веза са званичним процесом планирања

⇩

Развој интерног мониторинга

АКЦИОНО ПОЉЕ II АНАЛИЗА ПРОБЛЕМА

Шта је анализа проблема на бази потреба заједнице?

Анализа проблема на бази потреба заједнице омогућава заинтересованим странама да развију процес детаљне, заједничке анализе кључних проблема који се односе на визију њихове заједнице. Кроз овакву анализу они могу да изаберу адекватне изворе информација потребне за формирање акционог плана.

Анализа проблема од стране заједнице је неопходна ако се жели стварни ефекат партнерства у планерском процесу. За разлику од традиционалних, "консултантских" и "посматрачких" анализа, које се најчешће примењују по моделу "одозго на доле", које се поверавају експертским тимовима и засноване су на сакупљању и обради информација, анализа на бази потреба заједнице користи скуп поступака како би помогла заинтересованим странама да међусобно размене знања, учествују и надгледају техничке процене, одабирају и рангирају приоритете у планирању и заједнички развијају могућности за акцију. Укратко, анализа проблема на бази потреба заједнице:

- заснива се на детаљном дијалогу између заинтересованих страна и група унутар заједнице са једне стране и техничких експерата са друге;
- усмерава планирање ка интересима, потребама и преференцијама које су припадници заједнице истакли као своје;
- информише заинтересоване стране о техничким аспектима проблема које желе да разреше, кроз њихово пуно ангажовање у прикупљању и анализи података;
- спречава често некритички однос према процени проблема и стања који експерти (пре свега ако нису и сами припадници заједнице) могу да имају;
- ствара атмосферу добро информисане заједнице, чији припадници треба да раде на остваривању одрживости.

Шта су предности овакве анализе?

Процес широке анализа проблема на бази потреба заједнице користи истовремено како методе партиципативне процене, тако и методе техничке процене стања да би се дошло до сагласја о томе шта су кључни проблеми унутар заједнице. Методи партиципативне процене стања користе се како би се локално становништво и корисници сервиса укључили у процену на самом почетку. Становници помажу у дефинисању проблема и идентификацији оних сервиса који су им најпотребнији и за које би пре свих желели да буду одрживи. Постоје методе које примењују знања локалног становништва у анализирању проблема и проналажењу могућих решења. Методе техничке процене су прилагођене томе да информишу учеснике у планерском процесу (односно групу заинтерсованих учесника и радне групе). У ту сврху користе се најчешће метода **упоредне процене ризика** и метода **процене утицаја на животну средину** (види оквир), али се оне модификују за широко учешће заинтересованих страна. Овакав приступ има својих предности, пре свега због тога што обезбеђује дугорочност самог процеса одрживог развоја. На једној страни су експертска мишљења и анализе, а на другој страни искуство и обично (опште) знање локалног становништва. Предност анализе на бази потреба заједнице је што се ова два квантума знања преплићу и међусобно проверавају. Коришћење овакве анализе, уз пружање основа за даљи рад на развоју акционих планова, обезбеђује и едукацију јавности кроз активности процене проблема у заједници.

Које кораке предузети?

На овај начин схваћен процес анализе обично пролази кроз четири етапе:

- **I етапа:** Одређивање **обима** процеса анализе проблема;
- **II етапа: Одабир проблема** који ће бити анализирани;
- **III етапа:** Истовремена **примена метода** партиципативне и техничке процене;
- **IV етапа: Комплетирање** анализе проблема.

I ЕТАПА: ОДРЕЂИВАЊЕ ОБИМА ПРОЦЕСА АНАЛИЗЕ ПРОБЛЕМА

Један од првих задатака групе заинтересованих учесника или њених радних група је да одреди **до које мере ће јавност бити ангажована на анализи проблема**. Ово ће зависити од:

- обима и комплексности проблема;
- расположивог времена и ресурса;
- величине, састава и разноврсности локалног становништва и институција које га представљају;
- потребе да се у обзир узму разлике између квантума знања и перцепција стварности које постоје унутар популације и експертских мишљења.

Ниво учешћа, по обављеној процени од стране групе заинтересованих учесника, може варирати од тога да се комплетно учешће јавности у анализи проблема **препусти групи заинтересованих учесника** (која представља јавност у овом случају), до тога да се **омогући директно учешће** у раду и веома широка заступљеност јавности.

Уколико је прихваћен приступ да група заинтересованих учесника (или радна група) представља целокупну јавност, од њених чланова се очекује да имају сталне консултације са делом заједнице који представљају. За ово се користе широко прихваћене методе партиципације, као што су **јавни форуми**, **дубински интервјуи** и **фокус групе**. После консултација са "базом", представници заинтересованих страна у групи заинтересованих учесника добијене податке размењују са осталим учесницима, како би се на основу тих података и на основу техничких процена (извршених од стране експерата), а после дискусија и стварања консензуса унутар групе, одредили приоритетни проблеми на којима ће се даље радити. Успех овако конципираног "представничког" учешћа јавности у потпуности зависи од личности, мишљења и утисака одабраног представника у групи заинтересованих учесника и не може у потпуности да ослика све предности партиципативног планирања и учешћа јавности у процесу планирања. То се посебно односи на **образовну компоненту** целог процеса, која је на овај начин у потпуности елиминисана.

ФОКУС ГРУПЕ

Фокус групе су метода за квалитативно и дубинско испитивање теме која нас интересује. У маркетингу се обично користе за сакупљање података о томе какве се реакције потрошача на (углавном) нове производе могу очекивати. Могу бити веома делотворне у поступку анализе проблема на бази потреба заједнице, ако се усвоји концепт учешћа јавности у поступку анализе преко представника (односно чланова групе заинтересованих учесника). Најчешће се фокус група састоји од 8 до 12 људи, пажљиво изабраних да репрезентују просечног корисника услуга у заједници, као и модератора (или групе модератора) који воде дискусију. Веома је важно да модератори буду довољно стручни и искусни за сâм посао вођења фокус групе (не морају да буду стручни за проблем који се анализира). Да би фокус група била успешна у анализи, потребно је на почетку формулисати скуп питања у вези проблема (услуге, сервиса, ...) који се жели истражити. Сатанак фокус групе се обично снима камером (уз знање учесника), како би то касније био валидан документ за све партиципанте у групи заинтересованих учесника или радној групи. Састанак фокус групе обично траје један до два сата. По завршетку састанка, модератор анализира прикупљене податке и прави извештај, који, уз видео запис, доставља групи заинтересованих учесника.

Други приступ подразумева да јавност директно учествује у анализи проблема. За овакав приступ користе се методе директног учешћа јавности: истраживање јавног мњења **анкетама**, **јавни скупови**[7] и **форуми**. Ово је много прихватљивији начин учешћа јавности, али га је много теже организовати, пре свега у великим градовима.

По одређивању нивоа учешћа јавности у анализи проблема, неопходно је утврдити **заједнице које ће се обрађивати и/или циљне групе**. Група заинтересованих учесника опредељује се за географски ареал који жели да укључи у анализу проблема на бази учешћа заједнице (насеље, део града, општина, ређе цео град). Критеријуми за ово одређење су да целокупни географски ареал има исте или сличне погледе на проблем који се обрађује (на пример, цело насеље је погођено проблемом криминала, целокупна лева обала има проблем плављења, центар града са својим проблемом саобраћајних гужви, итд). Уколико се ради о специфичним проблемима који нису везани за географски ареал, већ за део популације, утврђује се циљна група, као пресек становништва у заједници који је погођен проблемом (на пример мала и средња предузећа, незапослени, етничке мањине, деца предшколског узраста, итд).

II ЕТАПА: ИДЕНТИФИКАЦИЈА ПРОБЛЕМА КОЈИ ЋЕ БИТИ АНАЛИЗИРАН

Када је дефинисан обим анализе, припадници одабраног дела заједнице или циљне групе требало би да помогну групи заинтересованих учесника у одабиру кључних проблема који ће помоћи да се оствари усвојена визија заједнице. За ову фазу најчешће се употребљавају две технике: **општа информативна кампања** и **карактеризација проблема**.

Приступ информацијама је један од основних услова да партиципација у одређивању проблема буде ефективна. Јавност мора да буде снабдевена валидним **информацијама о самом процесу планирања**, укључујући и усвојену **визију заједнице** коју је развила група

ДУБИНСКИ ИНТЕРВЈУИ

Интервјуима корисника услуга у заједници може се доћи како до квалитативно нових података о самим услугама, тако и до вредности које заједница преферира у вези функционисања система услуга. Техника дубинских интервјуа разликује се од класичних персоналних итервјуа или упитника по дужини самог интервјуа, као и по његовој флексибилности. Редослед и начин постављања питања могуће је прилагодити испитанику, тако да се до одговора долази на "природнији" начин уз дубље разумевање садржаја. Оваквим интервјуима такође је могуће добити и додатне информације које могу знатно допринети квалитету истраживања. Испитаници се у индивидуалном сусрету са особом која спроводи интервју подстичу на разговор о одређеној теми, која се при томе врло детаљно обрађује. Дубински интервјуи подстичу код испитаника читав низ асоцијација, мисли, ставова и осећања. Много зависи од особе која води интервју и она мора да буде за то посебно тренирана. Задатак особе која води интервју је да остане неутрална у погледу самог проблема који се истражује, а да уз то подстакне испитаника да открије податке које истраживање тражи.

[7] О јавним скуповима видети у прилогу

заинтересованих учесника. Информативна кампања у овој фази треба да инсистира, пре свега, на упознавању јавности са овим подацима. Поред тога, јавност треба упознати и са основним информацијама о одрживом развоју као процесу и о томе како ће овај процес утицати на локални развој и функционисање услуга у заједници, о постојећим истраживањима вршеним у заједници, о процесу анализе проблема који је у току (са временским роковима у оквиру којих је процес планиран), о планираним начинима укључивања јавности у ову фазу планирања, као и о томе шта се од јавности очекује и како ће то утицати на одлучивање. Информативну кампању у овој фази треба посебно усмерити према одабраној заједници или циљној групи и према томе прилагодити методе кампање.

ШТА УСПЕВА ТВИД ШАЈР

Општинско веће градића Твид Шајр у Аустралији искористило је локални недељник у информативној кампањи. На све адресе у граду дистрибуиран је бесплатни примерак новина, са обавештењима шта се догађа у процесу планирања и како би становништво могло да учествује. Одрживи развој је промовисан и преко локалне радио станице и на јавним скуповима.

Извор: http://www.tweed.nsw.gov.au/agenda21/index.htm

По завршетку информативне кампање треба очекивати да одабрана заједница или циљна група буде директно укључена у одабир и карактеризацију ширег скупа проблема који могу бити у фокусу даљег рада. Основна предпоставка која омогућава овакав приступ идентификацији проблема је да су припадници заједнице или циљне групе свакодневно изложени проблемима и због тога их могу лакше, брже и ефективније идентификовати, него што би то урадили експерти у процесу карактеризације проблема.

У овој фази могу се користити различите технике карактеризације проблема и одабира приоритета за решавање. Ако су дотадашње "предрадње" добро одрађене, треба очекивати да технике попут **упитника**, **отворених форума**, **мапирања**[8] или **рангирања** донесу добре резултате за групу заинтересованих учесника. Уз то, ове технике ће грађане, али и заинтересоване групе, припремити за предстојећу детаљну процену приоритета проблема.

ШТА УСПЕВА МУРЛАНД

У Мурланду (Аустралија) процес планирања Локалне Агенде 21 водио је комитет независтан од градске власти. Овај комитет осмислио је информативну кампању кроз улично позориште, еко-арт изложбе, клуб привредника, увођење награде ученицима за поетско и уметничко виђење визије заједнице, као и сајам животне средине.

Извор: Cotter, B., K. Hannan (eds) (1999), *Our Community Our Future: A Guide to Local Agenda 21*, Canbera: Environs Australia, Commonwealth of Australia

[8] О техници мапирања сервисних проблема видети у прилогу.

СИСТЕМСКА АНАЛИЗА

При истраживању предузећа, појава и процеса истраживач користи одређена знања и инструменте. Међутим, постојећа знања и инструменти често нису довољни за потпуно упознавање објекта истраживања. Стога објект истраживања треба свести на ниво који је могуће истражити, односно на ниво истраживача. То се постиже на два начина:

- издвајањем и истраживањем само битних карактеристика објекта истраживања;
- растављањем објекта истраживања на делове које је могуће непосредно истражити.

Процес мисаоног, теоријског или практичног растављања објекта истраживања на делове, као и њихово истраживање, чине основу класичне анализе. Овом анализом упознају се елементи, али не и целина. Стога анализа представља почетну фазу истраживања. На њу се надовезују синтеза, која повезивањем анализом добијених резултата треба да доведе до нових сазнања о објекту истраживања. Класична синтеза даје добре резултате када су делови објекта истраживања адитивне природе. Међутим, када објекат истраживања има битно различите особине и карактеристике од адитивних особина својих делова (елемената), класичном анализом се такав објекат не може истражити. Истраживање оваквих објеката неопходно је спроводити у оквирима системске анализе.

У системској анализи се објекат истраживања посматра као систем, тј. као целина издвојених и на одређени начин повезаних елемената, који је, истовремено, део окружења.

Системска анализа је општа методологија истраживања система чији је циљ да дефинише кључне проблеме у систему и утврди начине и путеве њиховог решавања. Ова методологија доводи до рационалног системског поступка постављања питања и давањем одговора у вези са циљем система, ограничењима, расположивим ресурсима, интеракцијом система и околине. Истовремено, она указује на информације и податке које треба прикупити, обрадити и употребити ради упознавања карактеристика система или побољшања његовог функционисања.

Системска анализа се остварује кроз неколико основних фаза и функција. Фазе системске анализе су заокружене сврсисходне радне целине у оквиру поступка истраживања. Постоје пет основних фаза системске анализе:

- формулисање проблема истраживања;
- утврђивање циљева система;
- утврђивање ограничења и формулисање критеријума;
- дефинисање (изградња) система;
- оцена функционисања система.

У оквиру фаза врше се одређене активности којима се прикупљају и користе информације о истраживаном систему. Ове активности се називају функцијама системске анализе. Основне функције системске анализе су;

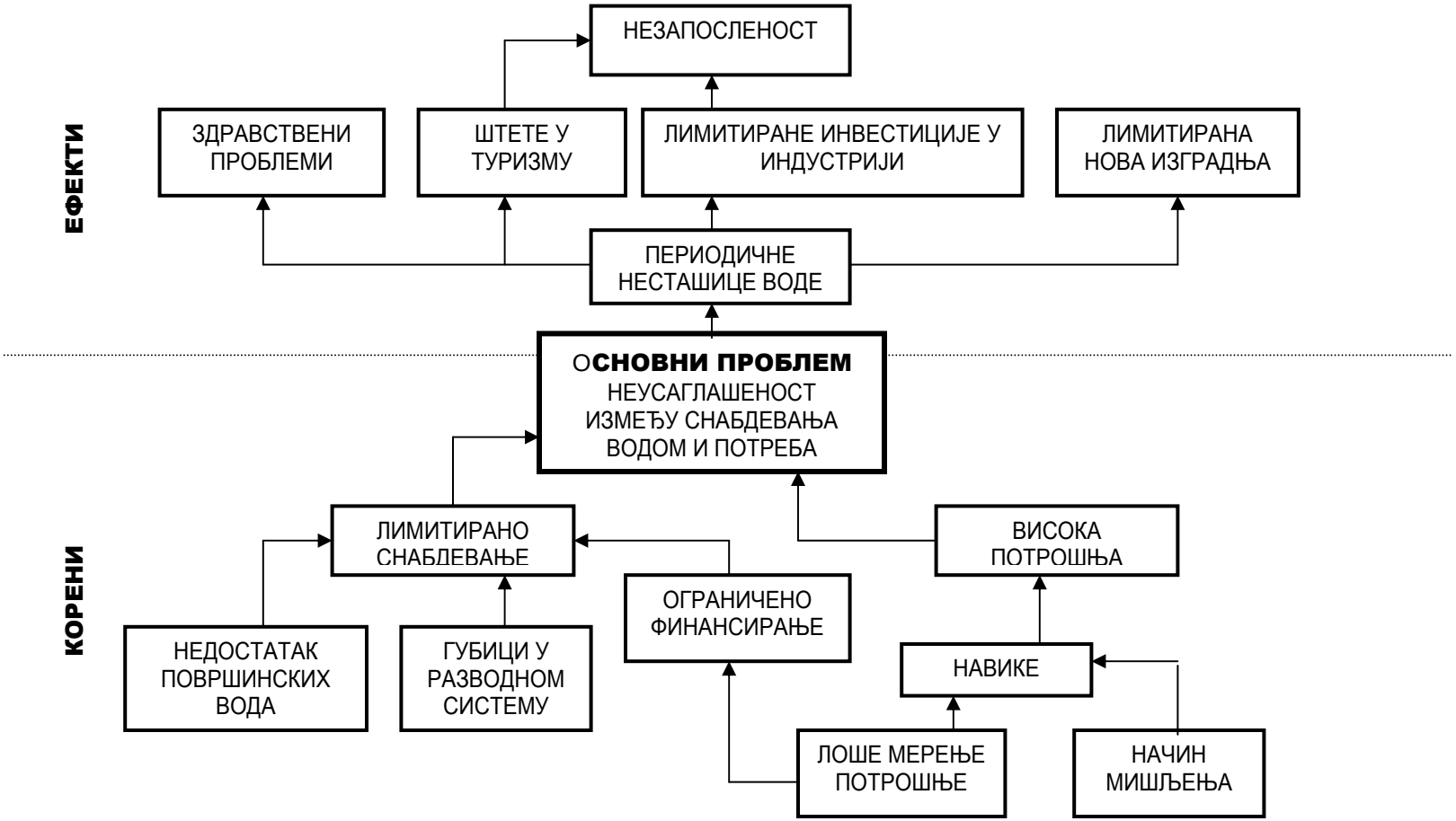
- изградња модела,
- прикупљање информација и
- синтеза информација помоћу модела.

Свака фаза системске анализе се спроводи у складу са унапред дефинисаним приступом (моделом) на основу кога се прикупљају одговарајуће информације и доноси закључак кроз синтезу прикупљених информација у оквиру и помоћу дефинисаног модела.

Функције системске анализе су међусобно повезане. Модел било ког аспекта истраживања система нема свој пуни смисао без конкретних информација које се у њега уграђују и одражавају стварно стање истраживаног система. Исто тако, прикупљене информације немају пуни значај ако се не интерпретирају кроз усвојени модел.

АНАЛИЗА ПРОБЛЕМСКОГ ДРВЕТА

Пример проблема: Неусаглашеност између снабдевања водом и потреба



III ЕТАПА: ИЗВРШИТИ ДЕТАЉНУ ПРОЦЕНУ

Када су идентификовани кључни аспекти проблема, потребно је извршити детаљну процену ових аспеката и проблема у целини. Оваква анализа мора се извршити како би заинтересоване стране и грађани потпуно разумели комплексност проблема и дефинисали акције које треба предузети.

О томе које методе процене треба предузети одлучује група заинтересованих учесника или радне групе посвећене конкретном проблему. Избор метода треба да задовољи четири основна критеријума:

- методи и технике треба да буду **одговарајуће** за заједницу, њене ресурсе и проблем који се обрађује;
- у свакој анализи треба предвидети **како методе техничке процене**, **тако и методе партиципативне процене**;
- методи партиципативне и техничке процене треба да буду **међусобно интегрисани**, како би се верификовали резултати;
- треба успоставити такве процедуре које ће осигурати да процена обезбеди основне податке о локалним условима и пружи **системски приступ** проблему који се анализира.

Методе процене морају да одговарају културном и образовном нивоу заједнице, величини сваке од група, као и локалним ресурсима и временским ограничењима. Такође треба водити рачуна о методама комуникације који се користе у размени информација. Избор методологије много ће зависити од тога какав је технолошки ниво развијености заједнице и шта је од технологије доступно партиципантима (ово се посебно односи на могућност примене географских информационих система).

Код одлучивања за одговарајућу методологију процене, треба имати у виду и предходна искуства заједнице са сличним проценама у планирању, као и постојећу законску регулативу.

Наке од метода процене заснивају се на знањима која се стичу посебном обуком људства. Треба водити рачуна код избора метода да се ова обука мора обавити, уколико се такве методе изаберу. Такође је неопходно трошкове и потребно време укалкулисати у процес планирања.

АНАЛИЗА УТИЦАЈА НА ЖИВОТНУ СРЕДИНУ (EIA)

Анализа утицај на животну средину (Environment Impact Assessment – EIA) је метод који омогућава анализу позитивних и негативних последица пројекта, плана или активности. Коришћењем EIA може се разумети контекст, анализирати и процењивати активности чија се реализација планира, а све у циљу осигуравања прихватљивог развоја заштите животне средине.

EIA је процес процене животне средине којим се процењује постојање и величина утицаја које предложени пројекат може имати. Процес укључује програм мониторинга оваквих утицаја, као и механизме за поновљену естимацију услова под којима се предложени пројекат може одобрити.

EIA је интегрални део процеса планирања пројекта развоја и спада у техничке методе процене проблема. Овом методом се значајни утицаји на животну средину могу идентификовати у најранијој могућој фази пројектовања. Метода је прилагођена праћењу свих фаза планерског процеса, и, колико год је то могуће, партиципацији заједнице.

Циљ EIA је да се осигура да неопходни подаци за одлучивање о прихватању, одбијању или промени предложеног пројекта буду доступни доносиоцима одлука. У том погледу метода тежи да осигура да евентулани ефекти на животну средину буду сагледани пре доношења одлуке о прихватању пројекта или започињања активности које могу да проузрокују негативне ефекте по животну средину. Поред тога метода охрабрује примену релевантних процедура у складу са националним законски прописима и процесом одлучивања и због своје универзалности процедура осигурава да се лакше могу пратити утицаји на животну средину у свим државама. Још један значајни циљ EIA је размена информација, извештавање и консултативни процес који ова процедура иницира.

Извор: Seremet, N. (1999), "Definition and Purpose of Environmental Impact Assessment", in *Seminar on Environmental Impact Assessment,* conference proceedings, Hutovo Blato, BiH , Szentandre: REC

БРЗА ПРОЦЕНА УРБАНЕ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ (RUEA)

Брза процена урбане животне средине (Rapid Urban Environmental Assessment – RUEA) је метода развијена од стране Светске банке, Програма sa развој Уједињених Нација и Програма урбаног управљања UNCHS. Спада у методе техничке процене. Методологија је тестирана у припреми акционих планова великих градова целог света (Акра, Џакарта, Тунис, Катовице, Сао Паоло и Тјенцин). **Циљ** RUEA је да омогући локалним експертима да брзо процене стање урбане животне средине, што би касније послужило као улазни податак за стратегију процеса стратешког управљања урбаном животном средином, укључујући развој ове стратегије управљања и имплементацију акционих планова заштите животне средине.

Методологија RUEA има три основне компоненте:

- истраживање стања животне средине упитницима;
- припрему профила животне средине у граду;
- валидацију упитника и профила животне средине кроз консултацију јавности.

Упитници о стању заштите животне средине су типски и припремљени од стране Програма урбаног управљања UNCHS. Њихов циљ је да "измере" конзистентност скупа података и да пруже конзистентну слику постојећих услова. Упитнике попуњавају најчешће локални стручњаци из области које се истражују. Упитници траже следеће информације: основна друштвена и економска статистика, услови становања, основни здравствени услови, природно окружење, урбанизам, урбани транспорт, коришћење енергије, загађење ваздуха, бука, водни ресурси, снабдевање водом и отпадне воде – канализациони системи, чврсти и опасни отпад.

На основу података добијених упитником, али и других сличних истраживања, експерти (најчешће спољни) сачињавају профил животне средине града, анализирајући саме податке, трендове и факторе који утичу на стање. Профил животне средине треба да садржи податке о историјским, географским и друштвено-економским аспектима урбаног развоја.

Према: ICLEI, IDRC, UNEP (1996) *The Local Agenda 21 Planning Guide: An Introduction To Sustainable Development Planning*, ICLEI: Toronto

Ефективно планирање одрживог развоја се заснива на томе да процес анализе проблема и методе и технике којима се он врши пружају детаљано сагледавање системске природе локалних проблема и услуга. Традиционално општинско управљање и планирање заштите животне средине обично се усредсређује на процену и умањивање симптома проблема. Развијају се програми који предупређују симптоме, али обично су ти симптоми резултат системских грешака и проблема и наново се јављају. На пример, саобраћајна гужва је резултат лошег функционисања система транспорта. Општински органи за саобраћај (обично Секретаријати) користе различите мере да умање симтоме саобраћајне гужве, као што су постављање семафора на угроженим раскрсницама, или повећање пропусне моћи улица. Међутим, проблеми саобраћајних гужви у великом броју градова могу се решити једино поновном проценом целокупног транспортног система и пројектовањем новог модела транспорта (као што је, на пример, масовни транспорт подземном железницом, или лака градска железница), или променом постојеће праксе (као што је, на пример, нова зонска регулатива у коришћењу урбаног земљишта). За овако конципиране мере, неопходно је користити приступ **системске анализе** (види оквир) у процени проблема.

Коначно, ефективно акционо планирање захтева да процес анализе и процене проблема као свој резултат има одговарајуће квантитативне мере за кључне услове повезане са сваким од проблема. Ове мере се називају **основним подацима** и врло су важне, не само као начин да се схвати постојеће стање, већ и као основа за касније праћење успеха акција. Већ у овој фази пројектовања потребно је **успоставити стандард протокола праћења** основних података у свакој проблемској области. Овај стандард се неће мењати кроз цео процес планирања и имплементације плана и на основу њега ће се мерити успех Локалне Агенде 21.

IV ЕТАПА: КОМПЛЕТИРАТИ АНАЛИЗУ ПРОБЛЕМА

Комплетирање анализе проблема на бази потреба заједнице подразумева да припадници заједнице која се обрађује или циљне групе и, неизоставно, група заинтересованих учесника и њене радне групе изврше евалуацију техничке процене (процене од стране експерата) и издискутују оно што је та техничка процена дала у свом извештају. То је завршна фаза процеса партиципативне процене проблема на бази потреба заједнице.

