

OGI

organizacija za građanske inicijative

Priručnici

putokaz lokalnog razvoja

znanja i vještine 1



Nakladnik

Organizacija za građanske inicijative – OGI

Ured u Osijeku

Kralja Petra Svačića 36
31 000 Osijek
Tel: 385 031/582-290
Fax: 385 031/582 -291
E-mail: ogi@os.t-com.hr

Ured u Drnišu

Kralja Zvonimira 27
22320 Drniš
Tel: 385 022/888-606
Fax: 385 022/888-607
E-mail: ogi2@si.t-com.hr

www.ogi.hr

Za nakladnika

Mr. ph. Ksenija Plantak, predsjednica OGI

Urednik

Branislav Vorkapić, izvršni direktor

Design i tisak

Grafika, Osijek

Naklada 1000 komada

CIP - Katalogizacija u publikaciji
GRADSKA I SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA OSIJEK

UDK 061.235(4-67)
364(4-67)

PUTOKAZ lokalnog razvoja : znanja i
vještine 1 / <urednik Branislav Vorkapić>.

- Osijek : Organizacija za građanske
inicijative - OGI, 2007. - (Priručnici)

Bibliografija.

ISBN 978-953-95620-1-2

1. Vorkapić, Branislav

111125032

Sudionici projekta:

Osječko-baranjska županija, Vukovarsko-srijemska županija, Virovitičko-podravska županija, Grad Osijek, Grad Vinkovci, Grad Vukovar, Grad Slatina, Općina Stari Jankovci.

Priručnik pripremljen u okviru Projekta SKOK provedba obrazovnog programa za dužnosnike, vijećnike i službenike lokalnih samouprava o civilnom društvu.

SADRŽAJ

Dr. sc. Milan Ivanović - <i>Agrocentar, Osijek</i> CIVILNO DRUŠTVO - UVODNE TEME	5
Gordana Stojanović, prof. - <i>Udruženje Baranja</i> EUROPSKA UNIJA I MEĐUREGIONALNA SURADNJA	27
Sonja Vuković, dipl.oec. - <i>Slap – trening centar, Osijek</i> MEĐUSEKTORSKA SURADNJA	45
Aleksandra Janjić, dipl. iur - <i>Organizacija za građanske inicijative, Osijek</i> UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM	59
Nikoleta Poljak, mag. andragogije - <i>Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, Osijek</i> Lejla Šehić Relić, trenerica i konzultantica - <i>Volonterski centar, Osijek</i> KOMUNIKACIJA I UPRAVLJANJE SUKOBOM	77

Dr. sc. Milan Ivanović
Agrocentar, Osijek

CIVILNO DRUŠTVO - UVODNE TEME

Za razliku od životinja - ljudi se kreću i donose odluke u prostoru koje omeđuje (njihovo): (a) znanje, (b) interese, i (c) emocije. Kada je prostor znanja mali kod pojedinaca ili skupina ljudi moguće su manipulacije njihovim emocijama i interesima. Mnogo je primjera u povijesti za ovu tvrdnju, a slučaj tranzicije u Hrvatskoj to posebno ilustrira.¹

Prije upoznavanja s pojmom civilnog društva potrebno je ukazati na važan problem razlikovanja pojmova ‘*društvo*’ i ‘*država*’ – jer, jedan od osnovnih problema u procesima tranzicije je problem nerazlikovanja ove dvije temeljne tranzicijske kategorije.

Društvo

Prema Općoj enciklopediji ‘*društvo*’ u općenitom smislu označava oblik povezanosti među ljudima. Pojam je višeznačan, a izveden je iz pojma “*drug*” (*socias*): drugovi su izvorno suputnici ili ljudi koji su ***dobrovoljno povezani zajedničkim ciljevima*** ili zajedničkom željom za neobaveznom suradnjom i komunikacijom, za druženjem. Jezično porijeklo pojma upućuje na veze među ljudima koje se zasnivaju na dobrovoljnom prijateljstvu (“*drugarstvo*”), odnosno zajedničkim interesima i ciljevima. Društvo je u isto vrijeme i proizvod uzajamne djelatnosti ljudi; nema društva bez čovjeka niti čovjeka bez društva. Naime, da bi čovjek živio mora proizvoditi, a da bi efikasno proizvodio mora se udruživati, stvarati različite oblike zajednica. Društvo se ne sastoji samo od pojedinaca, tj. nije samo jednostavan zbroj ljudi u zajednici, već se u njemu izražava i suma svih povezanosti i odnosa u kojima se svi pojedinci nalaze. Društvo se može opisati i kao relativno neovisno samoreproducirajuća skupina ljudi koji žive na istom prostoru i sudjeluju/pridonose u zajedničkoj kulturi.²

¹ Uoči pada Berlinskog zida hrvatska javnost (politička i šira) nije bila (dovoljno) upoznata s temeljnim znanjima o građanskom društvu u cilju upravljanja (provedbe) tranzicijskim procesima. Ali, ta su znanja postojala i bila su dostupna, čak u susjedstvu (Zagreb - Beča = 333 km).

² Preciznija određenja razlikuju tri razine: društvo u najširem smislu (ljudsko društvo), u užem značenju (građansko, hrvatsko društvo) u najužem smislu (udruga koja obavlja neku aktivnost).

Kroz povijest socijalne misli sučeljavaju se individualističke i kolektivističke koncepcije društva.³

Osnova suvremenog tumačenja pojma društva podrazumijeva:

- a) višedimenzionalnu cjelinu veza među pojedincima koju čine međusobno ovisni dijelovi, a koja je sposobna za vlastitu reprodukciju,
- b) povijesno specifičan oblik organizacije djelovanja ljudi koji se označava kao građansko društvo, a suprotstavljen je političkoj zajednici – državi,
- c) određenu strukturu kulturnih vrijednosti; jer bez sistema vrijednosti ljudska bi zajednica bila krdo, odnosno ta vrsta zajednice ne može se smatrati (ljudskim) društvom.

Prema T. Parsonsu svaki se društveni sistem reproducira ostvarujući četiri temeljna preduvjeta svoga funkcioniranja:

- a) adaptaciju prema prirodnoj okolini putem organizacije privređivanja;
- b) unutrašnju integraciju sistema putem normativnog poretka (običaji i pravne norme) koji se oblikuje kao sistem pozitivnog prava i određeni poredak vlasti;
- c) definiciju hijerarhije društvenih ciljeva i načina njihova ostvarivanja koju uspostavlja politički autoritet;
- d) održavanje dominantnog kulturnog obrasca vrijednosti, kojim se reproducira temeljni “vrijednosni konsenzus” kao osnova društvene stabilnosti.

Za uravnoteženo funkcioniranje i razvoj društva presudni su dobri društveni odnosi.

Država

Pod pojmom država razumijeva se sustav formalno određenih političkih institucija koje uspostavljaju stabilnu vlast na određenom teritoriju, a koje podržava pravni sustav i zakoni s isključivim pravom na legitimnu uporabu sile u obliku vojske i policije.

Temeljne političke institucije države su:

- a) u oblasti zakonodavne vlasti - parlament (sabor, kongres, skupština),
- b) u oblasti izvršne vlasti - predsjednik, vlada, državna uprava, policija i vojska,
- c) u oblasti sudske vlasti - sudovi.

Država, prema tome, izgrađuje poseban sustav za uspostavljanje i održavanje sveobuhvatnog pravnog poretka (pravosuđe); ona proizvodi pravne norme (zakonodavstvo) i drži monopol nad sredstvima institucionaliziranog nasilja u obliku vojske i policije (organi represije).

Brojni su teorijski okviri viđenja države. U suvremenoj teoriji međusobno se suprotstavljaju: (a) *liberalni* koncept minimalne uloge države u društvu koja svoju funkciju izvršava pravnim jamstvom pravednih odnosa na tržištu, (b) *socijaldemokratski* koncept socijalne države - koja jamči ne samo političku i pravnu već i ekonomsku i socijalnu sigurnost svom stanovništvu, i (c) *konzervativni* koncept jake države kao

³ Kolektivistička misao polazi od stava da je društvo nadređeno pojedincu, dok individualističke teorije društvo smatraju rezultatom međusobnih odnosa pojedinaca kao čin individualnog izbora.

organskog jedinstva zakona, ustava i javnog morala te utjelovljuje tradiciju kao kolektivni i nacionalni krajnji cilj.

Nedemokratski modeli uređenja i vođenja države ne vode računa o svim stanovnicima jednako, a kroz povijest se pokazalo da se takav koncept države (relativno brzo) sam od sebe urušava proizvodeći ljudske i društvene tragedije velikih razmjera, kako u vlastitoj sredini tako i u svome okruženju.

U liberalnom konceptu šest je bitnih odrednica države:

1. Država se što manje miješa u funkcije društva, reproducirajući svoje djelovanje samo na brigu oko održavanja postojećeg državnog ustrojstva
2. Sve se promjene - ako su potrebne - izvode zakonodavnim putem
3. Zakonodavstvo je djelovanje u određivanju općih pravila isključivo unaprijed
4. Donošenje zakona monopol je zakonodavstva
5. Izvršna vlast i (njezina) administracija ne provode promjene niti vrše vlast po svojem nahođenju - već primjenjuju opća pravila (zakone) u konkretnim slučajevima
6. Sudska je funkcija neovisna.

Liberalni se model vezuje isključivo za pravnu državu, vladavinu prava. Taj model polazi od tri elementa:

- a) zakon isključuje djelovanje arbitrarne vlasti tj. građanin može biti kažnjen samo zbog kršenja zakona i niz zbog čega drugoga,
- b) jednakost svih osoba pred zakonom i jednaka podložnost svih građana (i državnih dužnosnika) odlukama redovnih sudova,
- c) Ustav nije izvor prava čovjeka i državljana nego je rezultat sloboda i prava koji su pojedincima omogućeni zakonima i sudskim presudama.

Uspostava pravne države temeljni je uvjet za demokratsko strukturiranje društva, odnosno vladavina prava je optimalni cilj građanskih društava i pojedinaca/građana. Demokratski utemeljena vlast u pravnoj državi jasno je razgraničena između građanskog društva i države pomoću institucije (ustavom zajamčenih) prava čovjeka i državljanina te uspostavljanjem javnosti koja omogućuje kontrolu državnih organa. Za uravnoteženo funkcioniranje države presudni su dobri zakoni i njihova provedba; pravna država se gradi od vrha piramide prema nižim razinama.

1. GRAĐANSKO DRUŠTVO

Nenad Zakošek, suvremeni hrvatski politolog, ističe sljedeće važne elemente građanskog društva: (Zakošek, 1990.)

1. Građansko društvo je udruženje slobodnih - i u svojim temeljnim ljudskim pravima izjednačenih - pojedinaca koji u odnosima kooperacije i konkurencije teže zadovoljenju svojih potreba.
2. Putem društvene podjele rada pojedinac može zadovoljiti svoje potrebe ako posredstvom tržišne razmjene zadovoljava potrebe drugih članova društva.

3. Pojedinci funkcioniraju kao autonomne osobe koje slijede racionalne strategije djelovanja i teže racionalnom razrješenju sukoba interesa. Autonomiju pojedinca garantira sistem prava koji omogućuje ugovorno reguliranje transakcija među građanima, te privatno vlasništvo koje proizlazi iz čovjekove radne sposobnosti i prisvajanja proizvoda rada.
4. Na temelju jasnog institucionaliziranog razdvajanja privatne i javne sfere, građansko društvo stvara građaninu slobodan prostor za neometano prakticiranje kulturne, vjerske i svake druge posebnosti te razvijanje različitih sposobnosti i talenata.
5. Svojim temeljnim institucijama građansko društvo omogućava usavršavanje čovjekovih sposobnosti, razvoj kulturnog ophođenja među ljudima i uspostavljanje racionalne javne komunikacije.
6. Građansko društvo je oblast slobodnog udruživanja pojedinaca u različite organizacije, koje omogućuju prakticiranje posebnosti, ali u isto vrijeme društvo ograničava nesputani egoizam, otupljuje njegove najekstremnije oblike, a svojim socijalnim funkcijama pruža pojedincu zaštitu od rizika tržišne konkurencije.
7. Građansko društvo se razvija paralelno s organiziranim državnim institucijama, koje omogućuju racionalnu regulaciju proizvodnje i tržišne ekonomije na osnovu privatne inicijative i ublažavanje njihovih negativnih posljedica.
8. Građansko društvo može postojati kao područje racionalnog djelovanja slobodnih i pravno izjednačenih pojedinaca samo u ustavno uređenoj državi.

Građansko društvo je temeljno područje čovjekove društvene aktivnosti; država predstavlja formalno (pravno) definiran institucionalni sustav vladavine, a građansko društvo daje okvir za ekonomski, obiteljski i kulturni život te dobrovoljno i slobodno udruživanje građana. Građansko društvo je, prema tome, poseban *tip odnosa među ljudima* koji je različit od (tipa) odnosa u (a) feudalnom društvu gdje svi stanovnici, članovi društva, nisu imali građanskih sloboda, budući su bili podanici (njihov suverenitet je pripadao kralju) ili u (b) socijalističkom društvu - gdje su državnim paternalizmom građanske slobode stanovnika bile ograničene.

2. CIVILNO DRUŠTVO

Pojam civilno društvo treba razumjeti kao *vrstu aktivnosti pojedinaca i grupa u društvu*, a koje su relativno nezavisne od države i ne teže legitimizaciji prema državi.⁴

Niz autora slikovito definira civilno društvo kao treći sektor, kao društvene aktivnosti ljudi koje su izvan područja (privredne) profitne djelatnosti (prvi sektor) i područja zakonom strogo određenog djelovanja države (drugi sektor). To stoga što aktivnosti

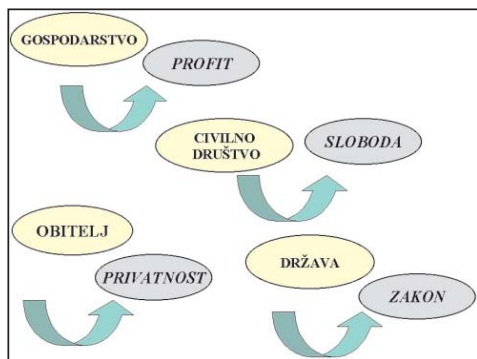
⁴ Osim ove (naše) definicije postoji na desetke različitih definicija civilnog društva – koje nastaju polazom od kriterija koje autori uzimaju kao bitne, odnosno od uvjeta u okruženju i svrhe za koju se rade. Tako - na razini teorijskih razmatranja - mnogi autori u Hrvaskoj nastoje dati priloge za definiciju civilnog društva polazeći od različitih modernih ili postmodernih kriterija/teorija – zaboravljajući svrhu definicije; ona u našoj situaciji (gubitnici u procesima tranzicije) treba polaziti od naših društvenih uvjeta te ciljeva koji su bitni za bržu tranziciju u građansko društvo.

civilnog društva nisu motivirane profitnim interesom niti su modelirane privrednom logikom (s jedne strane), odnosno ne pokreću se pod zakonskom prisilom države (s druge strane). Svjetska banka i neki autori govore o četiri sektora – dodajući pored tri već navedena i obitelj kao četvrti sektor.

Civilno društvo označava dvije osnovne aktivnosti građana: (a) ono je mjesto iskazivanja i razvijanja **humanih vrijednosti** među kojima su ljudskih prava na prvom mjestu, i (b) glavni je izvor neprestanog **oživljavanja demokratičnosti državnih institucija** i njihove prilagodbe zahtjevima građana.

Temeljni principi trećeg sektora u djelovanju su **javni interes** te **samoicijativa** građana i njihova **dobrovoljnost**. Slika 12 prikazuje funkcije cilja osnovnih sektora u građanskom društvu prema kojem je sloboda građana (od profita i zakonske prisile države) smisao postojanja (*raison d'être*) u djelovanju civilnog društva.

Slika 1:



Mora se znati da civilno društvo ne može nastati (državnim) zakonskim reguliranjem, niti je ono jednom zauvijek dat odnos u društvu, niti je moguće prepisivanje recepta tzv. uspješnih civilnih društava. Radi se o društvenoj strukturi koja se temelji na građanima kao autonomnim osobama, na kulturnom naslijeđu cijele zajednice te društvenim i političkim akcijama u okviru društvenog dijaloga, tolerancije i kooperacije; radi se o socijalnom organizmu koji je aktivan i koji je često podložan različitim utjecajima, promjenama pa i manipulacijama.

Specifične metode djelovanja

Civilno društvo ima specifične **metode** djelovanja; to su: a) samoorganizacija, b) kolektivna akcija, c) volonterski rad, d) filantropija i e) javnost.⁵

- **Samoorganizacija** je interesno okupljanje i organiziranje pojedinaca i skupina ljudi u građanskom društvu koje žele ukazati na neki problem ili ga riješiti bez naloga izvan te skupine.
- **Kolektivna akcija** je zajednički pristup i djelovanje svih pojedinaca unutar interesne skupine građana bez prenatlaženog političkog liderstva i zastupničkog de-

⁵ Da bi se izbjeglo ponavljanje teksta - o javnosti će kasnije biti riječi.

legiranja u zastupanju svojih interesa. Političko djelovanje svojstveno civilnom društvu različito je od političke akcije političkih stranaka ili državnih političkih institucija. Glavni akteri civilnog društva gotovo uvijek djeluju izvan formalnih državnih kanala i s njima se samo povremeno preklapaju ili sudaraju. Cilj građanske akcije gotovo nikada nije samo politički, već se uvijek promatra u odnosu prema ukupnoj kvaliteti života pojedinca i zajednice. Stoga civilno društvo pomaže širenju i razvijanju ljudskih prava/slobode građana.

- **Volonterski rad** građana je jedna od važnih značajki civilnog društva; građansko društvo je razvilo niz institucija koje, suprotno profitnoj logici i konkurentskoj utrci za ostvarivanjem dobiti, pomažu razvoj projekata i aktivnosti od javnog interesa i općeg dobra. U nizu organizacija civilnog društva građani svoje slobodno vrijeme i svoja znanja/umijeća stavljaju volonterski u funkciju javne koristi. Ta javna korist može biti na lokalnoj razini (uređenje nekog parka ili dječjeg igrališta, saniranje neke deponije i slično), na regionalnoj razini (zaštita kulturne baštine, primjerice), nacionalnoj razini (zaštita prava nacionalnih manjina ili ljudskih prava općenito) ili, pak, na globalnoj razini (ekološki problemi). Volonterski rad građana u mnogim područjima djelovanja vrlo djelotvorno, i uz mala uložena sredstva i kraće vrijeme (od nastanka potrebe-problema) često može riješiti mnoga lokalna pitanja - za koje bi, inače, država/uprava morala izdvojiti značajna financijska sredstva i novi administrativni aparat.
- **Filantropija** (dobrotvornost, dobrohotnost) je oprečna egoizmu; volonterstvo je slobodno vrijeme (i stručnost i umijeće) građana u korist javne stvari, a filantropija se više povezuje s dobrovoljnim individualnim/grupnim financijskim ili materijalnim davanjem za javni interes, opće dobro.

Organizacijski oblici

Osnovni **organizacijski** oblici djelovanja civilnog društva su: (a) nevladine organizacije - udruge građana, (b) sindikati, (c) religijske organizacije, (d) neprofitno (društveno) poduzetništvo, (e) interesne skupine - skupine za lobiranje, (f) zaklade - fondacije.⁶

2.1. Nevladine organizacije

Pojam '*nevladine organizacije*' već u nazivu označava da su to organizacije koje ne osniva država (vlast), već ih osnivaju građani, sami članovi tih organizacija (udruge građana).

Bit djelovanja nevladinih organizacija je povezivanje pojedinaca - bez posredovanja i/ili čvrste kontrole države - radi ostvarenja nekog zajedničkog društvenog cilja. Ove organizacije nastaju kao svojevrsna alternativa rješavanju mnogih problema na različitim područjima života ljudi, a koje državne institucije (organi) ne rješavaju (uspješno) - bilo zbog toga što se ponekada radi o marginalnom društvenom problemu (s gledišta razine državne uprave), bilo zato što u svom djelovanju državna tijela ili

⁶ Neki autori (Dahrendorf, npr.) u civilno društvo ubrajaju i političke stranke, a neki autori (Puhovski, npr.) ne slažu se ubrajanjem političkih stranaka u treći sektor.

ustanove to ne rade zadovoljavajuće (zbog tromosti državnog aparata ili iz političkih razloga) ili, uopće (iz različitih razloga) ne mogu ili ne žele raditi.

U zapadno-europskim zemljama sloboda udruživanja građana stavlja se u istu razinu s poduzetničkom slobodom te se ne može ograničiti kontrolom izvršnih vlasti. Sloboda udruživanja građana pripada području temeljnih ljudskih prava - čemu se u zemljama razvijene demokracije posebno pridaje pažnja. Sloboda udruživanja i djelovanja udruga građana od presudnog su značaja za razvoj javnosti; razvijena javnost jedno je od temeljnih obilježja modernih europskih društava.

Nevladine organizacije ne sudjeluju na izborima - *ne bore za vlast* ili za participaciju u vlasti – već *za kvalitetu života i veće slobode građana*.

Osnovne značajke nevladinih organizacija su:⁷

1. **Individualna građanska inicijativa** za njihovo osnivanje.
2. **Entuzijizam i dobrovoljnost** u osnivanju i djelovanju; one se pojavljuju spontano i dobrovoljno - bez utjecaja države, utemeljuju ih skupine ili pojedinci sa značajnim udjelom dobrovoljnog (volonterskog) rada.
3. **Transfunktionalnost**; predmoderna društva bila su slojevita (različiti slojevi ili klase), a moderna su društva funkcionalna. Nasuprot tipičnim formama političkog djelovanja, transfunktionalnost ne uvažava društvene funkcije pojedinaca - tako da NVO ne regrutira svoje članstvo temeljem njihovih društvenih pozicija (statusa) i njihovih funkcija. S tog je gledišta, članstvo nevladinih organizacija vrlo šaroliko.
4. **Javni karakter**; on se ogleda u javnom izlaganju ciljeva, taktike i strategije, te u javnom djelovanju za javni interes.
5. **Odsustvo ideologije**; za razliku od političkih stranaka - NVO djeluju bez ideologije, tj. ne teže potčinjavanju cjelokupnog svjetonazora svojih članova.
6. **Ne postoje formalni uvjeti pristupa članova** u organizaciju; tu se izgrađuju kolektivne forme ponašanja, koje, najčešće, nisu regulirane formalnim dokumentima. To, opet, ne znači da se u nevladinim organizacijama ne primjenjuju norme; naprotiv, solidarnost i nesebično davanje svog vremena i svojih sposobnosti za zajedničku stvar, glavni su moralni imperativi djelovanja članova NVO.
7. **Tematska organiziranost** oko jedne teme (ekologija ili zaštita ljudskih prava, npr.) za razliku od političkih stranaka - koje se smatraju nepotpunima ako nemaju cjelovit program u smislu sveobuhvatnog pogleda (programa) na društvo.
8. **Neprofitni karakter**; NVO djeluju bez nastojanja da svojim aktivnostima ostvare neku ekonomsku dobit, a k tome one su i bez stalnih izvora prihoda.
9. **Financiranje iz vlastite članarine**, NVO se, u pravilu, financiraju iz poklona, sponzorstva i donacija i/ili na temelju prihvaćenih projekata od različitih (neprofitnih) fondacija.
10. **Primarno društvene, a ne izravno političke** organizacije; cilj NVO-a je mobilizacija građanskog društva ili lokalne zajednice na nekoj temi, a ne osvajanje vlasti (kao kod političkih stranaka). Ove organizacije nisu, u pravilu, stranački obojene.

⁷ Ivanović, 1999, str. 39

11. **Raznolikost organizacijskih formi**; aktivisti NVO-a djeluju, u pravilu, bez značajno strukturirane hijerarhije u okviru organizacije.
12. **Spontanost djelovanja**; aktivisti NVO-a djeluju po pravilu dobrovoljnosti
13. **Diskontinuiranost**; NVO nastaju, rađaju se, razvijaju, često dostižu i institucionalne forme i razine djelovanja, izgube zamah te nestaju kada se ostvari cilj osnivanja ili iz prvobitne teme nastaju nove teme i NVO se podvaja u nove grupe, u nove organizacije. Niska razina organizacijskih okvira dodatno pridonosi njihovom diskontinuiranom karakteru.
14. **Bitan činitelj samoodređenja civilnog društva**; ove organizacije ne razvijaju stalne društvene institucije i u njima - najčešće - ne postoji redovno plaćena birokracija i obvezujuća (u političkom smislu) disciplina mišljenja.
15. **'Sloboda' i 'kvaliteta života'** su vodeće vrijednosti ovih organizacija.

Pojam nevladina organizacija ima srazmjerno široki obuhvat - tako da mnogi autori i praktičari ovdje ubrajaju i različita profesionalna i stručna udruženja, hobističke i zavičajne organizacije, alternativne građanske pokrete, i sl.

Smatramo da bi trebalo na temelju kriterija „*opće dobro*“ činiti razliku između nevladinih organizacija koje djeluju u interesu općeg dobra (s jedne strane) i druga građana (s druge strane) koje djeluju u interesu svoga članstva. I dalje bi se smatralo da oba tipa organizacija rade u javnom interesu.

Prema tome - pod pojmom nevladine organizacije treba (po nama) smatrati organizacije koje na društvenoj sceni djeluju i/ili realiziraju projekte koji svojim idejama proširuju područja demokracije, ljudskih sloboda i pravde (ekološke organizacije, zaštita ljudskih prava, zaštita prava manjina, procesi tranzicije, razvoj ci-vilnog društva, nenasilje i izgradnja mira, npr). Pod pojam „udruge građana“ treba (po nama) ubrajati društvene organizacije koje rade za korist svojih članova (zavičajni klubovi, udruge invalida, udruge nezaposlenih, udruge samohranih majki, hobističke udruge, kulturno-umjetnička društva, sportske udruge, npr.).

Građanske inicijative i nevladine organizacije se javljaju u osnovi radi razrješavanja nekog društvenog problema - šireg interesa. Samo osnivanje i djelovanje nevladine organizacije (kroz ostvarenje cilja) jest, u osnovi, širenje slobode u društvu. Ne svako-ake slobode, ne slobode koja ugrožava tuđe slobode, već slo-bode pojedinaca i grupa koji imaju pravo na ostvarenje svojih interesa i na svoju različitost, a čiji interesi ne ugrožavaju pravo drugih pojedinaca/skupina ili pravo društva na ukupnu slobodu, na sigurnost. S tog naslova (širenje slobode) ocjenjuje se i djelovanje neke nevladine organizacije. Ukoliko su akcije neke organizacije agresivne, s govorom mržnje i netolerancije te ugrožavaju ostale dijelove društva ili ukoliko aktivnosti ostaju unutar prostorije u kojoj se ta skupina okuplja, ukoliko su te aktivnosti nejavne, društvu nepoznate i nedostupne - onda se tu, u oba slučaja, ne radi o nevladinoj organizaciji.

