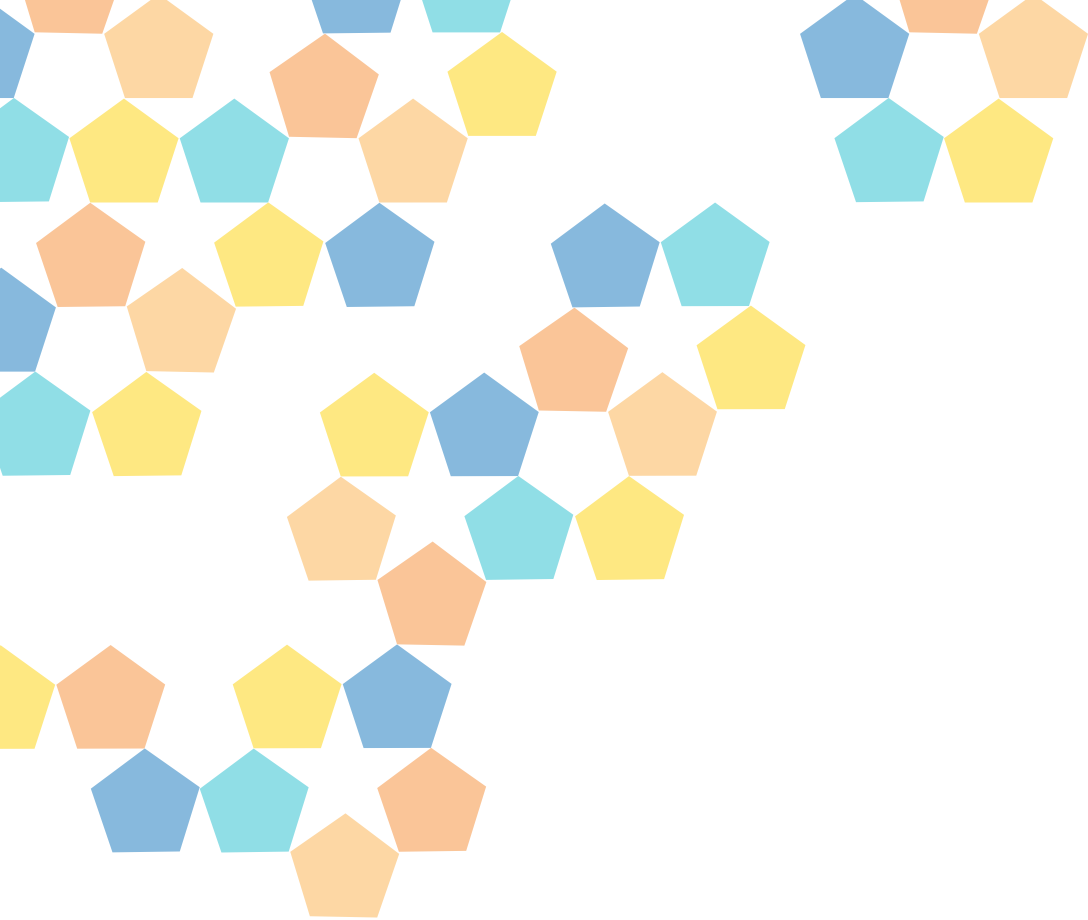




**Priručnik o
osnivanju i radu
višedioničkih
lokalnih grupa**





Izdavač: Udruga gradova u RH / Nacionalna točka URBACT-a za RH

Urednik: Marko Ercegović

Autorica: Alisa Aliti Vlašić

Lektura: NITOR USLUGE d.o.o.

Oblikovanje i priprema: ACT Printlab

Tisak: ACT Printlab

Zagreb, listopad 2021.



EUROPSKA UNIJA
Europski fond za regionalni razvoj

Ova publikacija financirana je
sredstvima Europske unije.