Да би дошло до овакве дискусије, потребно је налазе техничке процене проблема на одговарајући начин представити свим партиципантима у процесу. За ово се могу користити различите технике, од радионица, до географских информационих система. Основно је да се метод презентације прилагоди образовном нивоу, старосној структури и преференцијама циљне групе. Анализа информација које су експерти сакупили необично је важна са аспекта потреба заједнице, тако да те информације треба да буду добро

схваћене од стране њених представника. Уобичајени технички извештаји могу бити само делимично делотворни. Уколико је циљна група којој се обраћамо састављена од млађе популације, може се користити позоришна представа, понекад и луткарско позориште. Није лоша идеја да се информације намењене тинејџерима саопште на рок концерту, на организованом едукативном излету или посети научној институцији.

По завршеној дискусији у којој ће припадници одабране заједнице или циљне групе извршити ревизију понуђених извештаја, сачињава се завршни извештај. Ово је задатак радних група. Извештај треба да садржи:

- опис и налазе партиципативне и техничке процене;
- основне податке о релевантним условима који ће се пратити у будућности;
- идентификацију подручја неслагања или проблема који захтевају додатну процену у будућности;
- предлоге или могућности за акције које треба узети у обзир у процесу акционог планирања.

У даљем тексту приказан је један могући облик извештаја о процени проблема (ради се о процесу Локалне Агенде 21 за округ Угу у Замбији).

ПРИМЕР ИЗВЕШТАЈА О АНАЛИЗИ ПРОБЛЕМА У ОКРУГУ УГУ У ЗАМБИЈИ

2.9 **Проблем**: 2	**ТУРИЗАМ, ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ И СИРОМАШТВО (ФОКУС ЛА21)** **ПРОБЛЕМ ЛОКАЛНОГ ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА И СМАЊЕЊА СИРОМАШТВА** (HIV **фокус**)

Заједнице у целом округу суочене су са високим нивоом сиромаштва и незапослености. Основни приступ одрживог развоја је смањење сиромаштва усмереном акцијом на бази локално предузетих мера и мера на националном нивоу. Смањење сиромаштва је тесно повезано са друштвеним благостањем и планирањем развоја уз поштовање здравствених стандарда. Утицај HIV-а на осиромашену заједницу значи да фондове за планирање и имплементацију треба преусмерити ка ограничавању растуће епидемије, ка деци и младима, како би се успешно борило са епидемијом.

Перспектива заједнице и заинтересованих страна

1) Оно што може побољшати ситуацију у свим општинама је позив за стварање паркова и башти у заједници, пројекта културних села, воркшопова за инвалиде, пројекта малих фарми и пројеката каналисања насеља, што би све утицало на смањење сиромаштва;
2) Посебно се треба позабавити проблемом недостатка посла за младе, који се због тога враћају криминалу. Са овим је повезан и проблем силовања и HIV-а, који је сада у средишту консултација између општина (Езиколени, Умзумбе, Вуламехло, Умузивабанту);
3) Смањење сиромаштва засновано на локалним пројектима одрживости, када се њима одговарајуће руководи, стално је стављано у први план на састанцима. Пројекат "Бели слон", који се не односи на сиромаштво, такође је често помињан;
4) Секретаријат за здравство, пољопривреду, САПС и друштвено благостање истакао је потребу за локалним економским развојем и обезбеђењем хране, како би се смањио криминал, болести повезане са сиромаштвом и побољшала примарна здравствена заштита и благостање.

5) Фотографија илуструје приступ ЛА21 загађењу вода и хране уклањањем пољског клозета. Резервоари питке воде морају се одржавати тако да могу задовољити потребе за чистом водом и омогућити производњу неконтаминиране хране. (Фотографија: Угу одељење за планирање)

Перспектива локалне власти УГУ области

1) Интензивна потрага за начинима финансирања малих, породичних пројеката и иницијативе за пројекте борбе против HIV-а, то јест пројекте осигурања одеће, хране и кућних потрепштина;
2) Координирање базе података о расположивим ресурсима и повезивање са "best practice" мрежама у земљи и иностранству;
3) Тренинзи, обуке у вештинама и пословном руковођењу за потенцијална мала предузећа;
4) Значај питања жена, деце и људи са посебним потребама;
5) Потреба координације и подршке малим предузећима на руралном подручју;

6) На фотографији је приказан потенцијални проблем ЛА21: ширење појединих агресивних биљних врста које уништавају водотокове и њихове могућности у обезбеђењу услова за производњу хране и природни циклус пречишћавања воде, што је значајно за становнике у доњем току. (Фотографија: Угу одељење за планирање)

ЗНАЧАЈНИ УЗРОЧНО-ПОСЛЕДИЧНИ ФАКТОРИ, ЕФЕКТИ И КОРЕЛАЦИЈЕ СА ПРИОРИТЕНИМ ПРОБЛЕМОМ

- Узрок сиромаштва у сеоским подручјима је комплексан. Многи од узрока су мешавина производних, тржишних и идеолошких сила. Основа сиромаштва у округу Угу је немогућност да се приступи развоју вештина: знању, тржишту, земљишту, услугама, води, здравственим сервисима и људским правима. Због тога треба развити одговарајуће стратегије да би се надокнадила заосталост из прошлости. Ефекти су да се млади окрећу криминалу. Постоји губитак породичне контроле и недостатак вредности.
- Ефекти баријера приступу кроз дугогодишњи временски период су растући утицаји на здравље. Због тога су потребне конкретне и остваривe стратегије како би се умањило све веће сиромаштво и људска патња.

Важне корелације:

[1] Основни приступ води, санитацији и здравственој нези
[2] Подршка пољопривреди
[3] Корелација са одговарајућим Здравственим системом округа
[4] Локална мала предузећа и обука у вештинама
[5] Општинско руковођење

ВИЗИЈА И ОЧЕКИВАНИ РЕЗУЛТАТИ

- Елементи визије УГУ округа: "озбиљно ћемо се позабавити дисбалансима из прошлости"
- ОЧЕКИВАНИ РЕЗУЛТАТИ ЗА ОВАЈ ДЕО ВИЗИЈЕ ТРЕБА ДА БУДУ КРЕИРАНИ У ПЛАНУ РАЗВОЈА

ПОТЕНЦИЈАЛИ ЗА РЕШАВАЊЕ И ИНИЦИЈАТИВЕ

- Могућност усвајања "модела добре праксе" за водотокове у контексту смањења сиромаштва и борбе против HIV
- Креирање нових радних места кроз борбу против дивљег растиња
- Одговарајући развој и одржавање инфраструктуре
- Креирање осећаја припадности, отклањање полних баријера

НАПОМЕНЕ: 1) За сваку од стратегија неопходно је сачинити План управљања водним ресурсима, 2) Усвојити план напајања електричном енергијом за мала предузећа.

ВАША ЧЕК-ЛИСТА

АНАЛИЗА ПРОБЛЕМА НА БАЗИ ИНТЕРЕСА ЗАЈЕДНИЦЕ

- Да ли сте одлучили који ниво партиципације јавности у анализи проблема да користите – директну партиципацију, или посредну партиципацију?
- Да ли сте изабрали заједницу или циљну групу за коју ћете вршити анализу?
- Да ли сте заједницу или циљну групу информисали о процесу анализе проблема?
- Да ли сте, заједно са одабраном заједницом или циљном групом, одлучили који специфични проблеми ће се анализирати?
- Да ли сте одабрали методе и технике за партиципативну анализу одабраног проблема?
- Да ли сте одабрали методе и технике за техничку анализу одабраног проблема?
- Да ли сте извршили модификације одабраних техника које ће омогућити утицај заинтересованих страна на ток техничке анализе?
- Да ли сте извршили ревизију метода процене, тако да он омогући системску анализу третираног проблема?
- Да ли сте успоставили основне податке и кључне услове?
- Да ли сте налазе техничке процене представили учесницима у процесу (на одговарајући начин) пре сачињавања завршног извештаја?
- Да ли сте идентификовали кључне проблеме који захтевају додатну процену?
- Да ли сте идентификовали предлоге или опције за акције које би требало размотрити у процесу акционог планирања?
- Да ли сте припремили и поднели завршни извештај?

АКЦИОНО ПЛАНИРАЊЕ

СТВАРАЊЕ ПАРТНЕРСТВА

Одређивање обима процеса планирања и дефинисање циљева и очекиваних резултата.

⇩

Успостављање групе заинтересованих учесника која ће водити и координирати процес планирања.

⇩

Успостављање различитих радних група под окриљем групе заинтересованих учесника.

⇩

Идентификација одговарајућих партнера који ће узети учешће у раду групе заинтересованих учесника и радних група.

⇩

Успостављање правила рада за сваку групу.

⇩

Развој визије заједнице која ће бити идеја водиља целокупног процеса планирања.

⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩

АНАЛИЗА ПРОБЛЕМА

Одређивање обима процеса анализе проблема;

⇩

Одабир проблема који ће бити анализирани;

⇩

Истовремена примена метода партиципативне и техничке процене;

⇩

Комплетирање анализе проблема.

⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩

АКЦИОНО ПЛАНИРАЊЕ

Дефинисање процеса акционог планирања;

⇩

Преглед и ревизију визије заједнице и налаза анализе проблема на бази потреба заједнице;

⇩

Успостављање стратешких циљева;

⇩

Договор о очекиваним резултатима;

⇩

Избор стратегија и програма за имплементацију;

⇩

Развој самог плана;

⇩

Утврђивање могућих партнерстава за имплементацију плана.

⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩

МОНИТОРИНГ

Развој институција и структура за имплементацију

⇩

Развој ефективних веза са званичним процесом планирања

⇩

Развој интерног мониторинга

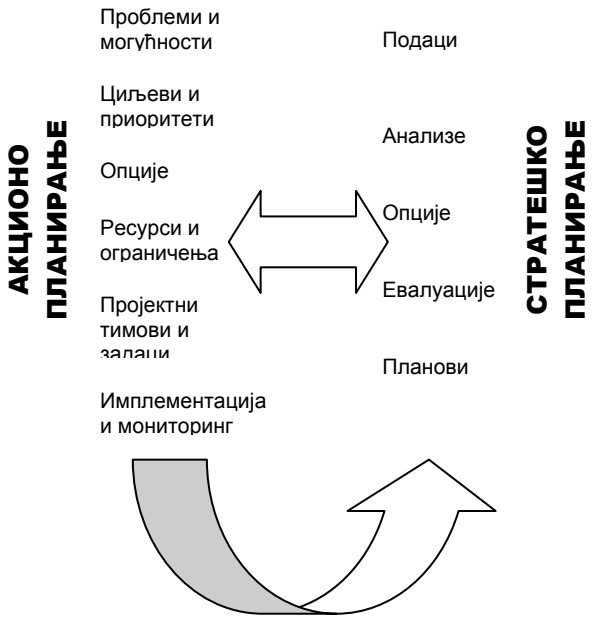
АКЦИОНО ПОЉЕ III АКЦИОНО ПЛАНИРАЊЕ

Шта је акционо планирање?

Централна фаза сваког процеса планирања одрживог развоја је управо акционо планирање. Све предходно обављене радње (стварање партнерства, развој визије заједнице и анализа проблема) представљају припремне фазе за стварање акционог плана.

Онда када су ове припремне фазе завршене, може се прећи на сам акциони план. Уколико се следи овакав след корака, онда се говори о “стратешком” акционом плану. Без обзира на детаљност акција које се у њему пројектују, стратешки план се односи на проблеме и потребе на системском плану и осигурава дуготрајност процеса одрживог развоја. То значи да се акцијама у овом плану форсирају системске и дугорочне промене.

СТРАТЕШКО vs. **АКЦИОНО ПЛАНИРАЊЕ**



Да би се осигурало да акциони план буде имплементиран, треба га на неки начин повезати са званичним, формалним процесом планирања у заједници (генералним урбанистичким планом, буџетом, итд). Коначно, акциони план треба да саджи како дугорочне, тако и краткорочне циљеве, али и механизме за њихово остваривање, и евалуацију.

На слици у наставку текста се може јасно уочити разлика између традиционалног аналитичког планирања и акционог планирања.

МАЛИ ЛЕКСИКОН ПЛАНИРАЊА

СВРХА: Основни разлог због кога организација или пројекат постоји. ПРИМЕР: "Савет за одбрану националних ресурса је непрофитна организација посвећена заштити природних ресурса и осигурању безбедне и здраве животне средине за све људе…".

МИСИЈА: Изјава о фокусу и методологијама организације или пројекта (програма). Изјава о мисији укључује изјаву о сврси плус нешто (или све) од следећег: зашто ово радимо?, која област ће бити покривена (у географском смислу, у друштвеном смислу, итд)?, коју методологију користимо? Другим речима, мисија је сврха допуњена методологијом. ПРИМЕР: " Са 170.000 чланова, почев од правника, научника и експерата за животну средину, наша организација комбинује снагу права, снагу науке и снагу људи, како би заштитила животну средину у мање развијеним земљама".

СТРАТЕГИЈА: Кључни, приоритетни метод за достизање једног или више циљева организације или пројекта (програма). Стратегија мора да пружи доказе да, ако се употреби, организација или пројекат ће остварити значајан напредак према остваривању своје визије и мисије.

ЦИЉ:Ултимативни резултат организације или пројекта који треба достићи. Идеално би било де се може достићи у потпуности. Сви организациони или програмски циљеви и очекивани резултати морају бити у сагласности са сврхом. ПРИМЕР: "Циљ организације је обезбеђивање здраве пијаће воде за све становнике заједнице".

ОЧЕКИВАНИ РЕЗУЛТАТ: Специфично, мерљиво, предвидиво у времену достигнуће, које је у складу са циљем. Очекивани резултат мора бити специфичан, мерљив, достижан, реалан и временски ограничен (енглески "паметан" – "SMART" **S**pecific, **M**easurable, **A**ttainable, **R**ealistic and **T**ime dated). ПРИМЕР: "Смањити број дана са прекораченим нивоом аерозагађења за 20% до 2006. године".

ПРОГРАМ (**ПЛАН**): Скуп задатака пројектованих да би се остварила сврха, циљеви или очекивани резултати.

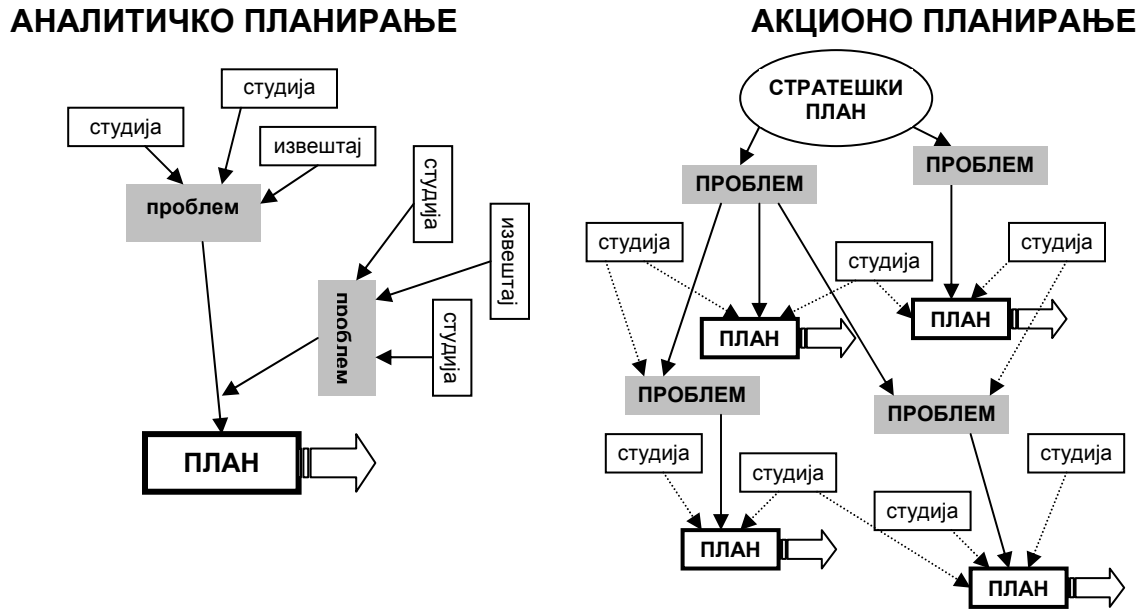
ЗАДАТАК: Конкретна активност која доприноси остваривању програма (плана), укључујући остваривање сврхе, циља или очекиваног резултата.

Које су основне карактеристике акционог планирања?

Основне карактеристике акционог планирања су:

- постојање акција којима се третирају проблеми **у задатом временском периоду**,
- дефинисаност **подручја** на које се акције односе,
- **иновативност**, односно искакање из рутине,

- **“власништво”** оних који су укључени у акционо планирање,
- **легитимитет** оних који се баве акционим планирањем,
- реални и доступни **ресурси**,
- сви који су укључени у планирање могу **учити** из самог процеса.



Извор: адаптирано према Baross, P. (1991), *Action Planning*, Rotterdam: IHS Working papers No2

Шта треба да садржи акциони план?

Акциони план треба да буде “круна” целог процеса планирања одрживог развоја. Стога је акциони план у неку руку документ о сагласју свих заинтересованих група, на које њихови представници стављају своје потписе. Тим чином они се обавезују да ће сачинити сопствене планове за имплементацију акционог плана одрживог развоја и да ће своје сопствен политике усагласити са политиком и стратегијом наведеном у плану који су потписали. Због тога добар акциони план треба да садржи[9]:

- Визију заједнице, која је развијена од стране групе заинтересованих учесника и до које се дошло сагласјем. Овим визија постаје званична визија заједнице;

[9] ICLEI, IDRC, UNEP (1996) *The Local Agenda 21 Planning Guide: An Introduction To Sustainable Development Planning*, ICLEI: Toronto

- Стратешке циљеве за сваки проблем или подручје деловања, који су у сагласности са визијом;
- Специфичне очекиване резултате који ће бити остварени остваривањем постављених циљева;
- Стратегије за имплементацију и програме којима ће се остварити сваки од постављених циљева;
- Опис кључних партнерстава и савеза које треба успоставити за имплементацију, укључујући однос са званичним (традиционалним) процесом планирања у заједници;
- Начине мерења остварених резултата, укључујући "преломне тачке" за будуће промене у планирању или плановима.

Онда када овакав документ буде састављен и договорен од стране групе заинтересованих учесника, треба га представити јавности и институцијама и позвати их да сачине (свака понаособ) **Споразуме о имплементацији акционог плана одрживог развоја**. Споразуме обавезно потписују све заинтересоване стране, које су учествовале у процесу планирања, али се оставља могућност и другим институцијама да сачине овакав споразум. Ови споразуми ће бити прикључени Акционом плану као анекси и постаће његов саставни део.

Како сачинити акциони план?

Процес акционог планирања треба да садржи следеће етапе:

- **I етапа:** Дефинисање процеса акционог планирања;
- **II етапа:** Преглед и ревизија визије заједнице и налаза анализе проблема на бази потреба заједнице;
- **III етапа:** Успостављање стратешких циљева;
- **IV етапа:** Договор о очекиваним резултатима;
- **V етапа:** Избор стратегија и програма за имплементацију;
- **VI етапа:** Развој самог плана;
- **VII етапа:** Утврђивање могућих партнерстава за имплементацију плана.

I ЕТАПА: ДЕФИНИСАЊЕ ПРОЦЕСА АКЦИОНОГ ПЛАНИРАЊА

Не постоји јасна временска граница између одвијања појединих фаза у планирању одрживог развоја. Процес акционог планирања почиње још у току процеса анализе проблеме на бази потреба заједнице. Из предходног

поглавља може се закључити да добро вођен процес анализе проблема треба да идентификује кључне циљеве и различите стратегије које су доступне за достизање тих циљева. Процес анализе проблема ће такође успоставити шире добро информисане заинтересоване групе и организовати их у радне тимове који се даље могу користити у развијању акционог плана. Овако формирану широку базу треба организовати за даљи рад тако што ће се дефинисати садржај процеса акционог планирања и процедура преговарања о циљевима, очекиваним резултатима и стратегијама за имплементацију.

У овој фази је потребно посебно много радити са локалном самоуправом и регионалним или националним властима као заинтересованим странама. Сада треба поново осигурати њихову подршку за наставак планирања. После свих предузетих радњи и протеклог времена, постоји могућност да је локлана власт на неки начин изгубила интересовавње за сам процес, што би довело до проблема код усвајања акционог плана. У овој фази треба тражити конкретну подршку за укључивање будућих акција у формалне документе локалне самоуправе (пре свега буџет, измене урбанистичких планова или генералног плана развоја општине).

II ЕТАПА: ПРЕГЛЕД И РЕВИЗИЈА ВИЗИЈЕ ЗАЈЕДНИЦЕ И НАЛАЗА АНАЛИЗЕ ПРОБЛЕМА

Налази до којих се дошло у процесу анализе проблема на бази потреба заједнице биће основа за процес акционог планирања. Због тога треба бити потпуно сигуран да све заинтересоване групе знају шта ови налази садрже. Посебан задатак припадника групе заинтересованих учесника је да своје заинтересоване групе обавесте о налазима анализе проблема. Ово је нарочито значајно ако је као метод анализе коришћено директно учешће јавности. Припадници групе заинтересованих учесника сами одабирају начин презентације налаза својим заинтересованим групама, уз обавезу да о томе известе групу заинтересованих учесника.

Стална партиципација заинтересованих група у изради коначног акционог плана је неопходна како би се осигурала каснија заједничка имплементација. Све заинтересоване групе треба да стану иза овако конципираног акционог плана. Унутар задатог временског ограничења процеса планирања и унутар доступних ресурса, треба сачинити такву стратегију учешћа која омогућава свим заинтересованим групама да буду укључене. Уколико је идентификовано више области на којима је потребно радити, неопходно је да се осигура присуство кључних заинтересованих група за сваку област. Пре преласка на дефинисање акција, заинтересованим групама се оставља одређени временски период да се упознају са налазима анализе проблема и да изврше њихову ревизију. Ово не треба да траје предуго, како се не би изгубила динамика планерског процеса. По окончању ревизије, коментари заинтересованих група постају саставни део анализе проблема.

ПОВЕЉА ЗА ОДРЖИВИ КАРДИФ

Ми, као подписници ове повеље изјављујемо да:

- Наше одлуке у свакодневном животу, то шта ћемо купити, начин на који ћемо путовати, начин на који користимо природне ресурсе и количина отпада коју производимо, утиче на животну средину, на економију и друштво.
- Милиони организација широм света доносе овакве одлуке свкога дана и ове колективне акције имају фундаменталан утицај на планету на којој сви живимо.
- Климатске промене, глобално загревање, загађење, уништавање природних ресурса и биодиверзитета су проблеми којима је изложена људска врста и утичу на све нас.
- Постоји међусобна зависност ових проблема и могућности људи да остваре своје основне потребе, како на локалном, тако и на глобалном нивоу.
- Акције садашње генерације имају значајне утицаје на животну средину, друштвено и економско благостање будућих генерација које ће живети у Кардифу и шире у свету.
- Како би се решили ови проблеми, имамо колективну дужност да пронађемо и упражњавамо одрживије начине живота и наших активности

Потписивањем ове повеље, сагласни смо да радимо у правцу Одрживог Кардифа, тако што ћемо:

- Интегрисати одрживост животне средине, друштва и економије у наше одлучивање, политике, планове и стратегије.
- Ускладити нашу постојећу и будућу праксу са принципима економске, друштвене и одрживости животне среине и пратити нашу успешност у достизању критеријума одрживости.
- Развијати и примењивати програме у циљу умањивања наших утицаја на животну средину.
- Имати на уму ефекте наших одлука на активности будућих генерација.
- Развијати свест о повезаности између одлука и акција сваког појединца и наше колективне одговорности за националну, регионалну и глобалну одрживост.
- Развијати локалне пројекте, програме и активности како бисмо учинили начин живота и свакодневне послове одрживијим.
- Развијати међународне везе у циљу размене информација, идеја и решења за локлану одрживост и како бисмо показали везу између локалних акција и глобалних проблема.

Према: *Local Sustainability Strategy for Cardiff,* Countryside Group, Strategic Planning, www.cardiff.gov.uk/SPNR/Strategic_Planning/lssfc.htm

Визија заједнице, усвојена на почетку процеса анализе проблема у овој фази треба да буде поново размотрена и, ако је потребно, промењена или допуњена. Можда ће анализа проблема донети нова значајна сазнања о потреби иновирања визије. Веома је важно да група заинтересованих учесника никако не преузме на себе одговорност за промену или допуњавање визије заједнице. Процес је далеко одмакао, већ се осећа засићеност, рокови који су постављени су веома близу (врло често и пробијени), али, без обзира на све то, потребно је осигурати да групе из заједнице учествују у ревизији визије заједнице. Сада су веома јасно профилисане групе из заједнице које то могу и треба да ураде. Добра идеја је организовати једнодневни састанак који би био посвећен само овом послу и на њега као равноправне учеснике позвати лидере ових група. Овакав састанак треба да буде добро припремљен, са предходно дистрибуираним налазима анализе проблема и са припремљеном презентацијом ове анализе на самом састанку. Водите рачуна да та презентација буде прилагођена учесницима, пре свега ако се ради о налазима техничких комисија.

III ЕТАПА: УСПОСТАВЉАЊЕ СТРАТЕШКИХ АКЦИОНИХ ЦИЉЕВА

Бит акционог планирања је одлучити где да се иде и како да се до тамо дође. По окончању свих предходних фаза свима ће бити јасно (пре свега групи заинтересованих учесника, радним групама и групама из заједнице, оформљеним током анализе проблема на бази потреба заједнице) да постојећа ситуација мора да се мења и од њих ће бити тражен одговор на питање "Шта ми можемо да урадимо?". За то је потребно оформити стратешке циљеве и очекиване резултате.