U svim zemljama razvija se veliki broj formalno nevladinih organizacija ali koje (kada ih se objektivnije analizira) u osnovi mogu svrstati u nekoliko grupa:

- a) Prvo su **autentične** NVO koje osnivaju građani okupljeni oko neke teme - kao pravi izraz civilnog društva.

- b) NVO koje osnivaju pojedinci ili skupine radi *svojih financijskih interesa*, a pod maskom civilnog društva.
- c) NVO koje osnivaju vladine službe - bilo kao (*politički*) *pandan pravim NVO-ima*, bilo kao maska pred međunarodnom zajednicom (da u zemlji postoje građanske inicijative). Ove tzv. “vladine nevladine organizacije” produžena su ruka države i često koče razvoj civilnog društva.
- d) NVO koje osnivaju uske *zatvorene interesne grupe* za sumnjive poslove (tzv. mafija NVO).
- e) NVO koje osnivaju *političke stranke* radi širenja svoje baze - političkog utjecaja i pridobijanja brojnijeg članstva.

U toj mreži, u tom metežu, različitih inicijativa - građani, javnost, lokalna samouprava i donatori imaju, zaista, veliki problem prepoznati istinite vrijednosti civilne inicijative. Zato je javnost rada ovih organizacija, tematska usmjerenost njihovih projekata i rezultati toga djelovanja od presudne su važnosti jer se na tome temelje kriteriji za prosuđivanje njihove autentičnosti. No, za takvu procjenu građani moraju biti društveno aktivni i u društvu mora biti razvijena javnost.

Organizacijske forme i tematski okviri aktivnosti

Tranzicijski uvjeti društvenog djelovanja građana (ekonomski položaj građana, nasljeđa socijalističke paradigme-mentaliteta, nedovoljna politička kultura i nedovoljno razvijena javnost, zakonski nedovoljno regulirano društveno djelovanje, brojni problemi u lokalnim zajednicama, slaba socijalna kohezija, postratno društvo, utjecaji globalizacije, struktura i metode međunarodne pomoći, i sl.) uvjetovali su razvoj različitih organizacijskih oblika i tematskih okvira te ciljeva djelovanja nevladinih organizacija. Tako se u hrvatskom tranzicijskom društvu razvio cijeli niz specifičnih oblika djelovanja društvenih organizacija, organizacija građana s različitim legitimnim interesima i ciljevima u korist javnog dobra, s različitom razinom transparentnosti i zastupljenosti volonterskog, odnosno profesionalnog rada. Ne postoji klasifikacija ovih oblika, mada su u Hrvatskoj neki oblici i tematski okviri toga društvenoga rada regulirani u okviru posebnih zakona (sportske udruge, crveni križ, vatrogasna društva, udruge branitelja, udruge građana, i sl.).

Nacionalna klasifikacija djelatnosti (NN52/2003.) nema razrađenu klasifikaciju društvenih organizacija; tako je u područja „O” - “Ostale društvene, socijalne i osobne uslužne djelatnosti” definirano potpodručje 91 - „Djelatnosti članskih organizacija” sa sljedećim odjeljcima; skupinama i razredima kako slijedi:

- 91.1 Djelatnosti poslovnih organizacija, org. poslodavaca i strukovnih org.
- 91.11 Djelatnosti poslovnih organizacija i organizacija poslodavaca
- 91.12 Djelatnosti strukovnih organizacija
- 91.2 Djelatnosti sindikata
- 91.20 Djelatnosti sindikata
- 91.3 Djelatnosti ostalih članskih organizacija
- 91.31 Djelatnosti vjerskih organizacija

91.32 Djelatnosti političkih organizacija

91.33 Djelatnosti ostalih članskih organizacija

Dakle, sve nevladine (društvene) organizacije vode se u podrazredu 91.33 – „Djelatnosti ostalih članskih organizacija“.

Zašto je važna klasifikacija organizacijskih oblika i tematskih okvira društvenog djelovanja građana? Važno je što objektivnije klasificirati društvene organizacije zbog (a) razvoja društvenih odnosa u okvirima građanskog koncepta jednakih šansi u društvenom djelovanju, (b) zaštite javnog interesa, i (c) potpore onim organizacijskim oblicima i tematskim okvirima okupljanja građana koji izgrađuju građanski sustav društvenih vrijednosti te rade na rješavanju aktualnih i/ili težih problema lokalne zajednice i društva u cjelini. Porezni tretman i olakšice, knjigovodstvene obveze, dobivanje ili najam društvenih prostorija (s niskom-visokom cijenom), davanje donacija ili (su)financiranje aktivnosti i/ili projekata - imaju različitu opravdanost kada su u pitanju udruge građana hobističkog tipa (numizmatika i filatelija npr.) od strukovnih udruga građana (udruge barmena, knjigovođa ili ekonomista) ili, pak, od udruga građana koje brinu o samohranim majkama ili pravima djece; primjeri su ovdje dati samo kao ilustracija - bez zločeste namjere.

Može se ustvrditi da civilna praksa, lokalne samouprave, ministarstva i ostali donatori u hrvatskom društvu, u osnovi prepoznaje ove razlike, no – još je to sve daleko od pravičnosti i posebnog stimuliranja volonterskog rada za javni interes, za opće dobro.

2.2. Ostali oblici djelovanja civilnog društva

U ostale organizacijske oblike djelovanja civilnog društva ubrojili smo: sin-dikate, vjerske organizacije, neprofitno (društveno) poduzetništvo, interesne skupine - skupine za lobiranje te zaklade i fondacije.

Sindikati

Privatno vlasništvo nad sredstvima za proizvodnju i privatna inicijativa (s jedne strane) i tržišna privreda (s druge strane) u građanskom društvu utemeljuju osnovnu društvenu suprotnost koja se nalazi na relaciji: rad – kapital. Razvojem industrije (početkom XIX. stoljeća) radnici/zaposlenici stavljeni su prema poduzetnicima, kapitalu, u sve nepovoljniji položaj na tržištu (radne snage). Na snažnu koncentraciju (pregovaračku moć) kapitala - radnici i zaposlenici su reagirali orga-niziranjem sindikata. Sindikati su posebne interesne organizacije - koje su nezavisne od poslodavaca i države - preko kojih postižu bolje mogućnosti za pregovaranje (kolektivni ugovori) o uvjetima rada (uključujući plaće, radno vrijeme, uvjete rada, zdravstvenu i socijalnu zaštitu, zaštita na radu, plaćeni odmor i druga pitanja). Metode djelovanja sindikata su različite, a kreću se u lepezi od pregovora s poslodavcima, uključujući i vladu, do obustave rada i masovnih štrajkova.

Osnovna podjela sindikata razlikuje dva tipa: (a) nezavisne sindikate i (b) sindikate koji su vezani uz vlast ili poduzetničke asocijacije. Da bi se neki sindikat dokazao kao nezavisan mora ispuniti više kriterija: (a) članstvo u njima mora biti dobrovoljno,

(b) ne smije postojati utjecaj na ciljeve i djelovanje sindikata od strane poslodavaca ili države, i (c) sindikat se mora boriti za bitna pitanja i interese radnika/zaposlenika (svojih članova).

Druga podjela sindikata utvrđuje organizacijske profile; tako postoje (a) strukovni sindikati - čiji članovi pripadaju samo određenoj struci (sindikat učitelja, sindikat metalaca, npr.), (b) granski sindikati - članovi su zaposleni u određenoj grani privrede/pošlovanja (sindikati radnika u poljoprivredi, sindikat poštanskih radnika i sl.) te (c) opći sindikati - koji uključuju sve zaposlenike bez obzira na struku ili granu djelatnosti.

Sindikalne organizacije se osnivaju po poduzećima/ustanovama i udružuju se u različite profile sindikata - koji biraju svoje središnjice. Često se strukovni i granski sindikati udružuju u konfederacije sindikata – kako bi njihovo djelovanje bilo efikasnije.

U povijesti sindikata mnogi su sindikati i konfederacije bile pod utjecajem (nekih) političkih stranaka ili države. U socijalističkim državama sindikati su bili dio društveno-političkih struktura provodeći svoju dionicu u diktaturi proletarijata. „Solidarnost“ u Poljskoj (utemeljena polovinom osamdesetih godina) je jedan od važnih primjera osnivanja i djelovanja nezavisnih sindikata u socijalizmu. U mnogim zemljama tranzicije (nakon pada Berlinskog zida) razvijali su se sindikati ne-zavisni od državne politike, a postojali su (postoje) i sindikati koji su djelovali u suradnji s vladajućim političkim strankama, a bilo je i „državotvornih“ sindikata.

Sindikati su u građanskom društvu vrlo respektabilni subjekt društvenih procesa i kretanja te značajan kreator javnog mnijenja.

Vjerske organizacije

Različiti su i suprotstavljeni stavovi niza autora od kojih jedni smatraju da vjerske zajednice (crkve) ne treba svrstavati u sektor civilnog društva za razliku od drugih koji drže da bi to trebalo smatrati značajnom polugom civilnog društva.

Ne ulazeći u ove rasprave mi pod pojmom vjerske organizacije mislimo na vjerske udruge koje utemeljuju pojedine crkve. Ova vrsta civilnih aktivnosti, prema našem stavu se ne bi mogla ubrojiti u nevladine organizacije – već su (po nama) poseban organizacijski oblik djelovanja civilnog društva. To stoga što su tematska orijentiranost, prijem članstva prema kriteriju vjeroispovijesti i metode djelovanja ovih organizacija različiti od djelovanja nevladinih (društvenih) organizacija. Ovdje treba naglasiti da su naglašena vjerska orijentiranost i etički okvir koji ove udruge zagovaraju i primjenjuju u djelovanju vrlo značajni elementi za razvoj socijalne kohezije i civilnog društva uopće. U građanskom društvu dva su temeljna oblika religijske socijalizacije: obitelj i vjerske (dobrovoljne) organizacije. Religijski je odgoj bitan dio obiteljskog života, a veliku ulogu u ovoj socijalizaciji ima i članstvo građana u različitim vjerskim organizacijama. Moralne vrednote, razvoj religijske kulture i ekumenizam – što su bitna određenja djelovanja ovih udruga – važni su elementi za razvoj društva u procesima tranzicije.

Interesne skupine i lobi grupe

U ljudskom društvu ne vlada harmonija već su stalno prisutni sukobi različitih interesa pojedinaca, grupa i slojeva. Razvojem društva ovi su interesi sve brojniji pa

je time sve složenija i mreža sukobljenih interesa, odnosno potencijalnih konflikata u društvu. U građanskom tipu društvenih odnosa - koje karakterizira politički pluralizam - postoji niz društvenih institucija (političke stranke, sindikati, ne-vladine organizacije i sl.) putem kojih se artikuliraju interesi pojedinih skupina i/ili slojeva stanovništva putem kojih se zastupaju ovi interesi.

Interesne skupine obuhvaćaju različite formalne i neformalne organizacije i udruge poput sindikata, udruženja poslodavaca; udruga potrošača, stanodavaca, stanara; strukovnih udruga, organizacija za zaštitu okoliša, udruga ljubitelja životinja, zavičajnih klubova i dr. Kako bi ostvarili željeni utjecaj na različite strukture vlasti ovlaštene da donose političke odluke, interesne skupine se služe različitim metodama utjecanja i/ili pritiska kao što su: lobiranje, štrajkovi, javni prosvjedi, mitinzi, peticije, medijska promidžba, dijeljenje letaka i brošura i dr. Interesne skupine su, dakle, posebni oblik iskazivanja i zastupanja određenih interesa pojedinih skupina građana (slojeva stanovništva), a formiraju se radi promicanja i zaštite posebnih interesa u političkom sistemu. Udruživanje u interesne grupe razlikuje se po motivima, strukturi i metodi udruživanja. Osnovni je smisao udruživanja da se kroz selektivno uobličavanje interesa i organizacijsko objedinjavanje njihovih nosilaca poveže, artikulira i usmjeri aktivnost na ostvarivanje različitih (socijalnih, kulturnih, umjetničkih, humanitarnih, stručnih, sportskih, hobističkih ili drugih) interesa i potreba pojedinaca i kolektiviteta. Usklađivanje pojedinačnih, posebnih, zajedničkih i općih interesa po smislu, sadržaju i dinamici veoma je složen i proturječan proces, ali on vodi do realizacije mogućnosti u zajednici i do bogatstva njezinih oblika.

U literaturi i praksi koristi se više naziva koji opisuju slične i/ili iste aktivnosti u civilnom društvu – tako se govori o interesnim grupama, grupama za pritisak, i/ili lobi grupama. Neki autori naglašavaju da treba razlikovati ove pojmove – jer, grupe za pritisak samo su način i metoda djelovanja interesnih grupa. Dok su grupe za pritisak više primjenjivana metoda kod nekih pitanja od šireg interesa (pa se time služe sindikati, npr.) kod usko stručnih pitanja (gdje je važna stručnost ili, pak, korištenje posebno važnih informacija) koristi se nešto suptilnija metoda – lobiranje, kao javno, legalno, zauzimanje za neko pitanje/odluku koja je važna za nositelje interesa. Tako se u razvijenim društvima oko centara zakonodavne i izvršne vlasti formiraju i djeluju institucije lobija. U parlamentarnoj praksi pojam „lobi“ označava prostor i aktivnost izvan dvorane u kojoj se legalno i javno donose odluke.⁸ Lobiranje koristi različite legalne forme utjecanja: od tekstova analiza i projekcija do osobnih veza i poznanstva, te nelegalnih formi – anonimna pisma i prijetnje do korupcije, ovisno o značaju odluke koju treba donijeti (ili spriječiti) te osoba i tijela o kojima ovisi donošenje odluke.

Zaklade i fondacije

Usporedo s razvojem civilnih inicijativa, volonterstva i interesnog udruživanja, razvijao se u građanskom društvu i drugi oblik neprofitne aktivnosti, koji je slobodna financijska sredstva građana usmjeravao u korist javnog interesa, općeg dobra; to su zaklade i fondacije. U okviru ovih institucija prikupljaju se financijska i materijalna

⁸ U političkoj praksi parlamentarnih demokracija lobiranje je postalo legaliziran način pripreme odluka; interesne grupe imaju svoje lobiste koji profesionalno vrše ovu pripremu.

sredstva koja se putem javnog natječaja stavljaju u javnu, neprofitnu aktivnost za financiranje aktivnosti organizacija civilnog društva. Obično su zaklade ustrojene (i tako djeluju) za duže vremensko razdoblje i često za uži tematski krug korisnika, dok su fondacije namijenjene tematski širem krugu korisnika na kraće vrijeme, do pet godina. Ovim se putem (zaklade i fondacije) financiraju neprofitne aktivnosti i organizacije u mnogim područjima - od kulture, umjetnosti i zdravstva do prosvjete, obrazovanja i sporta te izgradnje mira i zaštite ljudskih prava.⁹

Broj zaklada postaje svojevrsan pokazatelj uređenosti i razvijenosti nekog društva; zaklade se, naime, osnivaju u onim društvima u kojima postoji vjera u partnerstvo između građana i institucija, tamo gdje je socijalna kohezija snažna. U početku su zaklade osnivane radi potpore na lokalnoj, gradskoj ili regionalnoj razini. Razvojem industrije, trgovine i društvenoga kapitala zaklade šire svoju djelatnost na nacionalne prostore, a globalizacijom i na međunarodnu razinu.

Kriterij razvijenosti u modernim društvima mjeri se efikasnošću mobilizacije svih raspoloživih potencijala u zajednici. Dobrovoljni rad (volonterstvo građana) i/ili donacije u novcu i naturi preko zaklada značajno pridonose društvenom razvoju i/ili otklanjanju posljedica djelovanja tržišta u gospodarstvu ili nedovoljnosti državnih socijalnih programa. Uz zakladništvo je vezan i pojam filantropije, dobrotvornosti; financijska sredstva zaklada, naime, prikupljaju se temeljem dobrovoljnih davanja.¹⁰

Zaklade imaju u osnovi transparentan način dodjele sredstava; javnim pozivom/natječajem (s unaprijed utvrđenim propozicijama za dodjelu potpore), prikupljaju se ponude projekata/aktivnosti. Slijedi aktivnost neovisnih ekspertnih timova, koji procjenjuju prijavljene projekte/zahtjeve, temeljem kojih neovisni odbor, sukladno utvrđenim prioritetima, donosi odluke o dodjeli sredstava. Osnivaju se i odgovarajuće stručne službe, koje nadziru realizaciju programa po kojemu je potpora dodijeljena, te nadzorni odbor zaklade, koji kontrolira cjelokupno poslovanje zaklade.

Neprofitno poduzetništvo

Poduzetništvo je aktivno, svjesno poduzimanje novih poslovnih aktivnosti s ciljem stvaranja nove vrijednosti. U građanskom društvu (pravo privatne inicijative) poduzetništvo pruža značajno realne šanse za samozapošljavanje i utječe na osobno i društveno blagostanje.

Poduzetnikom se smatra svaka pravna i fizička osoba koja samostalno i trajno obavlja djelatnost s namjerom ostvarivanja prihoda. Neki od najčešćih motiva za pokretanje poduzetništva su: želja za postignućem svojih sposobnosti preuzimanjem pune

⁹ Najpoznatije na svijetu, utemeljene početkom prošloga stoljeća, su Rockefellerova i Nobelova zaklada. Rockefeller je još za života darovao više od 575 mil. dolara u dobrotvorne svrhe (zdravstvo, obrazovanje, kultura i umjetnost). Nobelova zaklada od 1902. g. dodjeljuje najpoznatije svjetsko priznanje za dostignuća u fizici, kemiji, medicini, književnosti, ekonomiji te za mir.

¹⁰ U zemljama zapadne demokracije utemeljeno je mnogo zaklada i fondacija s različitim namjenama i organizacijskim oblicima. Tako je početkom devedesetih godina prošloga stoljeća u Francuskoj bilo registrirano više od velikih 500 zaklada, u Njemačkoj oko 6.000, u Švicarskoj preko 22.000, a u Nizozemskoj preko 100.000 zaklada. Zaklade su najrazvijenije u SAD-u; broj ovih dobrotvornih ustanova povećao se s oko 22.000 (u 1971. godini) na preko 40.000 (1995. godine).

kontrola nad razvojem svoje karijere, želja financijskom neovisnošću ili nemogućnost izbora zaposlenja u javnom sektoru ili kod drugih poslodavaca.

Prema definiciji svako poduzetništvo ima za cilj stvaranje nove vrijednosti, dakle dohotka i dobiti. Specifičnost neprofitnog poduzetništva je u primjeni poduzetničkih metoda, ali bez funkcije cilja u profitu.

Kada se govori o neprofitnom poduzetništvu treba imati na umu dvije temeljne vrste ovih poslovnih aktivnosti:

- (a) U klasičnom razumijevanju neprofitnosti podrazumijeva se privatno poduzetništvo u neprivrednim - društvenim – djelatnostima kao što su socijalna skrb, kulturne i obrazovne djelatnosti i sl. Neki autori ovdje ubrajaju i neke vrste udruga građana i nevladinih organizacija. Poduzetništvo ovdje ima za cilj stvoriti dohodak, kojim organizacija raspodjeljuje sredstva za programske aktivnosti koje vode ostvarenju misije (zbog koje je organizacija osnovana). U ovim slučajevima u konačnici nema raspodjele dobiti (koja se, u stvari, vrlo rijetko i ostvaruje) vlasnicima, osnivačima, voditeljima ili osobama koje su novac zaradile; odlukom upravnog tijela organizacije, novac se usmjerava u programske aktivnosti ili češće u pokrivanje troškova tzv. hladnog pogona (režije).
- (b) U modernijem razumijevanju neprofitnog poduzetništva – ovdje se ubrajaju i neke poslovne privredne aktivnosti u lokalnoj zajednici koje se po prirodi stvari ne pokreću radi ostvarenja profita niti ga praktično na tržištu mogu ostvariti - stari zanati, deficitarne usluge i neki oblici poljoprivrede, npr.

Poduzetništvo je po prirodi stvari povezano s poslovnim rizikom – koji sno-si poduzetnik. Da bi se pomogao razvoj ove vrste poslovnih aktivnosti mnoge zaklade/fondacije i/ili lokalne zajednice potpomažu projekte neprofitnog poduzetništva - koji u mnogim primjerima razvijenih zapadnih zemalja, uspješnijih zemalja u tranziciji (a ima i slučajeva i u Hrvatskoj) pridonose razvoju lokalne zajednice, zadovoljavanju potreba na lokalnom tržištu i/ili smanjenju nezaposlenosti kao ključnom problemu zajednice.

Za pokretanje neprofitnog poduzetništva širih razmjera potrebno je: (a) da u društvu dominira autonomno građanstvo (a ne mentalitet „klijenta države“), (b) da društvo/ lokalna zajednica ima podsticajnu atmosferu i osmišljenu strategiju razvoja neprofitnog poduzetništva, (c) stručne timove za edukaciju i stručnu potporu neprofitnim projektima.

2.3. Međusektorska suradnja

U razvoju suvremenih društava/država međusektorska suradnja (profitnog, državnog i civilnog sektora) je temeljeni društveni obrazac.

Razvijena i efikasna društva primjenjuju različite modele suradnje ova tri sektora – jer pored svojih sektorskih ciljeva (privreda = profit; država = provedba zakona; civilni sektor = osvajanje prostora slobode) sva tri sektora imaju i zajednički interes – stabilnost i ravnoteža u društvu/državi i visoki društveni i životni standard stanovnika. Suradnja se ostvaruje u zajedničkim projektima (npr. očuvanje prirodnog okoliša, njegovanje kulturne baštine, zaštita ljudskih prava i sl.) ili stvaranjem fondacija iz kojih se putem javnog natječaja financiraju projekti subjekata civilnog društva.

3. CIVILNO DRUŠTVO U ZEMLJAMA TRANZICIJE

Sredinom osamdesetih godina prošloga stoljeća u mnogim socijalističkim zemljama Srednje-Istočne Europe, javljaju se kao novi društveni pokreti, nastojanja za napuštanjem vladajućeg modela socijalističke države; priželjkuje se takvo društvo i državno uređenje koje za ideal ima model društva/države što je ostvaren u razvijenim industrijskim i demokratskim zemljama Zapadne Europe, a kao negacija totalitarističke prakse u svojim zemljama.¹¹

O tome društvu-državi totalitarizma Adam Mihnik, jedan od vođa „Solidarnosti“ piše: *„Da bi se istupilo protiv svijeta totalitarne diktature, da bi se riziko-vala ili žrtvovala sigurnost, osobna i svojih bliskih, bilo je potrebno vjerovati da je „ljudski život igra, koja se vrlo ozbiljno igra” – kako je napisao Bohdan Civiński, povjesničar Crkve iz komunističke epohe. Svakoga dana valjalo je praviti izbor, koji je mogao imati vrlo visoku cijenu. Ondašnje odluke nisu bile rezultat akademskih debata već moralni činovi nerijetko otkupljivani godinama zatvora ili uništenjem profesionalne karijere. Takva situacija pogoduje - ako si aktivan disident - oštini i strogosti ocjena. Iznosile su se humanističke vrijednosti, a živjelo se u krugu herojskih vrijednosti, čija je osnovna kategorija vjernost. Vjernost vlastitom iden-titetu, prijateljima iz opozicije, iznevjerenim i ismijanim vrijednostima, narodu, Crkvi, tradiciji.“* (Mihnik, 1996.)¹²

Jedan od vodećih disidenata u (tadašnjoj) Čehoslovačkoj Vaclav Havel je utemeljio koncept “antipolitičke politike” na razlikovanju života u istini od “života u laži”. Laž je bila režimski diktirana slika stvarnosti. Havel je smatrao da se ne mora pristati na privid i “živjeti u laži”, nego, naprotiv, “živjeti u istini”. Tada je to značilo spremnost da se prividu kaže da je privid - što potencijalno mora voditi ukidanju diktature. “Život u istini” je i naslov knjige njegovih eseja¹³ što je, zapravo, bio Havelov program promjene.

Partijski režimi su civilne aktivnosti i društvene pokrete doživljavali kao opasnost i kao opoziciju vodećoj ulozi partije i zbog toga su poduzimane različite akcije uključujući i infiltriranje tajnih agenata u ove organizacije.¹⁴

Kako navode Linc i Stepan - u demokratskim društvima crkve i dobrovoljne grupe povezane s njima igraju značajnu ulogu u mobiliziranju/osvještavanju ljudi i u artikuliranju moralnih stavova te pomoći kod organiziranja osobnih interesa. Komunizam, (sa svojim ateizmom) posebno je nastojao da što je moguće više ograniči ulogu religije i vjerskih organizacija u (civilnom) društvu. Kako se religijske organizacije i crkve najteže kontroliraju u nekim je komunističkim državama civilno društvo upravo ovdje dobivalo poticaje za razvoj; Katolička crkva u Poljskoj i Litvi te Protestantska crkva u Istočnoj Njemačkoj krajem osamdesetih godina pridonijele su snaženju civilnog društva. Tako je organizirano niz društvenih grupa iz kojih nastaju novi društveni pokreti; najbrojniji i najaktivniji su u Poljskoj i Čehoslovačkoj.

¹¹ Takva se građanska zbivanja događaju (početkom osamdesetih) prvo u Poljskoj i Čehoslovačkoj, a na području bivše Jugoslavije (sredinom osamdesetih) prvo u Sloveniji, zatim u Hrvatskoj.

¹² Adam Mihnik je kao jedan od vođa „Solidarnosti“ bio osuđen na sedam godina zatvora; odbio je pruženu mogućnost izгона iz zemlje i proveo sve godine u zatvoru, veći dio toga vremena u samici. Danas je izdavač i urednik novina „Gazeta Wyborca“.

¹³ * Living in Truth”, ed. by Jan Vladislav, London/Boston 1986.

¹⁴ To je bilo posebno izraženo u Ist. Njemačkoj, Čehoslovačkoj, Rumuniji, Bugarskoj i SSSR-u.

U socijalističkim zemljama postojale su društvene organizacije i sindikati čija se aktivnosti ne bi u potpunosti mogla smatrati djelovanjem civilnog društva, jer su državni propisi i partijski paternalizam ograničavali slobodu udruživanja, za-pravo usmjeravali osnivanje društvenih organizacija samo u određenim oblastima (i sindikat je bio pod državno-partijskim nadzorom) tako da se o tim organizacijama ne može govoriti kao o autohtonom civilnom društvu. Autohtonim se mogu smatrati inicijative građana koje nisu bile partijski/državno dirimirane. U mnogim socijalističkim zemljama disidentske grupe, nezavisni sindikati i vjerske organizacije pokretali su akcije koje mogu smatrati aktivnostima civilnog društva. One su nastale kao otpor državi koja se u mnogim sferama nametala kao antipod društvu; nastale su tamo gdje je državna briga/kontrola ugrožavala građanske slobode. To su bila nastojanja da se prevlada totalitarni kolektivizam, s jedne strane, i atomiziranje društva i apatija koji su bili potaknuti totalitarizmom, s druge strane.