SADRŽAJ

0. UVOD	4
Višedionička grupa: moćan alat sudjelovanja	5
O URBACT programu	7
Što je URBACT lokalna grupa?	8
URBACT u Hrvatskoj	10
Nacionalna URBACT točka	11
1. OSNIVANJE VIŠEDIONIČKE GRUPE	12
Odredite dionike koje treba uključiti	13
Privucite i povećajte angažman dionika	16
Strukturirajte grupu koja odgovara na konkretne potrebe	20
Odredite koordinatora višedioničke grupe	21
Kontrolna lista za osnivanje višedioničke grupe	25
2. VOĐENJE VIŠEDIONIČKE GRUPE	26
Izradite smjernice	26
Organizirajte uspješne sastanke	27
Razvijte internu i eksternu komunikaciju s dionicima	33
Održite angažman dionika	35
3. ŠTO AKO...	37
4. REFERENCE I GDJE SAZNATI VIŠE	40
5. PRILOZI	41
Mapa ekosustava dionika	41
Tablica analize dionika	43
Matrica važnosti i utjecaja	45
Tablica aktivnosti	47

0. UVOD

Mnogi izazovi s kojima se suočavaju gradovi današnjice imaju svoje rješenje u promjeni načina rada i organizacije lokalnih administracija te u prilagodbi novim trendovima u suradnji i komuniciranju s građanima. Višestruka iskustva uspješnih stranih i domaćih gradova upućuju na jasne zaključke o tome kako razina građanskog sudjelovanja u nekoj sredini izravno utječe na uspjeh novih i inovativnih mjera u gradskim politikama. Sudjelovanje građana u suodlučivanju o lokalnom životu može biti uređeno u različitim formatima od kojih je višedionička grupa jedan od učinkovitih i jednostavnih metoda.

Ovaj priručnik je sažetak aktivnosti i zadataka koje je potrebno poduzeti kako bi se formirala i vodila višedionička grupa. Sadrži savjete i preporuke kako bi gradske izvršne vlasti stekle jasno razumijevanje i konkretne ideje za osnivanje i održavanje kvalitetnih skupina dionika u procesu suodlučivanja i kreiranja gradskih politika.

Kako bismo mogli prikazati praktičnu primjenjivost alata iz ovog priručnika u lokalnom kontekstu, u lipnju i srpnju 2021. godine smo razgovarali s ULG koordinatorima i voditeljima URBACT projekata iz Dubrovnika, Pregrade, Šibenika, Varaždina i Zagreba, koji su podijelili iskustvo svojih gradova u URBACT mrežama. Uključenim kolegicama i kolegama toplo zahvaljujemo na danom trudu i vremenu.

Naravno, ovo je samo vodič – slobodno budite inovativni i razvijajte nove ideje i alate dok god zadržavate logičan modus rada, no što je najvažnije, rad i očekivane rezultate svakako prilagodite svojem lokalnom kontekstu.

Gradeći na temelju učinkovitog participativnog alata kao što je višedionička grupa, želimo vam sreću s participativnim donošenjem odluka i njihovom provedbom!



Višedionička grupa: moćan alat sudjelovanja

Višedionička grupa okuplja sve relevantne lokalne ljude i organizacije, zainteresirane za ili vezane uz odabranu promjenu politike. Ovi dionici se uključuju kako bi surađivali i sudjelovali u zajedničkoj izradi, razvoju te provedbi lokalnih politika. Oni su pokretač i moćan alat za razvoj integriranih i participativnih pristupa u lokalnoj samoupravi i urbanom razvoju.

Idealno, višedionička grupa sastoji se od lokalnih članova koji će sudjelovati u procesu od samog početka projekta. Razvoj i procjena svakog plana moraju biti kolektivan pothvat, dizajniran u cilju jačanja suradnje s partnerima i ostvarivanja konačnih održivih rezultata.

Pod pojmom **sudjelovanja** postoji cijeli spektar konceptualnih modela te aktivnosti koje podrazumijevaju različite stupnjeve uključenosti. Jedan od primjera, iz URBACT projekta TOGETHER je ilustriran niže:

Zajednička odgovornost	Ujednačena i uravnotežena uključenost lokalnih dionika.
Zajednička proizvodnja	Građani su uključeni u stvaranje lokalnih politika i strategija.
Zajedničko upravljanje	Sudionici iz različitih sektora rade zajedno na ostvarenju projekta.
Zajednička vlast	Uravnotežen odnos između građana i gradske uprave.
Angažirano partnerstvo	Dionici imaju utjecaj ali gradska uprava donosi konačnu odluku
Formalno partnerstvo	Organizacija formalnih sastanaka ali bez moći donošenja odluka za građane.
Minimalan angažman	Informacije i povremene konzultacije za građane (također poznato kao „tokenizam“).

Principi **zajedničke proizvodnje** zasnovani su na iskustvu i dokazima da je bolje aktivno uključiti i angažirati građane u razvoju njihova grada nego ih samo obavijestiti nakon što su odluke donesene. Korištenje pristupa zajedničke suradnje najbolje je jamstvo za integrirani pristup te povećava vjerojatnost uspješne provedbe izrađenih mjera i politika.