Циљ означава пожељно будуће стање – какву бисмо ситуацију желели да имамо у будућности. Узимајући у обзир свеукупну сврху планирања одрживог развоја, циљ би могао да буде "достићи одрживост". Свакако, овакав циљ је веома широк и генерализован и не пружа стратешке смернице. Треба развити много конкретније циљеве, циљеве који су реални, разумљиви, али и довољно амбициозни да њихово остваривање доводи до значајног напретка заједнице. Специфични циљеви морају да проистичу из усвојене и ревидоване визије заједнице, као и из анализе проблема која је извешена. Када се одлучује за циљеве, мора се водити рачуна о томе да они

- одражавају озбиљност проблема (ургентност решавања и обим),
- буду у складу са могућностима организације да се мења (реалност),
- имају дефинисан временски оквир (обично средњорочни или дугорочни),

Испуњавање наведених услова за одређивање циљева захтева одређивање приоритета између мноштва могућих циљева који су се искристалисали током анализе проблема и ревизије визије заједнице. Неким од циљева се даје приоритет, док се други остављају за време када буде видљив напредак у остваривању приоритетних циљева. Овакав приступ је неопходан, јер треба имати у виду да заједница скоро никада нема довољно ресурса да крене у остваривање свих циљева истовремено. За одређивање приоритета надлежна је група заинтересованих учесника, уз садејство група из заједнице. Од техника се може користити техника **преговарања**[10] и **технике групног одлучивања**[11]. Једна од најчешће примењиваних техника у одређивању приоритета је **Анализа поља сила**[12]. Ова техника сачињена је управо за одређивање приоритета од стране групе заинтересованих учесника. Техника води припаднике групе кроз процес проналажења "погонских" и "отежавајућих" сила које су присутне, везано за остваривање постављеног циља и од њих тражи да идентификују начине који ће ограничити деловање отежавајућих, а поспешити деловање погонских сила. Ови начини веома лако после могу бити преточени у акције.

---

[10] О преговарању видети у поглављу "Методе и технике".

[11] О техникама групног одлучивања видети у поглављу "Методе и технике".

[12] О техници Анализе поља сила видети у поглављу "Методе и технике".

IV ЕТАПА: ДОГОВОР О ОЧЕКИВАНИМ РЕЗУЛТАТИМА

Онда када је постигнут договор о циљевима (а то обично није претерано тешко, циљеви се могу дефинисати веома генерално и прихватљиви су за све заинтересоване стране), приступа се договору о очекиваним резултатима. **Очекивани резултати су мерљиви специфични задаци, чијим се остваривањем у задатом временском оквиру долази до задатог циља**. Очекивани резултати су кључно место сваког акционог плана. Са једне стране они усмеравају ресурсе заједнице у остваривање конкретних задатака и имплицирају обавезе заинтересованих страна, а са друге стране из њих се изводе индикатори којима се мери успешност предузетих акција и самог акционог плана.

Ове карактеристике чине очекиване резултате веома критичним тренутком у акционом планирању одрживог развоја. Сама чињеница да усвајањем очекиваних резултата заинтересоване стране (или неке од њих) преузимају конкретне обавезе, чини да се око њих мора преговарати. Преговарање мора да се заснива на скупу питања која треба разјаснити у преговарачком процесу:

- Да ли је ниво достизања предложених очекиваних резултата довољан да се остваре приоритетни циљеви? Да ли је довољан да се током времена достигне стратешки циљ?
- Да ли очекивани резултати могу бити остварени? Које мере су неопходне? Да ли одговорне заинтересоване групе желе (или да ли су у стању) да предузму те мере? Да ли група заинтересованих учесника сматра да баш та заинтересован група може да предузме предложене мере?
- Да ли постоји адекватан начин (метод, методологија) праћења успешности остваривања предложене мере?

Одрживи развој је дугорочан процес. Због тога и акционо планирање мора бити прилагођено дугорочности самог процеса. Веома је тешко предвидети услове, ограничења и могућности за дужи временски период и преточити их у што конкретније акције. Често се прибегава **одређивању преломних тачака**, које представљају временску границу на којој ће бити извршено сумирање достигнутих резултата и, зависно од оствареног успеха или неуспеха, предузета конкретна акција. Ово је један од начина да се очекивани резултат "орочи" на известан временски период.

ПРИМЕР ЦИЉА, ОЧЕКИВАНОГ РЕЗУЛТАТА И ПРЕЛОМНЕ ТАЧКЕ

АКЦИОНИ ПЛАН – ЦИЉ бр. 1

Увести технологије, производе и начине понашања који ће ограничити употребу необновљивих ресурса и смањити прдукцију отпада

АКЦИОНИ ПЛАН – ОЧЕКИВАНИ РЕЗУЛТАТ бр. 1

До 2010. биће смањена количина отпада из стамбених јединица за 50% у односу на ниво из 1995.

АКЦИОНИ ПЛАН – ПРЕЛОМНА ТАЧКА бр. 1

Ако се количина отпада из стамбених јединица не смањи за 25% до 2004. у односу на ниво из 1995., биће уведене посебне општинске таксе за одлагање отпада, по запреминској маси произведеног отпада.

Преломне тачке могу се везати за дефинисани временски период ("кроз две године…"), за успешност остваривања предузетих мера ("по окончању предузете мере бр. 1"), или за промену законске регулативе, која је потребна за остваривање очекиваног резултата ("када се донесе Закон о …").

V ЕТАПА: ИЗБОР СТРАТЕГИЈА И ПРОГРАМА ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈУ

По постизању консензуса о циљевима и очекиваним резултатима, група заинтересованих учесника треба да усвоји стратегије за акцију, односно мере које ће бити предузете да би се циљеви и очекивани резултати остварили.

- При одлучивању о конкретним акцијама, односно мерама, треба имати у виду следеће:
- Да ли ће изабране мере бити довољне да се остваре очекивани резултати?
- Да ли је реално да се очекује да ће изабране мере моћи да се остваре?
- Да ли изабране мере и активности на фер начин распоређују терет обавеза не све заинтересоване стране?

У овој фази се могу користити многе од већ побројаних метода и техника, пре свега SWOT **анализа** и **Анализа поља сила**. Сада је већ време да се поставе и питања цене коштања појединих активности, како цене за спровођење саме активности, коју ће платити заинтересоване стране, тако и цене коју ће платити сами грађани кроз повећање дажбина, увођење нових, или кроз учешће грађана у активностима. Код одлучивања за стратегије имплементације, мора се бар оквирно имати један овакав податак и због тога је значајно у ову фазу рада укључити представнике координационог тела за сарадњу између одсека (видети поглавље "Стварање партнерства"), који би ове податке требало да прибаве.

VI ЕТАПА: РАЗВОЈ ПЛАНА

Документ о Акционом плану одрживог развоја требало би да садржи следеће елементе:

- **Визију заједнице** (коначно усвојену, после процеса ревизије), укључујући изјаву о сагласности заинтересованих страна о постојећим проблемима и могућностима;
- Презентацију **кључних циљева** који су усвојени за решавање проблема;

- Презентацију специфичних **очекиваних резултата** које треба остварити;
- Презентацију **преломних тачака**;
- **Акционе мере и програме** за остваривање циљева и очекиваних резултата;
- **Акциону стратегију** која описује **кључна партнерства** која треба успоставити у циљу имплементације, укључујући везу са постојећим системом планирања и постојећим планским документима;
- **План мерења успешности** и евалуације пројеката.

Акциони план одрживог развоја успоставља општу акциону стратегију, али не развија појединачне мере које би требало да буду предузете од конкретне институције или заједнице. Не треба оптерећивати Акциони план превише детаљним описом будућих програма, кампања, процеса преговарања и предузимања мера од стране институција или грађана. Ово ће бити задатак **планова за имплементацију**, који ће бити урађени по окончању и усвајању Акционог плана одрживог развоја.

VII ЕТАПА: УТВРЂИВАЊЕ МОГУЋИХ ПАРТНЕРСТАВА ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈУ ПЛАНА

Ово је завршна фаза формализације Акционог плана одрживог развоја. Када је план завршен, треба га представити заједници и институцијама (пре свега локалној самоуправи), како би се обавила његова коначна ревизија и припремио за усвајање. По окончању ове фазе, требало би да постоји сагласност локалне власти о имплементацији плана, кроз потписан **документ о имплементацији**, који постаје саставни део плана. Све заинтересоване групе такође треба да потпишу овакав документ. На овај начин Акциони план одрживог развоја постаје “живи” документ, обавезан за примену и обезбеђује се да планерски процес траје и после доношења плана, кроз његову имплементацију. Дакле, посао групе заинтересованих учесника се не завршава доношењем Акционог плана.

ПРИМЕР ОДНОСА ИЗМЕЂУ ЦИЉЕВА, ИНДИКАТОРА, ОЧЕКИВАНИХ РЕЗУЛТАТА И АКЦИЈА

ПРОБЛЕМИ	ЦИЉЕВИ	ИНДИКАТОРИ	ОЧЕКИВАНИ РЕЗУЛТАТИ	АКЦИЈЕ
Продукција отпада од стране заједнице је превелика и неприхватљива	Смањити количину отпада у заједници	Количина отпада у тонама која се одлаже на депонију Проценат домаћинстава која купују рециклиране производе пре него нерециклиране	• Трећина домаћинстава одлаже свој органски отпад на места за депоновање и компостирање у насељу до 2005. • Грађевински отпад који се одлаже на депонију смањен је за 30% до 2006. • Индустријски отпад који се одлаже на депонију смањен је за 40% до 2006.	• Изградити места за депоновање и компостирање органског отпада у насељима • Затражити од регионалних власти да активно раде са грађевинском индустријом на рециклажи грађевинског отпада • Успоставити и одржавати базу података о ресурсима из индустријског отпада и преговарати са локалном индустријом о коришћењу истог
Постоји екстензиван тренд уништавања шума у приградском подручју	Здрава природна средина за рекреативне активности локалног становништва и станишта дивљих животиња	Површина под природном вегетацијом доброг квалитета Број индикативних животињских врста (на пример орлова)	• Обновљено и засађено новим засадима 10% од шума у власништву локалне власти • Сви приватни власници шума у приградском подручју обухваћени тренинзима о управљању шумским фондом • Идентификоване угрожене животињске врсте на подручју града	• Израдити студију о стању вегетације на подручју града • Одабрати приоритетна подручја за успостављање коридора животиња • Радити са групама у заједници на рекултивисању девастираног земљишта у власништву општине • Омогућити кредите приватним власницима за рекултивацију земљишта под шумама • Искористити локалне медије за упозорења и подизање свести становништва о стању флоре и фауне

ИНДИКАТОРИ ОДРЖИВОСТИ ЗА ОБЛАСТ КАРДИФ (ВЕЛС, ВЕЛИКА БРИТАНИЈА)

ЕФЕКТИВНА ЗАШТИТА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ

- Број школа у округу Кардиф које су предузеле иницијативу за
  - унапређење перформанси животне средине
  - унапређење биодиверзитета
  - план за превоз ђака до школе
  - развиле међународне везе везане за одрживост
- Биодиверзитет
  - број баштенских птица у округу
  - популација жаба, крастача и водењака у округу
- Број дана у години са ниским нивоом загађења ваздуха
- Површина природног земљишта покривена пољским биљем

КОРИШЋЕЊЕ ПРИРОДНИХ РЕСУРСА

- Коришћење природних ресурса у домаћинствима
  - Средња годишња потрошња воде по домаћинству
  - Средња годишња потрошња енергије по домаћинству
  - Средњи број пређених километара вожње по домаћинству годишње
  - Средња годишња количина отпада по домаћинству
  - Годишња количина рециклираног отпада по домаћинству
  - Број домаћинстава који производи храну за сопствене потребе
- Проценат земљишта које се обрађује у односу на укупно земљиште
- Проценат људи који ходају или возе бицикл више од 30 минута дневно
- Удаљеност и начин транспорта одређених животних намирница до тржишта
- Проценат деце која до школе
  - пешаче
  - иду бициклом
  - користе јавни превоз
  - користе превоз аутомобилом

ДРУШТВЕНИ НАПРЕДАК КОЈИ УВАЖАВА СВАЧИЈЕ ПОТРЕБЕ

- Број и разноврсност добровољних и културних група
- Број сиромашних
- Проценат укупне популације који гласа на локланим изборима
- Број дијагностификованих случајева астме на 1000 становника
- Број бескућника
- Број криминалних дела на 1000 становника
- Проценат популације који живи у кругу од 500 метара од места остваривања основних услуга (здравствена установа, пијаца, пошта, школа, месна заједница)

ОДРЖАВАЊЕ ВИСОКОГ И СТАБИЛНОГ НИВОА ЕКОНОМСКОГ РАСТА

- Проценат предузећа и организација који активно спроводе одрживост, односно праксу еколошког управљања
- Проценат популације старе 16 година која је дошла до дипломе или одговарајуће квалификације
- Проценат популације која је дуже време незапослена
- Број дана одсуства са посла или из школе због болести
- Број и врста нових предузећа и број затворених предузећа

Извор: *Local Sustainability Strategy for Cardiff,* Countryside Group, Strategic Planning, www.cardiff.gov.uk/SPNR/Strategic_Planning/lssfc.htm

АКЦИОНО ПЛАН III:

ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И НАДГЛЕДАЊЕ

СТВАРАЊЕ ПАРТНЕРСТВА

- Одређивање обима процеса планирања и дефинисање циљева и очекиваних резултата.
- ⇩
- Успостављање групе заинтересованих учесника која ће водити и координирати процес планирања.
- ⇩
- Успостављање различитих радних група под окриљем групе заинтересованих учесника.
- ⇩
- Идентификација одговарајућих партнера који ће узети учешће у раду групе заинтересованих учесника и радних група.
- ⇩
- Успостављање правила рада за сваку групу.
- ⇩
- Развој визије заједнице која ће бити идеја водиља целокупног процеса планирања.

⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩

АНАЛИЗА ПРОБЛЕМА

- Одређивање обима процеса анализе проблема;
- ⇩
- Одабир проблема који ће бити анализирани;
- ⇩
- Истовремена примена метода партиципативне и техничке процене;
- ⇩
- Комплетирање анализе проблема.

⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩

АКЦИОНО ПЛАНИРАЊЕ

- Дефинисање процеса акционог планирања;
- ⇩
- Преглед и ревизију визије заједнице и налаза анализе проблема на бази потреба заједнице;
- ⇩
- Успостављање стратешких циљева;
- ⇩
- Договор о очекиваним резултатима;
- ⇩
- Избор стратегија и програма за имплементацију;
- ⇩
- Развој самог плана;
- ⇩
- Утврђивање могућих партнерстава за имплементацију плана.

⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩⇩

МОНИТОРИНГ

- Развој институција и структура за имплементацију
- ⇩
- Развој ефективних веза са званичним процесом планирања
- ⇩
- Развој интерног мониторинга

АКЦИОНО ПОЉЕ IV ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И НАДГЛЕДАЊЕ

Како Акциони план преточити у акције?

Дакле, план је готов! Али посао планера одрживог развоја тек сада као да почиње. План треба реализовати и омогућити да се планирани циљеви остваре у превиђеном времену.

Размотримо тренутну ситуацију: после окончаног посла, група заинтересованих учесника још увек постоји, мада са много мање енергије него на почетку процеса. Процес је дуго трајао, захтевао много напора, много волонтерског рада… Заинтересоване стране су се сложиле са Акционим планом, потписале Меморандум о прихватању и очекују конкретне акције или конкретну добит. Заједница, која је учествовала у процесу планирања, сада познаје сам процес, осећа да се ради о другачијем приступу планирању развоја, али по правилу има одређену дозу скепсе у погледу могућности да се испланирано оствари. Коначно, локална самоуправа: на неки начин је иницирала процес, често врло активно у њему учествовала, прихватила Акциони план као круну целог процеса, али са друге стране суочава се са отпором појединих својих делова да се запланирано спроведе у дело. Не треба се плашити става појединих институција или делова локалне самоуправе, које пружају отпор. То је чињеница са којом су се сукобљавали сви градови у процесу планирања одрживог развоја. Овај отпор се јавља у тренутку када званичне институције (Одељења или секретаријати за планирање, али и Секретаријати за финасије и други органи) схвате да планирање одрживог развоја не доноси само документ - план, који ће остати у некој од фијока, већ иницира акције и, што је још важније, институционалне реформе.

У оваквој ситуацији, а на прекретници између стварања плана и његове имплементације, најважније је предузети следеће активности:

- Заинтересоване групе (укључујући и локалну власт), које су учествовале у стварању плана, морају трансформисати своју организациону структуру која је коришћена у процесу планирања у организациону структуру која има одређене одговорности и капацитете за имплементацију плана.
- Локална власт мора предлоге и очекиване резултате, који се налазе у усвојеном Акционом плану интегрисати у своје званичне одлуке и организациону праксу, укључујући ту и најважнији документ који локална самоуправа усваја: буџет. При доношењу одлука о

инвестиционим радовима и буџетским приоритетима, Акциони план одрживог развоја мора да буде поштован.

Укључивање локалне самоуправе у овом тренутку може да има судбоносни значај за успех Локалне Агенде 21, имајући у виду смањену активност групе заинтересованих учесника и очекивани скептицизам локалне заједнице.

Како водити процес имплементације?

Ефективна имплементација сваког плана, а Акционог плана одрживог развоја посебно, захтева стварање услова за имплементацију. Да би се ти услови створили, треба урадити следеће:

- Створити нове организационе структуре, или извршити реформисање постојећих, како би се подржала партнерства за имплементацију из Акционог плана;
- Укомпоновати Акциони план одрживог развоја у званични процес планирања који постоји у локалној заједници и учинити да ова веза буде озванчена одлуком органа власти (у овом случају најчешће Скупштине);
- Извршити ревизију постојеће политике на нивоу локалне самоуправе, буџетских приоритета и организационе праксе и процедура, како би се видело да ли се уклапају у циљеве и предложене резултате Акционог плана;
- Надгледати нове или будуће политике које усваја локална самоуправа и акције које предузима, како би се осигурала њихова конзистентност са Акционим планом;
- Водити документацију о свим предузетим акцијама, како од стране локалне самоуправе, тако и о акцијама које предузимају заинтересоване групе.

I ЕТАПА: РАЗВОЈ ИНСТИТУЦИЈА И СТРУКТУРА ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈУ АКЦИОНОГ ПЛАНА

Постоји много разлога због којих постојеће организационе структуре у нашим градовима нису адекватне захтевима које намеће имплементација Акционог плана одрживог развоја. Деценије централизоване власти и централизованог планирања оставиле су у наслеђе локалним властима застареле структуре Сектетаријата за планирање или одговарајућих општинских органа. Ови органи нису ни кадровски ни организационо оспособљени за имплементацију Акционог плана одрживог развоја који је сачињен поступком партиципативног планирања. Без обзира на одређени степен децентрализације који је установљен Законом о локалној самоуправи из 2001. године, још увек се није променила свест о централизованом планирању у многим општинама. Слична је ситуација и у

јавним предузећима, која треба да имају веома значајну улогу у остваривању циљева одрживог развоја.

Посебан проблем представља међусобна координација различитих аспеката живота једне заједнице. Одрживи развој ултимативно захтева интердисциплинарни приступ, јер су и основни елементи одрживог развоја мултидисциплинарни. Постојеће организационе структуре локалне самоуправе и иначе имају великих проблема око остваривања међусобне координације и веома је тешко очекивати да ће ситуација са захтевним обавезама које произилазе из Акционог плана бити боља.

Низ проблема може се очекивати и код усклађивања надлежности које произилазе из постојеће законске регулативе. Фискална, технолошка, али и политичка ограничења у органима локалне самоуправе и јавним предузећима стално ће бити баријере за предузимање зацртаних акција.

Ако је за утеху, слично стање је било могуће уочити у функционисању локалних самоуправа у погледу планова одрживог развоја у скоро свим земљама света, па и оним најразвијенијим. Њихова искуства показују да је ова ограничења могуће отклонити само усклађеним напорима високо мотивисаних локалних власти и заинтересованих група.

Због свега наведеног, неопходно је процес имплементације започети одговорима на следећа питања:

- Коју је врсту правне или организационе реформе надлежности потребно извршити, како би се имплементирале акције из Акционог плана?
- На који начин променити међусобне односе између тела и органа локалне самоуправе, као и јавних предузећа?
- Који ниво децентрализације је неопходан како би се постојеће или новоформиране структуре за имплементацију Акционог плана усредсредиле на потребе партиципације заједнице у остваривању Акционог плана?
- Какве нове структуре морају да буду створене ван организационе структуре локалне власти, како би имплементација Акционог плана била успешна?

Правна и организациона реформа ће вероватно бити неопходна, као и приступ проблемима са нивоа који се налази изнад надлежности појединих општинских секретаријата. Један од начина да се оствари међуресорска сарадња је формирање заједничких комисија за одређени проблем из Акционог плана (ма колико формирање нових комисија било непопуларно). За тако нешто постоји статутарна могућност кроз институцију привремених комисија Извршних савета, или *ad hoc* комисија које именује градски менаџер.

Табела у наставку показује рашчлањавање надлежности за један од циљева из Акционог плана.

РАШЧЛАЊАВАЊЕ ГЕОГРАФСКЕ НАДЛЕЖНОСТИ У ОДНОСУ НА ЦИЉ ИЗ АКЦИОНОГ ПЛАНА

АКЦИОНИ ЦИЉ 1. Учинити реку А безбедном за рекреативне потребе становника	**Насеља-приватни сектор**				**ГЕОГРАФСКА НАДЛЕЖНОСТ У ОДНОСУ НА ЦИЉ**																	**Регионална-глобална**		
					Општина					**Град**				**Округ**				**Република**						
Политичка и организациона надлежност у односу на циљ	Политичка надлежност за укључивањеМикро-предузећа	Микро предузећа за чврсти отпад	Приватна поредузећа за одвоз отпада		Општина А	Општина Б	Општина В			Градски секретаријат за планирање	Јавно предузеће за градски саобраћај	Градски секретаријат за финансије		Инспекторат за заштиту животне средине	Регионална агенција за заштиту жив.ср.			Министарство за ЗЖС	Агенција за ЗЖС	ЈАвно предузеће "Србијаводе"				
ПРИМАРНА: Управљање отпадним водама																								
СЕКУНДАРНА: Канализациони систем																								
СЕКУНДАРНА: Третман отпадних вода																								
СЕКУНДАРНА: Мониторинг отпадних вода																								
ПРИМАРНА: Управљање отпадом																								
СЕКУНДАРНА: Сакупљање отпада																								
СЕКУНДАРНА: Одлагање отпада																								
СЕКУНДАРНА:																								
ПРИМАРНА: Контрола инд. загађења																								
СЕКУНДАРНА: Издавање еколошких дозвола																								
СЕКУНДАРНА: Инспекција																								
СЕКУНДАРНА:																								
ПРИМАРНА: Изградња и одржавање улица																								
СЕКУНДАРНА: Изградња улица																								
СЕКУНДАРНА: Одржавање и чишћење																								
СЕКУНДАРНА: Инжењеринг мостова																								
Укључити у оквиру географске надлежности																								

РАШЧЛАЊАВАЊЕ НАДЛЕЖНОСТИ УНУТАР ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

ЦИЉЕВИ ИЗ АКЦИОНОГ ПЛАНА	ОПШТИНСКИ/ГРАДСКИ СЕКРЕТАРИЈАТ/ДИРЕКЦИЈА/АГЕНЦИЈА									
	Дирекција за изградњу		Секретаријат за друштвене делатности		Секретаријат за саобраћај		Агенција за становање		Градски менаџер	
Учинити реку А безбедном за рекреативне активности становништва	Повезивање свих домаћинстава на постројење за пречишћавање отпадних вода	◎	Периодично мерење загађења воде и извештји о квалитету воде		Старање о изградњи кишне канализације и заштити водотокова у условима плављења		Контрола прикључака канализационих кућних система на кичну канализацију		Обезбеђење средстава за изградњу постројења за пречишћавање отпадних вода	
Обезбедити одговарајуће становање за све становнике	Побољшање инфраструктурних капацитета у пројектованим стамбеним насељима		База података о становницима у неодговарајућем смештају		Повезивање градским саобраћајем нових насеља са центром града		Креирање стмбених фондова за кредитирање стамбене изградње	◎	Обезбеђење статутарних услова за општинске стамбене кредите	
Достићи националне стандарде квалитета ваздуха	Успостављање контроле пројеката из области јавних радова		Успостављање едукативних пројеката о алтернативном транспорту и спречавању аерозагађења		Ширење мреже јавног превоза; Ограничавање паркирања у центру града	◎	Охрабривање политике загревања станова чистим горивима		Одлука да се загревање општинске зграде пребаци на чиста горива	
Повећати број локланих предузећа	Фаворизовање локалних предузећа у обављању јавних радова		Успостављање едукативног програма “Млади лидери у пословању”		Омогућавање рекламирања локалних предузећа на аутобуским стајалиштима		Развој и коришћење грађевинских материјала из локалних извора		Успостављање Канцеларије за локални економски развој	◎

Многе општине у свету, суочене са проблемима мултидисциплинарности циљева и акција у Акционом плану посезале су за успостављањем различитих агенција, односно структура које званично нису у саставу локалне администрације, али су од ње зависне, било преко финансирања, било статутарно. Овакве нове структуре уобичајено се називају "интермедијарне институције". Њихова највећа предност је што, осим финансирања или статутарне зависности, немају друге врсте зависности од органа локалне самоуправе. Одлучивање је независно, организациона структура најчешће модерна, нема оптерећења старим системом и навикама, тако да ове агенције могу да изађу у сусрет захтевним задацима који произилазе из Акционог плана.

II ЕТАПА: УКЉУЧИВАЊЕ АКЦИОНОГ ПЛАНА У ЗВАНИЧНИ ПРОЦЕС ПЛАНИРАЊА РАЗВОЈА

Акциони план омогућава суочавање са најзначајнијим одлукама које се доносе у заједници само онда када је повезан са званичним статутарним процесом планирања развоја. Статутарни процес планирања пре свега укључује доношење буџета, плана развоја територијалне јединице (општине, града) и генералног урбанистичког плана. Осим тога, статутарни процес планирања може да се односи и на посебне планове капиталних инвестиција, што је такође значајно за процес планирања одрживог развоја.