3.1. Civilno društvo u Hrvatskoj

U razdoblju od 1990. do 2000. godine država je u Hrvatskoj (pod utjecajem nasljeđa socijalističke paradigme/mentaliteta i vodećih političkih elita) naglašeno kontrolirala društvo ("gušila" ga) ne dozvoljavajući da se aktivira socijalni kapital u svojem potencijalu.¹⁵

Ovu tvrdnju potvrđuje niz događanja, tekstova i činjenica. Kao ilustraciju navodimo nekoliko primjera iz analize Gojka Bežovana iz Centra za razvoj nepro-fitnih organizacija (CERANEO, Zagreb);

- Tijekom 1990-ih vlast je imala izrazito negativan stav prema organizacijama civilnog društva i dijelom ih je proglašavala neprijateljima. U takvim okolnostima dio nevladinih organizacija djelovao je kao dio političke opozicije s naglašenim stavom "protiv". Rezultat tih okolnosti dijelom je i negativan stav građana prema nevladinim organizacijama. Prema istraživanju International Republican Institute (2001-) 38% građana ima nepovoljno mišljenje o nevladinim organizacijama, 44% povoljno, a 18% je neodlučnih. Negativne stavove prema ovim organizacijama u studentskoj i srednjoškolskoj populaciji te nedostatak znanja o konceptu civilnog društva prepoznao je J. Ledić u istraživanju 2000. g.
- Dugo vremena u Hrvatskoj nije postojao zadovoljavajući zakonski okvir za osnivanje i djelovanje udruga. Ustavni sud je u veljači 2000. godine ukinuo ukupno 16 odredaba Zakona o udrugama jer su iste ograničavale slobodu udruživanja.
- U Hrvatskom saboru 1993. godine vodila se rasprava o poreznim povlasticama za davanja u općekorisne svrhe. Tadašnji ministar financija odbio je prijedlog uz objašnjenje da je to pranje novca i da je tu država koja će prikupiti sve poreze i dati onima koji su potrebiti. Poslije toga donesena je promjena poreznog zakona prema kojem se mogu dati neoporezive donacije sportu (držimo da su tu baš opravdane sumnje o pranju novca), a nisu se mogle dati takve donacije, na primjer, humanitarnim organizacijama.

¹⁵ Dok su u Hrvatskoj gotovo cijelo desetljeće od najviših dužnosnika u zemlji članovi nevladinih organizacija nazivani (smatrani) „špijunima“ i „stranim plaćenicima“ u Češkoj je početkom devedesetih donosen zakon po kojem se 1% od transakcija u procesu privatizacije državnih poduzeća izdvaja u fond za financiranje rada nevladinih organizacija.

- Važno je napomenuti da država nije prepoznala važnost građanskih inicijativa te da nije našla načina kako bi ih osnažila i na taj način pomogla njihovu održivost; u drugoj polovici 1990-ih, zbog nabrojanih problema, brojne udruge prestale su postojati.
- Hrvatska je do početka 2002. godine bila jedina među srednjoeuropskim tranzicijskim zemljama u kojoj se, osim za sport i kulturu, nisu mogle dati neoporezive donacije u općekorisne svrhe. U tom kontekstu važno je napomenuti da Hrvatska ima najmanji broj osnovanih zaklada u odnosu na uspješnije tranzicijske zemlje. To je povezano s nedostatkom tradicije, nepoticajnih poreznih propisa i nepovjerenja u svoje građane da su oni u stanju napraviti korisnu stvar bez države-politike.
- Prema rezultatima istraživanja Svjetske banke (2000.) glavna politička i akademska struja ne cijene odviše rad organizacija civilnog društva u širem području socijalne skrbi, te ih smatraju neprofesionalnim i prilično politički angažiranim.
- Kao važne probleme razvoja civilnog društva niz autora (Shimkus, 1996., Barić, 2000., Stubbs, 2000., Ledić, 1997., Pavić, 1998. i Bežovan, 1997.) je istaknulo: nedostatak financijskih sredstava i održivost razvoja, neprofesionalnost u radu, netransparentnost organizacija i njihova neutemeljenost u širem članstvu, nedostatak vodstva, slaba umreženost i niska razina suradnje među organizacijama te slaba suradnja s medijima.

U tako nepovoljnom društvenom, političkom i ekonomskom okruženju u Hrvatskoj civilno društvo se nije moglo uspješnije razvijati. Zato – država u Hrvatskoj ima povećanu odgovornost (nego država u drugim zemljama tranzicije) za prošla događanja kao i za sadašnje i buduće stanje civilnog društva.

Nakon siječanjkih izbora 2000. godine politička se i društvena atmosfera u zemlji otvara i kreće u smjeru demokratizacije - što ima utjecaja i na razvoj civilnog društva.

Ured za udruge Vlade RH (utemeljen 1998. godine) počeo je financirati projekte nevladinih organizacija putem javnih natječaja. Godine 2000. sačinjen je u suradnji s udrugama Program suradnje nevladinog i vladinog sektora. Vlada RH je 2002. godine utemeljila Savjet za razvoj civilnog društva u Hrvatskoj (koji čine 9 zamjenika-pomoćnika ministara i 11 predstavnika udruga građana) te prihvatila inicijativu za izradu „Strategije razvoja civilnog društva u Republici Hrvatskoj“. Više ministarstava i vladinih ureda od 2001. godine raspisuje godišnje natječaje za financiranje projekata i programa nevladinih organizacija (socijalna skrb, ekologija, ljudska prava, kultura, vaninstitucionalno obrazovanje). Krajem 2003. godine utemeljena je Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva¹⁶, a na regionalnoj razini te u mnogim lokalnim samoupravama postoje već razvijeni oblici suradnje lokalnih vlasti i udruga građana u realizaciji lokalnih projekata.¹⁷

U naredne dvije tablice daje se pregled broja udruga građana u Hrvatskoj po sektorima i županijama 2003. godine prema podacima Ureda za udruge Vlade RH (tab. 1), i pregled registriranih udruga u RH (krajem listopada 2005.) prema podacima Središnjeg državnog ureda za upravu.¹⁸

¹⁶ S osnivačkim ulogom od 2 milijuna kuna i kontinuiranim priljevom sredstava iz dijela prihoda od igara na sreću i sredstava državnoga proračuna. Nacionalnoj zakladi je odobrena institucionalna potpora DFID-a (Odjela britanske Vlade za međunarodni razvoj).

¹⁷ U Osijeku je (npr.) krajem 2004. godine potpisan sporazum (prvi u Hrvatskoj) između Županije i Foruma udruga Slavonije kojim se regulira suradnja te postavlja transparentan način financiranja.

¹⁸ U Hrvatskoj su Zakonom o udrugama iz 1997. godine sve društvene organizacije (registrirane po zakonu iz 1982. g. - uključujući i stručne udruge) preregistrirane u udruge građana.

Tablica 1: Udruge građana u Republici Hrvatskoj (2003.)

Županija	Ukupno	Sport	Tehn	Kult	Gosp	Etni	Info	D.R.	Dje	Hobi	Duh	LjPr	Nac	Ekol	Pro	Zna	Zdr	Soc	Hum	Ze	Ost
Osijek	1.411	571	226	142	154	20	7	34	31	44	4	5	4	9	2	10	21	38	13	16	60
Zg. zup.	1.211	373	360	118	171	0	4	24	15	3	5	34	6	7	3	1	5	36	14	22	10
Bjelovar	724	209	214	48	85	0	0	21	8	8	4	0	0	3	3	0	2	34	10	15	60
Brod	653	247	105	72	70	6	0	23	10	11	1	1	6	1	1	0	9	26	10	2	52
Dubrov.	653	252	68	108	60	1	0	27	16	6	3	2	8	14	6	11	10	17	26	3	15
Sisak	822	254	0	92	137	12	8	25	19	24	0	0	0	17	0	0	0	32	178	9	15
Zadar	509	242	29	70	60	4	2	9	9	10	2	2	10	5	2	4	8	14	13	4	10
Krapin.	572	173	119	83	78	0	0	10	27	6	2	13	0	6	2	1	4	26	8	9	5
Sibenik	429	196	33	68	46	2	0	12	2	8	2	6	2	17	2	3	1	14	11	4	0
Virovit.	486	137	90	48	109	1	0	20	15	10	0	2	8	2	0	2	7	22	11	2	0
Primor.	1.466	626	125	244	117	18	1	33	57	11	11	21	8	22	3	10	19	53	24	11	52
Međum.	584	298	94	35	9	3	0	10	0	0	0	0	0	10	0	0	11	20	2	0	92
Licko	230	79	24	27	47	0	0	14	1	3	2	0	2	4	1	0	2	10	11	0	3
Kopriv.	653	171	182	54	97	3	0	17	22	13	1	2	0	7	1	6	8	23	5	39	2
Split.	1.368	647	103	189	130	7	3	46	21	20	10	8	15	15	14	25	28	39	30	5	13
Varazdin	788	285	184	67	88	1	5	14	9	1	2	1	1	5	4	9	9	37	6	17	43
Pozesko	347	119	73	21	42	6	0	10	4	17	0	4	5	1	1	1	2	20	6	5	10
Karlovac	632	204	16	81	225	1	2	20	8	3	4	3	3	8	0	1	1	34	15	1	2
Vukovar	682	194	19	107	141	8	10	20	18	19	2	5	2	3	2	1	2	44	77	8	0
Istarska	863	395	59	90	110	42	1	18	7	18	8	3	3	3	4	16	5	32	18	1	30
Gr.-Zgb	1.982	1064	190	188	103	4	0	25	31	44	11	3	56	3	23	2	98	52	22	6	57
Ukupno	17.065	6.736	2.313	1.952	2.079	139	43	432	330	279	74	115	139	162	74	103	252	623	510	179	531
Međunar	1.916	214	84	222	260	45	31	64	31	38	86	64	110	46	75	158	115	124	59	23	67
Total	18.981	6.950	2.397	2.174	2.339	184	74	496	361	317	160	179	249	208	149	261	367	747	569	202	598

Izvor: Ured za udruge Vlade RH

Tablica 2
Registrirane udruge u RH (Stanje krajem listopada 2005.)

<i>Grupe djelatnosti</i>	<i>Broj domaćih udruga</i>	<i>Broj stranih udruga</i>
Duhovna	226	3
Ekološka	409	1
Etnička	266	-
Gospodarska	3123	7
Hobistička	498	-
Humanitarna	760	36
Informacijska	104	1
Kulturna	3638	8
Nacionalna	391	2
Okupljanje i zaštita djece, mladeži i obitelji	638	2
Okupljanje i zaštita žena	335	1
Ostale djelatnosti	1329	7
Prosvjetna	348	5
Socijalna	1076	20
Športska	10108	4
Tehnička	2835	-
Udruge Domovinskog rata	698	-
Zaštita prava	312	3
Zdravstvena	743	4
Znanstvena	352	1
<i>Dodatno strane udruge:</i>		
Osnivanje misija		1
Vjernička		10
Vjersko obrazovanje adolescenata		2
Zaštita životinja		1
Ukupno	28.189	119

Izvor: Središnji državni ured za upravu

Uloga profitnog sektora

Kada se razmatra uloga profitnog sektora u razvoju civilnog društva u Hrvatskoj bez velikih analiza može se ustvrditi da u proteklom razdoblju tranzicije profitni sektor nije bio (dovoljno) upoznat s konceptom i ulogom civilnog društva, nije bio zainteresiran i niti je (dovoljno) pomagao društvene akcije.

Profitni sektor u Hrvatskoj je organiziraniji i financijski neovisni subjekt u procesu tranzicije i zato mora snažiti partnerstvo s institucijama civilnog društva i prihvatiti-poticati suradnju na različitim projektima i/ili omogućiti financijski okvir za razvoj temeljnih subjekata civilnog društva – kako se to radi u razvijenim demokracijama. Za punu istinu treba kazati da u lokalnim okvirima mnoga poduzeća pomažu neke od akcija pojedinih udruga građana (bez javnog poziva i transparentnog načina financiranja) te da su velike tvrtke u Hrvatskoj počele razvoj programa za suradnju sa civilnim sektorom. Tako godišnje natječaje za financiranje projekata i programa udruga imaju “Pliva”, Zagreb; Zagrebačka banka, Zagreb, Hrvatske telekomunikacije dd, Zagreb, NEXE grupa Našice i drugi.

4. HRVATSKA MORA POSTATI VELIKA UČIONICA - UMJESTO ZAKLJUČKA -

Želimo li u Hrvatskoj razvijeno i dobro uređeno društvo, skladan privredni i društveni razvitak te dobar životni standard za sve građane naše zemlje – procesi tranzicije moraju se osmisliti, promišljeno ubrzati i provoditi na svim razinama i u svim sektorima društva korištenjem različitih oblika djelovanja uključujući kompletnu lepezu trećeg sektora i međusektorsku suradnju. U tome svjetlu treba graditi strategiju izlaska iz postratnog društva (s nizom društveno objektivnih i subjektivnih poteškoća) te graditi model tranzicijskih procesa u Hrvatskoj.

Naša znanja o društvenim odnosima (koji uključuju - autonomnost osobe, identitet pojedinaca, grupa i zajednica, svjetonazor, demokraciju, toleranciju, tržišnu privredu, privatni i javni interes, i na desetine drugih ključnih pojmova, da ne govorimo o međunarodnim, posebno europskim strukturama i dokumentima) su više nego skromna, kako u općem shvaćanju pojma *znanje* tako i u primijenjenim znanjima, u praksi, u svakodnevnom životu. Kao posebno važne elemente društvenih odnosa - tj. važnih institucija (budućeg) građanskog društva označavamo: (a) građanin, (b) sustav društvenih vrijednosti, (c) tolerancija, (d) socijalna kohezija, (e) javnost, (f) javni interes, i (g) elite & političke stranke.¹⁹

Hrvatska mora postati velika učionica o građanskom društvu i procesima tranzicije - kako bi se nepotrebno izgubljene godine nadoknadile. Moraju učiti svi slojevi stanovništva; od zastupnika u Saboru i ministara, župana i gradonačelnika do profesora na fakultetima, liječnika, vozača autobusa, piljarica na tržnicama i mladi, posebno. Tek educirani o građanskom društvu građani Hrvatske mogu ravnopravno sudjelovati u izgradnji društva i države te na taj način približavati se europskim standardima kvalitete života i rada.

¹⁹ Razmatranja o tome prelaze okvire ove knjižice; zato upućujemo na knjigu M. Ivanović – „Izgubljene šanse“. Albert E, Osijek, 2005.

Literatura

- Bežovan, G. - Civilno društvo
www.ceraneo. hr (2004.)
- Dahrendorf, R. - Razmatranja o revoluciji u Evropi Zagreb, 1996:
- Grupa autora - Građansko društvo i država "Naprijed" Zagreb, 1991.
- Ivanović, M. - Civilno društvo i udruge građana "Glas' 99", Osijek; 1999.
- Ivanović, M. - Izgradnja civilnog društva u uvjetima tranzicije III. Forum NVO-a, Zagreb 1999.
- Ivanović, M. – Izgubljene šanse – procesi postsocijalističke tranzicije "Albert E", Osijek, 2005.
- Linc, J, -Stepan, A. – Demokratska tranzicija i konsolidacija "F.Višnjić", Beograd, 1998.
- Mihnik, A. - Sivo je lepo (esej) u „Mostovi“, Beograd, br. 109/1996.
- Spaić-Vrkaš, V. - Interdisciplinarni rječnik za ljudska prava Kukoč, M. Bašić, S.; Hrvatsko povjerenstvo za UNESCO, Zagreb, 2001.
- Zakošek, N. - Iščezavanje pojma „građansko društvo“ u diskursu društvenih znanosti i mogućnosti njegove kritičke obnove u "Građansko društvo i država", Naprijed, Zagreb, 1990.

Gordana Stojanović, prof.
Udruženje Baranja

EUROPSKA UNIJA I MEĐUREGIONALNA SURADNJA

POVIJESNI RAZVOJ EU

Slika Europe neposredno nakon Drugog svjetskog rata: Prisutne posljedice razaranja, sveopće siromaštvo, bipolarna podjela Europe (dva bloka) i hladni rat.

Zapadnoeuropske zemlje su shvatile da će lakše prebroditi nastale probleme, te donekle osigurati mir za budućnost europskih naroda, ukoliko pronađu prihvatljiva rješenja kroz zajednički interes, suradnju i međusobno uvažavanje.

Ideja o zajedničkoj suradnji država kroz zajednički interes kao načina sprječavanja daljnjih sukoba na europskom kontinentu, a ujedno i kontrole nad gospodarskim oporavkom Njemačke potekla je 1950. od Roberta Schumanna – francuskog ministra vanjskih poslova. Ujedinjenjem francuske i njemačke proizvodnje i distribucije ugljena i čelika stvoren je prvi oblik nadnacionalne zajednice. Pregovorima Francuske i Njemačke su se kasnije pridružile Italija i države Beneluxa, koji su rezultirali potpisivanjem Pariškog ugovora u svibnju 1951. Njime je utemeljena Europska zajednica za ugljen i čelik- prva od triju nadnacionalnih zajednica iz kojih je nastala EU. (Shumanow plan se smatra početkom europskog ujedinjenja, pa se 9. svibnja obilježava kao Dan Europe). Kasnije su nastale još i Europska obrambena zajednica i Europska politička zajednica.

Simboli EU:

- Himna (Oda radosti – Beethoven) – postala službena himna 1985.
- Zastava - 12 žutih zvjezdica u krug na plavoj podlozi (Krug – solidarnost i sklad, a broj 12 savršenstvo i jedinstvo)
- Valuta: Euro € - Za funkcioniranje eura brine se Europska središnja Banka (Frankfurt)
- Najveći dio institucija smješten je u Bruxellesu.

1992.- Ugovor iz Maastrichta – osnovana EU (**Struktura hrama - tri stupa**). Zadani su rokovi za ekonomsku i monetarnu uniju do 01. 01. 1999. (Promjene u donošenju odluka, državljanstvo EU, formiranje kohezijskih fondova)

Prvi motiv EU → politička stabilnost – mir u Europi

29. 10. 2004. Uspostavljen Ustav EU – lideri zemalja članica potpisali sporazum, prije nego stupi na snagu, u sljedeće dvije godine, moraju ga ratificirati sve članice EU.

Ciljevi unije:

1. podupirati mir,
2. podupirati svoje temeljne vrijednosti,
3. podupirati blagostanje svojih naroda.

Struktura tri stupa

1. Carinska unija – jedinstveno tržište – zajednička agrarna politika
2. Zajednička vanjska i sigurnosna politika
3. Suradnja na području pravosuđa i unutarnjih poslova



TEMELJI 4 SLOBODE

Ostvarivanje osnovnih ciljeva EU temelji se na 4 slobode:

1. Sloboda kretanja osoba

- Temeljni aspekt kretanja osoba je pravo na zaposlenje u drugoj državi članici
- Posebna problematika je režim slobode za nove članice nakon proširenja u 2004. (strah od jeftine radne snage) – sloboda ustuknula pred protekcionizmom
- Radnici – mali broj radnika koristi se tim pravom; sloboda kretanja regulirana je primarnim i sekundarnim pravom EZ-a. Iznimke / ograničenja slobode kretanja radnika samo zbog zaštite javne sigurnosti, javnog poretka i javnog zdravlja
- Važnost primjene načela razmjernosti
- Državne i javne službe – odredbe o nediskriminaciji ne primjenjuju se na zapošljavanje u javnoj službi. Pridaje se veća važnost poslu koji se obavlja, nego tome što je država poslodavac
- Studenti – pravo na obrazovanje i stručno usavršavanje
- Status građanina Unije – uveden je ugovorom iz Maastrichta; ne zamjenjuje nacionalno državljanstvo, već samo nadopunjuje.

Pravo na:

- kretanje i prebivanje na području država članica
- glasovanje i kandidiranje na lokalnim izborima države članice čiji nije državljanin
- glasovanje i kandidiranje na izborima za Europski parlament u državi članici čiji nije državljanin
- zaštita pred diplomatskim i konzularnim tijelima bilo koje države članice u trećoj zemlji, ako matična država nema predstavništvo u toj zemlji
- obraćanje Europskom parlamentu i pučkom pravobranitelju

2. Sloboda kretanja roba

Ukidanje svih barijera trgovine unutar EU, osnivanje poduzeća za proizvodnju roba, carinska unija, eliminiranje ograničenja s efektom kao carine, eliminiranje kvantitativnih restrikcija na uvoz/izvoz i mjera s istim učinkom, progresivna liberalizacija trgovine industrijskim i poljoprivrednim proizvodima, pojednostavljenje graničnih kontrola i formalnosti, zakonodavstvo jedinstvenog tržišta.

Zašto zajedničko tržište

- Način premošćivanja svih nedostataka europskih ekonomija
- Osnivanjem zajedničkog tržišta i gospodarske i monetarne unije, provedbom zajedničkih politika i aktivnosti, promovira se širom Zajednice skladan, uravnotežen i održiv razvoj.

Kako zajedničko tržište

- Postupnost i sloboda
- Zone slobodne trgovine - ukidaju se carinski propisi ili znatno smanjuju

- Carinske unije - prvi stupanj integracije – zabrana carinskih pristojbi, usvajanje zajedničke carinske tarife s trećim zemljama
- Ekonomska unija (zajednica) – Ekonomska zajednica = zajedničko tržište + zajedničke politike
- Jedinstveno tržište
- Unutarnje tržište

Slobodno kretanje robe

Osnova carinske unije i njezinog prerastanja u zajedničko tržište ostvaruje se:

- ukidanjem carina na robu u uvozu i izvozu među državama članicama
- ukidanjem carinskih pristojbi porezne prirode
- ukidanjem i zabranom nameta na promet roba s istim učinkom
- ukidanjem količinskih ograničenja uvoza i izvoza određenih proizvoda.

Tehnički standardi i zapreke

- Standardizacija je proces koji se provodi u sklopu EU-a i WTO-a, ali ne obuhvaća sve proizvode ujednačenim mjerilima.
- U nedostatku ujednačenih standarda vrijedi da države zadržavaju i donose vlastite nacionalne standarde u skladu s tradicijom i stanjem svojih nacionalnih industrija.

Izuzeca od zabrana

Posebno dokazati opći interes i da nema diskriminacije; pozivanje na javni moral (zabrana uvoza pornografije u GB iz Nizozemske); opravdavanje na javnu sigurnost i javni poredak; (cijena nafte u Irskoj) zabluda potrošača (kozmetika Clinique).

Položaj hrvatskog uvoza i izvoza

- Položaj utvrđen statusom nečlanice
- RH preuzela obvezu ukidanja porezne diskriminacije u odnosu na robe iz EU
- RH zadržava pravo na međunarodnu trgovinu sa zemljama nečlanicama EU
- Još uvijek ostaje za uspostavu odnosa s EU
 - zabrana carina
 - zabrana količinskih ograničenja
 - zabrana mjera s jednakim učinkom carina i količinskih ograničenja
 - zabrana porezne diskriminacije

3. Sloboda pružanja usluga

Ukidanje svih barijera pružanja usluga u svim zemljama članicama, osnivanje poduzeća u tom sektoru) neograničena sloboda pružanja usluga, usluge - aktivnosti industrijskog, trgovačkog karaktera, obrtničke aktivnosti, profesionalne aktivnosti, područja bankarstvo, transport, nove tehnologije, ostalo sloboda poslovnog nastana.

Pojam zajedničkog tržišta

- Unutarnje tržište obuhvaća područje bez unutarnjih granica, te se osigurava slobodno kretanje roba, osoba, usluga i kapitala, u skladu s odredbama Ugovora
- Zajedničko tržište i uspostava unutarnjeg tržišta smatraju se osnovnim ciljevima Europske zajednice
- Prevladavanje svih zapreka u trgovini unutar zemalja Zajednice s ciljem stapanja nacionalnih tržišta u jedinstveno tržište
- Ograničenja 4 slobode dopuštena su u sljedećim slučajevima;
 1. kada služe interesu priznatom od prava zajednice
 2. niti izravno niti posredno ne diskriminiraju tuzemstvo i inozemstvo EU-a
 3. prikladna su za ostvarivanje zacrtanog cilja koji slijedi
 4. potrebna su

Pojam slobode pružanja usluga

- Pravo fizičkih i pravnih osoba koji imaju poslovni nastan (sjedište), državljanstvo ili prebivalište na teritoriju neke od država članica EU, da uđu na teritorij druge države članice, te stalno ili privremeno pružaju ili primaju usluge bez ograničenja i pod istim uvjetima kao i državljani te zemlje pod uvjetom da se ne krše odredbe o poslovnom nastanu.
- Subordinirani karakter usluge – (kad je poslovni nastan izvan Zajednice - „veza“ sa ekonomijom države članice), ta pravila se primjenjuju samo ako već nisu regulirana odredbama o slobodnom kretanju roba, kapitala ili osoba.
- Poslovni nastan – stvarno obavljanje gospodarske aktivnosti, stalno i trajno putem stalnog poslovnog nastana u drugoj državi članici. Kod poslovnog nastana – pravna ili fizička osoba je trajno poslovno nastanjena u drugoj državi članici, a kod usluga, osoba privremeno pruža usluge u drugoj državi članici.

Pojam usluga

- Pod pojmom usluga smatraju se one usluge koje se pružaju uz naknadu, uz uvjet da nisu obuhvaćene odredbama o slobodama kretanja roba, kapitala i osoba.
- Obuhvaćene su uglavnom usluge industrijskog, trgovinskog i zanatskog karaktera, te obavljanje slobodnih profesija.

4. Sloboda protoka kapitala

Olakšava plaćanja unutar EU, te stranih investicija na području EU (uvođenje jedinstvene valute) slobodni protok kapitala, liberalizacija plaćanja, tržišnog kapitala i kreditnog sistema, ukidanje restrikcija na kretanje kapitala između zemalja EU i (kasnije) trećih zemalja, nediskriminacija temeljena na nacionalnosti, mjestu boravka ili mjestu gdje je kapital investiran.

Povijest mobilnosti kapitala

- Dokaz o mobilnosti kapitala – 12. stoljeće (srebrnjaci i zlatnici); 18. stoljeće (dužničko – vjerovnički odnosi)
- Europa – uloga svjetskog bankara (investicijski projekti širom svijeta)

- Izbijanjem 1. svjetskog rata – kapital se zadržava unutar nacionalnih granica
- Međuratno razdoblje – pojavljivanja SAD na međunarodnoj sceni - najveći izvoznik kapitala
- 1931 – Osnovana banka za međunarodna poravnanja (odgovor na ekonomsku krizu i monetarni nered)

Uspostavljanje novog institucionalnog okvira

- U Bretton-Woodsu (1944)– osnovane institucije sa zadatkom osiguranja urednih i dobro reguliranih međunarodnih monetarnih odnosa
- Osnovan Međunarodni monetarni fond – (IMF) - upravlja kreditima i programima namijenjenih zemljama s privremenim teškoćama s platnim bilancama
- Organizacija za Europsku gospodarsku suradnju (1948) – OECC – pomaganje državama zapadne Europe da obnove svoje gospodarstvo (Upravljanje Marshalovom pomoći)
- Osnovana Europska platna unija (EPU) – raščičava račune i inaugurira kreditni sistem koji bi obnovio vanjsku konvertibilnost europskih valuta
- Osnovana Europska Ekonomska Zajednica (1958) (EEZ) – Zaključen Rimski ugovor; (puna sloboda kretanja robe, osoba, usluga i kapitala)
- Osnovane međunarodne financijske institucije: (IFI) – pridonose jačanju globalnog financijskog sistema:
 - IMF – Međunarodni monetarni fond –nadgleda događanja u globalnom gospodarstvu i financijskim tržištima
 - IBRD – Svjetska banka – pomaže u pravcu jačanja financijskog sistema
 - BIS – Banka za međunarodno poravnanje – analitička i statistička podrška
 - OECD – Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj – sudjeluje u procesu makroekonomskog i financijskog razvoja, formuliра smjernice za evaluaciju
- Javlja se američka želja za stvaranjem nove svjetske financijske strukture (korporirana nacionalna bankarstva;) – SAD provodi „tihu“ pritiske putem međunarodnih organizacija MMF, Svjetska banka; WTO)

Regulativa tokova kapitala u Hrvatskoj

- Potpuna liberalizacija od 2003.- Zakon o deviznom poslovanju
- Stupanjem na snagu sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju (SSP) – prestaju važiti neka ograničenja

Strana ulaganja u RH – Kvantifikacija

- Telekomunikacija, novčarsko poslovanje, proizvodnja farmaceutskih pripravaka; proizvodnja cementa; hoteli, moteli i restorani
- Od ukupno 46 banaka u RH; 23 su u stranom vlasništvu
- Ulaskom velikih trgovačkih lanaca u RH – poboljšala se konkurentnost i kvaliteta usluge
- Portfeljna ulaganja – korištenje inozemnih obveznica

EU I GRAĐANI

Zahvaljujući Ugovoru iz Maastrichta, svaki građanin Unije – bez obzira na nacionalnost ima pravo glasovanja i pravo kandidiranja na građanskim i parlamentarnim izborima u državi Unije u kojoj živi.

Građanstvu Unije posvećen je članak 17. Ugovora iz Amsterdama: „Svaka osoba koja ima državljanstvo neke od članica Europske unije postaje građaninom Unije. Državljanstvo Unije je dopuna, a ne zamjena nacionalnog državljanstva. Nadalje Ugovor iz Amsterdama uvodi procedure ukidanja prava članstva u Uniji svakoj državi koja krši osnovna prava građana Europske unije. To se proširuje i na princip nediskriminacije, koja ne podrazumijeva samo nacionalnost, nego i spol, rasu religiju, dob ili spolnu orijentaciju. Ugovor naglašava principe jednakosti između žena i muškaraca.

Ugovorom iz Amsterdama omogućuje se politika transparentnosti Unije. Građanima je olakšan pristup službenim dokumentima europskih institucija.

Unija je Ugovorom iz Nice potvrdila važnost poštivanja građanskih prava – proglašenje Povelje o osnovnim pravima Europske unije. Povelja ističe u 6 poglavlja vrednote Europske unije dostojanstvo, jednakost, slobodu, solidarnost, prava građanstva i pravdu, te govori o civilnim, političkim, ekonomskim i socijalnim pravima građana Unije.

Početni članci govore o ljudskom dostojanstvu, pravu na život, integritetu osobe, slobodi izražavanja i savjesti. Poglavlje o solidarnosti i donekle objedinjuje ekonomska i socijalna prava (npr. Pravo na štrajk, pravo radnika da bude informiran i savjetovan, pravo na usklađenost obiteljskog i profesionalnog života, pravo na zdravstvenu brigu, socijalnu sigurnost i socijalnu pomoć na području cijele Unije.

Povelja također promovira ravnopravnost između žena i muškaraca, uvodi prava poput zaštite podataka, pravo na zdrav okoliš, prava djece i starijih osoba, pravo na učinkovitu administraciju.

EU I LOKALNA SAMOUPRAVA

- Jedinice lokalne samouprave su općine i gradovi. Općina je jedinica lokalne samouprave koja se osniva, u pravilu, za područje više naseljenih mjesta koja predstavljaju prirodnu, gospodarsku i društvenu cjelinu, te koja su povezana zajedničkim interesima stanovništva.
- Jedinice područne (regionalne) samouprave su županije. Županija je jedinica područne (regionalne) samouprave čije područje predstavlja prirodnu, povijesnu, prometnu, gospodarsku, društvenu i samoupravnu cjelinu, a ustrojava se radi obavljanja poslova od područnoga (regionalnog) interesa.
- Općine, gradovi i županije osnivaju se zakonom. Grad je jedinica lokalne samouprave u kojoj je sjedište županije te svako mjesto koje ima više od 10.000 stanovnika, a predstavlja urbanu, povijesnu, prirodnu, gospodarsku i društvenu cjelinu. U sastav grada kao jedinice lokalne samouprave mogu biti uključena i prigradska naselja koja s gradskim naseljem čine gospodarsku i društvenu cje-

linu te su s njim povezana dnevnim migracijskim kretanjima i svakodnevnim potrebama stanovništva od lokalnog značenja.

Glas lokalnih vlasti je zastupljen kroz Odbor regija. Osnovan je 1994. u okviru Ugovora o Europskoj uniji. Odbor regija je savjetodavno tijelo koje se sastoji od predstavnika europskih regionalnih i lokalnih vlasti. Odbori regija se moraju konzultirati prilikom donošenja odluka Unije o pitanjima kao što su regionalna politika, zaštita okoliša, izobrazba i promet – pitanja koja se sva tiču lokalne i regionalne vlasti.

Članovi Odbora su izabrani lokalni i regionalni političari, često lideri regionalnih vlasti ili gradonačelnici. Njih imenuju vlade EU-a, no oni rade u potpunoj političkoj neovisnosti. Članovi Odbora imaju mandat od vlasti koje zastupaju ili moraju njima biti politički odgovorni. Uloga Odbora je iznositi lokalna i regionalna stajališta o zakonodavstvu EU – daje mišljenja na prijedloge Komisije.

Komisija i Vijeće obvezni su savjetovati se s Odborom regija o temama koje su izravno vezane za lokalne i regionalne vlasti. Odbor može usvajati mišljenja na vlastitu inicijativu i iznositi ih Komisiji, Vijeću i Parlamentu. Svake godine Odbor regija održi 5 plenarnih zasjedanja tijekom kojih se utvrđuje opća politika, te se usvajaju mišljenja.

Načelo supsidijarnosti

Unija djeluje na područjima koja nisu u njezinoj isključivoj nadležnosti SAMO AKO I U ONOJ MJERI u kojoj države članice NISU U MOGUĆNOSTI, u zadovoljavajućem obimu, dosegnuti ciljeve planiranih mjera (bilo na središnjoj razini ili na regionalnoj i lokalnoj razini), POSEBICE AKO IH JE LAKŠE POSTIĆI NA RAZINI UNIJE.

Pravo tijela Zajednice da na područjima koje ne potpadaju pod isključivu nadležnost Zajednice, vrše svoje ovlasti u skladu s uvjetima i ciljevima predviđenima u osnivačkim ugovorima. Ovo pravo imaju tijela zajednice samo u mjeri koja je za to potrebna i samo ako države članice ne mogu na zadovoljavajući način postići ciljeve tog djelovanja, već ih Zajednica može bolje ostvariti.

Tri komponente načela supsidijarnosti:

- Zajednica može poduzeti neku mjeru samo ako se cilj koji se tom mjerom želi postići ne može postići ako mjeru poduzme država članica
- Mjera koju poduzme Zajednica je učinkovitija od mjere koju je poduzela država članica
- Kada Zajednica poduzima neku mjeru, činit će to samo u okviru onoga što je nužno da bi se postigao cilj sadržan u osnivačkom ugovoru

INSTITUCIJE EU

- **Europsko vijeće** – čelnici država i vlada i predsjednik Europske komisije – sastaju se dva puta godišnje i daju glavne smjernice razvoja EU
- **Europska komisija** - → pokretač Unije – izvršava dio svakodnevnih poslova nužnih za njezino funkcioniranje (priprema nove zakone – prema odlukama

Vijeća Europske unije i Parlamenta, provjerava primjenu zakona, podnosi tužbu sudu pravde)

- **Europski Parlament** – jedina institucija koju izravno biraju EU građani – bira se na 5 godina, broj ovisi o broju stanovnika – zastupnici se formiraju prema političkim mišljenjima
- **Vijeće EU** – vijeće ministara → operativci, ministri vanjskih poslova ili druge ministre svake zemlje, ovisno o dnevnom redu (predmet poljoprivreda, prosvjeta...)

Dio institucija EU:

- **Europski sud pravde**
- **Revizijski sud**
- **Ekonomski i socijalni odbor**
- **Odbor regija**
- **Europska investicijska banka**
- **Europska centralna banka**

Europsko vijeće

- Najreprezentativnije tijelo
- Čine ga predsjednici država ili vlada svih država i predsjednik Europske komisije
- Fokus djelovanja – donošenje strateških odluka
- Istaknuta uloga predsjednika Vijeća
- Sastanci obično završavaju sa „predsjedničkim zaključcima“ - zatvoreni sastanci čiji su zaključci u cijelosti dostupni javnosti
- Novim Ustavom Vijeće je priznato kao jedno od tijela u institucionalnoj strukturi EU; predsjednik je s mandatom trajanja od dvije i pol godine; predsjednika izabiru članovi Europskog vijeća

Europska komisija

- Političko i izvršno-administrativno tijelo
- Ima supranacionalni karakter
- Do sada je svaka država imala najmanje jednog predstavnika (a velike države po 2)
- Povjerenik – države članice izabiru povjerenike – „karijerni političari“
- Komisija se sastaje tjedno, sastancima predsjedava predsjednik Komisije (ime- nuje ga i postavlja Europsko vijeće
- EK – ima unutarnju strukturu
 - Politička struktura – predsjednik, povjerenici i njihovi kabineti
 - Upravna struktura – opća uprava generalne direkcije, glavno tajništvo, privremeni i stalni odbor stručnjaka i savjetnika; ostale zajedničke službe i urede
 - Administrativni aparat Komisije je glavno tajništvo i glavni tajnik

Zadaci:

- Priprema i predlaganje propisa
- Izvršne i nadzorne ovlasti – izricanje upravnih mjera u oblasti tržišnog natjecanja, nadzorna ovlast
- Uloga u vanjskoj politici EU – predstavlja sve dokumente na samitima i na međuvladinim i međunarodnim konferencijama

Europski Parlament

Značaj i ovlasti

- Tijelo predstavničke demokracije u EU („višejezična parlamentarna institucija“)
- Razvio se iz Zajedničke skupštine
- Ima ovlast odlučivanja o proračunu Zajednice
- Ima ulogu prilikom imenovanja Europske komisije
- „Postupak suradnje“ - EP ima pravo na „drugo čitanje zakona“
- „Postupak odobrenja“ - odobrava ili odbacuje prijedlog odluke
- „Postupak suodlučivanja“ (ako se ne donese odluka – osniva se „odbor za mirenje“ - iznalaženje kompromisa)
- U okviru EP djeluje i pučki pravobranitelj
- EP prima u članstvo nove države

Sastav i ustroj:

- Danas ima 732 neposredno izabrana zastupnika
- Zastupnici djeluju kroz političke skupine
- Političke su skupine dobile ulogu „integracijskog čimbenika“
- Rad Parlamenta odvija se u parlamentarnim odborima (zasad 17)

Vijeće EU

- Srce odlučivanja – (Vijeće ministara od država članica – mjesto na kojem se donose zakonodavne odluke)
- Poveznica između članica
- Ima dvojni karakter – zauzimanje za vlastite interese članica (međudržavna komponenta) i zauzimanje za zajedničke interese (supranacionalna komponenta)
- Vijeće sa „bezbroj lica“ - ovisi o temi sastanka (ekologija, transport...)
- Vijeće općih poslova – donošenje odluka u području zajedničke vanjske i sigurnosne politike (II stup)
- Ustroj Vijeća:
 - Rotirajuće predsjedništvo – predsjedanje svake članice traje 6 mjeseci (predsjedavajući Vijeća predstavlja EU u međunarodnim odnosima)
 - Odbor stalnih predstavnika – zadatak - priprema sastanak ministara – čine ga svi šefovi delegacija država članica (COREPER 1 – zamjenici stalnih predstavnika I COREPER 2 – Veleposlanici)

- Radne grupe stručnjaka – stalne i ad hoc – zavisi od teme dnevnog reda zasjedanja Vijeća „tegleći konji“
- Glavno tajništvo Vijeća – administrativna potpora i institucionalna memorija Vijeća EU (Glavni tajnik – neograničeno vrijeme trajanja te funkcije – visoki predstavnik za vanjsku i sigurnosnu politiku)
- Donošenje odluka u Vijeću – glavno zakonodavno tijelo; donosi obvezujuće i neobvezujuće akte;
 - jednoglasno
 - kvalificiranom većinom (ponderirani glasovi – ovise o veličini i ekonomskoj snazi države, te populaciji)
 - Odluke: Uredbe; Smjernice; Odluke; Preporuke; Mišljenja; Zajedničke strategije; Zajednička stajališta; Zajedničke akcije, Okvirne odluke; Konvencije
- Promjene koje donosi Ustav: Vijeće EU dijeli zakonodavnu vlast s Europskim parlamentom; Opće pravilo – glasanje kvalificiranom većinom; Dvije vrste kvalificirane većine

AGENDA ZA BUDUĆNOSTI

AGENDA ZA BUDUĆNOST:

- Ratificiranje Ustava
- Proračun 2007 – 2013
- Lisabon Agenda do 2010
- Sljedeća proširenja 2007. Bugarska i Rumunjska (dilema oko Turske)
- Definiranje odnosa s bližim i daljnjim okruženjem EU

Problem – Birokratiziranost postupka za dobijanje fondova (krajnji korisnik dobija 20% novca)

EUOKRACIJA – raste prema broju zemalja

Lisabonska strategija: polazišta

- Europsko vijeće iz Lisabona (ožujak 2000.):
- EU do 2010. treba postati najkonkurentnije i najdinamičnije gospodarstvo svijeta temeljno na znanju, sposobno osigurati održiv gospodarski rast, s većim brojem i boljim radnim mjestima, snažnom socijalnom kohezijom i brigom za okoliš
- Europsko vijeće iz Barcelone (ožujak 2002.)

Priprema za prelazak na konkurentno gospodarstvo zasnovano na znanju

- Informacijsko društvo za sve
- Stvaranje europskog prostora za istraživanje i inovacije

- Stvaranje poticajnog okruženja za razvoj inovativnog poslovanja
- Dovršetak i puno funkcioniranje unutarnjeg tržišta
- Stvaranje učinkovitih i integriranih financijskih tržišta
- Koordinacija makroekonomskih politika – fiskalna konsolidacija, kvaliteta i održivost javnih financija

II. Modernizacija europskog socijalnog modela

- Obrazovanje i izobrazba
- Razvoj aktivne politike zapošljavanja
- Modernizacija socijalne zaštite
- Poticanje socijalne inkluzije

III. Provedba odluka u praksi

Izvjешće Wim Koka (*Kok Report*, studeni 2004)

High Level Group: Potrebna hitna provedba strategije, izazovi veći nego što su bili u 2000.

- Lisabonski ciljevi dobro usmjereni, ali široko postavljeni
- Veću pažnju posvetiti provedbi - visoka cijena neprovedbe
- Potreban brži rast i zapošljavanje
- 5 ključnih prioriteta područja:
- društvo znanja, unutarnje tržište, poduzetništvo, tržište rada, održivi okoliš
- Nužna veća uloga zemalja članica (*policy makers*) u provedbi strategije
- Nacionalni akcijski programi
- BEPG, multilateralni nadzor, *benchmarking*

Prioriteti – revidirani Lisabon

1. Stvaranje poticajne klime za investiranje i zaposlenost	1. Dovršenje unutarnjeg tržišta 2. Bolje europsko i nacionalno zakonodavstvo 3. Otvoreno i konkurentno tržište unutar i izvan Europe 4. Bolja europska infrastruktura
2. Znanje i inovacije kao pokretači rasta	5. Jače i bolje investiranje u R&D 6. Poticanje inovacija i ICT-a, održivo korištenje resursa 7. Doprinos jačanju industrijske baze
3. Razvoj većeg broja i boljih radnih mjesta	8. Motiviranje zapošljavanje i modernizacija sustava socijalne zaštite 9. Razvoj fleksibilnog tržišta rada 10. Investiranje u ljudski kapital, obrazovanje izobrazba

1. Unutarnje tržište	Liberalizacija usluga (financijskih) REACH direktiva, porezi
2. Konkurentna tržišta u EU i šire	DOHA agenda – otvaranje tržišta javnih nabava Jačanje tržišnog natjecanja (sektorski <i>screening</i> barijera: energetika, telekomunikacije, financijske usluge) Smanjenje državnih potpora, usmjerenje na horizontalne ciljeve <i>eCustoms</i> - modernizacija
3. Bolje europsko i nacionalno zakonodavstvo	Analiza učinaka (RIA), procedura konzultacije Pojednostavljenja
4. Infrastruktura	TENs Inteligentni transportni sustavi, logistika, infrastruktura
5. Jače i bolje investiranje u R&D	FP VII Fiskalni poticaji za R&D Program za konkurentnost i inovacije (osnivanje regionalnih inovacijskih pulova; EU institut za tehnologiju) Reforma politike državnih potpora (poticaj za R&D) Europski institut za tehnologiju, privatno-javno tehnološko partnerstvo, EU tehnološke inicijative Obrazovanje, izobrazba
6. Inovacije i ICT, održivo korištenje izvora	Patent Zajednice Inovativne regije Jačanje R%D u tehnologijama okoliša, energetska efikasnost Sufinanciranje investicija Eko-inovacije
7. Jačanje industrije	Povećanje udjela visokih tehnologija u EU industriji, tehnološke platforme Europske tehnološke inicijative Primjena najboljeg Policy-mixa u industriji Promocija lokalnih i regionalnih <i>cluster</i> a
8. Motiviranje zapošljavanja i modernizacija sustava socijalne zaštite	<i>Equal opportunities, jačanje udjela žena</i> Uključivanje socijalnih partnera Nacionalni ciljevi razine zaposlenosti u skladu s EU Reforma mirovinskog i zdravstvenog sustava
9. Fleksibilno tržište rada	Ukidanje prepreka za mobilnost radne snage Uskladiti troškove radne snage s produktivnošću (sektorski, regionalno) Uključiti “sivu ekonomiju” u redovito zaposlenje
10. Investiranje u ljudski kapital, obrazovanje izobrazba	Poticanje mobilnosti radnika Europska inicijativa za mlade

Pouke za Hrvatsku

- Lisabonska strategija ne obvezuje kandidatkinje – dobrovoljno usvajanje dobre prakse
- Kriteriji iz Kopenhagena vs. ciljevi iz Lisabona
- Identificiranje vlastitih prioriteta u okviru Lisabonske strategije
- Pregovori
- Identificiranje ciljeva i strategije na pojedinim područjima (R&D)
- Sudjelovanje u mehanizmima provedbe (OMC)
- Usvajanje dobre prakse drugih zemalja – Akcijski plan provedbe Lisabonske strategije

Odnosi s okruženjem

Percepcija prostora i odnosa

Geografska, geopolitička, kulturna

- Geografska se određuje korištenjem strana svijeta (istok, zapad, sjever, jug)
- Geopolitička se koristi za označavanje širih prostornih cjelina koje imaju zajednička obilježja
- Kulturna nastoji zacrtati prostornu raširenost različitih kultura, njihove dodire i međusobne granice

Za označavanje prostora najčešće su korištena dva pojma: Balkan i jugoistočna Europa. Korišteni su često kao sinonimi, a prema nekim tumačenjima, jugoistočna Europa je šira regija, a Balkan je samo podregija u okviru nje.

Balkanizacija

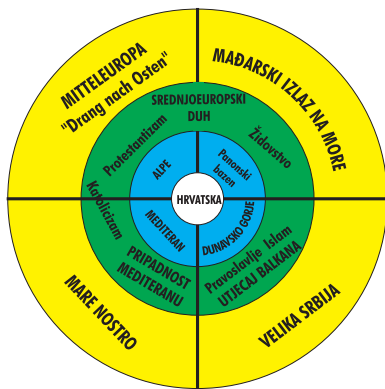
- Balkanizacija označava razbijanje jednog geografskog područja u male i često posvađane cjeline
- Pojam se prvi puta pojavio 1918. kao upozorenje o budućnosti Europe (“balkanizacija Europe”)
- On se pojavio kao posljedica shvaćanja da će nova politička karta Europe s mnoštvom malih država biti izuzetno nestabilna i izazivati nove sukobe
- Kasnije se odvojio od prostorne paradigme i postao sinonim za političko usitnjavanje, nasilje, etničke netrpeljivosti itd.

Post-hladnoratovski pristup regiji (geopolitički strahovi)

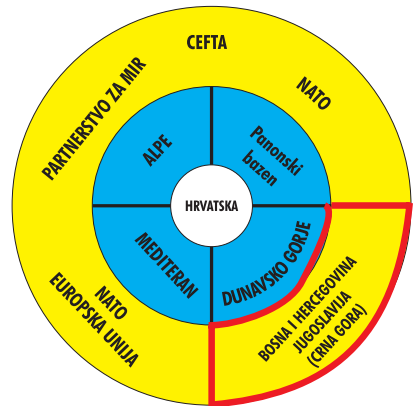
Svi mehanizmi za izgradnju regionalnog poretka nakon raspada SFRJ posredovani su od međunarodnih čimbenika, te su uzimali u obzir pojam “Jugoistočna Europa”.

On je trebao imati dvije funkcije:

- Odvajanja prostornog konteksta od pojma Balkana i njegove negativne dinamike
- Ujedinjavanje prostora novih identiteta (geografski i politički udaljenih od Europe)



- GEOGRAFSKI ELEMENTI
- KULTURNO-VJERSKI ELEMENTI
- POVIJESNO-GEOPOLITIČKI



- GEOGRAFSKI ELEMENTI
- ZAPADNA EUROPA (INTEGRACIJA)
- BIVŠA SFRJ (DEZINTEGRACIJA)

- Republika Hrvatska nalazi se u novom geopolitičkom okruženju nakon 1. svibnja ove godine
- Dobivanjem avisa, RH je dobila i novu funkciju u regiji
- U geopolitičkom smislu to je funkcija “gateway-a”, prostora koji bi trebao imati vrlo važnu ulogu u promociji novih odnosa u regionalnom kontekstu
- Hrvatska nije više predziđe, ona nije novi europski zid, već sada ima funkciju spojnice

Regionalna politika i međuregionalna suradnja

Regionalna suradnja kao preduvjet integriranja u EU

Opće karakteristike regije

- Stabilnost regije - nove perspektive
- Heterogenost regije, brze promjene
- Mlade demokracije
- Ograničeni ekonomski značaj regije (broj stanovnika, malo tržište)
- Niska razina intra-regionalne trgovine
- Tranzicijske zemlje, različita razina gospodarskog razvitka
- Problemi:
 - visoka nezaposlenost, korupcija, niska razina FDI, nekonkurentnost, slabo razvijena infrastruktura

Uloga PSP-a u transformiranju zemalja regije

- jačanje stabilnosti regije
- ubrzavanje unutarnjih reformi
- otvaranje unutarnjeg tržišta EU

- harmonizacija zakonodavstva, politika i institucija s EU standardima
- pristup paneuropskoj dijagonalnoj kumulaciji pravila o porijeklu robe (načelno!)
- pojednostavljenje uvjeta za izdavanje viza za putovanja u EU

Uloga regionalne suradnje u procesu integriranja u EU

- Sigurnosna dimenzija
 - doprinos sigurnosti i stabilnosti regije
 - “*soft-security*” – učinak na međusobne političke odnose
- Ekonomska dimenzija
 - liberalizacija trgovine
 - poticanje FDI-a
 - razvoj infrastrukture
 - sudjelovanje u programima tehničke pomoći

Suradnja zemalja na planu integriranja u EU

- Protokoli o suradnji između ministarstava / ureda za EU, Hrvatska i zemlje regije
- Ministarski sastanci, suradnja na tehničkoj razini
- Područja:
 - Harmonizacija zakonodavstva
 - Provedba programa tehničke pomoći
 - Izrada strateških dokumenata
 - Informiranje
 - Prevođenje

Najznačajnije regionalne integracije

Europska unija (25)	NAFTA (North America FTA) SAD, Kanada, Meksiko	APEC: ASEAN, NAFTA, Australija, Čile, Kina, Japan, Novi Zeland, Nova Gvineja, J. Koreja, Tajvan
EFTA Island, Lihtenštajn, Norveška, Švicarska	FTAA – Free Trade Area of the Americas (34)	ASEAN: Malezija, Filipini, Singapur, Tajland, Vijetnam
CEFTA: Rumunjska, Bugarska, Hrvatska	Mercosur (Argentina, Brazil, Paragvaj, Urugvaj)	

Subregionalne integracije

- Alpe Adria
- CEI – Central European Initiative
- CEFTA – Srednjoeuropska zona slobodne trgovine
- BSEC – Black Sea Economic Cooperation
- CBSS - Council of Baltic Sea States
- druge
-

Literatura

Siniša Rodin - Europska integracija i Ustavno pravo - Izdavač IMO - 1997

Ivan Šimonović - Globalizacija, državna suverenost i međunarodni odnosi - Narodne Novine 2005

Daniel Guegen - Novi praktični vodič kroz EU labirint - Miropictures - 2007

Publikacije EK - Opća uprava za tisak i komunikacije (Europa u 12 lekcija, Kako radi EU)

Publikacije MVPEI -a (Hrvatska na putu u EU)

Samardžija, Stanišić, Nikšić- Hrvatska i EU - koristi i troškovi integriranja - IMO -2000

Sonja Vuković, dipl.oec.
Slap – trening centar, Osijek

MEĐUSEKTORSKA SURADNJA

ULOGE I ODGOVORNOSTI

Suradnja među sektorima, preduvjet je socijalnog i ekonomskog razvoja. U svijetu rastuće globalizacije, ona postaje skretnica u dobrom smjeru, način ublažavanja manje dobrih učinaka globalizacije. Partnerstvo više nije samo trend, nego ono postaje način rasta i razvoja u svijetu novih pravila, novih kriterija konkurentnosti, a time dugoročno za mnoge i način opstanka.

Suradnja između različitih sektora postaje način rješavanja očitog i sve dubljeg sukoba interesa i uloge javne uprave, interesa poslovnog sektora te organizacija civilnog društva, koje se po prirodi svog postojanja zauzimaju za opće prihvaćene vrijednosti građanskog društva.