Као што је речено у предходним поглављима, повезивање планерског процеса одрживог развоја и процеса званичног планирања треба започети још у најранијој фази планирања. Ако се група заинтересованих учесника држи овакве поставке, у овој фази ће веза званичног планирања и планирања одрживог развоја само бити озваничена. Иако су у питању два потпуно различита процеса, планирање одрживог развоја и припрема генералног плана развоја или урбанистичког плана су у много чему компатибилни. Много их је лакше повезати у почетним фазама. Неки градови (као на пример Стокхолм или Грац) усклађивали су време почетка планерског процеса одрживог развоја са почетком рада на допунама или променама својих генералних урбанистичких планова и успевали да овакав упоредни рад доведе до званичних веза.

III ЕТАПА: РАЗВОЈ УНУТРАШЊЕГ МОНИТОРИНГА

За успешну имплементацију сваког плана потребно је успоставити процедуре и стандарде праћења. Ово је нарочито важно код имплементације Акционог плана одрживог развоја. Успостављање процедура и стандарда за праћење напретка у остваривању Акционог плана помаже, пре свега, локалној самоуправи и њеним органима, јавним предузећима и независним агенцијама, као и локалном пословном сектору и групама у заједници да ускладе своје понашање и навике са захтевима плана. Да би се овакве процедуре и стандарди развили, неопходно је:

- утврдити усклађеност постојећих организационих процедура унутар организација и праксе њиховог остваривања са циљевима и очекиваним резултатима Акционог плана;

- успоставити процедуре, правила и стандарде на којима се заснива одрживост и циљеви Акционог плана унутар самих организација;
- успоставити систем управљања унутар организација, који ће надгледати остваривање нових процедура и стандарда у пракси.

Утврђивање усклађености постојећих процедура често се поверава спољним експертима, али може бити извршено и унутар организације. Уколико је организација као заинтересована група учествовала у партиципативном процесу планирања одрживог развоја, шансе да сама уради процену усклађености су далеко веће. Од великог је значаја мотивација унутар организације и, посебно, мотивација руководећег кадра. Треба, пре свега, одредити критеријуме на основу којих ће се вршити надгледање постојећих процедура и праксе, а затим протокол надгледања. Основни критеријум ће бити конзистентност постојеће организационе праксе, политика и процедура са циљевима Акционог плана. Протокол о надгледању усклађености састоји се од скупа процедура које спољни експерт или особа за то задужена унутар организације спроводи како би утврдио успешност остваривања критеријума. Ако је протокол о надгледању усклађености добро урађен, није много важно ко врши надгледање.

На основу урађене процене усклађености могу се уочити процедуре, стандарди рада и праксе које нису у складу са циљевима Акционог плана. Њих би требало променити одговаарајућим управљачким мерама унутар организације.

Наведени кораци су увод у успостављање ЕМС система[13] који ће организацији омогућити да своју унутрашњу структуру, одговорности и процедуре константно усклађује са захтевима заштите животне средине и циљевима Акционог плана одрживог развоја. Данас постоји много различитих ЕМС система, прилагођених како органима локалне самоуправе, тако и предузећима. Дакле, процес планирања одрживог развоја требало би да буде веома користан за све поменуте организације и да им омогући управљачке механизме засноване на принципима поштовања заштите животне средине.

[13] EMS – Environmental Management System

МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ

ПРИЛОГ I

ДЕЛОТВОРНА КОМУНИКАЦИЈА

"Могућности за слабу комуникацију између особља задуженог за спровођење пројеката у заједници и становника заједнице су огромне – често ће најсиромашнији становници бити последњи чији ће се глас чути због недостатка утицаја или моћи, или можда због тога што су често њихова мишљења, иако исказана, остала несхваћена. Грешка је, међутим, подразумевати да иако сиромашни мало говоре, они немају шта да кажу. За добру комуникацију потребно је да постоји неко ко ће их слушати."

Lawrence Salmen

Listen to the People

Шта је делотворна комуникација?

Основна вештина коју треба да поседује добар фацилтатор процеса планирања одрживог развоја је вештина комуникације. Она ће бити потребна кроз цео процес планирања: од самог почетка иницијације, до фаза имплементације. Способност комуникације није нешто што је "богом дано", мада свакако постоје људи који имају природне предиспозиције да буду успешни у комуникацији са другима и они који, нажалост, такве предиспозиције немају. Способност комуникације је вештина која се учи и једина разлика је што ће првима то бити много лакше, а ови други ће морати да уложе више напора.

Делотворна комуникација је абсолутно најважнији сегмент успешног решавања проблема, како унутар тима, тако и у односима тима и спољног окружења. Она подразумева говор и слушање другога, као и невербалну комуникацију, и има своја правила. Основни циљ комуникације је да особа којој се обраћате прими вашу поруку на начин који вама одговара.

Комуникација је однос између појединаца при коме се веза између њих остварује знаковима – симболима и сигналима. Симбол је знак који има функцију репрезентације ствари и појава. Симболи стоје уместо ствари или појава означавајући их и ми их у ту сврху са одређеном намером користимо (пример су речи у језику). Сигнал је знак који има функцију експресије или

апеловања. Сигнали су само израз неког психичког стања (смех, плач, покрети, израз лица, …)

Комуникација између људи је процес слања и примања информација између две или више особа. Она не мора да буде размена речи, мада се комуникација најчешће поистовећује са конверзацијом.

Перцепција и реалност, кључ за делотворну комуникацију

У основи сваке комуникације је питање реалности и наше перцепције те исте реалности, односно начина на који је доживљавамо.

"Разумевање како друга страна мисли није само корисна активност која ће вам помоћи да решите проблем који имате. Њихово размишљање је уствари проблем. Разлике до којих долази дефинисане су разликама између вашег и њиховог размишљања ... ултимативно: конфликт лежи не у објективној стварности, него у главама људи. Истина је једноставно аргумент више - можда добар, можда не - помоћу кога се боримо са разликама. Разлике саме по себи постоје због тога што постоје у њиховом размишљању."

Fisher, Ury: Getting to Yes

Комуникација је успешна онда када прималац информације схвата информације које су му послате у складу са намерама пошиљаоца. Основни услов за успешну комуникацију је проверавање да ли је прималац добро разумео намере пошиљаоца (успешан фидбек). И пошиљаоц и прималац подједнако учествују у процесу успешне комуникације. Добра комуникација је основни услов и средство било каквог тимског рада. Она омогућава извршавање задатака, помаже при доношењу одлука и разрешавању проблема и, нарочито, конфликата.

КАКВА ЈЕ ВАША ПЕРЦЕПЦИЈА СВЕТА?

Покушајте да целокупно становништво планете сабијете у једно село од сто душа. Изгледаће овако:

- 57 Азијата, 21 Европљанин, 14 са Западне хемисфере (заједно север и југ), 8 Африканаца;
- 52 жене и 48 мушкараца;
- 30 белаца, остало других боја коже;
- 30 хришћана, остало других религија;
- 89 хетеросексуалаца;
- 6 становника села ће поседовати 59% добара и свих 6 ће долазити из САД;
- 80 ће становати у кућама које су испод сваког стандарда;
- 70 неће знати да чита;
- 50 ће бити неухрањено;
- један ће бити на самрти а један тек што се родио;
- 1 (да, само један) ће имати средњошколско образовање;
- један ће имати компјутер.

Који фактори утичу на нашу перцепцију реалног стања?

- Жеља да се филтрира оно што се види кроз наше **предходно искуство**
- **Прва импресија** има велики утицај на то како се перципира стварност, због тога што:
  - у тешким теренуцима нема довољно времена за одлучивање, или
  - постоји емоционални набој, или
  - представља начин да се нешто нама страно учини мање непознатим (ми упоређујемо стварност са нашом матрицом искуства)
- **Начин организације** који имамо у односу на оно што видимо (на пример, шта помислите кад видите човека у униформи?)
- **Стереотипи и предрасуде**

Зашто људи остају пасивни?

Учесници у процесу планирања одрживог развоја често ће постављати ово питање. Заједница, која је основни корисник резултата планерског процеса, често ће и поред кампања и напора који се врше у циљу њеног укључивања у процес, остајати по страни.

Постоји пет основних модуса понашања који људе наводе на активност:

- МИСИЈА - ови људи предузимају акције због тога што осећају да нека ствар треба да буде урађена или да нешто треба да буде испуњено;
- АЛТРУИЗАМ - предузимање акција на бази осећаја да други људи имају потребу да се нешто уради;
- ИПСОЦЕНТРИЗАМ - овакви људи предузимају акције због тога што ако нешто ураде, они ће видети да то помаже другима и због тога ће се осећати корисним и биће им добро;
- КОНФОРМИЗАМ - ови људи делају због тога што осећају да други људи, са којима желе да буду на истом нивоу, раде то исто. Они осећају да се од њих очекује да тако поступају;
- ХЕДОНИЗАМ - ови људи раде нешто да би заслужили награду или избегли казну.

Са друге стране, људи остају пасивни из много разлога, од којих су најчешћи:

- Не знају шта се око њих догађа и због тога не могу да процене последице које би акција имала по њих;

- "Свако тражи различите ствари у животу и мисли различито" и због тога су сви напори индивидуални и без повезаности;
- Убеђени су да постоји подела посла и да свако треба да ради свој део посла ("Променити свет, то је нечији други посао!");
- Осећају да не одлучују ни о чему;
- Мисле да неће имати довољан утицај ("Чини ми се да могу нешто да учиним, али, свеједно, сам не могу ништа променити!");

Један од најзначајнијих задатака фацилитатора процеса пројектовања одрживог развоја заједнице је да препозна који од ових разлога лежи у могућем неодазивању и пасивности заједнице и да према томе креира стратегију.

Како да ваша комуникација буде успешна?

Користите принципе добре комуникације:

- Покажите да вас занима саговорник, покушајте да га боље разумете и упознате;
- Дозволите другој особи да говори и пажљиво слушајте;
- Научите да говорите о стварима које занимају друге људе;
- Будите опрезни са критикама;
- Пажљиво исказујте захтеве;
- Признајте своје грешке;
- Хвалите оно што је вредно хвале;
- Покушајте да замислите себе у улози вашег саговорника;
- Избегавајте свађу и не противуречите;
- Не штедите осмехе;

Покушајте да проникнете у перцепцију вашег саговорника

- Одакле долази? (шта на њу утиче?)
- Шта урадити ако се наша перцепција не поклапа са перцепцијом осталих?

Говорите тако да би вас други чули и разумели

- Говорите јасно (треба да знате шта желите да кажете, избегавајте речи које нису свима разумљиве, користите кратке и просте реченице и избегавајте конфузију – нека вам реченице буду логичне);

- Будите свесни говора свога тела и покушајте да он буде у складу са вашим речима;
- Прилагодите свој начин изражавања могућностима слушалаца;
- Прилагодите свој начин слања информација комуникационом стилу вашег саговорника (некада ћете слањем електронске поруке учинити више него дугим састанком);
- Запамтите да од вас зависи да ли ће вас чути и разумети!

НАУЧИТЕ ДА СЛУШАТЕ ДА БИСТЕ БОЉЕ РАЗУМЕЛИ

- Покушајте да схватите нешто више од онога што је речено;
- Покушајте да откријете намеру говорника;
- Запамтите да разумевање поруке не мора да значи да се са њом слажете;
- Обратите пажњу на говор тела вашег саговорника;
- Покажите саговорнику да га слушате;
- Подстичите саговорника на разговор, хвалећи га;
- Проверавајте да ли сте добро разумели оно што је речено, користећи технике активног слушања (сумирање, парафразирање) и постављајте питања!

Како да избегнете баријере које ометају добру комуникацију?

Постоји доста поступака који могу комуникацију учинити неуспешном. Особа са којом комуницирате може имати различите циљеве, вредносне ставове или погледе од ваших. Ваше искуство може бити веома различито и ви можете пропустити да то препознате у комуникацији. Ваш статус, позиција, ауторитет може бити неуједначен са саговорником (тада се ради о комуникацији са позиције моћи). Коначно, некада и физичко окружење може представљати баријеру у комуникацији.

Како превладати ове баријере?

- Трудите се да схватите перцепцију вашег саговорника. Помаже много ако не доносите судове у овом периоду (уђите у његове ципеле”);
- Користите приступ решавања проблема. Развијајте алтернативе. Не намећите своја решења по сваку цену;
- Будите спонтани и избегните скривене намере и скривена решења;
- Покажите емпатију;

- Доведите саговорника у стање да се осети једнаким са вама. Избегните позицију моћи!
- Избегните понашање које директно омета добру комуникацију:

- Не мислите на оно што желите да кажете док ваш саговорник говори, концентришите се на слушање;
- Не прекидајте саговорника;
- Немојте предпостављати да знате шта ваш саговорник жели да каже;
- Немојте давати савете, не тражите решења за вашег саговорника;
- Не подцењујте предмет расправе;
- Немојте читати или писати док вам се неко обраћа;
- Немојте крити осећања која су обострана.

#

#

#

ПРИЛОГ II ТИМСКИ РАД

Шта значи “формирати тим”?

Замислите фудбалску утакмицу између два тима, А и Б, састављена од појединаца са истим способностима: група А је вежбала заједно три месеца, увежбала одређене тактичке варијанте и договорила скуп сигнала за комуникацију током игре. Група Б се окупила први пут на утакмици.

Шта мислите, ко ће победити?

Група А је тим. То је скуп појединаца који имају исти циљ. Тај циљ служи као основа за предузимање низа акција или активности. Појединци и тиму имају заједничке циљеве, што подстиче сарадњу и преданост заједничком послу. Да би се изградио тим, потребно је време и увежбавање. “Тим” подразумева да сваки његов члан учествује у заједничким задужењима у складу са својим способностима и знањем. Одлуке се доносе кад год је то могуће консензусом (сагласјем).

Касних осамдесетих и у деведесетим годинама многе компаније и организације схватиле су да је формирање тимова веома значајан фактор у обезбеђивању квалитетног производа или услуга и у надметању да се остане на тржишту. Иако као термин “формирање тима” може понекад да изгледа и небулозно, људи најчешће знају да им ово треба, али још чешће нису сигурни шта то уствари значи!

Које су основне особине тима?

- Чланови тима имају исти циљ или циљеве који обједињују њихове активности;
- Чланови тима имају појединачне задатке и улоге које доприносе да се оствари циљ групе;
- Чланови равноправно учествују у расправама и одлучивању и деле оптерећење. Тиме се изграђује осећај припадности и међусобног поштовања између чланова тима;
- Чланови тима међусобно сарађују и поштују једни друге;

- У раду тима подстиче се отворена комуникација између чланова;
- Чланови тима спремни су да брзо и ефикасно решавају несугласице;
- Тим наступа јединствено у својим активностима и појединачни задаци и обавезе су у другом плану.

"АПОЛО СИНДРОМ"

"Радити на информационим технологијама је уништавајуће за интелект. ИТ тимови, да би били ефективни, морају бити састављени од сјајних индивидуалаца"

Тачно или нетачно?

Др Мередит Белбин је један од "гуруа" вештине формирања тима. У својој првој књизи о управљању тимовима она је приказала неке неочекивано лоше резултате везане за тимове који су били формирани од људи сјајних интелектуалних карактеристика, аналитичког мишљења и високих менталних способности и ову појаву назвала "Аполо синдром".

1+1+1+1=2 ?

Њен критеријум за одабир ових тимова има елементе који се поклапају са одабиром људи који раде на проблемима информационих технологија – користи одговарајуће тестове за одабир оних људи са израженом вештином анализирања. Предпоставка за овакав Аполо тим Белбинове је била де ће он бити способан за победнички поход у такмичењу тимова. Међутим, резултати су били неочекивани и Аполо тимови су најчешће били близу краја листе од осам тимова.

Сматра се да је ова погрешна процена резултат начина рада тима:

- Доста времена је трошено у деструктивној расправи у којој су чланови тима покушавали да убеде остале да усвоје њихово гледање на ствари и да пронађу слабости у аргументима других.

- Било је много тешкоћа у процесу одлучивања и мало кохеренције у процесу споразумевања.

- Чланови тима настојали су да се држе својих начина размичљања и сопственог зацртаног пута и нису узимали у обзор оно што су други чланови закључивали или радили, што је доводило до тешкоћа у вођењу тима.

- Код неких ситуација тим је успевао да препозна шта су проблеми у функционисању, али је то доводило до конфронтације, што је такође проузроковало проблеме у одлучивању.

Како је Аполо тим успео?

Наравно, било је и успешних Аполо тимова, за које је било карактеристично одсуство високо доминантних индивидуалаца и, делимично, лидерског положаја. Успешни лидери су обично скептични људи који намећу начин размишљања у групној дискусији и циљеве активности групи. Они фокусирају пажњу на одабир циљева и приоритета и намећу начин на који ће бити искоришћена енергија групе.

Основна лекција из рада Белбинове је да компоновање тима од најпаметнијих интелектуалаца не мора обавезно да доведе до најбољих резултата и да тим мора да се планира тако да се у његовом раду осигура фокусирање на саму улогу тима.

Према: Belbin (1981), *Management Teams - Why They Succeed or Fail,* Oxford: Elsevier Press

Како створити добру атмосферу сарадње и преданости циљевима унутар тима?

Сваки од чланова тима учествује у остваривању глобалних циљева групе. То промовише осећај да је свако одговоран за неки део рада тима и да свако може допринети у складу са својим способностима и знањем. Сваки члан тима има своје задужење, које одговара његовим могућностима. Сви јасно схватају своја задужења и улогу својих задужења у остваривању глобалног циља тима. Врло је важно да сваки члан тима својевољно прихвата своје задужење, или се сам пријави за то задужење. Треба подстицати активно учешће чланова тима у размени идеја и мишљења. Расправа се активно подстиче.

Доношење одлука унутар тима је отворено колико год је то могуће, уз јасно изношење предпоставки и разлога за одлуку. Када год је то могуће, одлуке се доносе консензусом. Тежи се прихватању другачијег мишљења уз одговарајуће образложење. Тежи се, такође, поштовању индивидуалних разлика у мишљењима и не крије се да оне постоје. Подстиче се заједнички рад и међусобно подржавање у раду и инсистира се на ограничавању покушаја да поједини чланови тима сами ураде цео посао и тиме за себе обезбеде све похвале или награде. Улога вође тима је у томе најбитнија, јер он мора да има водећу улогу у омогућавању члановима тима да развију и одрже свој осећај припадности колективу.

ПРАКТИЧНИ ПРЕДЛОЗИ ЗА ЈАЧАЊЕ ТИМА

- Решавајте проблеме користећи технике набацивања идеја (brainstorming) када год је то могуће. То подстиче тимски рад и снажи међусобно разумевање.
- Сукобе унутар тима сматрајте природним и решавајте их ургентно када се појаве, како би наставак рада групе био делотворан. Решавање сукоба подразумева пре свега утврђивање ставова око којих сукоб настаје и области око којих се може наћи договор. То помаже већем разумевању унутар тима и већем самопоштовању чланова тима.
- Користите састанке као могућност за увежбавање и наглашавање тимског рада и промоцију добрих међуљудских односа унутар тима.
- Дугорочно планирајте задатке тима и активности. Тиме снажите осећај припадности тиму и свест о циљевима рада тима.
- Ако се тиму прикључи нови члан, учините посебан напор да га упознате са оним што се већ десило везано за активност тима и односе у њему, како би се осетио добродошлим.
- Одржите осећај хумора, учините рад забавним колико год је могуће и уживајте у раду.

Шта је сарадничко руковођење?

Добар вођа је особа која преузима мало већи део кривице и мало мањи део заслуга.

Џон С. Максвел

Вођа тима који сараднички руководи тимом:

- **подстиче на преданост и акцију**: преноси енергију другима за израду визије и решавање проблема. Ствара нове савезе, сарадњу и форуме. Окупља људе, помаже им да стваралачки раде и држи их за столом;
- **руководи као раван другима**: промовише предности што ширег укључивања учесника. Води и осмишљава процес рада и доношења одлука у који учесници имају поверења и који је отворен. Труди се да учесници у раду осете процес као свој. Не наглашава моћ и статус учесника и помаже да се проблем реши са равноправним учешћем;
- **широко укључује**: ради на окупљању свих учесника који су неопходни да се проблем реши. Свестан је да мноштво добрих сарадничких иницијатива пропада јер нису укључени прави људи и зато ради на што ширем укључивању;
- **одржава наду и занос**: промовише и штити процес у који учесници верују. Поставља високе, али оствариве циљеве и подстиче обележавање достигнутих међурезултата на том путу. Помаже људима да наставе са радом и када би једноставније било одустати.

Према: Chrislip & Larson (1994), *Cooperative Leadership*, San Francisko: Jossey-Bass Inc.

#

Како утврдити основна правила рада тима?

Ово треба радити одмах по формирању тима, како би деловање тима било делотворно.

- Утврдити колико често ће се тим састајати, где ће се састанци одржавати и у које време.
- Утврдити колико ће састанци трајати. Тога се и придржавајте!
- Одабрати вођу (председника и подпредседника) који има вештине доброг сарадничког руковођења и који има интерес да то буде.

- Може се утврдити временско ограничење руковођења групом.
- Договорити се о начину финансирања и трошења средстава за рад тима.
- Договорити се о начину одлучивања.
- Одредити начин логистичке подршке раду тима.
- Договорити се о начину укључивања у тим нових сарадника.
- Договорити се о могућим санкцијама за нерад и недисциплину.

Како успешно сарађивати?

Сарадња у оквиру тима је неизоставно најважнија за његово успешно функционисање. Сарађивати врло често значи озбиљно разговарати са људима које не знате, са којима се не слажете или које не волите. Често се сарадња своди на заједнички рад са људима којих се плашите, или за које сматрате да имају моћ над вама. Због свега тога (али и због субјективног осећаја добре атмосфере у раду и рада без стресова) придржавајте се следећих принципа:

- Саслушајте бриге и идеје других пре него им саопштите своје. Када неко изнесе своје проблеме на сто, биће отворенији да саслуша туђе.
- Покушајте да сазнате интересе које има друга страна пре него она сазна за ваше интересе. Сазнајте основне вредносне ставове и страхове друге стране. Не либите се да то отворено питате, да другој страни ставите до знања да сте нешто схватили на одређени начин и да тражите потврду да ли је то добро схваћено.
- Опишите своје интересе пре него да изнесете свој став. “Став” је идеја о томе како наши интереси могу бити остварени. Уколико прво саопштимо наше интересе и потребе, расправа и дискусија може довести до става који је различит нашем, али подједнако добро или боље остварује наше интересе.
- Придружите им се уместо да их питате да се придруже вама. Нађите начин који ће њихове интересе учинити да буду у складу са вашим. Тек онда заједнички можете тражити начине помоћу којих обе стране могу добити оно што желе.
- Оставите по страни разлике и неслагања како би разрешили заједничке проблеме. Код контакта са људима са којима се не слажете или се некада нисте слагали, немојте те разлике игнорисати, већ их признајте на почетку. Тиме сте рашчистили терен за даљу комуникацију. Сада се слажете о томе да се не слажете око неких ствари! Како сте део тима или усмерени на један

заједнички посао, сада можете да се том послу посветите, без обзира на несугласице.

- Активно слушајте. Потврђујте, уживите се и покушајте да своју комуникацију унутар тима учините делотворном.
- Почните од лакших питања или проблема које треба решити. Успех у њиховом решавању ће вам улити поверење и подстицај да пређете на решавање тежих проблема.

Према: Kinsley (1977), *Economic Renewal Guide*, Old Snowmass, USA: Rocky Mountain Institute

ПРИЛОГ III ФАЦИЛИТАЦИЈА

Шта је фацилитација?

“facilitate”
***v tr* олакшати;**
***to ~ a job* олакшати посао**

Састанци су догађаји при којима се људи срећу да би нешто урадили, било да се ради о размени мишљења, или о доношењу неке одлуке. Превише састанака може значити непродуктиван рад; предуги и лоше вођени састанци такође. Готово сви запослени били су сведоци оваквих досадних и непродуктивних састанака, или састанака који нису као резултат имали ништа што би се могло назвати “производом". Процес планирања Локалне Агенде 21, као и партнерско планирање уопште, захтевају велики број састанака и уколико се ови састанци не осмисле и воде на прави начин, постоји реална опасност да у једном тренутку компромитују са̣м планерски процес.

А **шта чини добар састанак**?

- Пре свега, стратешки припремљена **агенда**, са циљевима и очекиваним резултатима који су свима разумљиви;
- Јасан и предходно договорен **процес** помоћу кога ће се доћи до зацртаних циљева и водити састанак;
- Свест о томе да људи на састанак долазе са својим сопственим преокупацијама и осећањима, као и да имају сопствене **интересе** у вези предмета о коме се на састанку дискутује;
- Осећај **укључености** и посвећености, учесници треба да донешене одлуке сматрају својим одлукама;
- Добар и вешт **фацилитатор**.

Фацилитатор није исто што и вођа или председавајући. Основни задатак фацилитатора је да **помогне групи да прође кроз припремљену агенду у предвиђеном времену и да донесе неопходне одлуке или планове како би се постигао заједнички циљ**.

Фацилитатор **не доноси одлуке**, већ сугерише начине који ће помоћи групи да се креће према доношењу одлуке. Он се поставља тако да учесници у процесу осећају да је одлучивање на њима, да је сасвим оправдано да буду вођени кроз процес и да свако појединачно има своју улогу у процесу. Због тога још на почетку треба рашчистити да ли је фацилитатор један од чланова групе са могућношћу да учествује у одлучивању, или је његов једини задатак да води процес и не учествује у одлучивању.

Вештине фацилитације

Вештина фацилитације састоји се из вештине да се састанак добро припреми и да се остваре одређени предуслови за успешан процес, као и из вештине самог вођења састанка.

ПРЕДУСЛОВИ КОЈЕ ТРЕБА ИСПУНИТИ ДА БИ ФАЦИЛИТАЦИЈА БИЛА УСПЕШНА

- Јасно дефинисана улога фацилитатора;
- Постизање договора о ургентним проблемима које треба решавати, ако их има;
- Постизање договора о процесу решавања проблема **пре састанка!**
- Коришћење »бумеранг« питања од стране фацилитатора. Овим се питања враћају групи и тражи се њено мишљење;
- Позитивна стимулација;
- Подршка записника (све што је речено се бележи);
- Фацилитатор веома мало говори;
- Помоћ члановима групе који немају довољно знања или искуства да уче из самог процеса;
- Припремљена агенда (фацилитатор је дужан да припреми агенду!);
- Не плашити се ризика и грешака!