Nova globalna ekonomija nastaje na promjenama, na novim trendovima koji potom sami postaju pokretači nekih novih promjena¹. Naime, očito je da:

- a) u globalnim okvirima tržište nije dostatan regulator proizvodnje;
- b) dosadašnji način distribucije roba i usluga nije ni učinkovit, a još manje pravedan;
- c) stalno jačanje društvene svijesti i nekih kolektivnih vrijednosti traži korjenite društvene promjene;
- d) sve manji broj ljudi donosi odluke koje se odražavaju na živote sve većeg broja ljudi, što diljem svijeta uzrokuje rastući otpor prema globalizaciji;
- e) potrebne su kompleksne promjene i potpuno nova strategija razvoja kako bi se učinci globalizacije što više usmjerili u pozitivnom smjeru, za što veći broj ljudi.

Partnerstvo se, dakle javlja kao optimalan odgovor izazovima promijenjene i podijeljene društvene odgovornosti.

¹ Breyer et al (1992, 4th Edition) Administrative Law and Regulatory Policy, Aspen Law & Business, New York

„Međusektorska partnerstva sve više postaju razvojni način promišljanja za 21. stoljeće. Većina međunarodnih agencija, mnoge nacionalne i međunarodne kompanije; sve veći broj vlada i neke vodeće nevladine organizacije vide takva partnerstva kao pristup koji zasigurno vodi održivom razvitku. Partnerstvo postaje najjdelotovniji put prema socijalnoj koheziji, stabilnom okolišu i ujednačenom gospodarskom razvitku.

Međusektorska partnerstva, međutim nisu jednostavna. Mnogo je prepreka koje ugrožavaju stvaranje ovog modela razvoja, prije nego uopće dobije priliku zaživjeti i jasno je da uspješna partnerstva zahtijevaju neke radikalne promjene u načinu razmišljanja, kao i u načinu djelovanja kod svih sudionika, kako praktičara, tako i kreatora raznih politika.“

Ovaj tekst dio je promotivne najave specijaliziranog studija o međusektorskom partnerstvu Cambridge Sveučilišta, koji vodećim ljudima u raznorodnim organizacijama nudi znanja i vještine potrebne za stvaranje razvojnih strategija i upravljanje strateškim partnerstvima. Suradnja među sektorima postaje tako razvojni model koji se studira na prestižnim sveučilištima i jasno je da se stvara nova elita školovanih lidera, koji će znati pokrenuti i upravljati vrhunskim međusektorskim timovima.

Međusektorsko partnerstvo zasnovano je na udruživanju i jačanju resursa, prijenosu znanja i stvaranju dugoročnih korisnih učinaka u zajednici i kao takvo postaje ključan čimbenik konkurentnosti na globalnoj razini.

PARTNERSTVO KAO MODEL RAZVOJA

Okvir za suradnju

Europska unija suočava se sa sve brojnijim izazovima socijalnom i gospodarskom razvitku svojih članica:

- Konkurentnost na globalnom tržištu sve je upitnija;
- Održivi razvitak je sve neizvjesniji (energetska kriza, globalno zagađenje, klimatske promjene);
- Konstantno starenje populacije uzrokuje nedostatak inovacije, koja je svojstvena mladim ljudima;
- Neujednačeni regionalni razvitak dovodi do metropolizacije i sve ubrzanijeg nesrazmjera u razvoju, prilikama i standardu građana u pojedinim dijelovima Unije ili regije;
- Razvojna infrastruktura u većini novih članica je nedostatna;
- Niska socijalna kohezija postaje glavnom preprekom društvenog i gospodarskog razvoja.

Upravo stoga, potiču se novi inovativni pristupi lokalnom razvitku, koji će unaprijediti kvalitetu života ljudi, naročito u ruralnim područjima i u manje razvijenim regijama.

Sve politike Europske unije zasnivaju se na suradnji unutar i između različitih sektora društva. Tako Zajednička poljoprivredna politika (koja nosi gotovo 50% ukupnog proračuna Unije) sve više kreće prema ruralnom razvitku i polazi od lokalnih programa integriranog razvitka.

Europska politika održivog razvitka (socijalni, ekonomski, okolišni) naglašava nužnost suradnje s organizacijama civilnoga društva (OCD). Strukturalni i Kohezijski fond naglašavaju suradnju u lokalnoj zajednici kao ishodištu ideja, resursa i razvoja.

Bijela knjiga Europske unije o dobrom upravljanju prožeta je uputama o stvaranju suradničkih odnosa i nužnosti uključivanja civilnoga sektora u procese razvoja zajednice.

Ono što uglavnom zbunjuje predstavnike lokalne samouprave u Hrvatskoj je veliki broj raznovrsnih organizacija civilnoga društva i vrlo često se upravo to navodi kao razlog nedovoljne suradnje. Jer, ponekad je teško prepoznati i razlikovati solidne potencijalne partnere unutar vrlo raznolike civilne scene. Ista dilema postoji i u većini zemalja članica EU, ali više u kontekstu preoznavanja bogatstva različitosti i svih mogućnosti koje tako raznovrstne interesne organizacije mogu ponuditi.

„Civilno društvo igra značajnu ulogu u prenošenju glasa građana i pružanju usluga koje zadovoljavaju potrebe ljudi. Civilno društvo sve više doživljava Europu kao prostor pozitivne društvene promjene, novog smjera politike i društva.

Prava je prilika za snažnije uključivanje građana u ostvarivanje ciljeva Europske unije i stoga je potrebno osigurati im prostor i infrastrukturu za davanje mišljenja, kritike, protesta.“

„Problem nastaje kad ne možemo odrediti opće prihvaćenu, a kamoli pravnu definiciju pojma „organizacije civilnoga društva“ (OCD)². No, ipak pojam možemo koristiti kao prečicu i sveobuhvatnu kraticu koja obuhvaća vrlo šaroliku skupinu organizacija, uključujući: organizacije tržišta rada (sindikalne organizacije, udruge poslodavaca, tzv. socijalne partnere); organizacije koje se bave socijalnim i ekonomskim pitanjima u širem smislu (kao npr. udruge za zaštitu prava potrošača); NVO-i (nevladine organizacije), koje okupljaju ljude oko zajedničke misije, kao što su organizacije za zaštitu okoliša, ljudska prava, humanitarne organizacije, obrazovne i konzultantske organizacije itd; zatim OLZ (organizacije lokalne zajednice)³, tj. organizacije koje svoj rad zasnivaju na ciljevima i problemima članova svoje zajednice, kao primjerice udruge mladih, udruge obitelji i sve one organizacije kroz koje građani sudjeluju u životu svoje lokalne zajednice; te vjerske zajednice.

Dakle, organizacije civilnoga društva čine ključnu strukturu društva izvan vlade i državne administracije, uključujući i gospodarske čimbenike, koji se uglavnom ne smatraju trećim sektorom ili NVO-ima. Izraz je dobar i prihvatljiv jer je sveobuhvatan i ukazuje da je sam koncept postojanja tih organizacija duboko ukorijenjen u demokratsku tradiciju zemalja članica Europske unije.“

Jasno je da razvojni programi unutar EU kreću “od dolje”; zasnovani su na lokalnom pristupu i korištenju lokalnih resursa. No za njihovu veću djelotvornost, potrebno je na nacionalnoj razini osigurati institucionalni okvir za suradnju te infrastrukturu podrške na područnim i regionalnim razinama.

² Organizacije civilnoga društva ili kraće OCD dolazi od engleskog Civil Society Organizations za koje se koristi akronim CSO

³ Izraz organizacije lokalne zajednice nije uvriježen u Hrvatskoj, a odnosi se uglavnom na udruge koje svoj rad zasnivaju na potrebama ljudi u lokalnoj zajednici u kojoj djeluju. Na engleskom Community- Based Organizations ili kraće CBOs

Pravni okvir suradnji na nacionalnoj razini određen je Nacionalnim programom suradnje Vlade RH i organizacija civilnoga društva, a na županijskim i lokalnim razinama, prema načelu supsidijarnosti, okvir za provedbu programa suradnje pretočen je u Povelje o suradnji.

Prva povelja o suradnji izrađena je u okviru Regionalnog foruma udruga Slavonije i potpisana sa Županijom osječko-baranjskom 14. prosinca 2004. godine. Uslijedilo je potpisivanje Povelje o suradnji Grada Osijeka i građanskih udruga; Grada Rijeke te Županijom vukovarsko-srijemskom. Tijekom sljedeće dvije godine, proces se proširio i u ostalim dijelovima Hrvatske i postaje svojevrsan hrvatski model ili okvir za lokalnu međusektorsku suradnju.

Poveljama o suradnji se na participativan način, kroz radnu grupu sastavljenu od predstavnika organizacija civilnoga društva i lokalne samouprave, određuju se principi i područja zajedničkog djelovanja. To je svojevrsna platforma, okvir za suradnju i smjernica razvoja daljnjih odnosa i sadržaj i način zajedničkog djelovanja unutar lokalne zajednice.

Najčešća područja suradnje su:

1) Informiranje

- Međusobna razmjena informacija
- Razvijanje sustava informiranja građana
- Uključivanje lokalnih medija

2) Sudjelovanje u odlučivanju

- Uključivanje udruga u izradu razvojnih strategija
- Osnivanje savjetodavnih tijela i radnih skupina radi razmatranja pitanja od interesa za razvoj zajednice
- Poticanje sudjelovanja građana u procesima odlučivanja

3) Razvojni programi

- Stvaranje zajedničkih razvojnih timova
- Poticanje partnerske suradnje u projektima razvoja lokalne zajednice
- Zajedničko sudjelovanje u procesima europskih integracija

4) Infrastruktura za razvoj građanskih inicijativa i udruga

- Stvaranje mreže centara potpore razvoju civilnoga društva
- Stvaranje regionalnog fonda/zaklade za razvoj građanskih inicijativa
- Osiguravanje prostora za rad udruga

5) Financiranje udruga od strane lokalne samouprave

- Izrada i primjena modela transparentne dodjele sredstava

6) Zadovoljavanje javnih potreba

- Uključivanje udruga u procjenu potreba
- Povjeravanje provedbe programa javnih potreba udrugama (vanjsko ugovaranje – “outsourcing“)

Ovo su, naravno samo neka od mogućih područja zajedničkog djelovanja. Pri njihovom određivanju važno je postići usaglašenost svih sudionika u procesu i svakako predvidjeti instrumente za njihovo provođenje.

Dobra praksa

Regionalni forum udruga Slavonije nastao je kao neformalna koalicija raznorodnih udruga s područja pet slavonskih županija s ciljem jačanja socijalne kohezije i promicanja vrijednosti građanskog društva. Jedan od osnovnih motiva udruživanja unutar civilne scene, bilo je jačanje pozicije udruga u odnosu na lokalnu i područnu samoupravu i stvaranje modela partnerske suradnje.

Potpisivanjem Povelja o suradnji sa Županijom osječko-baranjskom i Gradom Osijekom postavljen je okvir zajedničkog djelovanja na unapređenju razvoja zajednice. No, postojala je potreba određivanja prioriteta i konkretiziranja načina zajedničkog djelovanja te je napravljen i korak dalje – pokrenut je projekt Strategija partnerstva. Sam projekt logički je slijed prethodnih aktivnosti i dobrim dijelom ide tragom potpisanih Povelja o suradnji.

Slijedom niza provedenih aktivnosti od strane članica Foruma, koje rade na jačanju međusektorske suradnje, sudjelovanja građana i jačanja lokalne zajednice uočen je zamjetan nesrazmjer razine suradnje udruga s pojedinim lokalnim samoupravama. U desetak lokalnih zajednica suradnja je na relativno visokoj razini i to prvenstveno zahvaljujući:

- osjetljivosti i načinu promišljanja vodećih ljudi u županiji/gradu/općini
- angažmanu udruga, koje kroz višegodišnje razdoblje provode razne programe edukacije i stalnim prisustvom na terenu promiču i potiču lokalna partnerstva.

Istovremeno, stanje u civilnom društvu Slavonije karakteriziraju:

- a) nedovoljna angažiranost građana u aktivnostima društvenih organizacija i volonterskom radu;
- b) nejednako razvijen civilni sektor u regiji;
- c) postoji niz dobro organiziranih udruga građana;
- d) postoje primjeri dobre suradnje građanskih udruga i lokalne samouprave;
- e) nedovoljna suradnja građanskih udruga s poslovnim sektorom.

Sukladno tome, pokrenut je projekt koji za cilj ima jačanje suradnje između lokalne uprave i udruga kao preduvjeta za regionalne razvojne programe i jačanja lokalne zajednice. U provedbi je partnerski sudjelovalo više udruga – članica Foruma kao i predstavnika nekoliko lokalnih samouprava s područja Osječko-baranjske i Vukovarsko-srijemske županije, a proveden je uz potporu Misije OESS-a u RH.

Projekt Strategija partnerstva osmišljen je kroz više zadataka; kao pilot projekt koji će kroz istraživačku komponentu i izradu Strategije lokalnoga partnerstva, stvoriti platformu za suradnju, ali i konkretizirati i oživotvoriti potpisane Povelje o suradnji, određujući prioritete djelovanja za sljedeće dvogodišnje razdoblje.

Kao logički nastavak pilot-projekta „Strategija partnerstva“, programski tim Foruma udruga izradio je i dugogodišnji program pod nazivom „Partnerstvo za ra-

zvoj“. Kroz program se nastoji dodatno osnažiti partnerstvo građanskih udruga i lokalne uprave u cilju razvoja lokalne zajednice, jačati društvenu infrastrukturu i kapacitete lokalnih zajednica za apsorpciju pretpripravnih fondova te jačati socijalnu koheziju u lokalnoj zajednici.

U tom smislu locirano je 20-ak lokalnih zajednica, koje su prepoznate kao sredine s potencijalom, bilo da je od ranije postojala „pristojna“ kritična razina suradnje ili iskazana volja od strane lokalne samouprave.

Konzultantski tim 7 partnerskih udruga⁴ u okviru Regionalnog foruma udruga Slavonije, na osnovu vlastitih iskustava, dijeleći know-how i stvarajući zajednički know-what potaknuo je i vodio proces primjene različitih modela partnerstva u 20 lokalnih zajednica Zadunavlja. Kroz samo 9 mjeseci zajedničkog rada na stvaranju metodologije, mapiranju potencijalnih lokalnih zajednica, prepoznavanju pokretača, povezivanju lokalnih samouprava i udruga, vođenju procesa primjene odabranih modela, postignuti su vrlo konkretni rezultati:

- osnovano je 19 lokalnih koordinacija/foruma udruga
- potpisano ili pripremljeno za potpisivanje 10 Povelja o suradnji između LS i udruga
- Izrađena i usvojena 2 modela transparentne dodjele sredstava
- potpisana 2 Sporazuma o partnerskom procesu

Možda važnije, iako nešto teže mjerljivo, pokrenuti su procesi zajedničkog rada; posvještena je nužnost i korist od zajedničkog djelovanja. Ponegdje je trebalo samo probuditi pomalo uspavane potencijale, prepoznati kreativce i dovesti ih u isto vrijeme na isto mjesto.

No, vrlo smo se često sretali i s velikom dozom nepovjerenja prema „onim drugima“ – udrugama ili lokalnim vlastima svejedno; tromosti u odmicanju od kratkoročnih interesa, kako bi se sagledale dugoročne koristi. Niska razina povjerenja, još jednom je bila glavna prepreka i ponekad ključan faktor pomalo usporenog procesa. No, rezultati su ipak ostvareni, a izazovi su tek pred nama. Sve potpisane Povelje samo su nacrt budućeg zajedničkog djelovanja. Forum udruga će i nadalje biti aktivno uključen u njihovo praćenje, ali i pružanju logističke i konzultantske potpore u primjeni pojedinih modela partnerske suradnje.

PARTNERSTVO ČINE LJUDI

„Nitko nije dovoljno dobar da bi uspio sam
Pobjeđuje onaj tko izabere najboljeg partnera!“

J. Mariotti „Smart Things to Know About Partnership“

Partnerstva prije svega čine ljudi, a ne organizacije; partnerstva se stvaraju i žive kroz ljude; ona su vođena energijom, znanjem, idejama i dobrom voljom pojedinaca; zasnovana su na povjerenju i interesu; međusobnom uvažavanju i poštenim odnosima;

⁴ „Slap“ Osijek, „OGI“ Osijek, „ALD“ Osijek, „Albert E“ Osijek, „P.G.D.I.“ Beli Manastir i Vukovar, „Europski dom“ Vukovar, „Baranja“ Bilje

partnerstva su kompleksna i zahtjevna. Partnerstva započinju međusobnim upoznavanjem, nastaju kroz zajednički rad, druženje, rješavanje problema i iznalaženje rješenja. Put do partnerstva vodi preko suradnje.

Definicija 1:

Suradnja je čin zajedničkog stvaranja ili zajedničkog otkrivanja. U samom srcu suradnje je potreba za stvaranjem nečega, otkrivanjem nečega, rješavanju nekog problema ili pak potrebi da se nešto napravi.

Definicija 2:

Suradnja je proces u kome dvoje ili više ljudi s komplementarnim umijećima i/ili znanjima međusobnom interakcijom dolaze do zajedničkog razumijevanja stvari kako bi stvorili nešto, otkrili nešto, riješili neki problem ili pak nešto učinili.

Prema tome, osnovne sastavnice svakog ozbiljnog suradničkog odnosa, koji teži partnerstvu čine:

- a) **Ljudi**, koji čine organizacije, svjesno i namjerno stvaraju odnose i u njih unose resurse, koje su spremni dijeliti sa suradničkom organizacijom (komplementarna znanja, iskustva, vještine, motivaciju, viziju, kontakte, vrijeme).
- b) **Međusobno povjerenje**, kao polazna osnova i preduvjet suradnji; na početku mora postojati barem minimalna dostatna količina, no povjerenje kao osnova socijalnog kapitala, vremenom mora rasti i razvijati se ili postaje kočnicom daljnjem razvoju odnosa. Nedostatak povjerenja teško je nadomjestiti bilo kakvim mehanizmima kontrole.
- c) **Utvrđivanje zajedničkog cilja**, zajedničkog smjera kretanja partnerskog projekta.
- d) **Prepoznavanje** i jasno definiranje **pojedinačnih interesa**.
- e) Spoznaja da je stvaranje odnosa ozbiljan i **zahtjevan proces** koji ima svoje stupnjeve razvoja i svoje zakonitosti.

Dobrobiti uspješne partnerske suradnje su višestruke, no evo tek sedam razloga **ZA**:

- a) prije svega, **korištenje zajedničkih resursa** (ljudski resursi, informacije, image, prostor, oprema, vrijeme, novac);
- b) zajedničim projektima svi sudionici **dijele odgovornosti**, a samim time i rizike poslovanja;
- c) udruženim naporima moguće je obuhvatiti **šire područje djelovanja**, rješavati veće i složenije probleme;
- d) širim i većim obuhvatom moguće je ostvariti **dugoročne učinke**;
- e) partnerskom suradnjom povećan je i vidan **učinak u lokalnoj zajednici**;
- f) samim angažmanom, ali ponajviše ostvarenim rezultatima stvara se bolji **image** svih sudionika;
- g) kroz zajedničko iskustvo i **transfer znanja** dolazi do rasta i razvoja ljudskih resursa svih sudionika;
- h) **modeli i primjeri dobre prakse** koji nastaju kroz zajedničke projekte najbolji su poticaj za druge.

No, svako uspješno partnerstvo mora biti u stanju predvidjeti moguća sporna pitanja koja se obično svodi na sedam osnovnih **NE**:

- a) **neravnopravna podjela moći** među partnerima dovodi do gubitka motivacije, loše razmjene informacija, a time i do lošijih rezultata; uzroci su višestruki, ali najčešće se radi o nedostatku kredibiliteta „slabijih“ partnera ili nedovoljnom pozicioniranju u javnosti;
- b) **nedostatak kredibiliteta** bilo kojeg od sudionika može ugroziti ne samo njegovu poziciju, nego i provedbu cijelog projekta i stoga je u samom početku važno pažljivo birati potencijalne partnere;
- c) **nedostatak ljudskih resursa** (znanje, iskustvo, motivacija) ključno je za svaki uspješni poduhvat, a time i partnerski, stoga je važno od samog početka napraviti realnu „inventuru“ svih raspoloživih znanja i umijeća u odnosu na postavljene zadatke te odrediti eventualne rezervne vanjske resurse (dostupni resursi izvan samih partnerskih organizacija);
- d) **neusaglašena očekivanja**, odnosno ukoliko nisu jasno i realno postavljeni ciljevi i zadaci te načini njihove provedbe kod svih ili nekih sudionika nastaje nezadovoljstvo postignutim rezultatima;
- e) **nedostatak zajedničkog plana** uzrokuje kretanje u različitim smjerovima, a ukoliko u plan provedbe nisu ugrađeni učinkoviti mehanizmi kontrole, razmjene informacija te koordinacije događa se da zapravo svatko sudjeluje u svom, ali ne u zajedničkom projektu te se sukladno tome postižu samo parcijalni rezultati;
- f) **nedostatak stvarne potpore na najvišoj upravljačkoj razini** kritičan je za svaki partnerski projekt, a naročito za dugoročne razvojne projekte koji u provedbi često traže prilagodbe i izmjene plana, naročito korištenja dodatnih resursa, ali i dodatnog angažmana samih sudionika (vrijeme, energija, kontakti);
- g) **nedostatak povjerenja** teško je nadomjestiti mehanizmima kontrole; povjerenje je značajan kapital koji se gradi zajedničkim iskustvom; povjerenje izgrađeno ili izgubljeno kroz zajednički projekt temelj je ili prepreka za neke buduće zajedničke aktivnosti.

PODJELA RESURSA I ODGOVORNOSTI

U razvijenim zemljama ukupna snaga i raznovrsnost trećeg sektora te odnos društva prema organizacijama i vrijednostima civilnog društva postaju ključni kriteriji razvijenosti cjelokupnog društva. Lokalna samouprava sve veći broj zadataka i projekata ugovorno prenosi na udruge.

Time prenosi dio vlastite odgovornosti i istovremeno pridonosi njihovoj održivosti. Komparativno istraživanje u 26 zemalja svijeta⁵ pokazuje rastući trend financiranja trećeg sektora, od strane javnog sektora te njegovu povezanost s općim stupnjem razvoja društva.

⁵ *The John Hopkins University proveo je tijekom 1995. godine istraživanje u 26 zemalja svijeta o snazi i utjecaju neprofitnog sektora na razvoj društva ocjenjujući razne segmente kao što je udio u nacionalnom dohotku, zapošljavanju, ukupnom gospodarskom rastu i sl. Rezultati istraživanja su u cijelosti dostupni putem publikacije Lester M. Salamon et al., *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector* te dijelom putem web stranice: www.jhu.edu/cnp*

No, važno je napomenuti da prijenos resursa istovremeno znači i preuzimanje dijela društvene odgovornosti. Ako, društvenu odgovornost lokalne samouprave možemo definirati kao „osposobljenost“ za rješavanje problema i razvoj lokalne zajednice kroz suradnju sa svim ključnim sudionicima, onda udruge moraju biti spremne raditi na jačanju vlastitih kapaciteta za odgovorno preuzimanje dijela problema lokalne zajednice.

U tom smislu važno je prepoznati zajedničke, ali i pojedinačne interese te odrediti ulog i doprinos svakog od partnera. Kao na svakom tržištu, moraju se znati uložiti i stvoriti uravnoteženi odnos ponude i potražnje.

Što lokalna samouprava može ponuditi udrugama?

1. Pismo podrške / namjere
2. Prostor na korištenje (besplatno/uz minimalnu nadoknadu/pokrivene troškove režija)
 - a) uredski prostor
 - b) prostor za provedbu programa
3. Pomoć u proizvodima
 - a) namještaj
 - b) uredska oprema
 - c) vozila
 - d) uredski materijal
4. Besplatne usluge
 - a) prijevoz
 - b) tisak i umnožavanje promo i edukativnih materijala
 - c) prehrana i smještaj za goste i sudionike programa
 - d) poštanski troškovi
5. Stručna i tehnička pomoć
 - a) pravne usluge i savjetovanje
 - b) financijsko-knjigovodstveno savjetovanje
 - c) odnosi s javnošću
6. Poslovni kontakti
 - a) javne institucije
 - b) državna uprava
 - c) poslovni subjekti
 - d) mediji
7. Novčana sredstva
 - a) donacija (nenamjensko trošenje sredstava za održivost organizacije i/ili programa)

- b) sufinanciranje program/projekata (namjenska sredstva sukladno prijedlogu programa/projekta)
 - c) ugovor o suradnji (udruga sukladno svojim stručnim kapacitetima obavlja određene usluge za lokalnu upravu i za to ugovorno dobiva primjerenu novčanu nadoknadu)
8. Razmjena informacija od obostranog interesa
 9. Partnerski projekti kao najviši oblik suradnje i podrške

Što udruge mogu ponuditi lokalnoj samoupravi?

1. Volontere
2. Projekte kojima nude rješenja za konkretne probleme u lokalnoj zajednici
3. Ekspertizu iz područja svoje djelatnosti (znanje i iskustvo stručnjaka)
4. Informacije i kontakte s međunarodnim institucijama i donatorima iz područja svoje djelatnosti
5. Medijska potpora uz organizaciju javnih događanja
6. Promidžba putem promidžbenih i edukativnih materijala
7. Partnerski projekti kao način privlačenja međunarodnih razvojnih fondova

Odgovornost za dijeljenje, a ne zadržavanje resursa je obostrana, jer kratkovidnost postaje kočnica razvoja. Važno je da svi partneri sustavno rade na vlastitom osnaživanju kako bi postali poželjni partneri u nekim zajedničkim partnerskim projektima.

Proces partnerske suradnje

1. Utvrđivanje potreba / mapiranje

Svaki projektni proces, pa tako i partnerski trebao bi započeti analizom i utvrđivanjem potreba organizacije, lokalne zajednice, globalnih trendova, konkurencije i potencijalnih partnera. Potrebe, odnosno njihovo zadovoljenje su sastavni dio svakog motivacijskog procesa te bitno poznavati i utvrditi vlastite potrebe, kao i probleme svih ključnih sudionika u sredini u kojoj organizacija djeluje. Odnosno, potrebno je stvoriti „problemsku mapu“ koja će uključivati uzroke problema te moguće posljedice ukoliko se problemi ne budu rješavali u nekoj skorijoj budućnosti.

2. Istraživanje mogućnosti / rješenja

U ovoj fazi istražujemo moguća rješenja za pojedine probleme, odnosno nezadovoljene potrebe te pronalazimo optimalna rješenja u odnosu na potrebna ulaganja, odnosno očekivane rezultate. Istovremeno analiziramo koji su nam sve resursi potrebni za provedbu projekta te razmišljamo o potencijalnim partnerima koji bi mogli pridonosi-

jeti provedbi projekta. Sada stvaramo „mapu mogućnosti“ koja daje pregled mogućih rješenja i potencijala mogućih partnera. Kako smo još u istraživačkom procesu dobro je prikupiti što više relevantnih informacija o ljudima i organizacijama s kojima namjeravamo ostvariti suradnju.

3. Stvaranje odnosa / određivanje zajedničkog cilja

Potencijalnim partnerima pristupamo oprezno, ali s dužnim poštovanjem i povjerenjem te nastojimo ukoliko postoji zajednički interes odrediti zajednički cilj. Istovremeno kroz proces razmjene ideja i stavova dolazi do međusobnog ispitivanja, vaganja i stvaranja odnosa.