АКТИВНОСТИ ФАЦИЛИТАТОРА НА САМОМ САСТАНКУ

- Обезбеђује сагласност учесника око правила групне дискусије;
- Идентификује предмете састанка и очекиване резултате;
- Обезбеђује сагласност учесника око очекиваних резултата и агенде;
- Одржава ред приликом дискусије;
- Предлаже процедуре у ком правцу наставити састанак и надгледа поштовање процедура;
- Саслушава идеје и не доминира дискусијом;

- Брине о томе да се одржава задата тема дискусије и да се приликом дискусије не скреће са теме;
- Помаже да сви учесници буду укључени у дискусију;
- Надгледа време и проверава да ли је све ушло у записник приликом дискусије;
- Иницира активности;
- Стимулише поделу и размену информација међу учесницима;
- Упоређује мишљења;
- Сумира резултате;
- Тестира резултате;
- Развија и стимулише план даљих активности;
- Користи процесе и технике за снимање и приказивање података, за анализу података, креирање идеја, процену идеја и припрему за доношење одлуке.

ОСНОВНА ПРАВИЛА У ГРУПНОЈ ДИСКУСИЈИ

- Поставите временско ограничење;
- Сазнајте да ли сваки учесник има довољно времена да остане до краја састанка, ако не, питајте га када планира да напусти састанак (и тако му омогућите да учествује у важним одлучивањима).
- Предмети дискусије на састанку су већ дефинисани, такође и агенда са временским ограничењима за сваку тачку;

ПРАВИЛА ЗА УЧЕСНИКЕ

- Само једна особа говори понаособ;
- Постоји временско ограничење дискусије (одређивање дужине дискусије зависи од величине групе и расположивог времена);
- Сви учествују једнако, нико не сме да доминира;
- Свако има право на изражавање свог мишљења, без одбијања других учесника;
- У реду је уколико се неко не слаже са изнетим мишљењем;
- Говорници учествују по принципу један за другим (фацилитатор надгледа смењивање учесника).

Како успоставити основна правила?

Фацилитатор би пре почетка састанка требало да добије одобрење од учесника везано за основна правила: како ће састанак бити вођен, која

права и одговорности имају учесници састанка, а која фацилитатор. Договором о томе пре почетка, или на почетку састанка избећи ће се да се о томе расправља касније у току састанка. Ево неколико уобичајених основних правила:

Пример основних правила за састанак 44 учесника са правом гласа (**HIV Comprehensive Care Working Group 1993 Consensus Meeting on Ryan White Title II Funding Distribution)**

- **Избалансираћемо процес (потреба за учешћем – укључивањем, фокус на квалитету и искуству за учеснике радне групе) и ефикасност (потреба да се дође до квалитетних резултата и предвиђеном времену).**
- **Пребацићемо одговорност на мање групе како би направиле препоруке за учеснике у пленуму радне групе. Препоруке мањих група ће бити размотрене и могу бити промењене у пленуму. Промена препорука мањих група могућа је само уз сагласност целе радне групе.**
- **Реч у дискусији се тражи дизањем руке, нема прекидања говорника, нема понављања, држати се предмета расправе.**
- **Користићемо правила консензуса, како у раду мањих група, тако и у пленуму. Ако консензус не може да буде постигнут, користићемо већинско гласање дизањем руку. Ако већина учесника у пленуму не може да се сложи о одлуци, пресудиће мишљење Канцеларије за АИДС.**
- **Нећемо ревидовати понуђене почетне документе Канцеларије за АИДС. Фокус наше расправе биће на субстанцијалним проблемима, а не на форми.**
- **Како бисмо промовисали позитивну климу за отворену расправу, сложићемо се да се понашамо у складу са следећим:**
  - **Указивање поштовања према другима, тако што ћемо избегавати личне нападе и коришћење "етикета", слушаћемо са разумевањем и ограничићемо посматрање процеса само на понашање (не подразумевајући да знамо нечије мотиве).**
  - **Фокусираћемо се на оно што је предвиђено агендом и поштовати време.**
  - **Уколико појединац или мала група прихвати споразум, он ће на време сигнализирати да је спремаљн да га потпише, или да није за то спреман.**
  - **Прихватљиво је да се позива на правила процеса у свако доба.**
  - **У дискусији неће доминирати мали број људи.**
  - **Међусобна конверзација је прихватљива, уколико не омета остале учеснике. Није прихватљив стални дијалог између двају учесника док траје расправа.**
  - **Прихватљиво је добро расположење.**

- Јављање за реч (обично дизањем руку). Фацилитатор даје реч онима који су се јавили за реч, по редоследу јављања. Фацилитатор може да говори о теми тек када је и он на листи, по редоследу пријављивања. Ово правило не важи за "брејнсторминг" сесију.
- Нема прекидања говорника, осим у случају

- тражења појашњења онога што је речено, или

- инсистирања да се поштује процес који је усвојен.

- Поштовање предмета расправе (на пример: "Зоране, само тренутак, имамо веома јасно дефинисан предмет рас-праве, вратићу се и дати ти реч поново када бу-демо дошли до тога о чему сада говориш.")
- Концизност и инсисти-рање на концизности. Не понављати оно што је већ речено.
- Поштовање других и љубазно понашање.

Питања – основни алат фацилитатора

Добар фацилитатор поставља много питања! Нека од њих ће усмеравати дискусију, нека ће тражити разјашњавање проблема или пут ка решењу, нека ће доприносити потврди заузетих ставова.

Сва питања којима се фацилитатор служи могу се поделити на:

- отворена питања;
- питања којима се установљава одговорност;
- преусмерена питања;
- фидбек и питања којима се тражи потврда и
- затворена питања.

ОТВОРЕНА ПИТАЊА

Отворено питање је питање на које се не може одговорити са ДА или НЕ. Отворена питања наводе на размишљање, дају подстрек дискусији и спречавају чланове групе да успоставе крајње одговоре пре доношења одлуке. Ова питања најчешће почињу са КАКО, ШТА, ЗАШТО?

- Како ће ово решење утицати на вас?
- Како ћете имплементирати овакве идеје?
- Какво је ваше мишљење о приказаним решењима?
- Шта треба урадити да би се спречиле овакве грешке?
- Шта ће се десити ако не решимо проблем?
- Шта добијамо, а шта губимо оваквим поступком?
- Зашто имамо проблем са приступом који је приказан?
- Зашто изгледа да је корак 3 најважнији за цео процес?

ПИТАЊА КОЈИМА СЕ УСТАНОВЉАВА ОДОГОВОРНОСТ

Припрема за отворена питања почиње са установљавањем одговорности. Сагласно са принципима тимског тада, фацилитатор мора да зна како да користи три речи да би добио више информација: ОПИШИ, КАЖИ и ОБЈАСНИ.

- Можете ли да опишете типично коришћење телефона?
- Можете ли да нам кажете како корисници реагују на промену правила?
- Можете ли, молим вас, објаснити зашто нови систем кошта више него предходни?

ПРЕУСМЕРЕНА ПИТАЊА

Чланови групе обично често питају фацилитатора оно чиме потврђују своје сопствене идеје и запажања. Важно је да фацилитатор увек има на уму да мора да остане неутралан. Добар метод је да у оваквим случајевима користи преусмерена (»бумеранг«) питања. Ако је питање у сагласју са темом, одговорите. Са друге стране, ако питање није у сагласности са темом, покушајте да га преусмерите на другог члана групе, или на целу групу.

На пример, може се десити да неко из тима постави питање

- Шта мислите, зашто је функционисање нашег система сада скупље?

Као фацилитатор, требало би да преусмерите питање на следећи начин:

- Шта други мисле о томе?
- Мислим да је то у тесној вези са оним што је Марина рекла малопре, Марина, шта ти мислиш о томе?
- Неко са више искуства у овој области би требало да одговори на ово питање. Да ли овде постоји неко ко је раније радио на овом систему?

ФИДБЕК И ПИТАЊА КОЈИМА СЕ ТРАЖИ ПОТВРДА

Једна од кључних тачака у дискусији је онда када фацилитатор треба да сумира дискусију или потврди предмете о којима се дискутовало. У исто време, неопходно је да чланови тима на исти начин схвате дискусију. Тада треба користити ову врсту питања.

- Покушао сам, господине Јовановићу … ако сам вас добро разумео, рекли сте да …. Да ли сам вас добро разумео?
- Шта смо до сада урадили? Да ли неко хоће да сумира резултате до којих смо дошли?
- Да ли можемо да се сложимо око разлога зашто је нови систем много скупљи?
- Рекли сте да желите да анализирате решења која ће помоћи избегавању истих грешака убудуће. Коју област ћемо прво започети?

ЗАТВОРЕНА ПИТАЊА

Неискусни фацилитатори сувише често употребљавају затворена питања. Таква питања проузрокују да учесници одговарају са ДА или НЕ и да често осећају да нису довољно укључени. Користите веома ретко оваква питања зато што не доприносе решавању проблема и дискусији.

- Да ли је све јасно?
- Колико грешака смо направили?

- Ко је задужен за контролу предузетих мера?
- Колико нових производа можемо направити без губитака?

Мали трикови – како да ваша фацилитација буде добра

ЗНАТИ АГЕНДУ И ИМАТИ ПОТПУНУ СЛИКУ ГРУПЕ И САДРЖАЈА САСТАНКА

Зашто група покушава да постигне одређене очекиване резултате? Зашто су управо те одлуке значајне, а друге могу да сачекају? Фацилитатор може бити много опуштенији везано за ток самог састанка уколико су очекивани резултати састанка довољно јасни.

ЗНАТИ СВАЧИЈЕ ИМЕ

Ово је веома значајно и доприноси успеху састанка. Уколико се не ради о групи која се често састаје и довољно вам је позната, сачините за себе план седења у сали са именима учесника, или осигурајте пре састанка, или у току упознавања да сваки учесник пред собом има таблу са именом. Обавестите у току упознавања учеснике о овим својим настојањима да знате њихова имена.

ДАВАТИ РЕЧ УЧЕСНИЦИМА ОНИМ РЕДОСЛЕДОМ КОЈИМ СУ СЕ ПРИЈАВИЛИ

Строго водите рачуна о томе и правите своју листу пријављених за дискусију. Ако се учесници пријављују за дискусију дизањем руке, дајте им знак да сте их приметили и уписали у своју листу, како би могли да наставе да прате дискусију. Уколико постоји договор о томе да и ви као фацилитор можете да учествујете у дискусији (о томе се договарате са учесницима пре почетка дискусије!), поштујте то правило и себи дајте реч онда када сте на реду за дискусију!

ИМАТИ КОНТАКТ ОЧИМА СА СВИМ ПРИСУТНИМ УЧЕСНИЦИМА

Контакт очима је битан из више разлога. Он успоставља поверење између фацилитатора и учесника. Такође омогућава фацилитатору да прати промене понашања или емоција појединца и да покуша да их укључи у ток састанка, уколико за то има потребе. Контакт очима све присутне упућује на “овде и сада” састанка.

УКАЗАТИ НА ОСНОВНА ПРАВИЛА ДИСКУСИЈЕ (КОЈА СУ УСВОЈЕНА) ШТО ЈЕ ПРЕ МОГУЋЕ

На пример, љубазно и дипломатски прекините говорника када се удаљи од теме и замолите га да се држи предмета о коме се дискутује. Дипломатска, правовремена (рана) интервенција којом се штите усвојена основна правила групне дискусије говори о томе да сте ви озбиљан фацилитатор, што помаже учесницима да и они буду озбиљни.

ПОМОЋИ ГРУПИ ДА ДОЂЕ ДО ПРЕДЛОГА ИЛИ ЗАКЉУЧКА

Учините све да група “изађе” са предлогом када процените да је дискусија била довољна за тако нешто и да се може прећи на одлучивање. Фацилитатор треба да изврши сумирање онога што је речено и да покуша да формулише предлог одлуке, или да прекине дискусију и да позове неког из групе да формулише предлог.

Шта радити ако учесници праве проблеме?

Проблематично понашање учесника је чест пратилац групне дискусије и део посла фацилитатора је, између осталог, да препозна овакво понашање и да се са њим носи током трајања састанка.

Проблематично понашање може потпуно пореметити не само посао фацилитатора, већ и успешно одвијање процеса. Зато га треба на време осујетити, користећи између осталог и типологију проблематичног понашања.

ТИПОВИ ПРОБЛЕМАТИЧНОГ ПОНАШАЊА

- Они који касне;
- Дезертери;
- “Изгребане плоче”;
- “Неверне Томе”;
- Спавалице;
- Људи на погрешном месту;
- Шаптачи;
- "Велика уста";
- Нападачи;
- Интерпретатори;
- Трачаре;
- Свезналице;
- Кибицери.

ОНИ КОЈИ КАСНЕ

Због тога што стално закашњавају на састанак, они немају потпуни увид у материју. Обично када је састанак усредсређен на решавање проблема чије су све чињенице презентоване на почетку, њима недостају основне чињенице потребне за правилну одлуку. Још је горе када "они који касне" причају о стварима о којима је већ говорено на почетку састанка.

Немојте их прекоревати пред групом. Сачекајте крај састанка и онда их просто питајте о разлозима због којих често касне. Не постављајте се у позицију ментора! Упитајте особу која хронично касни шта би се могло урадити да састанак буде ефективнији како би он или она дошли на време. Последња могућност је да замолите особу која касни да презентује важан проблем на почетку следећег састанка.

ДЕЗЕРТЕРИ

Увек напуштају састанак пре његовог завршетка. Чак иако се чини да прерано напуштање не нервира тако много као кашњење, дезертери троше много енергије групе када одлазе пре краја састанка.

Неки психолози доказују да није делотворно конфронтирати се са дезертерима на самом састанку и предлажу да се потраже узроци овог узнемиравајућег понашања. Да ли су састанци предуги? Превише досадни? Да ли су лоше вођени?

Упитајте на почетку састанка да ли ће сви остати до самог краја. Ако сви потврде, шансе за потенцијалне дезертере су минималне.

"ИЗГРЕБАНЕ ПЛОЧЕ"

Изгребане плоче стално понављају исто мишљење.

Употребите меморију групе да би се потврдило да је ово мишљење значајно само за ову особу. Докажите му да је то већ речено и записано неколико пута.

Ако особа остане незадовољна и изгледа да има поново потребу да о томе говори, могли бисте да сугеришете: " Шта ако вам дамо још три минута које можете искористити да нам говорите о томе? Неопходно нам је да ослободите своје мисли и да се усредсредите на преостали део састанка са нама."

"НЕВЕРНЕ ТОМЕ"

Иако је здраво у групи имати скептике, стриктни негативизам је лош алат за сваки креативни напор.

Сви у групи можете се сложити да се ниједна идеја неће процењивати пре него што се виде све њене добре или лоше стране.

Ако неверни Тома утиче на остале својим негативизмом, реците да овакав став сматрате кршењем правила рада групе која су усвојена пре састанка.

СПАВАЛИЦЕ

Неко ко седи у првом реду, испружених руку, погледа који лута, са изразом досаде на лицу, ногама које наизменично прекршта, доводи фацилитатора до лудила. Ипак спавалице не морају да буду упозораване на њихово понашање.

У неким случајевима покушајте да им то децентно ставите до знања, на пример да их питате да их случајно ова дискусија не замара. Тек после тога пређите на више нивое интервенције.

Људи на погрешном месту

Људи на погрешном месту седе и цртају по папиру испред себе, гледају у плафон или кроз прозор, лутају погледом, преврћу странице возног реда или чак читају новине током састанка.

Затражите њихово мишљење о проблематичној тачки текуће дискусије и оставите мало времена док исто питање поставите другоме. Проналажење разлога за њихово опадање пажње често ће бити изненађујуће за групу.

Шаптачи

Шаптачи стално шапућу нешто свом суседу и понашање таквих особа је једно од најиритантнијих међу проблематичним понашањима за фацилитатора. Веома је тешко концентрисати се када двоје људи стално шапућу или се кикоћу у вашем присуству. Међутим, многи чланови групе нису довољно храбри да их утишају.

Ви као фацилитатор покушајте да се физички приближите шаптачима. Оваква неупадљива интервенција често упали. Ако шаптачи наставе, погледајте по соби и реците: "Молим за вашу пажњу." Техника која се заснива на изналажењу начина да се шаптачима пронађе место у првим редовима је такође веома паметна.

"Велика уста"

"Велика уста" говоре превише и прегласно и они су доминантне фигуре састанка. Сва "велика уста" су од исте сорте и они су природна појава сваког састанка. То су често старије особе или особе са ауторитетом што фацилитатору задаје додатне проблеме.

Најнеупадљивија техника да се са њима носите захтева од вас да станете близу њих.

Док они говоре, покушајте да им се физички приближите и да задржите визуелни контакт док стојите пред њима. Ваша физичка блискост - ви стојите, он седи - утицаће да спознају своје понашање и да престану да говоре.

Нападачи

Ови људи потхрањују свој критицизам, они негирају сваку чињеницу или логичко размишљање. Овакво понашање може такође довести до осећаја несигурности на састанку. Али више је него могуће да овакве људе имате на састанку

Трик у понашању са њима је да будете у стању да преусмерите напад са особа на ствари. Љубазна опаска да соба за састанке није место за личне нападе може бити од користи. Најгоре што се може десити је контрареакција - састанак може постати све гори и гори после тога. Најбољи одговор је не одговарати чак иако сматрамо да нема много људи који су у стању да буду на овако ниском нивоу самоконтроле.

Интерпретатори

Ово су самопроглашени интерпретатори који покушавају да "помогну". Како немају много сопствених идеја, они покушавају да учествују у дискусији препричавајући и објашњавајући оно што, по њиховом мишљењу, није добро објашњено од стране предходног дискутанта.

Они лако могу да буду заустављени. Само запитајте предходног дискутанта да ли је оваква интерпретација коректна или није.

Трачаре

Овај тип је веома опасан јер је пун полуистина без адекватне подршке чињеница.

Једина помоћ је да завршите састанак и проверите информације. После неколико провера прогласите информацију нетачном, полуистинитом или неупотребљивом. На тај начин оваква тактика може бити спречена.

Свезналице

Свезналице користе свој статус, године, позицију или искуство да нападају.

Одмах потврдите да свезналица има искуство, али учините све да он схвати разлоге због којих се проблем мора решавати у групи. "Наравно, схватамо и поштујемо ваше искуство у овој области, али одлуку би требало донети заједнички у групи, после узимања у обзир свих алтернатива."

Кибицери

Кибицери вам стално говоре шта би требало да радите: "Ја бих пустио људе да још издискутују проблем пре него предложе могућа решења."

Фацилитатор као неко ко у основи пружа помоћ групи требало би да тражи сугестије од групе у вези са вођењем процеса и да диригује њиме. Оног момента када кибицер почне да критикује ваш рад, потражите од њега да сугерише начин и онда се консултујте о томе са остатком групе.

Ако остатак групе има исто мишљење, почните одмах да се понашате у складу са њим. Ако се група не слаже, доћи ће до расправе између кибицера и остатка групе и ви остајете ван ове расправе.

ПРИЛОГ IV ТЕХНИКЕ ГРУПНОГ ОДЛУЧИВАЊА

Матрица поређења парова

Шта је матрица поређења парова?

Матрица поређења парова омогућава тиму да изабере најбољу алтернативу из скупа могућих алтернатива. Из листе која је дата треба упоредити парове алтернатива тако да упоређивање парова доведе до избора најбоље солуције. Ова техника се најчешће користи када постоји неколико (*осам или више*) опција за решавање проблема.

Најбоља аналогија за ову технику је лига систем у спорту – у овом случају игра се серија утакмица "*свако са сваким*".

Када се обично користи матрица поређења парова?

- Када постоји потреба да се крупна одлука подели у мање и за одлучивање лакше одлуке;
- Када се жели да процес одлучивања осигура да свака алтернатива има исти фер третман у процесу групног одлучивања;
- Када су алтернативе релативно сличне.

Како урадити посао? (Шест корака матрице поређења парова)

Корак 1: Идентификовати проблем, циљ и опције

- Одредити проблем којим се бавите и циљ који желите да достигнете;
- Сачинити листу опција (алтернатива) из којих морате одабрати најбољу да бисте достигли постављени циљ;

КОРАК 2: ПРИПРЕМИТИ САСТАНАК

- Припремити графички приказ (карту) у виду матрице поређења парова алтернатива (види слику);
- Објаснити процес групи: по хоризонтали и вертикали су у истом редоследу алтернативне опције. По дијагонали су затамњена поља. Поређење алтернатива се врши по хоризонтали са првом, другом, итд., алтернативом по вертикали. У празна поља изнад дијагонале уписују се резултати поређења одговарајућих алтернатива (пресек). Резултат је алтернатива коју група изабере, односно за коју процени да је повољнија. Процес је завршен када су попуњена сва поља изнад дијагонале. Онда треба пребројати префериране опције у пољима по хоризонтали и ветикали ("тотали"). Најбоља је опција која има највише преферираних гласова у тоталу.

КОРАК 3. ВОДИТИ ПРОЦЕС УПОРЕЂИВАЊА ПАРОВА СВАКИ СА СВАКИМ И ОДЛУЧИВАЊА

- Председавајући (или фацилитатор) објашњава (чита) сваки пар алтернатива и тражи од групе да гласају за једну од две алтернативе које се упоређују дизањем руку, у зависности од тога која је за њих боља (преферентнија). Када се преброје гласови, председавајући уписује у одређено поље које је у пресеку посматраних алтернатива (обавезно изнад дијагонале) ознаку алтернативе која је добила више гласова (не уписује се број гласова!). Поступак се понавља све док се не упореде све алтернативе, односно не попуне сва поља матрице изнад дијагонале.

КОРАК 4. УБЕЛЕЖИТИ РЕЗУЛТАТ УПОРЕЂИВАЊА ПАРОВА

- За сваки хоризонтални ред (односно алтернативу по хоризонтали) пребројати број преферираних опција. Тај број се пише у тоталу са десне стране. Исти поступак поновити и за сваку вертикалну колону и збир написати у дну матрице. Сабрати тотале за редове и колоне. Овај збир означава број преференције за одређену алтернативу или опцију и према овим бројевима се прави редослед пожељности алтернатива. Алтернатива која има највећу пожељност побеђује. Уколико две или више алтернатива имају исти број поена, могуће је гласати о томе која је алтернатива боља (када две алтернативе имају исти скор), поновити цео процес са алтернативама које имају исти скор (уколико их је више), или користити неку другу технику за одређивање преферентне опције.

КОРАК 5. ДИСКУТОВАТИ И РАШЧИСТИТИ ЕВЕНТУАЛНЕ НЕДОУМИЦЕ ОКО РЕЗУЛТАТА

- Образложити коначни избор и дискутовати шта тај избор значи за групу и за сам проблем. Поставити следећа питања: шта, како, када и колико?

МАТРИЦА ПОРЕЂЕЊА ПАРОВА

ПРОБЛЕМ	
ЦИЉ	

АЛТЕРНАТИВЕ	Алтернатива 1	А1	
	Алтернатива 2	А2	
	Алтернатива 3	А3	
	Алтернатива 4	А4	
	Алтернатива 5	А5	
	Алтернатива 6	А6	

	А1	А2	А3	А4	А5	А6	ТОТАЛ
А1							
А2	✹						
А3	✹	✹					
А4	✹	✹	✹				
А5	✹	✹	✹	✹			
А6	✹	✹	✹	✹	✹		
ТОТАЛ							

НАЈБОЉА АЛТЕРНАТИВА	

Према: P. Keith Kelly, Team Decision - Making Techniques, Richard Chang Associates Inc, Publication Division, Irvine California, USA

КОРАК 6. ЗАТВОРИТИ САСТАНАК

- Време за завршетак састанка (процеса) је онда када више нема потребе за одлучивањем, када група потпуно разуме шта је било изабрано и зашто и када се члановима групе захвалимо за њихове идеје и проведено време.

Метода тежинских коефицијената

Шта је метода тежинских коефицијената?

Метода тежинских коефицијената је једна од метода групног одлучивања којом се омогућава избор између понуђених алтернатива, уз коришћење јасно дефинисаних критеријума за доношење одлука.

Када се ова метода обично користи?

- Тим треба да изабере између неколико алтернатива и неопходно је избор базирати на томе зашто се доноси баш такав избор и на тај начин (неопходно је имати објашњење).
- Желите да будете сигурни да је тим објективно донео одлуку (нарочито прихватљиво када постоје јаки разлози за сваку алтернативу).
- Желите да тим дође до одлуке коју ће подржати сви чланови тима и коју ће сви бити способни да објасне у комуникацији са другима.
- Желите да одлучите о бољој (или најбољој) алтернативи са скраћене листе методе матрице поређења парова (када две или више алтернатива имају исти скор).

Како урадити посао? (Седам корака методе тежинскох коефицојената)

КОРАК 1. ЗАПОЧЕТИ САСТАНАК И САЧИНИТИ ЛИСТУ АЛТЕРНАТИВА

- Понудите тиму временско ограничење састанка. У глобалу овакав састанак не треба да траје више од 45 до 60 минута.
- Припремите празну листу критеријума на табли (видети табелу у прилогу).

- Припремите листу алтернатива или опција на врху (у првој колони) празне листе критеријума. Критеријуми ће бити у првој колони (без уписивања), у другој колони се оставља место за тежине критеријума, а у првом реду су излистане алтернативе.
- Алтернативе се најчешће генеришу техником набацивања идеја (брејнстормингом).

Корак 2. Генерисање критеријума техником набацивања идеја (BRAINSTORMING)

- Алтернативе које имате треба да процењујете на основу најзначајнијих квалитета које свака алтернатива треба да има. Ови квалитети се називају критеријумима за одлучивање. Свако од нас користи критеријуме за одлучивање у свим аспектима живота. На пример, критеријуми могу бити лакоћа имплементације, цена, могућност да се удовољи жељама клијената, расположиви ресурси, најмањи ризик, брзина имплементације, дуготрајност, итд.

Корак 3. Одредите релативну значајност за сваки критеријум

- Придружите сваком критеријуму одређену тежину (тежински коефицијент) која репрезентује његову релативну значајност. Да бисте одредили релативну значајност сваког од критеријума, запитајте: “Колико је овај критеријум значајан у односу на остале?”
- Тежине критеријума обично се дају у процентима, тако да укупан збир тежина износи 100.

Корак 4. Успоставите скалу за оцењивање и онда оцењујте алтернативе

- Прво се успоставља скала за оцењивање која ће се користити. Мора се успоставити конзистентна скала како би се уређивале различите идеје или алтернативе према одабраним критеријумима. Најчешће се користи скала од десет подеока, при чему је оцена 1 најнижа, а оцена 10 највиша.
- Вредност се уписује у поље у коме се секу алтернатива и критеријум.

МЕТОДА ТЕЖИНСКИХ КОЕФИЦИЈЕНАТА

ПРОБЛЕМ	
ЦИЉ	

АЛТЕРНАТИВЕ	Алтернатива 1	А1	
	Алтернатива 2	А2	
	Алтернатива 3	А3	
	Алтернатива 4	А4	
	Алтернатива 5	А5	
	Алтернатива 6	А6	
КРИТЕРИЈУМИ	Критеријум 1	К1	
	Критеријум 2	К2	
	Критеријум 3	К3	
	Критеријум 4	К4	
	Критеријум 5	К5	
	Критеријум 6	К6	

КРИТЕРИЈУМ	ТЕЖИНА	А1		А2		А3		А4		А5		А6	
К1													
К2													
К3													
К4													
К5													
К6													
ТОТАЛ													

НАЈБОЉА АЛТЕРНАТИВА	

Према: P. Keith Kelly, Team Decision - Making Techniques, Richard Chang Associates Inc, Publication Division, Irvine California, USA

Корак 5. Срачунајте коначни резултат

- Помножите тежински коефицијент (приказан у кораку 3) вредношћу за алтернативу (приказаном у кораку 4).
- Овај резултат упишите (у заграду) у поље у коме се секу алтернатива и критеријум.
- Саберите вредности у заградама за сваку алтернативу и упишите их у тотални скор у дну табеле.

Корак 6. Изаберите најбољу алтернативу

- Најбоља алтернатива је она која има највећи тотални скор. Међутим, морате бити спремни да неће увек као најбоља бити изабрана алтернатива са највећим тоталним скором.
- Ако се чланови тима не слажу, могуће је извршити измену било тежинских коефицијената, било оцена алтернатива по појединим критеријумима и поновити процес са новим вредностима.

Корак 7. Затворите састанак

- Време за завршетак састанка (процеса) је онда када је ваша група дошла до сагласности о томе која је најбоља алтернатива, када група потпуно разуме шта је изабрано и зашто и када се члановима захвалите за њихове идеје и утрошено време.

ПРИЛОГ V ЈАВНИ СКУПОВИ

Током процеса планирања Локалне Агенде 21 веома често ћете бити у прилици да организујете и водите јавне скупове у вашој општини. Посебно је важно одржавати овакве скупове у почетној и завршној фази планерског процеса. У почетној фази, када се ради на иницијацији самог процеса и стварању партнерства, јавни скупови се организују да би се јавност упознала са идејом, да би се обезбедила подршка процесу планирања унутар заједнице, као и да би се потенцијални партнери охрабрили да узму учешћа у планирању одрживог развоја. У завршној фази планерског процеса, када су формиране стратегије и акциони планови, јавни скупови служе за објашњавање предложених стратегија и планова, поново за задобијање подршке јавности за имплементацију, као и за неку врсту ревизије самог процеса од стране јавности.

Неке од одлика јавни скупова су:

- треба да буду добро структуирани и организовани;
- по својој природи то су формални догађаји;
- отворени су за грађане и јавност уопште (укључујући медије).

Основна сврха јавних скупова је да представе одговарајуће информације публици, али и да се од те публике приме повратне информације. Због тога се овакви скупови могу сматрати једним од “алата” комуникације у процесу планирања Локалне Агенде 21.

Генерално гледано, јавни скупови су идеално место за:

- ширење исте информације у исто време према великом броју људи,
- омогућавање члановима заједнице да изразе (или ускрате) своју подршку и
- охрабривање интеракције између планерског тима (групе заинтересованих учесника) и заједнице.

Нажалост, јавни скупови су у исто време и одлична прилика да информација за коју се жели да буде прослеђена грађанима, буде погрешно схваћена или да се створи амбивалентност од стране грађана према процесу Локалне Агенде 21. Због тога треба бити веома опрезан са припремама за сваки јавни скуп.

Када користити јавне скупове?

Често се јавни скупови користе за обележавање почетка или краја одређене активности или фазе у планерском процесу, обележавање одређених успеха или достигнућа у планирању, упознавање јавности са налазима експертских студија или анкета. Такође, ако се жели спровођење истраживања на терену, или анкете у коју су укључени грађани, упутно је пре тога организовати јавни скуп и на њему упознати грађане са планираном активношћу.

Овакви скупови омогућавају грађанима да изразе своје интересовање и да постављају питања. Међутим, увек треба имати у виду да овакви састанци дају прилику окупљенима да у току састанка мењају тематику, агенду и приступ који је припремљен. Јавни скупови су, дакле, мач са две оштрице!

Када не треба користити јавне скупове?

Јавни скупови нису најбољи начин комуникације са јавношћу у свакој прилици. Увек треба имати на уму динамику јавних скупова, коју је доста тешко контролисати, као и негативне последице које ова динамика може имати по жељена достигнућа јавног скупа. Искусни фацилитатори процеса увек ће се пре одлучити за неки други облик партиципације јавности, пре него посегну за јавним скупом.

Јавне скупове не треба користити:

- за процес информисања јавности онда када нема конкретног повода за информисање;
- само зато што осећате да је потребно појавити се у јавности ("бити присутан");
- као први облик који се примењује за комуникацију са јавношћу;
- када треба саопштити лоше вести или контроверзне информације.

Такође, јавне скупове не треба организовати:

- недељом, или на дан празника;
- не треба их уклапати у неке друге специјалне догађаје, који нису у вези са процесом планирања Локалне Агенде 21.

Где и када организовати јавне скупове?

Основно правило је да јавни скуп треба организовати у време које највише одговара онима којима је намењен – грађанима. По правилу, то време је

радним даном, са почетком између 19 и 19^{30}. Алтернативно, може се размишљати о суботи као погодном дану. Треба водити рачуна да се у позиву на јавни скуп назначи и његово трајање (највише два сата).

Јавни скуп требало би да буде одржан на месту које је доступно и одговарајуће (по величини и опремљености) онима за које се очекује да буду присутни. Просторија у којој се предвиђа одржавање скупа треба да буде довољно велика да прими све грађане за које се очекује да буду присутни. Гужва у сали може бити отежавајућа околност за организатора састанка, али то може бити и полупразна сала. Треба водити рачуна и о наизглед неважним ситницама, као што је осветљење сале, вентилација, али и довољан број паркинг места у близини (многи важни представници заједнице често се "размажено" понашају и неке од ових ситница могу утицати на њихов недолазак).

Како припремити јавни скуп?

Нема алтернативе добром планирању јавног скупа! Сваки пропуст у планирању може се осветити организатору. Због тога треба водити рачуна о следећем:

- Увек имајте на уму да јавни скуп представља **двосмерну комуникацију**! Заборавите на то да ће ваш јавни скуп бити само начин да ВИ саопштите своју информацију. Очекујте питања, различите ставове, подршку али и антагонизам, често фрустрације и бес, односно цео спектар емоција.
- Припремите "**пакет за састанак**"! То треба да је фасцикла са свим потребним подацима који могу бити тражени од грађана (о садржају пакета видети у оквиру).
- Често ће, осим вас као фацилитатора, на јавном скупу учествовати и други чланови групе заинтересованих учесника. Будите сигурни пре одржавања скупа да сваки од учесника **зна своју улогу**. Корисно је направити **генералну пробу**!

ВАША ЧЕК ЛИСТА

ПРИПРЕМА

Датум и време одржавања: _____

Локација: _____

Одговорна особа _____
Телефон: _____
Број места: _____
Цена закупа: _____

Одговоран за просторију: _____

Очекивани број људи: _____

Потребан преводилац ДА НЕ

Име: _____
Контакт потврђен ДА НЕ
Цена: _____

Позиви упућени:

Чланови радног тима ДА НЕ
Локална самоуправа ДА НЕ

Остали _____

Припремљена агенда ДА НЕ

Припремљена форма за евалуацију

ДА НЕ

Припремљена презентација ДА НЕ

Припремљен визуелни материјал за презентацију ДА НЕ

Предвиђена генерална проба ДА НЕ

Када? _____
Где? _____
Извршена проба ДА НЕ

Припремљена правила рада: ДА НЕ

Послати позиви: ДА НЕ

Послата документација уз позиве

ДА НЕ

Припремљено саопштење за медије

ДА НЕ

Оглашен јавни скуп у медијима

ДА НЕ

АУДИО ВИЗУЕЛНА ОПРЕМА

Видео бим	ДА	НЕ	непотр.
Пројектор	ДА	НЕ	непотр.
Видео рекордер	ДА	НЕ	непотр.
Филм пројектор	ДА	НЕ	непотр.
Платно за пројекцију	ДА	НЕ	непотр.
Микрофони	ДА	НЕ	непотр.
Касетофон	ДА	НЕ	непотр.
Видео камера	ДА	НЕ	непотр.
ТВ	ДА	НЕ	непотр.
Продужни каблови	ДА	НЕ	непотр.
Ласерски показивач	ДА	НЕ	непотр.
Прикључак за струју	ДА	НЕ	непотр.

ПРОСТОРИЈА

Сређивање просторије-распоред

До (датум и време): _____
Задужен: _____

Рок за напуштање просторије: _____

Обезбеђење потребно ДА НЕ

Задужен: _____

Телефон ДА НЕ

Услови у просторији:

Вентилација – грејање _____

Осветљење _____

Тоалети _____

Рашчишћавање после скупа ДА НЕ

Задужен _____

Ситан инвентар ДА НЕ

Задужен _____

ОСТАЛО

Евалуационе листе дели и сакупља

_____

Писма захвалности после скупа

_____

Чек листа може бити веома корисна за припрему јавног скупа. Иако наизглед ситнице, све што се налази у овој чек листи веома је важно за одржавање скупа. Често једна ситница може компромитовати добру удеју и поруку!

Осим наведеног, код припрема за јавни скуп треба водити рачуна и о следећем:

- Будите начисто са тим зашто овакав јавни скуп организујете! **Сврха** јавног окупљања треба да је веома јасно одређена. НАПИШИТЕ ЈЕ!
- Испланирајте своју **поруку**! Наравно, ово треба да је порука целе групе заинтересованих учесника, уколико она стоји иза јавног скупа. Покушајте да на једном од састанака дискутујете о томе!
- Имајте на уму да просечан посетилац јавног скупа не може да апсорбује **више од три поруке** на једном скупу. Немојте га затрпавати порукама, иако се може чинити да је баш тада добра прилика!
- Одлучите о **датуму** јавног скупа. Нека то буде бар две недеље пре његовог одржавања! Дајте времена себи, али и грађанима.
- Планирајте **презентацију**. Нека буде кратка, јасна и фокусирана. Појединачна презентација дужа од 15 минута почиње да губи ефекат. Све презентације не треба да трају дуже од 30 минута! Циљ презентације је да се слушаоцу презентира таман толико информација да схвати бит поруке, остављајући простор за додатна разјашњења кроз одговоре на питања. Сувише детаља служи обично да се створи конфузија, пре него да се слушаоци импресионирају!

ПОРУКА

Порука мора да буде усмерена на циљну групу. О којим аспектима треба притом размишљати?

За почетак треба водити рачуна о издржљивости публике. Та издржљивост је у овим временима информативног бомбардовања и могућности "мењања канала" све мања. Због тога важи правило да увек треба бити кратак и сажет. Порука, дакле треба да буде KISS (Keep It Short and Simple / буди кратак и једноставан). Морате, дакле, знати шта желите и морате то рећи укратко. То звучи једноставно, али је изузетно битно. Има много људи који започну излагање, а да нису довољно формулисали срж поруке. Велики је ризик да се онда изгубе у дигресијама. Срж поруке се састоји од неколико реченица које чине "црвену нит" излагања. Та суштинска **централна порука** је кратка, али морате бити у стању да о њој говорите сатима.

Добра централна порука мора да задовољава још и следеће критеријуме:

- мора да буде позитивна (дакле, радије за нешто, него против нечега):
- мора да буде усмерена на решење, дакле не на проблем, већ на конкретна и реална решења:
- мора да буде усмерена ка будућности, дакле не треба да дира у старе ране и
- мора да отвара могућност акције.

Централна порука функционише као подсетник, како за публику, тако и за говорника. Због тога је битно да се порука неколико пута понови, на пример на почетку, негде у средини и на крају излагања. То представља ослонац публици да настави да прати излагање. И за говорника централна порука представља безбедно одмориште Уколико начас изгуби нит, може да понови централну поруку

- Припремите **агенду**. Нека свако од учесника зна своју улогу. Фацилитатор процеса (у овом случају и фацилитатор јавног скупа) обично отвара скуп, представља учеснике, успоставља правила рада, даје веома кратак приказ онога о чему ће се говорити, а затим даје реч неком од чланова групе заинтересованих учесника. Они су задужени за детаљнију (обично техничку) презентацију онога о чему се говори. Фацилитатор затим води део са питањима и одговорима.
- Уколико је то могуће, трудите се да припаднике заједнице укључите у припрему агенде.
- Координирајте послове око закупљивања и аранжирања сале, слања позива и припреме докумената који ће бити понуђени на јавном скупу.
- Обавестите посебно **медије** и осигурајте да ваша порука и позив буду присутни у медијима пре почетка скупа! Позовите их да присуствују скупу. Припремите саопштење за штампу. Имајте на уму да ће новинари писати о ономе што недовољно познају!

Како припремити салу за јавни скуп?

Иако наизглед неважна, припрема сале може бити веома драгоцен капитал за одржавање успешног јавног скупа. Уколико имате могућности да бирате салу и да у њој направите распоред какав вам одговара, учините следеће:

- Дођите раније! Бар неколико сати. Има доста посла око аранжирања сале!
- Аранжирајте салу. Начин седења је веома важан:
- Ваш тим и ви седите тако да је излаз из сале иза вас: ово је увек добар савет. Међутим, ако очекујете велику гужву, стално улажење и излажење из сале, ово је императив за вас. На тај начин умањићете ефекте оваквог понашања.
- Положај вашег тима може да укаже на његову отвореност или затвореност. Отворени положај је увек боље решење. Покушајте да избегнете столове испред вас: много је боље да будете у истом положају као и “публика”. Никада не седите на подијуму, чак и када он постоји, будите у истој равни са публиком.
- Нормално је да ће учесници у планерском процесу тежити да заузму што више места “на позорници”. Избегните то! Покушајте да их и положајем приближите публици.
- Ако учесници седе за столом приликом јавног скупа, поставите сто под неким углом у односу на публику. Избегните фронтално

постављање стола “као за радно председништво”. Говорник у том случају говори са простора који је између стола и публике, а не иза стола. Тиме се баријера између вас и публике смањује.

- Уверите се да имате довољно места у сали. Наравно, може се десити да неочекивано велики број људи дође, у том случају морате имати припремљене резервне столице.

ПРИЛОГ VI ПРЕГОВАРАЊЕ[14]

Преговарање је умеће да се две (или више) страна, које с почетка заузимају неподударне ставове, путем процеса размене схватања и спознаја сопствених позиција (моћи) доведу до таквих становишта да могу заједно дође. Преговори треба да спрече конфликте који би довели до тога да две стране прекину комуникацију или оду дотле да једни другима покушају на силу да наметну своју вољу. Ако преговори пропадну, онда следи раскид, или доминантна страна једнострано намеће своје становиште подређеној страни. Ово друго је одрживо само док траје доминација надмоћне стране. Уколико она ослаби, или друга страна мисли да је ослабила, игра преговарања почиње изнова.

Преговарање је уметност да се добије што више од онога што се жели, након сазнања да никада нећемо добити све што желимо!

Преговарање подразумева да постоје (најмање) два партнера и да та два партнера имају извесне интересе који су у конфликту, али постоји могућност преклапања њихових интереса **Преговарање је корак ка остварењу интереса обе стране унутар зоне преклапања**.

Три врсте преговарања

Упрошћено гледано, постоје три врсте преговарања: преговарање на основу аргумената (убеђивање), преговарање које се заснива на моћи (најјачи побеђује) и преговарање које се заснива на трговини или трампи (ако ти добијеш ово, ја добијам оно).

УБЕЂИВАЊЕ - ПРЕГОВАРАЊЕ НА ОСНОВУ АРГУМЕНАТА

“Најлепши” начин преговарања је преговарање на основу аргумената. Код овог начина најбоље решење заузима централно место. То значи да обе

[14] За ово поглавље делимично је коришћен приручник: Кадић, М., М. Костић, В. Орловић, Н. Томић, Д. Васиљевић (ед.) (2000), *Приручник за учешће јавности у одлучивању о животној средини*, Београд: Регионални центар за животну средину за Централну и Источну Европу

стране искрено теже најбољем решењу у разрешавању проблема. Обе стране отворено износе своје аргументе, а најбољи аргумент побеђује.

За овакву преговарачку ситуацију потребно је испунити два значајна услова: прво, обе стране морају да имају поверења једна у другу и обе морају да желе одржавање добрих међусобних односа у будућности. Друго, обе преговарачке стране морају бити спремне да се одрекну дела својих становишта у корист убедљивих аргумената друге стране. Није, дакле, довољно желети убедити оног другог, већ обе стране морају поћи и од тога да је друга страна спремна да буде убеђена, као што и сами на то морају бити спремни. Ово последње, међутим, није тако једноставно. То би заправо могло значити да ако ваша страна крене са становишта А, а друга страна са становишта Б, коначан исход може да буде и Б. Такав исход морате бити у стању да браните пред јавношћу и унутар сопственог окружења. Тада ћете морати да објасните да је друга страна била у праву.

Додуше, крајњи исход убеђивања често буде нека мешавина аргумената обе стране, па представља најбоље решење. Ретко се дешава да једна страна у преговорима буде у потпуности у праву, док друга у потпуности буде у заблуди.

Битан предуслов за преговоре на основу аргумената је, дакле, да имате отворен став и да зрачите поверењем. Скривени планови и трикови су непримерени на оваквим преговорима, исто важи и за притиске. Добро је да имате храбрости да осим јаких страна сопствене аргументације у процесу убеђивања покажете и слабе стране (а њих скоро увек има, макар зато што предложено решење кошта или иде на штету неке групе или личности).

Други предуслов је да информисаност буде потпуна: само на основу потпуне информисаности ће се неко стварно дати убедити. Ако нека страна жели да буде убедљива, онда треба бити спремна да не изнесе само јаке стране које јој иду у корист, већ треба да се труди да пронађе и истакне интерес друге стране у решењу које сама предлаже. Не ради се, наиме, о томе да се истера своје, већ да се друга страна убеди да је предложено решење такође у њеном интересу. На крају се треба уверити да ли је друга страна у стању да предузме тражене кораке. Сасвим је могуће да они буду разумни у довољној мери, али да нема довољно “маневарског простора”, било због тога што њихова “база” неће дозволити договорено, или једноставно због тога што је договорено превелики корак за супротну страну.

Веома је корисно планирати стратегију и тактику убеђивања. Стратегија убеђивања заснива се на три постулата:

- Довести људе у ситуацију да вам верују;
- Бити способан да резонски објасниш и
- Довести људе у стање емоција.

Како довести људе у ситуацију да вам верују?

- Поверење мора да се заслужи! Оно се гради на показивању ваше **способности и знања**.
- Други извор изградње поверења су **намере**. Ако су ваши мотиви искрени и честити, онда ће вам се веровати.
- Трећи извор грађења поверења је **карактер**. Ако сте особа од принципа, независни, онда ће вам други веровати.
- Последње, али не мање значајно, **личност** (персоналити) сама по себи такође утиче на стварање поверења других људи. Ако вас људи сматрају пријатељски расположеним, отвореног ума, ентузијастом који је интересантан за друге, они ће вам веровати.

Како бити способан да резонски објасниш?

Требало би да увек будете спремни да одговорите на питање "ЗАШТО?" Ово се може постићи планирањем и антиципирањем негативних одговора. Ефективна аргументација не значи коришћење било ког разлога. Сваки разлог који се користи мора да удовољи следећим захтевима:

- Мора стварно да подржава ваше сугестије;
- Мора бити заснован на чињеницама и
- Мора бити прихватљив за људе које тежите да убедите.

ТАКТИКЕ УБЕЂИВАЊА		
	АКТИВНА	ПАСИВНА
ПОДРШКА	• убеђивање презентацијом • давање информација • тражење информација • иницијативе за подршку • укључивање • парафразирање	• не радити ништа и чекати да се други "излете" (предпоставка да ће чекање утицати на друге) може бити веома ефикасна тактика у остваривању утицаја на друге
ОДБРАНА	• неспремност да се делује • агресивност • неспремност да се о нечему дискутује • критицизам • одбијање сугестија • давање "блесавих" сугестија	• уздржавање од давања информација • покоравање • непажња • игнорисање осталих или њихових идеја • двосмисленост • одбијање да се призна напор других или да им се захвали • одбијање да се други подрже или да им се помогне • нетражење помоћи или подршке од других • допуштање другима да одраде вашу улогу

Зашто користити емоционална стања?

Када убеђивање заснивате на емоционалним стањима, бићете успешнији и појачаћете своје добре разлоге. Људи могу поверовати логици аргумената, али ви ни тада још увек нећете моћи да утичете на њихово ирационално понашање. Њима треба стимуланс да се "пребаце" из пасивног у активно стање. Изазивање емоција може бити овај стимуланс.

Како унапредити ваше могућности убеђивања других?

- Изградите такав профил да људи имају осећај да треба да вам верују;
- Користите позитиван, тактичан тон;
- Будите јасни у изражавању;
- Покажите јаке аргументе како бисте подржали своје ставове;
- Прилагодите аргументе слушаоцима;
- "Обратите" се интересу супротне стране;
- Користите логику у аргументацији;
- "Играјте" на емоције!

ПРЕГОВАРАЊЕ СА ПОЗИЦИЈА МОЋИ

Преговарање са позиција моћи је метода која је дијаметрално супротна преговарању на бази аргумената. Ова метода преговарања има следеће карактеристике:

- Код ње се не ради о аргументима (шта је најбоље решење?), већ о томе која страна у преговорима има јачу позицију моћи;
- Обе стране у преговорима углавном нису отворене за своје слабе тачке; њих управо покушавају да прикрију што више;
- Преговарачке стране обично нису до краја искрене и наглашавају само сопствено право. Заправо нису ни заинтересоване за аргументе супротне стране и на њих се осврћу само уколико ти агументи имају ефекат на публику или на сопствену јавност.

Процес преговарања се, дакле, у суштини састоји у томе да се одмеравају позиције моћи. Ако је неопходно, што није увек случај, средства моћи се заиста и користе. Понекад је довољно да умешане стране само (на упечатљив начин) прете употребом средстава моћи. При томе је од великог значаја да страна која прети заиста буде одлучна и спремна да та средства и употреби. Ако се у одлучном случају покаже да није, онда тиме битно слаби своју позицију. Пример за такав случај је када синдикат прети

штрајком, али се после испостави да највљени штрајк није у стању да спроведе у дело.

ПРЕГОВАРАЊЕ НА ОСНОВУ ТРГОВИНЕ

Осим преговарања на основу аргумената и преговора са позиције моћи, постоји и трећи начин преговарања – преговарање засновано на трговини, односно трампи. Овај метод преговарања налази се "на средини" између горе побројаних, односно представља мешавину два екстрема. Две стране не покушавају да убеде једна другу аргументима, али не покушавају ни да присиле једна другу на усвајање својих ставова. Може се рећи да овде доминира пословни приступ, при чему се поштује то што обе сране имају своја становишта, која не морају нужно да се подударају. Обе стране ће због тога покушати да понуде "пакет мера" такав да сви у њему налазе свој интерес. Битно за овакав начин преговарања је поштовање између преговарача и покушај обе стране да проникне у интересе супротне.

Код методе преговарања трговином најзначајније је да се презентује такав пакет у коме ће се обе стране довољно "пронаћи" да би наставиле комуникацију.

Принципи преговарања

- Базирајте преговарање на везама – повезаностима (покушајте да разумете њихов стил, потребе, приоритете, мотиве и интересе);
- Планирајте ваше везе са њима – они знају да ви желите преговоре;
- Будите отворени за идеје и сугестије;
- Преговарајте о субстанцијалним стварима, а не о позицијама – ваша позиција мора бити јасна и о њој се не преговара;

Прихватите легитимност позиције друге стране;

- Одвојите људе од проблема!
- Користите отворена питања;
- Будите начисто са тим да је на преговарачима да нађу решење које постоји;
- Будите сигурни да преговарате са особом која има ауторитет да договорено спроведе;
- Преговарајте само ако имате јасну БАТНА (најбоља алтернатива за договор;

Типови и извори моћи

- Формални ауторитет: изведен из формалне позиције у структури која има привилегије одлучивања (политичари, судије, директори, родитељи);
- Моћ експерта (или оног који поседује информације): изведена из поседовања знања или информације у специфичној области;
- Моћ повезаности: изведена из повезаности особе са другом особом која има моћ;
- Моћ поседовања: изведена из контроле над изворима вредности (новац, материјал, рад, сервиси). Негативни аспект ове моћи је поседовање могућности да се ограничи располагање изворима;
- Процедурална моћ: моћ да се контролишу процедуре и процеси који утичу на то каква ће одлука бити донета. Ово је моћ независна од стварне моћи одлучивања;
- Моћ репресије: могућност да се неко доведе у непријатну ситуацију, могућност да над неким буду вршене санкције;
- Моћ навике: *status quo* врста моћи која долази од предпоставке да је лакше задржати садашње стање од предузимања нечега;
- Морална моћ: моћ која је резултат притиска универзалних вредности.
- Персонална моћ: изведена из потенцијала личних квалитета.