4. Pregovaranje/određivanje pojedinačnih interesa

Ukoliko je određen zajednički cilj te osnovne postavke suradnje, slijedi kritičan korak jasnog i glasnog određivanja pojedinačnih interesa. Ovo je obično faza pozicioniranja unutar partnerske grupe; borba moći u kojoj svaki sudionik nastoji što bolje „prodati“ svoj udio u zajedničkom ulogu, zauzeti što bolju i „važniju“ poziciju u procesu prijenosa informacija, odlučivanju, prezentaciji te rezultatima zajedničkog projekta. Važno je što korektnije odrediti vrijednost pojedinačnog uloga te točno znati tko što nudi i tko što dobiva.

5. Određivanje pravila igre / ugovaranje

Svaki uspješan pregovor trebao bi završiti ugovorom o suradnji, bilo da se radi o formalnom pravnom dokumentu ili neformalnom dogovoru. Bitno je odrediti pravila igre što uključuje proces razmjene informacija, procedure donošenja odluka, načine i metode provedbe projekta te načine praćenja uspješnosti provedbe pojedinih faza projekta.

6. Podjela uloga i odgovornosti / osobe

Ključan korak je svakako odrediti tko će u cjelokupnom procesu dobiti koju ulogu, a time i odgovornost za njezinu provedbu. Uloge obično nose ime i prezime osobe ili osoba iz pojedinih partnerskih organizacija što dobiva konkretniji i osobniji karakter. Kako važna partnerstva čine važni ljudi, važno je ponuditi najbolje, odnosno odabrati stručne ljude koji kod partnera izazivaju povjerenje i poštovanje jer daju sigurnost da će doista odraditi ono što se organizacija u fazi pregovaranja obvezala napraviti kao doprinos zajedničkom postizanju zajedničkog cilja, a time i ostvarenju zajedničkog i pojedinačnih interesa.

7. Plan aktivnosti / Vremenski slijed

Kako bi cjelokupni proces mogao biti uspješno priveden kraju u okviru zacrtanih rokova potrebno je izraditi detaljan zajednički plan provedbe projekta uz precizno određene zadatke, aktivnosti, odgovorne osobe za pojedine aktivnosti i rokove za njihovo izvršenje. Ukoliko svaka organizacija ima svoj plana aktivnosti, radi se o odvojenim projektima s tek istim ciljem. Zajednički plan pridonosi transparentnosti, a istovremeno

je dobar indikator uspješnosti provedbe, daje mogućnost međusobne kontrole te uvelike pomaže stvaranju timskog ozračja.

8. Djelovanje / provedba

Ukoliko su svi prethodni koraci odrađeni korektno i profesionalno, sama provedba je zapravo najlakši dio procesa. Pod pretpostavkom da se prati plan provedbe, da su svi sudionici doista stavili na raspolaganje potrebne resurse te da nema nepredviđenih prepreka, same projektne aktivnosti predstavljaju rutinu onoga što partneri inače uspješno rade; sada provedba samo dobiva zajednički nazivnik.

9. Procjena rezultata / Evaluacija

Na kraju svakog projekta potrebno je izvršiti analizu uspješnosti u odnosu na zajedničke ciljeve i zadatke te očekivane zajedničke i pojedinačne rezultate. Za uspješnu evaluaciju potrebno je već u fazi planiranja odrediti indikatore (pokazatelje) uspješnosti te načine i metode praćenja u samom tijeku provedbe projekta. Evaluacija je bitna jer je ona polazna osnova za neke buduće zajedničke ili pak samostalne projekte.

ZNATI ŠTO I KAKO

Želiš li znati kakav je put pred tobom,
pitaj one koji se vraćaju.

Kineska narodna

Ponekad je mudro učiti i iz tuđih iskustava i to ne samo dobrih, jer upravo kroz proživljeni proces stvaranja nekog modela dolazimo do vrijednih spoznaja. Loša iskustva znaju biti dragocjena, ako pouku pretočimo u spoznaju.

Trend međusektorskog partnerstva kroz iskustvo prelazi u način djelovanja, model razvoja. Vrlo učestalo na partnerstvo smo potaknuti tek donatorskim natječajima, koji kao uvjet za sudjelovanje postavljaju postojanje partnera. Stvaramo formalna ili „papirnata partnerstva“ (zasnovana na pismima potpore, namjere, izjavi o partnerstvu), koja su kratkovidna. Jer, nije najveći problem napisati dobar projekt i ostaviti dovoljan broj prolaznih bodova i tako dobiti novce. Projekte netko treba odraditi i tek kad dođemo do provedbe stvarnih aktivnosti postaje jasno zašto nam trebaju pouzdani partneri; netko tko zna, hoće i može preuzeti svoj dio odgovornosti.

Slična su iskustva nama susjednih zemalja, koje posljednjih godina užurbano rade na stvaranju infrastrukture za apsorpciju europskih fondova (prvo pretpristupnih, pa onda razvojnih). Višegodišnje iskustvo u stvaranju međusektorskih partnerstva pored dobrih, donosi i neka manje dobra iskustva.

Naime, nakon nekoliko projektnih ciklusa dolazi se do jasno naučenih lekcija, do pouka:

- Nužna su stvarna, a ne samo formalna partnerstva, jer ona ne donose rezultate. Za stvarna partnerstva potrebno je proći primjereni proces i odvojiti vrijeme.

- Projekti moraju biti zasnovani na stvarnim potrebama, a ne samo dobrim idejama, jer inače vode propalim skupim investicijama.
- Samo jasno definirani operativni ciljevi i zadaci vode vidljivim i mjerljivim rezultatima.
- Nužna je jasna podjela uloga i odgovornosti među partnerima.
- Upravljanje projektom i koordinacija je stručan i zahtjevan posao i mora se povjeriti sposobnim, a ne isključivo „podobnim“ ljudima.
- Uključenost građana i javnosti preduvjet je da neki projekt doista zaživi u lokalnoj zajednici i ostvari ciljeve zbog kojih je pokrenut.

Literatura

Chaize, Jacques: *Quantum Leap – Tools for Managing Companies in the New Economy*, Palgrave, Hampshire, 2000.

Grupa autora: *Okvir za ruralni razvitak*, Slap Osijek, 2005.

Mariotti, John – *Smart Things to Know About Partnerships*, Capestone, 2001.

Vuković, Sonja – *Vodič kroz međusektorsku suradnju*, Slap Osijek, 2003.

Woodrow, Maggie: *Pyramids or Spiders? (Cross-sector Collaboration to Widen Participation - Learning from International Experiences)*, European Access Network, Edinburgh

Zohar, Danah and Marshall, Ian: *Spiritual Capital*, Bloomsbury, London, 2004

UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM

UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM

Upravljanje projektom ili *Project Cycle Management* pomaže učinkovitijem planiranju i provedbi projekata. Ovaj skup alata omogućuje da se projekti zasnivaju na boljoj analizi situacije, da imaju mjerljive rezultate, naglašava uključenost korisnika u cijelom procesu te usmjerava na održivost projekta. Sveobuhvatnoj analizi situacije i oblikovanju i vođenju projekta pomaže logička matrica (*logframe*) kao glavni alat pri upravljanju projektom.

Prema Europskoj komisiji projektni ciklus se sastoji od 5 faza¹:

1) Programiranje

Programiranje obuhvaća analizu situacije na nacionalnoj i sektorskoj razini. U ovoj fazi se definiraju prioritete te se određuju programski okviri unutar kojih se mogu pripremati pojedini projekti (dokumenti u ovoj fazi su upute aplikantima i poziv na dostavu prijedloga projekata).

2) Identificiranje

Ovu fazu karakterizira prepoznavanje ideja za buduće projekte, a uključuje i konzultacije s korisnicima te vodi računa o mogućnostima za rješavanje pojedinih problema.

¹ U prijašnjim teorijama se spominjalo 6 faza (financiranje se navodilo kao posebna faza).

3) Formuliranje

Ovu fazu karakterizira izrada detaljnog projekta (ciljeva, definiranje korisnika, aktivnosti, partnera, monitoringa i evaluacije, izrada proračuna).

U prijašnjim teorijama se između ove dvije faze, kao zasebna faza, navodilo financiranje kao faza u kojoj se odlučivalo hoće li projekt biti financiran te u kojoj se odluka o financiranju formalizirala ugovorom.

4) Implementacija (provedba)

Tijekom implementacije projektni tim, u okviru unaprijed predviđenog plana provedbe, realizira projektne rezultate i ciljeve. Također se treba definirati i način monitoringa (praćenja) o napredovanju projekta.

5) Evaluacija (vrednovanje)

U ovoj fazi se definira što se s projektom postiglo. Bitno je da se rezultati ove faze, kao i rezultati svake evaluacije, koriste pri planiranju i izradi budućih projekata. Može biti vanjska i unutarnja te kvalitativna i kvantitativna.

Analiza situacije

Pravilno izvedena procjena potreba nam daje podatke o svim postojećim problemima na području koje istražujemo, podatke o stanju svih javnih službi, podatke o mogućnostima koje ima privatni sektor te podatke o ostalim organizacijama koje pružaju usluge u zajednici.

Analiza situacije nam omogućava da steknemo uvid u postojeću situaciju kao i definiranje slike buduće situacije te strategije koja će do nje dovesti. Da bi projekt bio ozbiljno osmišljen potrebno je napraviti detaljnu procjenu okruženja, ali i same organizacije koja projekt provodi.

a) Analiza dionika

Dionici su svi pojedinci, grupe ljudi, organizacije, institucije ili tvrtke koji mogu na projekt utjecati bilo pozitivno bilo negativno. Analizu dionika bi bilo najbolje napraviti u ranoj fazi identifikacije. Analiza dionika daje odgovore na pitanja: na koga će sve projekt utjecati – pozitivno ili negativno te na koji način.

Metode: sastanci, ankete, intervjui, participatorne radionice.

SWOT analiza

Pomaže da steknemo uvid u kapacitete nositelja projekta, ali i partnera za provedbu pojedinog projekta.

Strengths – snage

Weaknesses – slabosti *ORGANIZACIJE*

Opportunities – mogućnosti

Threats – prijetnje *U VANJSKOM OKRUŽENJU*

Ovakvom analizom ćemo izbjeći situaciju da previše ambiciozno uđemo u neke projekte što u budućnosti može imati negativne posljedice.

b) Analiza problema

Da bi projekt bio uspješan potrebno je detaljno istražiti koji su to problemi u zajednici na koje želimo utjecati projektnim aktivnostima. U tu svrhu koristimo tzv. metodu „problemskog stabla“. Ova metoda uspostavlja uzročno-posljedični odnos između pojedinih problema ili potreba korisnika.

Na početku se uz pomoć posebne metode (*brainstorming ili oluja ideja*) iznose problemi vezani za određeno područje. Nakon odabira jednog problema kao početne točke, svi ostali problemi se postavljaju na način da:

- problem uzrok se postavlja na nižu razinu od odabranog problema,
- problem posljedica se postavlja na višu razinu od odabranog problema,
- problem koji nije niti uzrok niti posljedica smješta se u istu razinu.

Nakon toga se problemi povezuju strelicama.

Problemsko stablo predstavlja sveobuhvatnu sliku trenutne negativne situacije.

c) Analiza ciljeva

Analiza ciljeva je u biti pozitivna zrcalna slika stabla problema. Ukoliko smo dobro utvrdili stablo problema pri definiranju stabla ciljeva ne bi trebali imati problema. Stablo ciljeva predstavlja pozitivnu sliku budućnosti kojoj projekt teži.

Nakon što smo preoblikovali probleme u pozitivnu sliku budućnosti (npr. “*mladi napuštaju ruralne krajeve*” u “*smanjen odlazak mladih iz ruralnih krajeva*”) treba još jednom provjeriti uzročno–posljedičnu vezu između postavljenih ciljeva.

Ukoliko utvrdimo da neke ciljeve ne možemo riješiti njih je potrebno izdvojiti te ostaviti samo one ciljeve koje možemo realizirati.

d) Analiza strategije

Analiza strategije je postupak u okviru kojeg se određuje koji će ciljevi ući u projekt, a koji će se izostaviti te određivanje specifičnih/svrhe i općih ciljeva projekta.

Ključni kriteriji za odabir strategije:

- odgovara li ciljanj skupini,
- prioritet za dionike,
- komplementarnost s postojećim programima i projektima,
- odgovara li našem okruženju,
- financijski kriterij,
- potrebno vrijeme i sl.

Izabrana strategija čini prvi stupac logičke matrice (logika intervencije) – opći cilj, specifični cilj, rezultati.

Logička matrica

Sljedeći korak u projektnom ciklusu je izrada logičke matrice. Logička matrica predstavlja srž projekta na sveobuhvatan i lako razumljiv način.

Sastoji se od četiri stupca i četiri reda i obično cijela stane na papir formata A4.

Okomita logika prikazuje namjeru projekta te pojašnjava uzročno–posljedične veze te važne pretpostavke i neizvjesnosti koje nisu pod kontrolom voditelja projekta.

Vodoravna logika je usmjerena na mjerenje rezultata i korištenih sredstava kroz identificiranje indikatora/pokazatelja uspješnosti te izvore kojima će se oni dokazati.

Dijelovi logičke matrice

Logika intervencije

Čini je prvi stupac u logičkoj matrici i određuje temeljnu strategiju projekta:

- opći cilj – širi ciljevi nacionalne ili sektorske politike kojima će projekt pridonijeti. Ne mogu se ostvariti samo našim projektom, već su potrebni i doprinosi drugih projekata,
- specifični cilj/svrha projekta – rješava glavni problem i definira održivu korist za ciljnu skupinu (može biti jedan ili više),
- rezultati - nastaju kao posljedica poduzetih aktivnosti,
- aktivnosti koje je potrebno poduzeti da bi ostvarili rezultat i sredstva koja su nužna da bi se izvele aktivnosti (financijska, materijalna).

Objektivno dokazivi pokazatelji

Drugi stupac logičke matrice, a tumači opće ciljeve, svrhu i rezultate terminima: kvantiteta, kvaliteta, mjesto, vrijeme, ciljana skupina.

Indikatori trebaju biti:

S – specifični

M – mjerljivi

A – ostvarivi

R – relevantni u odnosu na cilj

T – vremenski određeni.

Izvori dokaza

Čini treći stupanj logičke matrice, a definira gdje i u kom obliku se mogu naći informacije o objektivno dokazivim pokazateljima.

U najdonjem redu trećeg stupca navode se troškovnik i izvori financiranja.

Pretpostavke i rizici

Implementacija i uspjeh projekta ovisi i o vanjskim faktorima na koje često ne možemo utjecati. Stoga u četvrtom stupcu logičke matrice navodimo preduvjete koji se moraju ostvariti prije započinjanja projekta te pretpostavke koje su vanjski faktori koji

utječu na uspjeh projekta, a nalaze se van utjecaja projekta i moraju se ostvariti da bi projekt uspio (navode se u pozitivnom kontekstu).

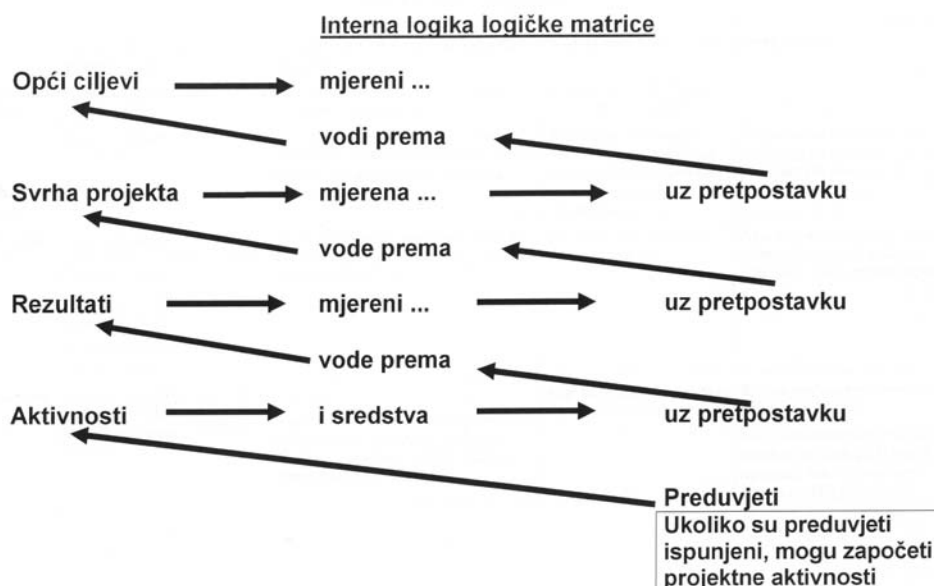
Projektne aktivnosti mogu započeti ako se ispune preduvjeti.

Provedene aktivnosti će uz određena sredstva i ispunjene pretpostavke dovesti do rezultata.

Ispunjeni rezultati i navedene pretpostavke dovode do realizacije specifičnih ciljeva projekta.

Ispunjenje specifičnih ciljeva i navedenih pretpostavki dovodi do realizacije općeg cilja projekta.

Slika br.1.



Kako određujemo pretpostavke?

U slučaju da vanjski činitelj nije važan ne uključujemo ga u matricu.

Ako je važan, moramo razmotriti hoće se ostvariti. Ako će se gotovo sigurno ostvariti također se ne uključuje u matricu. Ako samo postoji mogućnost da će se ostvariti tada ga uključujemo u matricu kao pretpostavku. Ako se najvjerojatnije neće ostvariti tada moramo vidjeti postoji li mogućnost preoblikovanja projekta u cilju stvaranja pozitivnih pretpostavki. U slučaju da ne možemo, projekt nije izvediv.

Slika logičke matrice br.2.

LOGIČKI OKVIR
Strukturirani pristup projektu

	Razlozi djelovanja/ posredovanja	Objektivno provjerljivi pokazatelji uspjeha	Izvori i sredstva provjere	Pretpostavke
Sveukupni ciljevi	Kojem će širem cilju projekt pridonositi?	Koji su ključni pokazatelji vezani za navedeni sveukupni cilj?	Koji su izvori informacije vezani za te pokazatelje	
Svrha projekta	Koji su određeni ciljevi koji će projekt ostvariti?	Koji su “kvantitativni” ili “kvalitativni” pokazatelji koji će prikazati da li su i do koje mjere određeni ciljevi projekta postignuti?	Koji izvori informacije postoje ili koje je moguće prikupiti? Koje su potrebne metode za prikupljanje tih informacija?	Koji su nužni čimbenici i uvjeti za postizanje tih ciljeva, a koji nisu pod izravnim utjecajem projekta? Koje opasnosti treba razmotriti?
Očekivani ishodi	Koje su konkretne mjere predviđene kako bi se postigli određeni ciljevi? Koji su predviđeni učinci i koristi projekta? Koji će napredak i promjene projekt izazvati?	Koji bi pokazatelji procijenili da li i do koje mjere projekt ostvaruje predviđene ciljeve i učinke?	Koji su izvori informacije za te pokazatelje?	Koje vanjske čimbenike i uvjete treba ostvariti da se postignu očekivani ishodi prema rasporedu?
Djelatnosti	Koje ključne djelatnosti treba poduzeti i kojim redoslijedom kako bi se postigli očekivani ciljevi?	Sredstva: Koja su sredstva potrebna za provedbu tih djelatnosti, kao što su: djelatnici, oprema, obučavanje, studije, nabava, operativna sredstva, itd.	Koji su izvori informacije o napretku projekta?	Koji su preduvjeti potrebni prije početka projekta? Koji uvjeti izvan neposrednog projektovog utjecaja bi morali biti ispunjeni, kako bi planirane djelatnosti bile provedene?

Sadržaj projektnog prijedloga

I. Naslovna stranica

Naslovna stranica obično sadrži ime programa² te ime organizacije koja prijavljuje projekt.

II. Concept Note Format (koncept projekta) i projekt

Koncept projekta ne smije preći više od 4 stranice i obično je zadana veličina fonta (Ariel 10). Pri ispunjavanju ovog dijela obratite naročitu pozornost jer je to prvi dio projekta koji se ocjenjuje nakon utvrđivanja jesu li ispunjene formalne pretpostavke.

Koncept odgovara na pitanja:

Sažetak aktivnosti (kratak opis predloženih aktivnosti), relevantnost (koliko je projekt relevantan u odnosu na potrebe i probleme određene zemlje ili regije, koje probleme rješava i koje potrebe ispunjava, tko je uključen u projekt (korisnici i ciljna skupina), koji su ciljevi i očekivani rezultati, koje su dodane vrijednosti poduzetih aktivnosti u odnosu na aktivnosti državne i lokalne vlasti i ostalih subjekata), metodologija i održivost (koje su glavne projektne aktivnosti, tko su glavni partneri u projektu te dosadašnja suradnja s njima i uključenost partnera u projekt, kako će se postići održivost projekta, ima li projekt višestruki efekt u zajednici i šire), stručnost za provedbu projekta (iskustva nositelja projekta u upravljanju projektima, iskustvo nositelja projekta i partnera u odnosu na temu projekta).

PROJEKT

1. Opis projekta

- 1.1. Naziv projekta
- 1.2. Lokacija projekta (definiranje države, regije, gradova/općina)
- 1.3. Traženi iznos – navesti ukupni trošak, iznos tražen od Europske komisije te koliko posto se traži od Europske komisije u odnosu na ukupan iznos projekta. Većinom se troškovi iskazuju u eurima.
- 1.4. Sažetak projekta (najviše 1 stranica) u kome se navodi trajanje aktivnosti, opći cilj, specifični ciljevi, partneri, ciljane skupine – grupe na koje projekt ima direktan pozitivan utjecaj; krajnji korisnici – oni koji dugoročno imaju korist od projekta na širem društvenom nivou, očekivani rezultati te glavne aktivnosti.
- 1.5. Ciljevi – na jednoj stranici treba navesti opće i specifične ciljeve.
- 1.6. Obrazloženje – na maksimalno tri stranice treba dati sljedeće informacije:
 - relevantnost aktivnosti projekta u odnosu na ciljeve i prioritete programa Europske komisije,
 - identifikacija uočenih problema i prepreka u ciljanoj zajednici (regiji),
 - opis ciljane skupine i krajnjih korisnika i njihov očekivani broj,

² PHARE 2005 Multi-beneficiary programme on "Small Projects Programme" in the Republic of Bulgaria, the Republic of Croatia and Romania

- razlozi za odabir ciljanih skupina i identifikacija njihovih potreba i problema,
 - kako će projekt pridonijeti ispunjenju potreba ciljanih skupina i krajnjih korisnika.
- 1.7. Detaljan opis aktivnosti – na najviše devet stranica navesti ime i detaljan opis svake aktivnosti koje će biti poduzete da bi dovele do rezultata, obrazložiti njihov izbor te, gdje je moguće, navesti ulogu svakog partnera (ili suradnika ili podugovaratelja).
 - 1.8. Metodologija – na maksimalno 4 stranice navesti metode provedbe i razloge za odabir predložene metodologije (npr. partnerstvo – zašto??), kada je projekt nastavak prijašnjih projekata kako se nadovezuje na do sada postignute rezultate, kada je projekt dio šireg programa kako nadopunjava i kako se koordinira s tim programom, također treba objasniti vezu s drugim inicijativama/pogotovo iz Europske komisije, procedure za praćenje i evaluaciju (vanjsku i unutarnju), opis uloge i sudjelovanja u projektu različitih dionika – partnera, ciljane skupine, lokalnih vlasti i navođenje razloga zašto je baš ta uloga namijenjena tom dioniku, navođenje tima koji je predložen za provedbu projekta (nije potrebno navoditi imena), sredstva potrebna za provedbu projekta (oprema...)
 - 1.9. Trajanje i akcijski plan – za izradu akcijskog plana se koristi sljedeći format:

Slika akcijskog plana br. 3.

Godina 1		Semestar 2													
		mjesec 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Provoditelj(i) aktivnosti	
Primjer	Primjer														Primjer
Priprema aktivnosti 1 (naziv aktivnosti)															Lokalni partner 1
Izvršenje aktivnosti 1 (naziv aktivnosti)															Lokalni partner 1
Priprema aktivnosti 2 (naziv aktivnosti)															Lokalni partner 2
Itd.															
Za sljedeće godine:															
Aktivnost	Semestar 3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Provoditelj aktivnosti
Primjer	primjer														primjer
Izvršenje aktivnosti 1 (naziv aktivnosti)															Lokalni partner 1
Izvršenje aktivnosti 2 (naziv aktivnosti)															Lokalni partner 2
Priprema aktivnosti 3 (naziv aktivnosti)															Lokalni partner 1
Itd.															

2. Očekivani rezultati

- 2.1. Očekivani utjecaj na ciljanu skupinu i korisnike – na maksimalno dvije stranice treba navesti kako će projekt unaprijediti položaj ciljane skupine i korisnika te tehničke i menadžerske sposobnosti ciljane skupine i partnera.
- 2.2. Konkretni autputi – izlazni proizvodi (ono što će proizaći iz projekta) – autpute treba što je moguće više kvantitativno odrediti, navesti i publikacije.
- 2.3. Multiplicirajući efekti – na maksimalno jednoj stranici treba navesti mogućnosti za repliciranje i širenje projektnih rezultata.
- 2.4. Održivost – na maksimalno tri stranice navesti tri vida održivosti projekta:
 - financijska održivost – kako će se projekt financirati nakon prestanka potpore Europske komisije,
 - institucionalna – hoće li po okončanju projekta u lokalnoj zajednici biti omogućen nastavak aktivnosti tj. prihvaća li postignuća projekta lokalna razina,
 - gdje je moguće navesti održivosti na razini politika – koje će strukturalne utjecaje projekt proizvesti (kao npr. unapređenje zakonodavstva, modela ponašanja, metoda i sl.).

3. Proračun

Za izradu proračuna potrebno je koristiti zadanu tablicu koja se nalazi kao poseban Aneks B).

Slika proračuna br. 4.