О чему се не преговара? (основне људске потребе)

- Сигурност
- Идентитет
- Правда
- Једнакост
- Аутономија
- Препознатљивост
- Интимност
- Достојанство

Суштина преговарања

Позиција

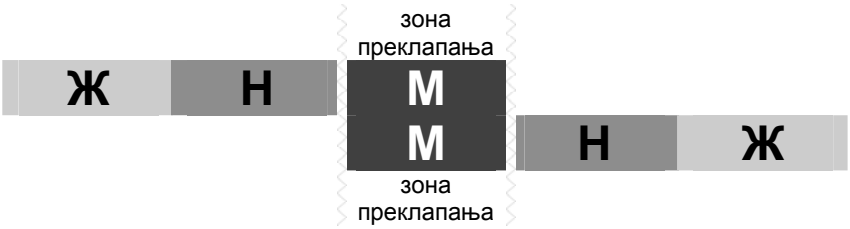
У сваком преговарању постоје три позиције за обе стране. Те три позиције су ваше ЖЕЛИМ, НАМЕРАВАМ, МОРАМ! Знати ово је од велике важности за одвијање преговора. Мора се добро разрадити свака од ових позиција да би преговарање било успешно. И једна и друга страна ће у преговорима имати своје ЖЕЛИМ, НАМЕРАВАМ, МОРАМ.

ЖЕЛИМ	НАМЕРАВАМ	МОРАМ
Оно што бисте желели да добијете преговорима, а свесни сте да ће то бити тешко	Оно што намеравате да добијете после преговора и могућих уступака друге стране и другој страни	Оно испод чега никако не смете да идете у преговорима
Ж	**Н**	**М**

Преговарање

На почетку постоје два неповезана ЖНМ:

На крају успешних преговора овај дијаграм требало би да изгледа овако:



Преговарачи су учинили уступке, тако да су се њихови МОРАМ преклопили. У овом тренутку обе стране имају зону у којој могу постићи споразум. Обе стране добијају оно што морају и нешто од онога што су намеравале да добију.

Фазе преговарања

- Припрема
- Информисање
- Предлагање
- Постизање споразума

Припрема

- Разрадите свој ЖНМ;
- Размотрите њихов могући ЖНМ;
- Сакупите информације о релевантним случајевима, преседанима, итд;
- Вежбајте – направите генералну пробу преговарања;

Информисање

- Слушајте!
- Помно осмотрите ситуацију;
- Покушајте да проникнете у њихов ЖНМ;
- Никада не дозволите да се открије ваше МОРАМ, иначе друга страна неће бити заинтересована за ваше ЖЕЛИМ или НАМЕРАВАМ;
- Сигнализирајте шта бисте желели;
- Никада не будите агресивни, непристојни, арогантни;
- Створите ПРИЈАТЕЉСКУ ПОСЛОВНУ атмосферу;

Предлагање

- Када вам буде јасна њихова позиција, почните да се цењкате: дајте предлоге. Предлози су увек у фроми: “Ако ви … онда ћемо ми”. Никада немојте рећи на пример; Одлучили смо да као гест добре воље ….”

Постизање споразума

- “Ако … онда” пакети би требало да се полако крећу ка све ближој позицији. “Не бисмо могли прихватити то, али ако … онда …” може да смањи дистанцу.
- Не будите сувише брзи нити сувише спори. Ако пребрзо идете ка споразуму, ризикујете да добијете мање од онога што бисте могли. Ако превише одуговлачите, ризикујете да се супротна страна умори и почне да размишља о бесперспективности преговора.

- Изаберите погодан тренутак за постизање споразума.
- Када осетите погодан моменат, понудите последњи уступак. То би требало да буде нешто што супротна страна свакако не може да одбије.
- Када постигнете споразум, ставите га на папир и нека га обе стране потпишу.

Шта ако преговарање постане "тешко"?

Први корак

- Не реагујте! Контролишите своје сопствено понашање. Купујте време да бисте размислили.

Други корак

- Разоружајте противника! Помозите му да превазиђе негативне емоције. Активно слушајте, парафразирајте, потврдите његова осећања, можда га похвалите, смешите се!

Трећи корак

- Промените игру! Вратите се на заједничке интересе, поново говорите о циљевима и поново се наоружајте! Поновите правила о којима сте се договорили на почетку, питајте отворена питања (ЗАШТО? ЗАШТО? ЗАШТО?)

Четврти корак

- Олакшајте им да кажу "ДА". Морате поћи од позиције на којој је ваш противник, не од оне на којој бисте ви желели да он буде! Отпор може долазити са разних страна. Схватите које су! Можда је отпор због тога што је идеја ваша, а не његова? Или брине о томе како ће образложити пристајање?

Пети корак

- Учините да им је тешко да кажу "НЕ"! Научите их чињеницама. Демонстрирајте да имате најбољу могућу алтернативу. Ослободите им излаз из окружења!

ПРИЛОГ VII

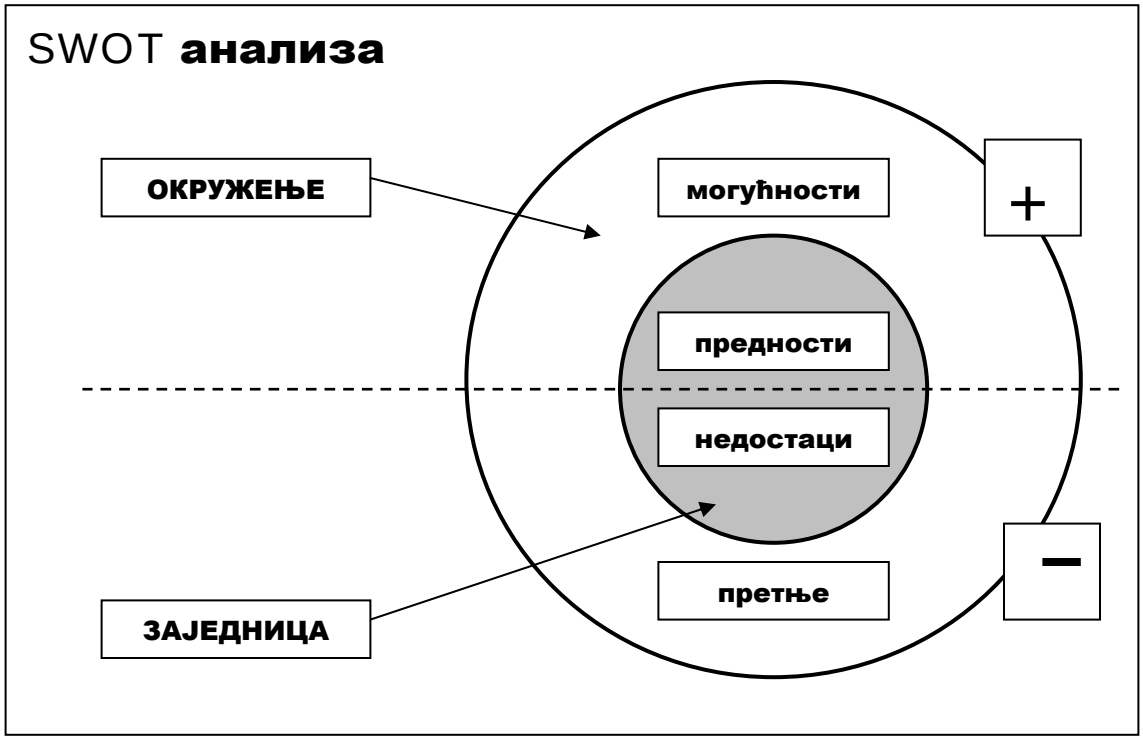
SWOT **АНАЛИЗА**

Шта је SWOT **анализа**?

Основни циљ SWOT анализе је идентификација и критичко сагледавање снага и слабости с једне, те претњи и прилика, са друге стране, којима је изложена организација (у овом случају заједница за коју се анализа ради). SWOT анализа представља добру основу за утврђивање постојећег стања, као и корисну подлогу за дефинисање и динамику реализације стратешких циљева развоја. Преузета из менаџерске праксе успешних пословних система, ова анализа се може веома корисно употребити као метод предходне процене стања у анализи проблема вођеној потребама заједнице.

Пре него што се приступи планирању и остваривању развојних циљева, неопходно је да се утврди тренутна позиција заједнице. На ову позицију свакако утичу унутрашњи услови и спољно окружење. SWOT анализа се заснива на одговору на питање: "**Где смо ми сада**?". Одговор на ово питање даће процена **унутрашњих и спољних** услова и стања, кроз анализу и евалуацију унутрашњих услова у заједници и података о окружењу и спољних фактора који утичу на функционисање заједнице.

Процена спољних и унутрашњих услова је основни управљачки алат, не само у стратешком планирању, већ и у решавању проблема и развоју политика. Процес процене често се врши управо SWOT анализом, због тога што она омогућава да се издвоје *унутрашње* ПРЕДНОСТИ (*енгл.* Strenghts – предности) и НЕДОСТАЦИ (*енгл.* Weaknesses – недостаци), као и *спољашње* МОГУЋНОСТИ (*енгл.* **O**pportunities – могућности) и ПРЕТЊЕ (*енгл.* Treats – претње). Подаци прикупљени оваквом анализом често ће водити ка идентификацији стратешких циљева.



Како извршити SWOT анализу?

SWOT анализа је веома корисна и широко променљива техника којом се траже одговори на значајна питања. Нема у њој ничега софистицираног, то није "тешка" техника. Једино се постављају питања и траже одговори. Међутим, одговори могу да буду веома тешки!

У контекст питања се ставља заједница за коју се планира (општина, регион, …) и оно што се жели остварити планирањем. Основу за SWOT анализу чини изјава о мисији, од ње се полази. Постоје два основна елемента који се анализирају:

- Ситуација унутар заједнице (општине, региона, …) и који се трендови могу запазити. Да ли се ствари крећу на боље, или на горе?
- Ситуација изван општине, спољно окружење. Ово укључује националну политику и трендове, стање економије, како локалне, тако и националне. На пример, погрешно би било планирати велики раст локалне прерађивачке индустрије, ако је тренд националне пољопривреде у опадању!

SWOT анализа није потпуна, детаљна анализа. Она служи само као основа за наставак процеса планирања и за неке много софистициранije аналитичке методе које ће се у каснијим фазама применити (на пример техника Анализе поља сила).

SWOT анализа		
Општина Карнатака, Индија		
	ПРЕДНОСТИ	**НЕДОСТАЦИ**
УНУТРАШЊЕ	• Општина има председника који је веома амбициозан у погледу развоја града. • Почетне иницијативе и мали пројекти за чишћење простора пијаце су били успешни. • Општина контролише неке кључне делове земљишта у граду.	• Постојећи нивои инфраструктуре су веома ниски. • Град има веома мале техничке капацитете – мало је запослених и лоше су плаћени. • Квалитет и поверење су на ниском нивоу. • Порези и градске таксе су ниске, као и степен наплате. • Континуитет градске администрације је недовољан, њене промене су честе. • Чак и плате службеника нису гарантоване и често изостају.
	МОГУЋНОСТИ	**ПРЕТЊЕ**
СПОЉНЕ	• Повећање нивоа пореза и наплате довешће до могућности повећања зарада • Обука и техничка помоћ су могуће од стране институција на националном нивоу • Кредитирање са ниским каматама је могуће за унапређење путне мреже, развој услуга и изградњу тржних центара • Доступни су кредити од Државне корпорације за развој инфраструктуре • Приватни сектор је изразио интерес за унапређење општинских сервиса и слике града • Постоји растућа подршка за значајнију улогу локалне власти	• Наставља се пракса са законским решењима која форсирају неплаћање • Држава можда неће дати општинама могућност да увећају фондове • Скупштина може бити подељена и неодлучна око заједничког плана • Недостатак континуитета доводи до пропадања иницијатива • Недостатак могућности да се врате кредити • Необучен персонал може чинити грешке • Главнина локалне индустрије је базирана на пољопривреди, али има застарелу опрему и може постати неконкурентна • Локална пољопривреда је релативно стагнантна

Извор: Baross, Pal (1991) *Action Planning*, IHS Working papers No2 Rotterdam

SWOT **анализа**	
Општина Литија, Словенија Околина и простор, инфраструктура	
ПРЕДНОСТИ	**НЕДОСТАЦИ**
• Добар географски и саобраћајни положај • Добра очуваност природе и шума • Добра железничка повезаност са осталим крајевима • Гасовод у Кресницама • Потенцијал простора и развијена саобраћајна мрежа	• Нерешено одлагање отпада • Слаба комунална опремљеност • Општина нема просторни план • Неквалитетна енергетска мрежа • Слабо одржавана путна мрежа • Слаба покривеност сигналом мобилне телефоније • Зарастање извора воде (тешко приступачни извори) • Велики број мањих локалних водовода • Саобраћајна оптерећеност већих насеља • Мањак станова у Литијама • Лош квалитет стамбеног фонда (блоковска градња) • Плавна подручја заузимају велики део општине
МОГУЋНОСТИ	**ПРЕТЊЕ**
• Велике залихе дрвета (даљинско грејање биомасом) • Производња здраве хране • Неискоришћене површине унутар урбаног простора • Уређење Саве и обалског простора за рекреацију • Неискоришћеност индустријских површина и индустријске инфраструктуре • Знање комуналног предузећа у погледу управљања регионалном депонијом • Довољно просторних могућности за уређивање	• Неекономични третман одпада • Занемаривање саобраћајне инфраструктуре (саобраћајна изолација неких крајева због неуређене саобраћајне инфраструктуре) • Опасност од природних непогода због плавног подручја • Због непоштовања еколошких захтева у индустрији може доћи до еколошких незгода • Загађење извора питке воде

Извор: Lokalni razvojni program općine Litija - strateški del, http://www.litija.net/rcl/uvod.htm

АНАЛИЗА СЛУЧАЈА: Општина Гримсби, Хамберсајд, Велика Британија

Општина Гримсби се налази на ушћу реке Хамбер на истоку Енглеске у области Јоркшира и Хамберсајда. Гримсби је последња станица на аутопуту који иде са истока на запад, од Гримсбија на источној, до Ливерпула на западној обали. У општини живи око 90.000 становника, а област из које људи путују на посао броји укупно 150.000 становника. Са аспекта локалног привредног развоја општина тесно сарађује са другим општинама које се граниче са ушћем реке Хамбер на северу и западу. Она такође ради на локалним и регионалним развојним иницијативама на ширем регионалном нивоу.

Гримсби је део области која је мање економски развијена од већине у Великој Британији. Не спада у групу најзаосталијих, али током осамдесетих и већег дела деведесетих година Европска Унија га је класификовала као подручје из "Класе 2", тј. подручје опадања индустријских активности. Ово је изазвано углавном опадањем главне индустрије града, рибарења на отвореном мору, што је имало последице на читаву индустријску базу града.

Гримсби је увек био, и наставља да буде, изолована заједница на источној обали Енглеске. Кроз историју се ослањао на рибарење и у мањој мери на своју трговачку луку као основу своје привреде. Шездесетих и седамдесетих година ово подручје почело је да трпи тешкоће због све мањег улова и других сличних проблема који су значајно умањили улогу рибарства. И рибарској и трговачкој луци недостајало је средстава за улагање, будући да су обе биле у државном власништву. Ови фактори, као и нафтне и економске кризе седамдесетих и раних осамдесетих, значиле су да је Гримсби доживео тешку економску кризу и драстично повећање незапослености. Кратки, али драматични "бакаларски рат" између Исланда и Велике Британије само је гурнуо Гримсби још дубље у привредну пропаст.

До раних осамдесетих незапосленост у Гримсбију била је знатно изнад 20%, рибарска лука једва да је радила, а трговачка била празна због лоших услова. Средином осамдесетих један значајан послодавац се иселио из Гримсбија због веће помоћи фирмама која се нудила на североистоку Енглеске. Овај чин је коначно сломио дух града, самопоуздање заједнице је било уништено. Током ове кризе, локална власт је осетила да нешто мора да се уради: изабрали су ново руководство и потакли нове идеје. Било је потребно израдити нову стратегију развоја, а SWOT анализа која се овде приказује била је први корак у стратешком планирању Гримсбија.

Према: SEED, Студија практичног примјера Локалног привредног развитка,
Општина Grimsby, Humberside, England,
http://www.worldbank.org/urban/led/seed/module6_local.pdf

SWOT анализа	
Општина Гримсби, Велика Британија локални економски развој	
ПРЕДНОСТИ	**НЕДОСТАЦИ**
• Развијена путна и железничка мрежа, исток – запад (нови аутопут) • Радна снага навикнута на рад у сменама • Велика незапосленост (расположива радна снага • Ниже наднице у поређењу са највећим делом Велике Британије • Највише хладњача у Европи • Радници обучени за рад у прехрамбеној индустрији • Низак ниво криминалних активности и сигурно окружење • Доступне јефтине локације за фабрике • Земљиште намењено петрохемијској индустрији • Локалне власти поседују извесна средства за развој инфраструктуре на индустријском земљишту • Велико пољопривредно залеђе • Статус “Класа 2” у ЕУ омогућава приступ донацијама за инвестирање у локлани привредни развој • И Влада Велике Британије третира Гримсби као “прелазно подручје” и пружа подршку локалној власти и скромне субвенције предузећима	• Низак ниво додатне вредности • Запосленост концентрисана у неколико великих предузећа • Нема локалног аеродрома • Географска изолација од остатка Велике Британије • Низак образовни ниво • Недовољно високо и стручно образованих • Непостојање динамичних МСП • Луке у државном власништву, веома јаки синдикати • Заједница којој је нестало самопоуздања • Јефтине куће • Велика подручја сувишног индустријског земљишта • Неатрактиван шопинг центар у власништву локалне власти • Локална власт има само ограничена правна овлашћења за предузимање локалног привредног развоја • Неатрактивно место са аспекта традиционалног туризма • Релативно слабо развијен услужни сектор • Недостатак искуства локалне власти у стратешком планирању • Недостатак искуства у партиципативном планирању
МОГУЋНОСТИ	**ПРЕТЊЕ**
• Положај на источној обали ради трговине са континенталном Европом • Чланство у ЕУ • Измене у укусима и потражња за готовом и смрзнутом храном • Дерегулација лучких и пловних капацитета • Нафта и гас у Северном мору • Измене у туристичкој потражњи, са све већом потражњом за индустријским наслеђем • Даљи развој петрохемијске индустрије на обалама реке Хумбер • Туризам који је користио рибарско наслеђе	• Суседне заједнице су боље лоциране за већину пословних активности • Оближње и удаљене заједнице биле су у могућности да обезбеде веће субвенције за предузећа која се досељавају • Ширење ЕУ • Влада Маргарет Тачер није подржавала локалне власти нити укључивање ЕУ у локални привредни развој

Према: SEED, Студија практичног примјера Локалног привредног развитка, Општина Grimsby, Humberside, England, http://www.worldbank.org/urban/led/seed/module6_local.pdf

Радна табела за вашу општину

SWOT **анализа**		
УНУТРАШЊЕ	**ПРЕДНОСТИ**	**НЕДОСТАЦИ**
СПОЉНЕ	**МОГУЋНОСТИ**	**ПРЕТЊЕ**

ПРИЛОГ VIII

АНАЛИЗА ПОЉА СИЛА

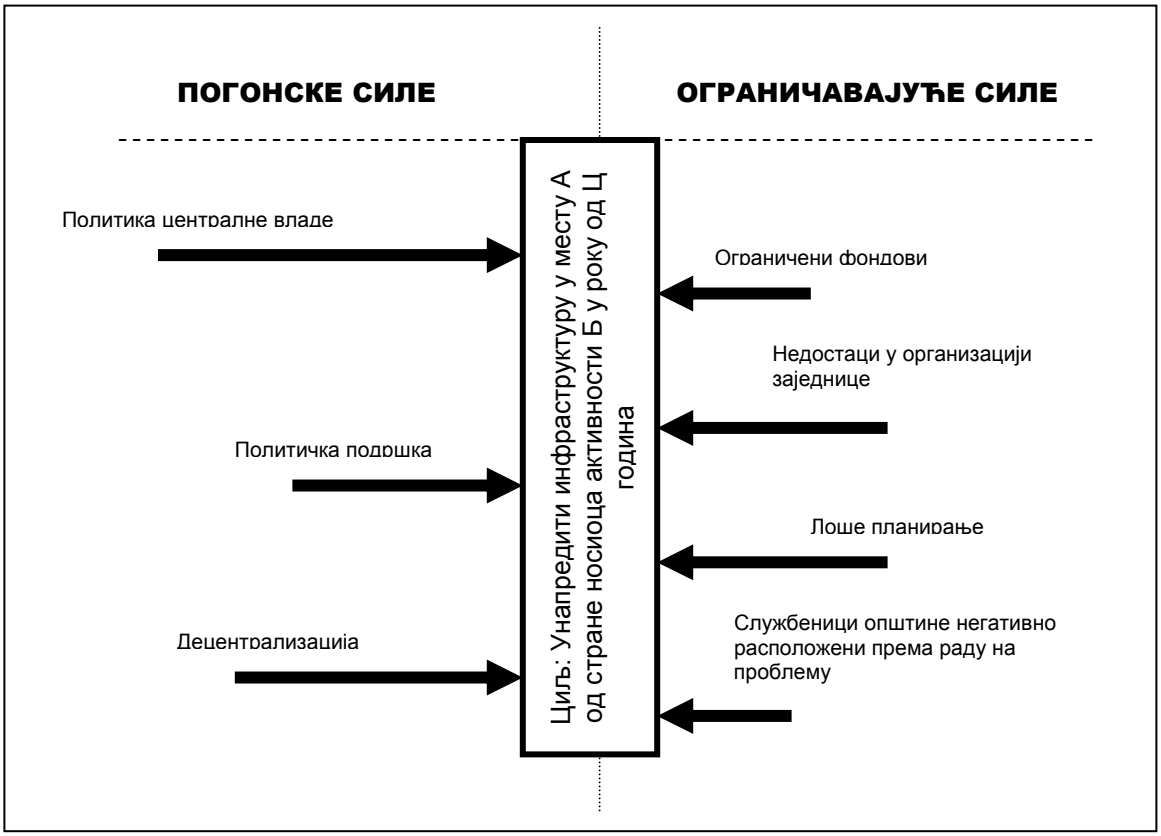
Шта је анализа поља сила?

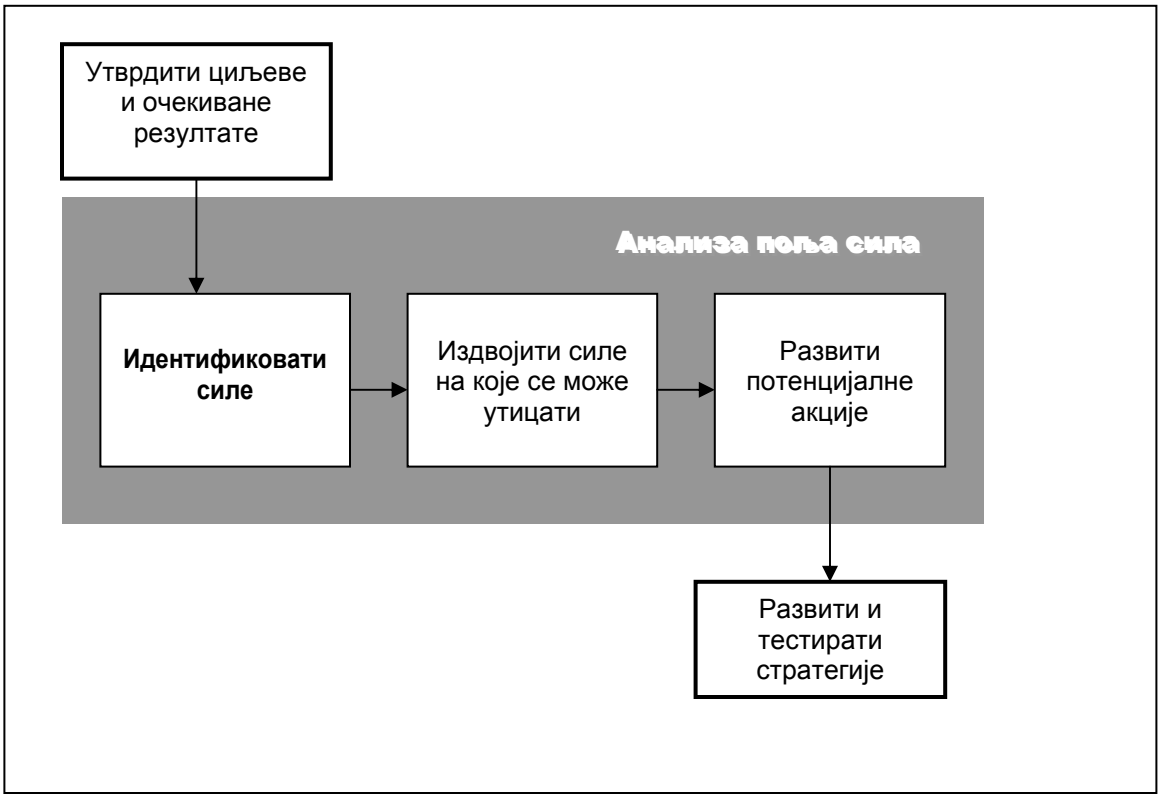
Анализа поља сила је добро позната метода која се користи у управљању. Она припада метадама анализе проблема, или методама анализе могућности. Помоћу ове методе могу се генерисати иновативне, али реалне акције, које могу бити у широком опсегу од имплементације до развоја инфраструктуре, употребе одређене технологије у развоју, као и избора партнера за развојне акције. Због свега наведеног, анализа поља сила се широко употребљава као техника која помаже у урбаном акционом планирању, пре свега код развијања и провере одговарајућих праваца активности или акција.

Које и какве силе треба идентификовати?

Анализа поља сила је структуирана метода и захтева поступак фацилитације[15]. Од учесника у процесу се захтева да идентификују специфичне силе, које утичу на функционисање система, или развој и решавање проблема (у случају планирања Локалне Агенде 21 најчешће ће бити речи о функционисању заједнице или њених појединих делова, као и о функционисању услуга у заједници или економских активности). Силе које се идентификују могу бити **погонске** и **ограничавајуће**. Силе које помажу у кретању ка зацртаном циљу су погонске, док оне које теже да се то кретање заустави називамо ограничавајућим. Све силе имају различиту снагу, што се на графикону погонских и ограничавајућих сила симболизује дужином стрелица које их представљају (видети слику у даљем тексту).

[15] О фацилитацији видети у прилогу.


ПОГОНСКЕ СИЛЕ
ОГРАНИЧАВАЈУЋЕ СИЛЕ
Политика централне владе
Политичка подршка
Децентрализација
Циљ: Унапредити инфраструктуру у месту А од стране носиоца активности Б у року од Ц година
Ограничени фондови
Недостаци у организацији заједнице
Лоше планирање
Службеници општине негативно расположени према раду на проблему


Утврдити циљеве и очекиване резултате
Анализа поља сила
Идентификовати силе
Издвојити силе на које се може утицати
Развити потенцијалне акције
Развити и тестирати стратегије

Како урадити анализу поља сила?

ИДЕНТИФИКУЈТЕ ОГРАНИЧАВАЈУЋЕ СИЛЕ

Један по један, испишите на посебном обрасцу 1 очекиване резултате процеса који сте започели. За сваки од очекиваних резултата у обрасцу 1 излистајте онолико колико можете ограничавајућих сила (све оно што се може налазити на путу остваривања очекиваног резултата). Уз сваку ограничавајућу силу дајте њен кратак опис. На тај начин ће даљи рад бити лакши. Ограничавајуће силе могу се односити на:

- институције (на пример Владу),
- индивидуална знања – очекивања – процедуре,
- проблеме са земљиштем или власништвом над њим,
- финансије,

или на било шта друго о чему имате знања или искуства. Код идентификације сила потребно је укључити целокупни састав радне групе, или чак целу групу заинтересованих учесника. Корисно је користити технику брејнсторминга и кластеровања резултата.

ТЕСТИРАЈТЕ ОГРАНИЧАВАЈУЋЕ СИЛЕ У ОДНОСУ НА КРИТЕРИЈУМЕ

Када сте идентификовали ограничавајуће силе, проверите могућност да се на њих утиче. Силе на које се не може утицати могу да постоје, али ако проблем има превише оваквих сила, онда је он неефективан и добар планер ће га свакако оставити по страни и неће се њиме бавити! То би било губљење времена. Зависно од мишљења групе, у обрасцу 1 упишите “ДА” или “НЕ” у следећа поља:

- *Могуће да се утиче?* што заправо значи “Да ли ми као група или заједница реално можемо учинити нешто да ово променимо?”;
- *Могуће да се утиче на време?* што заправо значи – “Да ли је могуће имати значајан утицај унутар временског ограничења које је задато очекиваним резултатима процеса планирања?”;
- *Постоје ресурси да се утиче?* што заправо значи – “Да ли је реално да се дође до ресурса (техничких, финансијских, …) који су неопходни да се утиче на ову силу?”;
- *Довољно жење да се утиче?* Да ли се осећате довољно снажни да утичете на ову силу? Да ли остали, чију подршку очекујете, стварно стоје иза вас?

У овој фази чланови радне групе или групе заинтересованих учесника већ имају идеје и одговоре које акције предузети. Потпуно је природно да покушају да их изнесу. Задатак фацилитатора је да то спречи! Још није време за решења!

ИДЕНТИФИКУЈТЕ ПОГОНСКЕ СИЛЕ

Поступак је идентичан поступку идентификације ограничавајућих сила (користите образац 2).

ТЕСТИРАЈТЕ ПОГОНСКЕ СИЛЕ У ОДНОСУ НА КРИТЕРИЈУМЕ

Поступак је идентичан поступку тестирања ограничавајућих сила у односу на критеријуме (користите образац 2).

ИЗДВОЈИТЕ КЉУЧНЕ СИЛЕ

Из образаца 1 и 2 издвојите оне силе које задовољавају сва четири критеријума. **Ако ниједна од сила не задовољава све критеријуме, требало би да поново размислите о циљевима и очекиваним резултатима процеса!** Сада унесите издвојене силе у образац 3.

У обрасцу 3 нацртајте стрелице које представљају сваку од сила, тако да дужина стрелице означава јачину силе. Изнад сваке од стрелица треба да буде кратак опис или “име” силе коју представља. Није неопходно да одговарајуће погонске и ограничавајуће силе стоје једна насупрот друге.

Сад је потребно бити селективан у избору сила на којима ће се даље радити. Нормално је да се не може константно деловати на све силе које се појављују, због тога се треба одлучити за оне које највише утичу. Дужина стрелица ће вам помоћи у томе. Искуство у раду са овом методом показало је да је 7 најреалнији број сила на којима се може радити. Овај број свакако може бити и мањи. Уз то, сматра се да је ефективније радити на смањењу утицаја ограничавајућих сила, него на даљем снажењу погонских сила.

Дакле, можете одабрати највише седам сила, од којих највише три треба да буду погонске! За одабир користите дужину стрелица. Силе које сте одабрали поново “нацртајте” у обрасцу 4. Издвојене силе ће бити основа за развој могућих акција.

РАЗВИЈТЕ МОГУЋЕ АКЦИЈЕ

У односу на сваку од издвојених сила (образац 4) потребно је генерисати идеје за акцију. Ово је неопходно како би се развио потенцијално нови приступ акцијама. Не заборавите, радимо у ситуацији у којој је промена есенцијални део контекста! У оваквој ситуацији нове идеје нису луксуз, већ бит решавања проблема. У фази генерисања идеја не треба да превише бринете уколико вам се учини да неке од идеја нису оствариве у пракси.

Има много примера добрих програма који су развијени из наизглед сулудих идеја! Овакве идеје треба објединити у једну или више опција развоја, које ће касније бити тестиране. У овој фази морате покушати да комбинујете отвореност за нове приступе са предходним искуством и праксом, како би дошли до реалних предлога. Користите образац 5 за генерисање идеја до којих (у зависности од силе на коју се односе) долазите најчешће брејнстормингом. Запишите све идеје које се појављују! Касније груписање и тестирање омогућиће да неке од њих отпадну, док ће се преостале користити као делови акционог плана.

Образац 1. Ограничавајуће силе (ограничења)

Циљ – очекивани резултат					
Ограничавајућа сила	Кратак опис	*Могуће да се утиче?*	*Могуће да се утиче на време?*	*Постоје ресурси да се утиче?*	*Довољно жеље да се утиче?*

Образац 2. Погонске силе

Циљ – очекивани резултат					
Погонска сила	Кратак опис	*Могуће да се утиче?*	*Могуће да се утиче на време?*	*Постоје ресурси да се утиче?*	*Довољно жеље да се утиче?*

Образац 3. Дијаграм поља сила

Циљ – очекивани резултат

Опис	Погонске силе →	← Ограничавајуће силе	Опис

Образац 4. Дијаграм поља сила (пречишћен)

Циљ – очекивани резултат

Опис	Погонске силе →	← Ограничавајуће силе	Опис

Образац 5. Могуће акције

Циљ – очекивани резултат	
Сила	Акција

ПРИЛОГ IX

МАПИРАЊЕ СЕРВИСНИХ ПРОБЛЕМА

Шта је техника мапирања и за шта се користи?

Ово је техника која може бити веома успешна за карактеризацију проблема од стране заједнице. Она комбинује концепт системске анализе са једноставним техникама мапирања. Процес разлагања креира "мапу" која касније може бити употребљена за даљу анализу проблема.

Мапирање се у планирању развоја користи већ дуги низ година као техника којом се локално становништво иницира да дискутује о информацијама о својим локалним условима. Обично ова техника служи као техника за прикупљање података који ће се касније додатно обрађивати (пре свега кроз фокус групе), али се може користити и као самостална техника идентификације проблема за креирање акција.

Мапирање сервисних проблема је техника групног брејнсторминга и анализе којом заинтересоване стране идентификују комплетан опсег проблема који се мора узети у разматрање како би се сагледало поједини сервисни проблем. Уз то, техника се може користити за додатно идентификовање особа или институција које треба да буду укључене у решавање тог конкретног проблема.

Како урадити мапирање сервисних проблема?

Техника захтева оформљавање малих група у којима ће се даље радити. Групе треба да буду састављене од представника различитих сектора заједнице, односно људи који представљају различите интересе приказане у мапи сервисних услуга. У основи технике је разлагање проблема и процена његовог утицаја на различите секторе.

Процес је фацилитиран и има своје утврђене кораке. Пре почетка рада потребно је да буде одабран приоритетни сервисни проблем који се обрађује (на пример: "претварање главне улице у пешачку зону"). Фацилитатор користи дијаграм како би групе идентификовале повезаност

решавања овог проблема са различитим секторима развоја заједнице и његов утицај на њих. Ове “везе” ће касније бити резултат који ће се даље обрађивати другим методама.

Када је одабран сервисни проблем који се обрађује, изабран фацилитатор и формиране групе, процес се одвија кроз следеће кораке:

- Фацилитатор исписује сервисни проблем у центар мапе сервисне услуге. Најбоље је да назив сервисног проблема буде формулисан као акција.
- На мапи су већ идентификовани сектори значајни за заједницу у процесу одрживог развоја (на пример: комунални отпад и загађење, урбанизам, становање, финансирање и порези, транспорт, храна, програми за социјалну подршку, запошљавање, вода, природна средина, једнакост, групе са посебним потребама, жене, породица, јавна безбедност, здравље, рекреација, деца и млади, образовање, религиозни развој).
- Фацилитатор започиње брејнсторминг о вези сервисног проблема и сваког од сектора који је излистан на мапи. Он поставља питање: “Каква је веза између претварања главне улице у пешачку зону и финансирања и пореза?”. Слично питање се понавља sa сваки од сектора. Другим речима, за сваки од сектора који је излистан, од партиципаната се тражи да одговоре на питање “Како ће решавање приоритетног серисног проблема утицати на сваки од побројаних сектора”, односно “Зашто би сектор био заинтересован за решавање сервисног проблема?”.
- Одговори на постављена питања исписују се на мапи уз сваки од сектора. Поред одговора, на мапи се исписују и особе и организације које би могле да дају додатне информације (обично су то људи или организације из конкретног сектора), односно потенцијални партнери.
- Сваки пут када се “заокружи” поједини сектор, односно када се одговри на постављена питања, фацилитатор поставља додатно питање: “На која додатна питања је потребно да се одговори како би се разумела веза између овог сектора и сервисног проблема који се обрађује?”. Ова питања се исписују у посебну и служе да усмере даља истраживања сервисног проблема.

ЛИТЕРАТУРА

1. (1997), *Животна средина и развој: напори Уједињених Нација за бољу животну средину*, II Допуњено и проширено издање, Београд: Савезно министарство за науку, развој и животну средину
2. *** (1998), *Local Sustainability Strategy for Cardiff,* Countryside Group, Strategic Planning, www.cardiff.gov.uk/SPNR/Strategic_Planning/lssfc.htm
3. *** (1995), *A Pathway to Sustainability*, Portland, OR: Institute of Portland Metropolitan Studies
4. Ackoff, R. (1970) *A Concept of Corporate Planning,* New York: John Willey and sons
5. Ames, S. (ed.) (2001), *A Guide to Community Visioning: Hands-On Information for Local Communities*, Revisited & Updated Edition, Oregon Visions Project, Oregon, USA: American Planning Association,
6. Baross, P. (1991), *Action Planning***,** Rotterdam: IHS Working papers No2
7. Belbin, M. (1981), *Management Teams - Why They Succeed or Fail,* Oxford: Elsevier Press
8. Bryson, J. (1988), *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
9. *Bulgarian Community Environmental Action Project: Final Results and Evaluation* (1994), Montpellier, Vermont: Institute for Sustainable Communities
10. Chrislip, D., C. Larson (1994), *Cooperative Leadership*, San Francisko, CA: Jossey-Bass Inc.
11. City of Greater Dandenong (Victoria) (1996), *Environmental Management Strategy: The Way Ahead*
12. Cotter, B., K. Hannan (eds) (1999), *Our Community Our Future: A Guide to Local Agenda 21*, Canbera: Environs Australia, Commonwealth of Australia
13. Goethert, R., N. Hamdi (1988), *Making MicroPlans A Community Based Process in Programming and Development,* London: Intermediate Technology Publications
14. Hamdi, N., R. Goethert (1997), *Action Planning for Cities: A Guide to Community Practice,* New York: John Wiley & Sons

15. Hemmati, M. (2002), *Multi-stakeholder Processes for Governance and Sustainability: Beyond Deadlock and Conflict*, London: Earthscan Publications Ltd

16. Friedman, J. (1973), *Retracking America: A Theory of Transactive Planning*, New York, Double Day

17. ICLEI (1997), *Briefing Sheet 1.1: The Local Agenda 21 Mandate*, Toronto: ICLEI

18. ICLEI, IDRC, UNEP (1996) *The Local Agenda 21 Planning Guide: An Introduction To Sustainable Development Planning*, ICLEI: Toronto

19. Kinsley, M. (1977), *Economic Renewal Guide*, Old Snowmass CO: Rocky Mountain Institute

20. Local Government Management Board (UK) (1994*), The Sustainability Indicators Research Project: Indicators and LA21 – A Summary*, London, Department of the Anvironment, Transport and the Regions

21. Markowitz, P. (2000), *Guide to Implementing Local Environmental Action Programs in Central and Eastern Europe*, Budapest: ISC & REC

22. Милутиновић, С. (1994), "Еколошки менаџмент – интегрални приступ заштити животне средине", у *Урбана култура и екологија*, (ед.) J. Живковић, Б. Стојковић, Ниш: Градина (пп. 54 – 57)

23. Manić, M., S. Milutinović (1997), "The influence of operators on preference relation at risk decison making", in *Proceedings*, III International Conference "Risk in Technological Systems and the Environment" RISK '97, eds. M.Stanković, Ž.Janković, B. Anđelković, M. Grozdanović, 31-31.oktobar 1997., Niš, Yugoslavia, pp 85 - 90

24. Милутиновић, С., J. Радосављевић (1998), *Индустријски објекти*, Ниш: Факултет заштите на раду

25. Милутиновић, С. (1998), Карактеризација ризика, управљање ризиком и одлучивање, у *Зборник радова*, Научни скуп "Универзализација људских права и остваренје права на здраву животну средину", Херцег Нови, пп. 203 - 208,

26. Милутиновић, С., М. Ђукановић (2001), "Улога локалних власти у имплементацији одрживог развоја – пример града Ниша", у *Локална самоуправа у планирању и уређењу простора и насеља*, (едс.) В. Шећеров, М. Пејић, Београд: Асоцијација просторних планера Србије

27. Милутиновић, С. (ед.) (2003) *Како иницирати Локалну Агенду 21 у мојој општини: основни водич за носиоце одлучивања,* Београд: СКГОЈ

28. Milutinovic, S. (2003), "Introducing Performance Measurement to Local Administration in Serbia: Options and Possibilities", in Zeljko Sevic (ed.), *Gauging Success: Performance Measurement in South Eastern Europe,* Budapest: Local Government and Public Service Reform Initiative, (pp 119 – 148)

29. Milutinovic S., (2002), “LA 21 under difficult framework conditions – Case study of Nis”, Abstracts, *EuropeanCities21, The Oslo Convention of European ICLEI Members*, Oslo, Norway, 9-12 February 2002

30. Милутиновић, С., (2003), “Демографски трендови и урбанизација”, у *Зборник радова*, *Наша еколошка истина 2003*, Кладово

31. Milutinovic, S., (2004), “Sustainable Development After Johannesburg: A Critical Analysis”, *Facta Universitatis* (submited for printing)

32. Milutinovic, S. (2004), “Performance Measurement in Serbian Local Government: Future Improvements or another Urban Governance Fiction?”, Proceedings, *International symposium on post-communist cities “Winds of Societal Change: Remarking Post-Communist Cities”,* (eds.) S. Tsenkova, Z. Nedovic-Budic. University of Ilinois, Urbana-Champaign, USA, June 18th 2004 (pp. 181 - 196)

33. Manic, M., D. Frincke, S. Milutinovic. (2001) “Towards the fuzzy logic in intrusion detection systems”, Proceedings*, South Eastern Europe Workshop on Computational Intelligence and Information Technologies*, (eds.) R. S. Stankovic, C. Moraga. Nis (pp.33-40)

34. Milutinovic S., (2002), “The Case Study of Nis”, Proceedings, *Summer School “The Future Role of Cities in a Globalizing World: Challenges for new public strategies and innovative urban governance”*, (ed.) O. Knorr-Sidow, Budapest, Hungary, July 2002 (on CD)

35. Milutinovic, S. (2004), “The Development Needs of Public Servants in Serbia, or How to Measure the Progress”, *International symposium on post-communist cities “Winds of Societal Change: Remarking Post-Communist Cities”,* University of Ilinois, Urbana-Champaign, USA, June 18th 2004. (submited for publishing)

36. Милутиновић, С. (2004), *Урбанизација и одрживи развој,* Ниш: Факултет заштите на раду (у штампи)

37. Mirovitskaya, N. & W. Ascher (eds.) (2001), *Guide to Sustainable Development and Environmental Policy*, Durham & London: Duke University Press

38. Кадић, М., М. Костић, В. Орловић, Н. Томић, Д. Васиљевић (едс.) (2000), *Приручник за учешће јавности у одлучивању о животној средини*, Београд: Регионални центар за животну средину за Централну и Источну Европу

39. Kelly, K. (1995), *Team Decision - Making Techniques*, Irvine CA: Richard Chang Associates Inc, Publication Division

40. Pretty, J.N., I. Guijt, J. Thomson, I. Scoones (1995), *Participatory Learning in Action,* London: International Institute for Environment and Development. Participatory Methodology Series

41. Seremet, N. (1999), “Definition and Purpose of Environmental Impact Assessment”, in *Seminar on Environmental Impact Assessment,* conference proceedings, Hutovo Blato, BiH , Szentandre: REC

42. The Sustainable Cities Programme (SCP) (1999), *The SCP Source Book Series, Volume 4: Formulating Issue Specific Strategies and Action Plans*, Nairobi: UNCHS & UNEP

43. Waller, S. (2003) *Story-telling and Community Visioning: Tools for Sustainability*, Bacground Paper for the State Sustainability Strategy, State Government of Western Australia

КОРИСНЕ ИНТЕРНЕТ АДРЕСЕ

Center of Excellence for Sustainable Development:
http://www.sustainable.doe.gov/greendev/benefits.shtml

ICLEI (Међународни савет за локалне иницијативе у области заштите животне средине)
Анализе успешне примене ЛА 21: http://www.iclei.org
Програм ICLEI у САД (много добрих примера за практичну примену у планирању: http://www.iclei.org/us/communities21.html

Center for Watershed and Community Health:
http://www.upa.pdx.edu/CWCH/
Види следеће публикације: "Just Plain Good Business: The Economic and Environmental Benefits of Sustainability as Exemplified by One Hundred Sixty Case Examples" и "Sustainable Practices, Jobs, and Distressed Communities in the Pacific Northwest"

Sustainable Communities Network
http://www.sustainable.org/creating/civic.html
Види брошуру "Учешће јавности"

Community-Based Social Marketing
http://www.cbsm.com
Друштвени маркетинг на бази учешћа заједнице бави се порукама заједници у вези промене њених образаца понашања са фокусом на уклањање баријера у понашању.

Public Participation Beyond the Ballot Box. National Association of Counties
http://www.naco.org
Брошура о анализи успешних случајева укључивања јавности у локалне процесе планирања и одлучивања.

World Conservation Union and International Development Research Centre
http://www.iucn.org/themes/eval/english/index.htm
Види брошуру: "Assessing Progress Towards Sustainability"

Redefining Progress
http://www.rprogress.org
Еколошке стопе – анализа утицаја

Community Participation Toolkit: *Action Towards Sustainability*.
http://www.sustainability.org.uk/info/commpartic/visioning.htm
Анализа процеса развоја визије заједнице на два примера.

Community Visioning: Planning for the Future in Oregon's Local Communities.
American Planning Association Conference,1997.
http://www.asu.edu/caed/proceedings97/ames.html
Историјски преглед процеса развоја визије заједнице.

Процес развоја визије заједнице у неким америчким градовима

City of Austin, TX: *Sustainable Communities Initiative.*
http://www.ci.austin.tx.us/sustainable/intro.htm

City of Portland, OR: *Sustainable City Principles.*
http://www.ci.portland.or.us/energy/web/sustcityprinc.html

City of Tucson, AZ: *Livable Communities Principles.*
http://www.ci.tucson.az.us/lv-intro.html

ИНДЕКС

А

Агенда 21 5, 11, 15
акција 5, 11, 33, 35, 44, 45, 53, 70, 77, 78, 81, 82, 84, 93, 103, 107, 159, 162, 169, 170
акциони план 5, 11, 17, 32, 38, 44, 45, 61, 62, 69, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 133, 162
акционо планирање 5, 77
анализа поља сила 6, 83, 85, 159
анализа проблема 61
анализа проблема на бази потреба заједнице 5, 61, 62
анкете 64

Б

баријере 93, 105
брејнсторминг 116, 161, 169, 170

В

визија заједнице 21, 32, 33, 52, 53, 59, 64, 75, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 89, 176

Г

грађански одбор 37
група заинтересованих учесника 21, 33, 37, 40, 44, 45, 46, 47, 52, 59, 62, 63, 75, 79, 80, 81, 83, 86, 89, 133, 135, 137, 138, 161

Д

дубински интервјуи 63

Е

екологија 17
еколошки развој 23
економија 17
економски развој 23
експертско мишљење 44
енергија 17

З

задатак 34, 38, 44, 45, 50, 71, 81, 86, 113, 114
заинтересована страна 31
заинтересованих страна 52, 61, 62, 63, 72, 73, 81, 84, 85, 93
Здрава заједница 18

И

ICLEI 11, 38, 69, 79, 172, 175, 179
изјава о визији 57
индикатори 53, 84
иницијални комитет 34, 35
инфраструктура 55, 154

Ј

јавни скупови 64, 133, 134
јавни форуми 63
јавност 33, 50, 62, 63, 64, 65, 133, 144

К

Кавадарци 37
Кардиф 82, 88
квалитет живота 23
кључне силе 162
Комисија Уједињених Нација за одрживи развој 13
Комисија за одрживи развој 39
комуникација 101, 102, 104, 108
Координационо тело 37, 45
корисници сервиса 23, 46
кохезија заједнице 18

Л

Локална Агенда 215, 7, 9, 11, 13, 16, 17, 18, 39, 40, 52, 70, 71, 92, 113, 133, 134, 159, 179
локална власт 12, 13, 15, 16, 17, 31, 32, 34, 38, 39, 72, 86, 87, 93, 153, 155,156
Локална Акција 21 16, 17

М

мапирање сервисних проблема 6, 169
матрица поређења парова 125
Меморандум о намерама 36
методе 62, 63, 64, 65, 68, 69, 73, 128, 145, 152, 159
Мониторинг 94

О

ограничавајуће силе 159, 161, 162
одређивање приоритета 39, 83
општина 1, 2, 7, 9, 14, 64, 72, 152, 155, 179
основне људске потребе 6, 146
отворени форуми 65
очекивани резултати 33, 36, 78, 84, 85, 119

П

партиципација 44, 64, 81
партнерство 5, 23, 33

перцепција 63, 104
планирање 1, 2, 5, 9, 13, 14, 17, 18, 31, 32, 33, 34, 38, 39, 41, 51, 53, 55, 61, 70, 72, 77, 79, 84, 91, 92, 94, 113
погонске силе 159, 162
порука 137, 138
преговарање 6, 141, 145, 147, 149
представници заинтересованих учесника 44
приватни инвеститори 23
проблематично понашање 120
програм 31, 53, 69

Р

радна група 44
реалност 57, 83, 102
регионално повезивање 18
ресурси 7, 14, 23, 32, 41, 55, 63, 78, 81, 82, 83, 88, 161
Рио конференција о планети Земљи 16

С

Савет за политику заштите животне средине 39
сагласност о мисији 35, 36
Светски самит о одрживом развоју 11, 16
сервиси 31, 146
системске анализе 70, 169
социјална правда 17
Споразум о имплементацији акционог плана 80
стратегија 16, 21, 32, 38, 39, 59, 72, 75, 80, 85, 89, 133
SWOT 6, 85, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157

Т

технике 5, 64, 65, 68, 70, 73, 83, 105, 115, 125, 169
технике групног одлучивања 83, 125
Технички одбор 38
тим 5, 18, 107, 108, 110, 111, 128, 137, 138, 145
Тројан 38

У

упитници 65, 69
услуге 46, 170

Ф

фацилитатор 5, 101, 104, 113, 114, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 135, 161
фацилтатор 101
фокус групе 44, 63, 169
форуми 38, 64

Х

ХАБИТАТ 16

Ц

циљ 7, 17, 36, 47, 69, 83, 84, 94, 101, 107, 113, 125, 151

БЕЛЕШКА О АУТОРУ

Др Слободан Милутиновић је ванредни професор Универзитета у Нишу. Бави се проблемима урбанизације и одрживог урбаног развоја. Аутор је четири књиге, од којих је једна издата у иностранству и преко осамдесет научних и стручних радова. Боравио је на специјализацијама у Сједињеним Америчким Државама, Немачкој, Швајцарској, Аустрији и Мађарској. Сарађивао је са Институтом за отворено друштво – Центром за локалне иницијативе (OSI – LGI) на пројекту "Performance Measurement in Local Self-government on West Balcan" и са Међународним саветом за локалне иницијативе у области заштите животне средине (ICLEI). Током 2001. године покренуо је иницијативу за израду Локалне Агенде 21 у Нишу. Као члан Одбора за заштиту животне средине Сталне конференције градова и општина Југославије активно се бави едукацијом локалних власти у области одрживог развоја. Др Милутиновић је члан Саветодавног комитета локалних заједница Повеље планете Земље, Међународне асоцијације професора заштите животне средине (AEESP), Европског удружења економиста заштите животне средине (EAERE) и Америчке асоцијације за урбане послове (UAA).