Proračun projekta ¹	Sve godine				Prva godina ²			
	Jedinica	# jedinica	Cijena jedinice (u EUR)	Troškovi (u EUR) ³	Jedinica	# jedinica	Cijena jedinice (u EUR)	Troškovi (u EUR)
TROŠKOVI								
1. Ljudski potencijali								
1.1 Plaće (brutto iznosi, lokalno) ⁴								
1.1.1 Tehnološki	Mjesečno			0	Mjesečno			0
1.1.2 Administrativno/pomoćno osoblje	Mjesečno			0	Mjesečno			0
1.2 Plaće (brutto iznosi; međunarodno osoblje)	Mjesečno			0	Mjesečno			0
1.3 Dnevnice po službenom putu ⁵								
1.3.1 U inozemstvo (za osoblje koje radi na projektu)	Dnevno			0	Dnevno			0
1.3.2 Lokalno (za osoblje koje radi na projektu)	Dnevno			0	Dnevno			0
1.3.3 Sudionici seminara/konferencija	Dnevno			0	Dnevno			0
Međubroj ljudski potencijali				0				0
2. Putovanja⁶								
2.1. Međunarodna putovanja	Po letu			0	Po letu			0
2.2 Lokalni prijevoz	Mjesečno			0	Mjesečno			0
Međubroj putovanja				0				0
3. Oprema i nabava⁷								
3.1 Nabava	Po vozilu			0	Po vozilu			0
3.2 Namještaj, kompjuteri, oprema				0				0

	Sve godine				Prva godina ²			
	Jedimica	# jedimica	Cijena jedinice (u EUR)	Troškovi (u EUR) ³	Jedimica	# jedimica	Cijena jedinice (u EUR)	Troškovi (u EUR)
TROŠKOVI								
3.3 Strojevi, alati...								
3.4 Rezervni dijelovi/oprema za strojeve, alate				0				0
3.5 Drugo (molimo specificirati)				0				0
Subtotal Equipment and supplies				0				0
4. Lokalni uredi								
4.1 Troškovi vozila	Mjesečno			0	Mjesečno			0
4.2 Najam ureda	Mjesečno			0	Mjesečno			0
4.3. Potrošni materijal - ured	Mjesečno			0	Mjesečno			0
4.4 Druge usluge (tel/fax, grijanje, održavanje)	Mjesečno			0	Mjesečno			0
Međuzbroj lokalni uredi				0				0
5. Ostali troškovi, usluge⁸								
5.1 Publikacije ⁹				0				0
5.2 Studije, istraživanja ⁹				0				0
5.3 Troškovi revizije				0				0
5.4 Troškovi evaluacije				0				0
5.5 Prijevodi, prevoditelji				0				0
5.6 Financijske usluge (troškovi bankovne garancije itd.)				0				0
5.7 Troškovi konferencija/seminara ⁹				0				0

TROŠKOVI	Sve godine				Prva godina ²			
	Jedinica	# jedinica	Cijena jedinice (u EUR)	Troškovi (u EUR) ³	Jedinica	# jedinica	Cijena jedinice (u EUR)	Troškovi (u EUR)
5.8 Vidljivost projekta								
Međubroj ostali troškovi/usluge				0				0
6. Ostalo				0				0
6.1. Radionice								
Međubroj ostalo				0				0
7. Međubroj direktnih troškova projekta (1-6)				0				0
8. Provizija za nepredviđene izdatke (max. 5% of 7, tj. Međubroja direktnih troškova projekta) ¹⁰								
9. Ukupni direktni troškovi projekta (7+ 8)				0				0
10. Administrativni troškovi (max. 7% of 9, tj. ukupnih direktnih troškova)	mjesečno				Mjesečno			
11. Ukupni troškovi (9+10)				0				0

1. Proračun mora obuhvatiti cjelokupni trošak projekta, a ne samo doprinos EC. Opis proračunskih linija mora biti detaljan i razdjeljen na pojedine dijelove. Broj jedinica i njihova cijena moraju biti specificirani za svaku stavku pojedinačno.
2. Ovaj se dio ispunjava ako projekt traje duže od godinu dana
3. Ako ugovaratelj nije EC, proračun može biti u EUR ili u valuti zemlje ugovaratelja. I
4. Ako osoblje ne radi puno radno vrijeme, mora se definirati postotak i mora se odražavati na broj jedinica.
5. Definirajte zemlju za koju se dnevnicu traži u skladu s pravilima EC. Dnevnicu pokriva smještaj, konzumacije i lokalni transport.

6. Definirajte mjesto odlaska i dolaska.

7. Troškovi nabave ili najma

8. Specificirajte.

9. Samo definirajte kada je potpuno ugovoreno.

10 može se koristiti jedino nakon pismenog odobrenja EC

NOTA BENE: Korisnici su odgovorni za ispravnost financijskih podataka datih u ovoj tablici.

4. Očekivani izvori financiranja – također se nalazi u okviru Aneksa B

Slika br. 5.

Očekivani izvori financiranja

							Iznos EUR	Postotak of total %
Financijski doprinos podnositelja prijave							0	0%
Doprinos EC traže u priloženoj prijavi							0	0%
Doprinos(i) iz drugih europskih institucija ili zemalja članica EU								
Doprinosi drugih organizacija:								
Ime	Uvjet							
Ukupni doprinos							0	0%
Neposredan prihod od projekta								
Sveukupan zbroj							0	100%

III. Aplikant (podnositelj prijedloga projekta)

Drugi dio projektne aplikacije sadrži informacije o podnositelju projektnog prijedloga i to:

1. Identitet – navodi se puno ime podnositelja, skraćeni naziv, legal entity sheet number (broj koji dobiju organizacije koje su već dobile grant od Europske komisije), državljanstvo, pravni status (nvo, jedinica lokalne samouprave, ustanova), službena adresa, poštanska adresa, broj telefona, broj faxes, e-mail adresa, web stranica, ime kontakt osobe, e-mail adresa kontakt osobe.
2. Bankovni detalji – prije potpisa ugovora, organizacija kojoj je odobrena financijska potpora mora ispuniti i podnijeti financijski identifikacijski obrazac ovjeren od banke preko koje će se obaviti plaćanje.
3. Opis podnositelja – sadrži podatke kada je organizacija osnovana i kada je započela s aktivnostima, koje su glavne aktivnosti organizacije, članovi upravnog odbora organizacije (ime, profesija, državljanstvo, pozicija, broj godina u odboru).
4. Kapaciteti za upravljanje i provođenja projektom.
 - 4.1. Iskustva u sličnim projektima - na najviše jednoj stranici navesti detaljne informacije o projektima koje je provodila naša organizacija u posljednjih pet godina u sličnim područjima, navodeći: ciljeve projekta i područje provedbe, rezultati projekta, uloga organizacije i stupanj uključenosti, troškovi projekta, donatori (ime donatora i sredstva).
 - 4.2. Resursi – na najviše tri stranice treba navesti detaljan opis različitih izvora navodeći sljedeće:
 - 4.2.1. godišnji prihodi u posljednje tri godine navodeći imena glavnih izvora i iznose,
 - 4.2.2. financijski pokazatelji u posljednje tri godine.
 - 4.2.3. broj zaposlenih na puno radno vrijeme i broj honoraraca,
 - 4.2.4. ured i oprema,
 - 4.2.5. ostali relevantni resursi (volonteri, suradničke organizacije, mreže koje mogu pridonijeti provedbi projekta).
5. Ostale prijave podnijete Europskim institucijama, Europskom razvojnom fondu (EDF) ili članicama Europske unije.
 - 5.1. Navesti bespovratna sredstva, ugovore, zajmove dobivene tijekom posljednje tri godine (treba navesti samo projekte iz istog područja kao što je i projektni prijedlog) – treba navesti naziv države, proračunsku stavku Europske komisije, EDF ili države članice, iznos u EUR-ima, godina.
 - 5.2. Navesti zahtjeve za bespovratna sredstva koji su podnijeti ili će se podnijeti u tekućoj godini institucijama EU ili državama članicama također u istom području kao što je i projektni prijedlog – naziv države, proračunska stavka, sredstva.

IV. Opis partnera

1. Opis partnera – puno ime, državljanstvo, pravni status, službena adresa, kontakt osoba, broj telefona, broj faxes, e-mail adresa, broj zaposlenih, ostali relevantni izvori, iskustva u sličnim projektima u odnosu na ulogu u predloženom projektu, povijest suradnje između partnera, uloga i uključenost u pripremu prijedloga projekta, uloga i uključenost u provedbu projekta,.
2. Partnerska izjava – svaki partner, uključujući i podnositelja projekta, treba ispuniti i potpisati partnersku izjavu.

V. Suradničke organizacije

Svaka suradnička organizacija mora ispuniti obrazac koji sadrži – puno ime, državljanstvo, pravni status, službena adresa, kontakt osoba, broj telefona, broj faxes, e-mail adresa, broj zaposlenih, drugi relevantni izvori, iskustva u sličnim projektima u odnosu na ulogu u predloženom projektu, povijest suradnje između partnera, uloga i uključenost u pripremu prijedloga projekta, uloga i uključenost u provedbu projekta.

VI. Lista za provjeru

Pomaže da se prije slanja projekta provjeri da li projekt sadrži sve potrebne komponente te jesu li ispunjeni svi traženi kriteriji.

VII. Izjava aplikanta

Izjava aplikanta i lista za provjeru se zajedno spajaju i zasebno stavljaju u kovertu.

Preporuke pri izradi projektnog prijedloga

Pri slaganju projekta potrebno je detaljno proučiti Vodič za pojedini program. Također je potrebno proučiti sve kriterije koje je potrebno zadovoljiti za dobivanje sredstava.

Partnerstvo u projektima

U projektima Europske komisije treba razlikovati:

- Obavezno partnerstvo – partnerstvo je propisano kao kriterij za dobivanje sredstava i bez njega se ne mogu dobiti sredstva. Partneri sudjeluju i u izradi i u provedbi projekta. Troškovi partnera nastali pri provedbi projekta su prihvatljivi trošak projekta. Ujedno partneri moraju potpisati izjavu o partnerstvu.
- Izorno partnerstvo – nije obavezno za dobivanje bespovratnih sredstava.
- Suradničke organizacije – suradničke organizacije ne mogu primiti financijsku potporu osim nadoknade troškova putovanja.
- Podugovaratelji – za podugovaratelje vrijede pravila nabave (tri ponude iznad određenog iznosa i sl.).

Sufinanciranje

Podnositelj projektnog prijedloga, a ponekad i partneri, imaju obavezu sufinanciranja projektnih aktivnosti u određenom postotku (najčešće između 10 do 20%). U većini slučajeva sufinanciranje mora biti u novčanom iznosu, ali ponekad može biti iskazano i kroz druge doprinose (npr. radno vrijeme zaposlenika u partnerskim organizacijama).

Još neke preporuke:

- proučiti koji su troškovi prihvatljivi, a koji nisu,
- voditi računa o usklađenosti troškova i aktivnosti te objasniti pojedine stavke u proračunu,
- često se projekt mora podnijeti na engleskom jeziku te vodite računa i o troškovima prevođenja ako nemate osobu sa znanjem engleskog jezika,
- obično posljednja isplata ide nakon odobrenja završnog izvještaja pa morate imati u vidu da ćete taj dio sredstava morati pokriti vlastitim sredstvima do isplate zadnje rate,
- pažljivo ispunite logičku matricu i vodite računa da projekt izrađujete u odnosu na nju,
- točno ispišite adresu na koverti sa svim napomenama,
- vodite računa o rokovima i o satu do kada prijedlog projekta mora biti podniet.

Literatura

PLS Ramboll management/Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva: Priručnik za radionice – Izrada i pisanje projekata, Pružanje usluga u zaštiti zdravlja, socijalnoj skrbi i izvaninstitucionalnoj naobrazbi, 2004.

SMART: Korak po korak do uspješnog prijedloga projekta, 2003. i obnovljeno izdanje 2006.

SMART: Uokvirite svoju ideju – priručnik o upravljanju projektnim ciklusom i izradi logičkog okvira, 2005.

CARDS 2003/4 – Priručnik za radionicu za pisanje projekata, 2004.

NIT: Upravljanje projektnim ciklusom, 2001.

Nikoleta Poljak, mag. andragogije
Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, Osijek

Lejla Šehić Relić, trenerica i konzultantica
Volonterski centar, Osijek

KOMUNIKACIJA I UPRAVLJANJE SUKOBOM

Što je sukob?

U našoj kulturi sukob najčešće ima lošu reputaciju. Većina ljudi sukob povezuje s neugodnim emocijama i negativnim asocijacijama kao što su ljutnja, tuga, strah, nemir, gubitak koji izazivaju zbunjenost, tjeskobu, bespomoćnost, umor, nepovjerenje, frustraciju i sl. Međutim, postoje i neke pozitivne strane sukoba. Neki pojedinci ističu da su nakon uspješno riješenog sukoba poboljšali komunikaciju i odnos, povećali razumijevanje, povjerenje i međusobno uvažavanje. Iako većini nas sukobi nisu privlačni, stalno nas prate u privatnom i profesionalnom životu.

Sukob je neminovan dio života. Predstavlja neslaganje stavova, uvjerenja, vrijednosti ili interesa između pojedinaca, grupa, organizacija. Donosi mogućnost za osobnu promjenu ili promjenu odnosa.

Kako kažu Cornelius i Faire sukob sam po sebi nije ni pozitivan ni negativan, ali postaje pozitivan ili negativan, konstruktivan ili destruktivan, ovisno o tome što mi od njega napravimo.¹

U osnovi svakog sukoba su **RAZLIKE**. Ljudi imaju različite ciljeve, iskustvo, izobrazbu; imaju različite stavove i vrijednosti, na različite načine interpretiraju informacije i različito reagiraju na iste pojave. Iako nisu uvijek jasno prepoznate, razlike uvijek postoje, a u sukobu dolaze do izražaja i postaju vidljive. One su mjesto od kojega mo-

¹ Cornelius, S. i Faire, S. Everyone can win, Simon Schuster, Australia, 1989.

ramo krenuti ako želimo riješiti sukob. Razlike predstavljaju mogućnost ili poticaj na kojemu osobe, odnosi i grupe rastu i mijenjaju se ili pak o koje se spotiču.

Razlike koje se pojave u sukobu u načelu su dobrodošle. Predstavljaju priliku za ljude da iskažu i razmotre svoje različite interese, stavove i uvjerenja uz međusobno uvažavanje. To ne znači da svatko uvijek može dobiti ono što želi. Rješavanje sukoba znači da ćemo nekad morati odustati od stvari koje želimo, da ćemo nekad uraditi i stvari koje ne želimo ili da ćemo uvažiti odluku s kojom se u potpunosti ne slažemo kako bismo sačuvali zajedništvo.

Na koji način i hoće li sukob biti riješen, ovisi o mnogo čimbenika kao što su interes, moć, okolnosti u kojima se sukob dogodio, osobni kapaciteti/ograničenja. Jedan od važnih preduvjeta rješavanja sukoba je postojanje motivacije da se problem riješi. Ukoliko ne postoji *motivacija* svih strana sukob nije moguće riješiti. Neriješeni sukobi ostaju pasivno prisutni, a njihovo nerješavanje može imati za posljedicu neke nove sukobe ili iste koji se mogu pojaviti u još težem obliku.

Prihvatimo li naše različitosti i primijenimo vještine rješavanja problemske situacije putem dijaloga dobre strane sukoba doći će do izražaja.

Sukob ima sljedeće potencijale:

- *otvara dijalog i interakciju*
- *omogućuje razmjenu informacija, znanja, ideja*
- *pridonosi razvoju kreativnosti i inovativnosti*
- *pridonosi osobnom razvoju – povećava svijest o sebi i svojim vlastitim potrebama*
- *pridonosi boljemu razumijevanju i uvažavanju potreba drugih*
- *oblikuje nove odnose: odnosi nakon sukoba mogu biti sačuvani ili unaprijeđeni, raste odnos uzajamnog povjerenja*
- *povećava elan i motivaciju*

Sukob i demokracija

Javni život predstavlja arenu u kojoj svakodnevno otkrivamo razlike i nove načine rješavanja problema. **Demokracija je izbor o tome tko smo kao pojedinci i društvo i gdje želimo ići.**

U isto vrijeme ona predstavlja proces koji donosi konfrontaciju ideja, vrijednosti i vizija o tome što nosi budućnost.

Demokracija legitimizira sukobe koji se miroljubivo izražavaju i rješavaju².

- Sukob i demokracija su neodvojivi, zajedno čine polje energije koje razvija civilnu upravu i izaziva produktivnu promjenu.
- Sukob ima potencijal kreiranja potrebe za novim pravilima (normama), ne samo za sukobljene strane nego i društvo u cjelini.

² Shonholz, Raymond „ Conflict Management Training: A Transformative Vehicle for Transitional Societies“ 1998. g.

Odnos između demokracije kao stila političkog života i sukoba kao alata za konstruktivnu promjenu od posebne je važnosti u tranzicijskim demokracijama. Usvajanje odnosa prema sukobu koji može imati kreativni potencijal te uspostavljanje strukture za upravljanje sukobom bitno pridonosi demokratizaciji društva u cijelosti.

Vještine demokracije koje potiču produktivnu vezu između demokracije i sukoba (Lappe and DuBois³):

- **Aktivno slušanje** - sposobnost slušanja i prihvaćanja razlika, glavna vještina u postupku sa sukobom.
- **Kreativni sukob** - dostojanstveno suprotstavljanje poštujući različitosti, fokus je na traženju rješenja
- **Pregovaranje** - direktan razgovor između strana u sukobu čiji je cilj pronalaženje rješenja.
- **Medijacija** metoda dogovornog rješavanja sukoba u kojoj treća neutralna strana pomaže stranama u sukobu otvoriti dijalog i doći do rješenja kojim su zadovoljne sve strane u sukobu.
- **Javni dijalog** - sudjelovanje u javnoj diskusiji u kojoj se različitosti uvažavaju.

Zašto je sukob važan za demokratsku upravu?

- Pomaže pronalaženju novih perspektiva
- Proizvodi nove alternative i različite opcije
- Dublje gradi kapacitete i vodstvo u zajednici
- Usmjerava našu pažnju na pitanja koja su važna za izgradnju odgovornije i održive zajednice

Najveći izazov predstavlja razina razumijevanja i vještine koje će osigurati da mudro upravljanje sukobom usvojimo kao rutinu.

Dakle, ukoliko hoćemo demokratsko društvo slobodnih, kreativnih, poštovanih i zadovoljnih pojedinaca, moramo promijeniti stav prema sukobu kao nečemu što je neugodno, rizično, kritično za odnose, a možda i za pojedinca, u stav da je sukob normalan, poželjan i da čuva dobre odnose i blagostanje pojedinca⁴.

Razumijevanje sukoba

Osnovni pojmovi važni za razumijevanje sukoba jesu *potrebe, opažanje, moć, vrijednosti i emocije*.

- **Potrebe** su glavni pokretači aktivnosti i ponašanja svakoga čovjeka. Potrebe predstavljaju nedostatak nečega (npr. potreba za snom i hranom, potreba za sigurnošću i emocionalnim odnosima, intelektualne potrebe). Sukob se javlja kada ne uvažavamo ili ne prepoznavamo vlastite potrebe, potrebe druge osobe ili grupe ljudi ili kad zadovoljenje jednih potreba priječi zadovoljenje drugih.

³ Fisher F, Building Bridges between citizens and local governments.

⁴ Jasenka Pregrad, Sukob@org-upravljanje sukobom u organizaciji, 2006.

- Na naše **opažanje** utječe nekoliko čimbenika zbog kojih različito vidimo stvarnost koja nas okružuje.⁵ *Prethodno iskustvo* djeluje na naše opažanje na način da sadašnju situaciju povezujemo s određenim mjestima, ljudima, prostorom koje imamo u našem iskustvu otprije. Na naše opažanje također utječu i **predrasude i stereotipi**. Proces stvaranja stereotipa, pri kojemu grupiramo stvari koje opažamo kao slične ili iste, pomaže nam u snalaženju među stvarima u svijetu koje nas okružuje. Stereotipi mogu imati pozitivan i negativan predznak. Ukoliko određenim grupama ili pojedincima pridajemo negativne osobine, zasnivane na djelomičnom, a ne stvarnom znanju, stereotipi mogu postati “opasni”. Takve stavove koji u sebi nose neku negativnu komponentu ili negativnu sliku o pojedincima, grupama, pojavama nazivamo predrasudama. Prema tome, opažanje također može uzrokovati pojavu sukoba.
- **Emocije** duboko utječu na cjelokupan psihički život čovjeka. Između ostaloga, utječu na našu sposobnost realnog sagledavanja situacije te na naše postupanje sa sukobima. Sukob uvijek uključuje emocije. Najčešće je riječ o manje ili više neugodnim emocijama koje otežavaju i sprečavaju otvoren i iskren razgovor o razlikama koje su razlog sukobu. Svijest o emocijama i načinu kako se nosimo sa svojim emocionalnim stanjima može pridonijeti većoj objektivnosti situacije u kojoj smo se našli.
- **Moć je** mogućnost utjecaja na neku pojavu ili osobu, ili posjedovanje kontrole utjecaja⁶. Moć igra važnu ulogu u sukobu: može biti uzrok sukoba kada je primjerice koristimo kako bismo druge natjerali na promjenu ili kada želimo postići prednost bez obzira na posljedice. S druge pak strane, moć je moguće upotrijebiti na usmjeravanje sukoba u pravcu traženja mudrog rješenja koje će zadovoljiti sve strane.
- Sukob može nastati kada ljudi vjeruju u različite **vrijednosti** ili kada su vrijednosti nejasne. Čak i tamo gdje vjerujemo i čini se da dijelimo iste vrijednosti, može doći do sukoba. Ozbiljniji razgovor može pokazati kako iste vrijednosti za nas imaju različito značenje, kako ih različito tumačimo ili nam nisu jednako važne. Brigu oko poštovanja vrijednosti nose svi članovi grupe. Neophodan je otvoren razgovor o vrijednostima i njihovo stalno preispitivanje.

U ljudskoj je prirodi čuvanje stanja u kojemu se dobro osjećamo, u kojem vlada harmonija, makar ona bila i prividna - jer nam donosi ugodu i sigurnost.

Stoga sukobe najčešće izbjegavamo jer:

- Zbog njih se osjećamo “drugačijima” od onoga što se možda od nas očekuje;
- stvaraju osjećaj nesigurnosti;
- često sa sobom nose jake i neugodne emocije s kojima ne znamo što ćemo,
- podsjećaju nas na potrebu za promjenom,
- ugrožavaju zajedništvo, a ponekad predstavljaju opasnost za integritet pojedinca i/ili grupe⁷.

⁵ Crowley J. *Constructive Conflict Management*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1992.

⁶ <http://www.websters-online-dictionary.org/definition/power>

⁷ Fisher, F. *Building Bridges (between citizens and local governments) through managing conflict and differences*, Partners Romania Foundation for Local Development, Romania, 2000.

Rješavanje sukoba uglavnom nije jednostavno. Potrebni su vrijeme, dobra volja, motiviranost da se problem riješi te osobni kapaciteti – vještina aktivnog slušanja, jasno zastupanje svojih potreba, suosjećanje, uvažavanje tuđih potreba i osjećaja. Sukobe koje ne otvorimo nego ih izbjegavamo ne razriješimo, već ih gurnemo u stranu vratit će nam se poput bumeranga u još težem obliku.

Otvorenost, kreativnosti i nadasve mudrost neophodni su ako želimo doći do rješenja na način da se brinemo o svojim potrebama i da uvažimo potrebe drugih.

Upravljanje sukobom, kao i svaku drugu vještinu (plivanje, pisanje, vožnja i dr.) moguće je naučiti. Jednom naučene vještine potrebno je stalno poboljšavati i što češće prakticirati kako bi osjećali veću slobodu i samopouzdanje u njezinoj primjeni u svakodnevnim životnim situacijama.

Faze razvoja sukoba

Sukobi prolaze kroz nekoliko faza razvoja. Peter Block i suradnici opisuju dinamiku sukoba u pet faza:

1. *Anticipacija* – u ovoj fazi još uvijek nema sukoba, ali se događaju promjene iz kojih se naziru mogućnosti za izbijanje sukoba; primjerice mijenjanje politike ili donošenje nepopularnih odluka. Postojeće razlike počinju smetati odnosu ili, ukratko, ovo je faza prikrivenoga sukoba.

2. *Neizražene razlike* – razlike postoje; još uvijek nisu izražene, ali uzrokuju napetost. Sukob u ovoj fazi zovemo latentnim sukobom. Osobe postaju svjesne potencijalnog sukoba koji samo što se nije dogodio.

3. *Diskusija* – započinje izjavama o razlikama bez nastojanja da se razlike riješe. U ovoj fazi sukob se osjeća, a sudionici postaju razdražljivi i neprijateljski raspoloženi jedni prema drugima.

4. *Otvoreni sukob* – razlike postaju jasne. Prevladava razmišljanje: “Mi smo u pravu, oni su u krivu”. Sukob se manifestira kroz iskazivanje neprijateljskoga ponašanja, od apatije i povlačenja do otvorene agresije.

5. *Otvoren neproduktivni sukob* – obje strane su čvrsto ukopane u svojim stavovima. Rezultat je da se čini: “Mi pobjeđujemo, vi gubite”; iznosimo argumente, nastojimo dehumanizirati drugu stranu i spremni smo zadati joj udarac.⁸

Ponašanje u sukobu nalazi se između krajnosti polariteta **napad-povlačenje**. **Napad** uključuje širok spektar različitih ponašanja koja prati više ili manje neprijateljski stav koji pak prate neslušanje, uvjeravanje, kritiziranje, ogovaranje, vikanje, svađanje - pa sve do onoga krajnjeg oblika, fizičkog napada.

Povlačenje u sukobu karakterizira povlačenje i odustajanja od svojih potreba, ciljeva, interesa; osoba se osjeća nemoćno, nesposobno, uplašeno, nema snage zalagati se za sebe te se povlači u pasivnost.

⁸ Block P., Petrella, T. i Weisbord, M. *Manging Differences and Agreement*, Plainfield, New York, 1985.

za kompleksnija ili nama važnija pitanja; kao pomoć u situaciji kada se druga rješenja nisu pokazala uspješnima.

5) **Suradnja** – asertivno i kooperativno ponašanje koje naglašava suradnju s drugom stranom u traženju zadovoljavajućeg rješenja za sve strane u sukobu. Primjenjujemo ga: kada nam je važno čuti različita mišljenja; kada želimo uvažiti interese i potrebe svih uključenih u proces; kada želimo osigurati zajedničko djelovanje; kada su nam važni učenje i proces dolaženja do rješenja.

Upravljanje sukobom je proces gdje se sukobljene strane usmjeravaju na problem (ne na osobu) i traže rješenja koje će zadovoljiti interese i potrebe svih u sukobu. Strane pregovaraju oko razlika koje su se pojavile i traže različite mogućnosti, odnosno rješenja problema koje će zadovoljiti sve strane. Pritom mislimo na zadovoljavanje većine potreba koje je iskazala svaka sukobljena strana, ali ne i svih. Ukoliko doista želimo riješiti problem, svaka sukobljena strana od nekih svojih potreba najčešće mora odstati radi očuvanja odnosa, ostvarivanja ciljeva i radnih zadataka te obavljanja posla općenito.

Neka načela u upravljanju sukobom mogu nam biti od pomoći, smatra John Crawley¹¹:

- Jasno opažanje i dobro prosuđivanje – svijest o tome kako vidimo i prosuđujemo, kakve su nam reakcije prema drugim ljudima i situacijama;
- Razumijevanje i prihvaćanje vlastitih emocija i ponašanja (Kako se osjećam u vezi s problemskom situacijom?);
- Sposobnost analiziranja i balansiranja različitih pogleda i pozicija (Jesam li fer? Kako je biti u "tuđim cipelama"?) te
- Otvorenost prema drugima – spremnost da pozitivno odgovorimo, da prihvatimo i uvažimo druge i njihove različitosti.

Otvorenost, kreativnost i nadasve mudrost neophodni su ako u upravljanju sukobom želimo doći do rješenja na način da se brinemo o svojim potrebama i da uvažimo potrebe drugih. Smatramo da "mudro" u najvećoj mjeri uključuje pojmove koji su dosadašnjoj praksi najviše bili u upotrebi kreativno, funkcionalno, konstruktivno, inteligentno. Umjesto njih, u daljemu ćemo se tekstu koristiti terminom **mudro upravljanje sukobom** jer prema našem shvaćanju obuhvaća sve gore nabrojane pojmove te objašnjava kakvim se sukobom bavimo uzimajući u obzir sve brinući se o tome što je dugoročno dobro, čuvajući dobru proporciju između sebe, drugih i ciljeva posla itd., kao i posjedovanje vještina potrebnih za mudro rješavanje sukoba.

Mudro upravljanje sukobom, kao i svaku drugu vještinu (plivanje, pisanje, vožnja i dr.) moguće je naučiti. Jednom naučena i usvojena vještina mudrog upravljanja sukobom primjenjiva je u različitim oblastima života, kako u profesionalnom tako i u privatnom (na poslu, u obitelji, s prijateljima). Za njezino svladavanje potrebni su vrijeme i posvećenost svojem osobnom rastu i razvoju. Međutim, samo stalna briga, rad na poboljšavanju i što češće prakticiranje, osigurat će nam veću slobodu i samopouzdanje u primjeni vještine mudrog upravljanja sukobom u svakodnevnim životnim situacijama.

¹¹ Crowley J. Constructive Conflict Management, Nicholas Brealey Publisheng, London, 1992.

Analiza sukoba zasniva se na postojećim saznanjima o onome što se dogodilo i na potrebi da saznamo više kako bismo razumjeli sukob. Pitanja koja nam u tome mogu pomoći jesu:

1. Što je problem?
2. Tko je sve uključen u sukob?
3. Koje su potrebe svih uključenih u sukob?
4. Što su najveći strahovi nas i drugih u sukobu?

Svako pitanje je korisno i možemo ga postaviti ako procijenimo da nam pomaže u boljemu razumijevanju situacije (npr. tko najviše dobiva ili gubi nastavljanjem i/ili rješavanjem sukoba; tko nije direktno uključen, ali namjerno ili nenamjerno podržava sukob; kakve su posljedice nerješavanja sukoba; koliko dugo sukob traje i dr.).

Osnovni cilj mudrog upravljanja sukobom jest vješto traženje rješenja problem-ske situacije kojim postizemo najbolju moguću ravnotežu između interesa, potreba i stavova svih strana u sukobu.

(John Crowley, 1985.)

Komunikacija

Komunikacija je proces odašiljanja, prenošenja i primanja poruka, signala i informacija. Komunikacija može biti

- interpersonalna - između dvoje ili više ljudi
- intrapersonalna - unutrašnja, razgovor sa samim sobom
- javna- javna osoba prema njih više - govorništvo
- masovna - putem medija

Komunikacija uprave i građana temelj je demokracije. Kako je komunikacija dvosmjernan proces od velike je važnosti na koji način uprava komunicira sa svojim građanima te kako građani mogu komunicirati sa upravom. Danas se koristimo različitim metodama i tehnikama koje olakšavaju komunikaciju između građana i predstavnika vlasti (javni sastanci u zajednici, tiskani materijali, politike otvorenih vrata, istraživanja javnog mnijenja, savjetodavni odbori, fokus grupe, institucije pravobranitelja...).

Ovakve metode su od iznimne važnosti premda se u većini slučajeva radi o jednosmjernoj komunikaciji koja zadovoljava potrebu informiranja, ali ne i javne diskusije.

Proces sučeljavanja mišljenja i stavova, odnosno javne diskusije, sastavni je dio komunikacije u modernom demokratskom društvu. Ipak, nije svejedno koji oblik komunikacije koristimo. Možemo ne pridonosi svaki oblik komunikacije kulturi koja sukob ideja i stavova koristi u cilju napretka i razvoja.

U našem društvu do početka 90-ih nije posvećena velika pažnja poučavanju djece i odraslih vještinama komunikacije i rješavanja sukoba putem dijaloga. Kada se prisjetimo naših školskih dana, primjećujemo da su nas učili pristojnosti, skromnosti, obzirnosti; govorili su nam "ne svađajte se" i "svladajte se" ili "napadnite", "branite se",

ali nisu nas poučavali kako riješiti sukob nenasilnim putem, kako se brinuti o vlastitim potrebama, a ne ugrožavati drugoga te kojim se drugim metodama rješavanja sukoba možemo koristiti osim povlačenja i napada na druge. S obzirom na relativno kratko razdoblje (zadnjih 10-15 godina) otkada se počelo govoriti i o drugim mogućim pristupima, postupanje sa sukobom na nenasilan i mudar način još uvijek predstavlja izazov za sve nas i za sva područja našeg društva.

Stilovi komunikacije

Način komunikacije, odnosno *kako međusobno komuniciramo*, pridonosi pojavi i razvoju sukoba u većoj mjeri, nego li sam sadržaj poruke. Neki načini komunikacije izazivaju u nama ljutnju, ogorčenost, bijes, drugi izazivaju potrebu da se branimo ili napadamo, dok neki potiču na dijalog. Razgovor u kojem se međusobno uvažavamo, slušamo i iskreno suosjećamo može, čak i kada rješenje ne pronađemo odmah, pomoći u razumijevanju svojih i tuđih potreba i stavova, što će znatno pridonijeti pronalaženju zajedničkog rješenja. Dok razgovor koji u sebi sadrži optuživanje i omalovažavanje često izaziva konfrontaciju i otežava pronalaženje rješenja problema s kojim se suočavamo. Mudro rješavanje sukoba zahtijeva da zastupamo svoj slučaj bez pobuđivanja otpora s druge strane, što znači da je važno objasniti što određena situacija znači za nas umjesto da drugima govorimo što trebaju ili ne trebaju učiniti. Upravo ovu mogućnost pruža nam asertivna komunikacija.

Na relaciji asertivnost-neasertivnost postoji nekoliko stilova komunikacije¹²:

1. Asertivna komunikacija je sposobnost iskrenoga, jasnog, otvorenoga i direktnog izražavanja vlastitih stavova za i protiv, ideja, svojih osjećaja te specifičnih potreba i interesa. Pritom preuzimamo odgovornost za sebe i svoje postupke, a interese i potrebe drugih ne dovodimo u pitanje, nego pristupamo uvažavajući integritet druge strane. Poštivanje sebe i svojih potreba osnova je poštivanja drugih pa je važan dio ove komunikacije pokušaj razumijevanja što osjeća, misli i kako vidi situaciju druga strana.

Ovdje tražimo osnovu za međusobno razumijevanje, poštujemo i poštovani smo, ostavljamo prostor za pregovaranje oko interesa i potreba svih strana. Kada razgovaramo asertivno, velika je vjerojatnost da ćemo se približiti u svojim stavovima što znači da ćemo jasnije prepoznati ono u čemu smo slični, a razlike između nas neće nam više izgledati tako velike kao što nam se činilo na početku. Istovremeno bolje ćemo razumjeti potrebe druge strane. Vještina asertivnosti važan je oslonac u traženju kreativnih opcija i rješenja problema koji će zadovoljiti sve strane u sukobu.

2. Pasivna komunikacija zasnovana je na nedostatku poštovanja prema sebi i/ili strahu od egzistencijalne ugroženosti. U ovakvoj komunikaciji ne uspijevamo izraziti svoja uvjerenja, mišljenja, interese, osjećaje, potrebe. Pretjerano smo obzirni, stalno se ispričavamo, branimo, samoponištavamo i činimo nevidljivim. Poruke koje šaljemo u pasivnoj komunikaciji jesu: *Moji osjećaji i mišljenja nisu važni, tvoji jesu, Ti si jedini kojeg vrijedi slušati. Ja sam ništa.*

¹² <http://www.uwec.edu/Counsel/pubs/assertivecommunication.htm>

U pasivnoj komunikaciji lako odustajemo od svojih potreba i interesa. Ne koristimo osobnu moć, predstavljamo se kao žrtva i na taj način prikupljamo simpatije (ili nesimpatije) i sa sebe skidamo odgovornost za rješavanje problema. Kod pasivnog komuniciranja naš je cilj smiriti drugu stranu (koja napada) i po svaku cijenu izbjeći sukob. Sukob nije riješen, on ostaje, tako da svaka sljedeća ista ili slična situacija postaje potencijalni okidač za izbijanje novog sukoba.

- 3. U agresivnoj komunikaciji** direktno zastupamo svoje interese, uvjerenja, potrebe, osjećaje demonstrirajući moć tako da ugrožavamo prava drugih. Cilj agresivne komunikacije je pobjeda i dominacija na način da se drugi oslabe i onemoguće u zastupanju svojih interesa i potreba. Agresivnom komunikacijom šaljem poruku da misli, osjećaji i potrebe drugoga nisu važne.

Kada razgovaramo na način da drugu stranu napadamo, kritiziramo i ponižavamo, ulazimo u otvoreni sukob, gdje je teško ili gotovo nemoguće uspostaviti razgovor na osnovi dijaloga i naći zadovoljavajuće rješenje za sve strane u sukobu. Ovakvim postupanjem u komunikaciji poništavamo integritet druge osobe, a od druge strane kao odgovor dobivamo povlačenje, napad ili suradnju¹³.

- 4. Neki autori** prepoznaju još jedan oblik komunikacije koji nazivaju *manipulativna ili pasivno/agresivna komunikacija*. U ovakvoj komunikaciji ne zastupamo jasno svoje potrebe, a tuđe dovodimo u pitanje na način da druge pokušavamo uvjeriti da su "moje" potrebe i njihove ili da njima njihove nisu tako važne te pravimo insinucije, nastojimo izazvati krivicu kod drugoga i sl.¹⁴

Stil komunikacije ovisi o pravilima i normama, kulturi i vrijednostima grupe i pojedinca te o osobnim kapacitetima ljudi za primjenu određenog načina komunikacije. Jednom usvojen način komunikacije nije lako promijeniti. Najčešća reakcija na promjenu je gotovo uvijek otpor, čak i kada nam promjena donosi neku dobit. Svaka promjena zahtijeva od nas određenu zrelost i spremnost prihvatiti nove izazove te ulaganje određenog napora kako bismo učili i mijenjali se.

Komunikacija utemeljena na pravilima asertivnosti i dijaloga zahtijeva otvorenost, iskrenost, prihvaćanje, spontanost i suosjećajnost. Međutim čak i kada primjenjujemo asertivnu komunikaciju koja njeguje odnos međusobnog uvažavanja postoji rizik da naš stil komunikacije neće uvijek biti prihvaćen od drugih. Pa iako nema jamstva uspjehnosti, asertivan način komunikacije najčešće daje dobre rezultate.

Komunikacija utemeljena na pravilima asertivnosti i dijaloga zahtijeva otvorenost, iskrenost, prihvaćanje, spontanost i suosjećajnost. Međutim čak i kada primjenjujemo asertivnu komunikaciju koja njeguje odnos međusobnog uvažavanja postoji rizik da naš stil komunikacije neće uvijek biti prihvaćen od drugih. Pa iako nema jamstva uspjehnosti, asertivan način komunikacije najčešće daje dobre rezultate.

¹³ Jesper Jull, u knjizi "Vaše kompetentno dijete" izjednačava povlačenje i suradnju. Suradnju definira kao način prilagodbe zasnovan na neravnopravnom dostojanstvu gdje odustajemo od vlastitog integriteta radi zajedništva, tj. čuvanja osobe ili odnosa (Integritet su naše osobne potrebe - individualnost, granice, nepovredivost, karakter, "ja", identitet).

¹⁴ Block, P. Petrella i Weisbord, M. *Managing Differences and Agreements*, Nicholas Barly Publishing, London, 1992.

Dijalog kao stil komunikacije

Dijalog je put preusmjeravanja energije, inteligencije, znanja, htijenja i snage, usmjerene na približavanje različitosti i usmjeravanje k zajedničkim ciljevima. Namjera dijaloga je postići razumijevanje. Dijalog je vještina koja pomaže rješavanju sukoba u kojem sve strane nalaze zadovoljenje svojih interesa i potreba. Možemo reći da je „*Dijalog je konverzacija u kojoj ljudi u odnosu misle zajedno*“.¹⁵

Nije svaki razgovor dijalog. Dijalog ima određene karakteristike koje ga razlikuju od svakoga drugog oblika razgovora. Strane u dijalogu su jednake i ne postoji nijedan oblik utjecaja u smislu prisile na razgovor. Empatija kao sposobnost da se uživimo u osjećaje drugih, jedan je od glavnih preduvjeta dijaloga. Važno je stvoriti atmosferu povjerenja i uvažavanja u kojoj će osobe osjećati slobodu izraziti svoje stavove, ideje, potrebe, bez straha da će biti ismijane ili podcijenjene.

Dijaloški oblik komunikacije ima za cilj međusobno razumijevanje sugovornika i postizanje konsenzusa.

Usporedimo li *dijalog* s *debatom*, naći ćemo nekoliko suštinskih razlika u načinu komunikacije.

Glavni cilj *dijaloga* je međusobno *razumijevanje*, dok je cilj debate jakim argumentiranjem uvjeriti drugu stranu u svoje stavove. U dijalogu nastojimo slušati, objasniti nejasno. O onome što ne razumijemo postavljamo pitanja koja potiču osobu da kaže više o sebi, o svojim mislima, uvjerenjima, potrebama te ulažemo trud da izrazimo svoje potrebe i uvjerenja tako da nas drugi razumiju.

U *debati* pokušavamo stalno imati riječ. Zagovaramo svoju poziciju od koje ne odstupamo uza stalno prosuđivanje i traženje slabih točki druge strane.

U *dijalogu* ovakvo ponašanje je potpuno neprihvatljivo. Kao sugovornik u dijalogu brinemo se o sigurnosti ljudi koji govore, tražimo njihove snage (a ne slabosti), razvijamo osnove za odnos povjerenja. Slušanje u dijalogu pomaže ne samo razumijevanju druge strane, nego i promijeni mišljenja ukoliko su argumenti druge strane opravdani i dobri.

Debatom dominira kontrolirana agresivnost. Ostajemo kod svojega prvobitnog mišljenja, ne slušamo aktivno nego sa željom razvijemo strategiju koja će nas dovesti do pobjede.

Dijalog ostavlja kraj otvoren i pretpostavlja više mogućih završetaka. Potrebno je dosta vremena za dijaloški oblik komunikacije i zbog toga ljudi često i brzo odustaju od ovog načina rješavanja problema.

Prema Jesperu Julu dijalog kao oblik komunikacije i odnosa s ljudima zasnovan je *na odnosu ravnopravnoga dostojanstva*. Ovaj odnos je prema njemu jedini pravi odnos, a uključuje jednaku brigu oko toga što kažemo kao i oko toga kako to kažemo. Ovdje govorimo ne samo o onome što izravno vidimo ili čujemo, već i o onome što leži “između redaka” u obliku stavova, osjećaja, potreba odnosno o onome što čini cijelu našu osobnost. Pitanje koje predstavlja stalan izazov jest: “Trebamo li prednost dati

¹⁵ Issacs, W. Dialogue and the Art of Thinking Together, New York, 1999.

vlastitom integritetu (tj. našim vlastitim osobnim granicama i potrebama) ili trebamo prihvatiti kompromis zbog zajedništva (vanjskih zahtjeva, mogućega zlostavljanja ili odbacivanja društvenih normi)".¹⁶ U odnosu na to kako se nosimo s ovim pitanjima ovisit će i način našeg ponašanja i komunikacija s drugima.

Kako Jull navodi, otvorenost i istinsko uvažavanje razlika u komunikaciji znači napuštanje stavova o tome što je pravo, a što krivo ili tko je u pravu, a tko je u krivu. Ovakav način komunikacije traži empatiju za drugoga umjesto bezosjećajnosti te iziskuje promjenu dosadašnjih neuspješnih obrazaca ponašanja u komunikaciji. Gotov "recept" za naš osobni način komunikacije i ophođenja s ljudima ne postoji. Jull smatra da svatko od nas mora pronaći svoj vlastiti način koji je najuspješniji i za nas i za druge oko nas (djecu, partnere).

Svijest o tome koji stil komunikacije najčešće primjenjujemo, vježbanje vještina dijaloga te stalan rad na svom osobnom razvoju mogu nam pomoći da poboljšamo komunikaciju i na taj način unaprijedimo kvalitetu odnosa s ljudima.

Davanje i primanje povratne informacije

Davanje i primanje povratne informacije je proces u kojem saznajemo na koji način utječemo na druge ljude i kako nas oni vide i doživljavaju. Ovo je ujedno i jedan od mogućih putova prevladavanja problema komunikacije i međusobnih odnosa.

Povratna je informacija uvijek subjektivan doživljaj jer govorimo o tome što smo uočili, zapazili ili osjetili kada je u pitanju ponašanje druge osobe. Stoga je pri davanju povratne informacije važno prvo ukazati na postignuća i jake strane osobe kojoj se obraćamo, a nakon toga ukazujemo na ono što je potrebno poboljšati ili promijeniti.

Važno je ne interpretirati, ne moralizirati, ne govoriti općenito, nego što preciznije i specifičnije, koje ponašanje bismo voljeli da druga osoba čini. U fokusu je ponašanje, a ne osoba ili traženje razloga zašto se tako ponaša. Pri davanju informacije, dobro je dati primjer situacije u kojoj je osoba prakticirala ponašanje koje bismo voljeli da promijeni.

Povratnu informaciju važno je dati pravovremeno. Vremenska distanca od događaja smanjuje objektivnost. Nakon davanja povratne informacije potrebno je otvoriti prostor za komentare, pružiti objašnjenje i provjeru kako je osoba razumjela ono što je čula te pružiti potrebna dodatna objašnjenja.

Kada smo na mjestu primatelja povratne informacije slušamo pažljivo, bez prekidanja, prigovora ili negiranja. Pokušavamo razumjeti značenje onoga što čujemo, uz uvažavanje onoga tko daje informaciju. Nastojimo razumjeti osobine vlastitog ponašanja koje je drugu osobu potaknulo na davanje povratne informacije. Ukoliko je potrebno, tražimo dodatno objašnjenje.

Ljudi različito reaguju na povratnu informaciju. Nekada povratnu informaciju ne želimo čuti jer se bojimo da će nas povrijediti kritikom, dok je u drugim situacijama

¹⁶ U svojoj knjizi "Vaše kompetentno dijete" Jesper Jull definira integritet kao vrstu skupnog pojma za tjelesno i psihološko postojanje: individualnost, granice, nepovredivost, karakter, "ja", identitet.

prihvaćamo jer vjerujemo da je upravo to prostor za rast. Povratnu informaciju, ukoliko tako procijenimo, imamo pravo odbiti. Naš je izbor hoćemo li prihvatiti to što smo čuli, što ćemo od toga uzeti u razmatranje, što ćemo promijeniti, a što uzeti na znanje kao tuđe viđenje nas.

Povratna informacija na cijeni je kod pojedinaca, grupa i organizacija koji razvijaju, brinu se i žele imati iskrene odnose jer komunikacija i naše ponašanje stvaraju veze između nas i drugih ljudi.

METODE RJEŠAVANJA SUKOBA

Pregovaranje

Pregovaranje je direktan razgovor između strana u sukobu čiji je cilj pronalaženje rješenja.

Pregovaramo zapravo cijeli život, razmjenjujući obveze i obećanja. Svaki put kada dvije osobe trebaju postići dogovor, one zapravo pregovaraju (Simon & Shuster 1992.).

Pregovaranje koristimo u procesu donošenja odluka što predstavlja preventivu sukobu. Jednako tako, pregovaranje se primjenjuje i kao metoda rješavanja nastalih sukoba.

Ciljevi pregovaranja

- **Postići sporazum pravednim i učinkovitim korištenjem vještina i talenata svih sudionika u rješavanju problema.**
- **Postići željeni i trajni rezultat zadovoljenjem interesa svih strana.**
- **Razviti zajednički osjećaj zadovoljstva iz uspješnoga zajedničkog rada.**

Forma pregovaranja u kojoj strane zauzimaju pozicije i zapravo pregovaraju oko pozicije, na način koji smo ilustrirali, nazivamo **pozicijskim pregovaranjem**.

Pozicijsko pregovaranje je proces koji započinje **rješenjem**. Strane jedna drugoj predlažu rješenja i nude ponude s ciljem postizanja rješenja prihvatljivog objema stranama. Stranke u pregovaranju znaju na što mogu, a na što ne žele pristati. Pregovaranje započinje iz ekstremnih pozicija, koristeći metode cjenkanja i trampe te uz manje ustupke dolazimo do rješenja koje je prihvatljivo za obje strane. Proces pregovaranja ovisi o vještini i mudrosti predlagača, no pozicijsko pregovaranje često proizlazi iz ovih stavova:

- Broj mogućih rješenja je ograničen
- Mi smo protivnici
- Postoji samo jedno rješenje: moje
- Moramo biti agresivni kako bismo pobijedili!

- Svaki ustupak znak je slabosti
- Pregovaranje ima smisla ako ostvarite sve što želite
- Tvoja pobjeda je moj gubitak.

Ukoliko se umjesto na poziciju fokusiramo na potrebe i interese, primijenit ćemo interesno pregovaranje koje započinjemo otvoreni za više mogućih rješenja.

Interesno pregovaranje zasniva se na dijalogu¹⁷ i započinje **analizom potreba**. Strane u pregovaranju osvješčuju svoje potrebe i nastoje upoznati drugu stranu sa njima. Isto tako, važno je uložiti napor kako bismo saznali potrebe druge strane. Takvim međusobnim uvažavanjem i angažiranjem u ranoj fazi pregovaranja postavljamo dobar temelj procesa pregovaranja koji ima za cilj u konačnici zadovoljiti interese svih strana. Navedeno nas upućuje da interesno pregovaranje primjenjujemo i kada želimo sačuvati ili poboljšati odnos do kojeg nam je stalo. Na ovaj način možemo biti ‘’tvrdi na problemu’’ i u isto vrijeme pažljivi s ljudima.

Osnovni stavovi ovakvog načina pregovaranja jesu:

- Neograničen broj mogućih rješenja
- **MI** radimo na rješavanju problema
- Važni su međusobni odnosi
- Moguća su kreativna rješenja
- Sigurno imamo zajedničke interese
- Naš cilj je da sve strane budu zadovoljne.

Načela pregovaranja

*Neka od **načela** koja nam mogu pomoći u procesu pregovaranja koje je usmjereno na pronalaženje zajedničkih interesa:*

Osnova pregovaranja je na odnosu – međusobno uvažavanje i obostrano razumijevanje potreba i prioriteta iz kojih proizlaze interesi strana u pregovaranju.

Biti otvoren za ideje i sugestije – prihvaćanje različitih mogućnosti i novih rješenja.

Pregovaranje o sadržaju ne o poziciji – fokusiranjem na sadržaj lakše ćemo otkriti zajedničke interese, a samim time i doći do obostranoga zadovoljavajućeg rješenja.

Prihvaćanje legitimiteta druge strane – iako su nam interesi i gledišta druge strane u određenom trenutku neprihvatljivi, oni su legitimni. Prihvaćanje znači uvažavanje, ali ne i slaganje.

¹⁷ Dijalog je razgovor kojem je cilj postići razumijevanje i osnovu za naše buduće djelovanje i razmišljanje.

Odvojiti problem od osobe – treba se usredotočiti na problem, a ne na osobne karakteristike ljudi s kojima pregovaramo. Uključivanje mišljenja o osobnim karakteristikama ljudi s kojima pregovaramo, neće osigurati uspješan proces i rješenje.

Postavljati odgovarajuća pitanja – npr. pitanja otvorenog tipa pomažu svima u procesu otvoriti i razmijeniti ideje i informacije, povećavajući mogućnost pronalaženja novog rješenja. Pitanja zatvorenog tipa su prikladna kada provjeravamo i privodimo kraju naše zaključke.

Pregovaranje s osobom koja ima legitimni autoritet – ukoliko nije tako, frustrirajuće je kada osobe u pregovaranju u trenutku kada postignu sporazum moraju tražiti odobrenje od šefa. Ukoliko samo jedna strana ima legitimitet donijeti neke odluke u pregovaranju, samo jedna strana će i predlagati rješenja.

Strane u pregovaranju (pregovarači) su odgovorni za iznalaženje mogućnosti koje postoje – pregovaranje pomaže stranama u sukobu ostvariti bolje međusobno razumijevanje potreba te otkriti nove mogućnosti u procesu.

MEDIJACIJA

Medijacija je metoda dogovornog rješavanja sukoba u kojoj treća neutralna strana pomaže stranama u sukobu otvoriti dijalog i doći do rješenja kojim su zadovoljne sve strane u sukobu.

Medijatori, kao treća neutralna strana, vode proces i osiguravaju siguran prostor, ali nemaju nikakvog utjecaja na sadržaj rješenja. Sadržaj rješenja i odgovornost za provođenje postignutog dogovora leži isključivo na stranama u sukobu.

Najveća prednost takvog pristupa jest kvaliteta rješenja jer se do njega dolazi dobrovoljno i jer je rješenje utemeljeno na potrebama i interesima strana u sukobu. Kako je proces bio dobrovoljan i povjerljiv, a rješenje odabrano od svih strana u sukobu, provedba dogovora se u velikoj većini slučajeva dogodi brzo, djelotvorno i dobrovoljno.

Medijaciju mogu voditi **osobe obučene za medijatore** i to samo u slučaju ako mogu biti **neutralne i nepristrane** u konkretnom slučaju te ako im **sve sukobljene strane poklanjaju puno povjerenje**.

Osnovana obilježja medijacije

- Dobrovoljna
- Nepristrana
- Neformalna
- Povjerljiva
- Vođen proces jasno definiran proces
- Siguran proces (emotivno i fizički)
- Usmjeren prema budućnosti

Povijest medijacije je duga i bogata i primjenjuje se u u svim sektorima društva u mnogim kulturama i zemljama. Također, medijacija je primjenjiva u različitim segmentima društva: obrazovanju, pitanjima radnog prava, zaštite okoliša, pravosuđu, zaštiti okoliša, obitelji, vjerskim zajednicama kao i na svim razinama državne uprave. Danas djeca u školama imaju priliku naučiti vještine vršnjačke medijacije te tako intervenirati u školskim ili vršnjačkim sukobima.

Korištenje treće neutralne strane u upravljanju sukobom pokazalo se kao moćan alat za izgradnju produktivnih odnosa u zajednici. Medijacija je dokazala kako spada u najučinkovitije tehnike koje mogu usvojiti svi, bez obzira na dob i stupanj edukacije. Medijacija se danas priznaje kao formalan proces u mnogim sferama javnog života. U isto vrijeme ona ostaje vrijedna životna vještina koja nam može poslužiti u svakodnevicu.¹⁸

¹⁸ Fisher F., *Building Bridges*