Jedan od najvećih uspjeha rada ULG grupe smatram to što je taj rad dodatno educirao naše članove o prednostima i načinu provedbi ovakvih procesa. Mnogi članovi koji su predstavnici javne uprave su bili dodatno osnaženi u provedbi participativnih metodologija te su ih nastavili i dalje koristiti u svom radu, u svojim odjelima.

(Nina Mia Čikeš, Grad Zagreb)

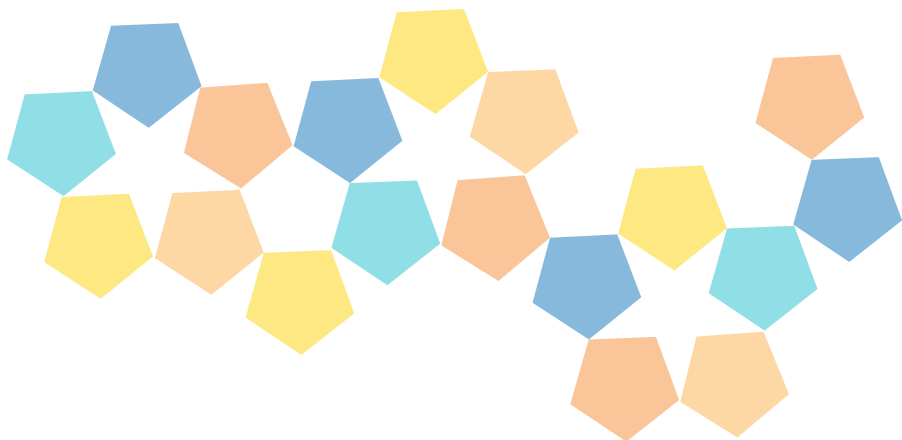
Višedioničke grupe provode ove principe u konkretnu lokalnu dinamiku kojoj je cilj potaknuti vlasništvo nad procesom dok se jačaju kapaciteti lokalnih dionika.

Što možete očekivati od ovih smjernica

Priručnik je osmišljen za gradske djelatnike – bez obzira jesu li dio URBACT mreže ili ne – a koji će imati aktivnu ulogu u obavljanju zahtjevnog zadatka razvoja i provedbe participativnih politika. Utemeljen je na URBACT metodi koju su godinama testirali gradovi unutar mreža financiranih Programom. Ovaj priručnik koristan je za osnivanje i rad URBACT lokalne grupe unutar URBACT mreže, ili prilikom organiziranja i upravljanja bilo kojom drugom skupinom dionika u ostalim gradskim projektima i inicijativama.

U sljedećim dijelovima govorit ćemo o **smjernicama** i **alatima** koji su se pokazali korisnima prilikom definiranja, povezivanja, moderiranja te općenito prilikom rada s gradskim dionicima. Namjera mu je pružiti **inspiraciju** i **preporuke**. Ne propisuje gotova rješenja niti ograničava u prilagođavanju smjernica lokalnom kontekstu. Svjesni smo da diljem Europe postoje različite radne kulture i raznovrsni pristupi sudjelovanju. Svaka skupina dionika suočava se s različitim izazovima te će stoga alate i radne metode trebati prilagoditi svakom setu okolnosti.

Prvo poglavlje bavi se osnivanjem višedioničke grupe te time kako odrediti i ocijeniti njezin sastav, dok drugo poglavlje daje više informacija o načinima upravljanja takvom grupom kako bi se osigurao dugoročni angažman članova.



O URBACT programu

URBACT III je program međuregionalne suradnje koji se financira sredstvima Europskog fonda za regionalni razvoj (EFRR) unutar cilja Europske teritorijalne suradnje tijekom razdoblja od 2014. do 2020. godine. Cilj programa je razmjena znanja i izgradnja kapaciteta europskih gradova (i općina) koji izrađuju ili provode integrirane strategije i akcijske planove održivog urbanog razvoja.

Četiri su glavna cilja URBACT III programa:

CILJ 1.

Povećanje sposobnosti gradova u provođenju održivih urbanih politika i praksi na integrirani i participativni način.

CILJ 2.

Unapređenje planiranja i izrade održivih urbanih strategija i praksi u gradovima.

CILJ 3.

Poboljšanje provedbe integriranih, održivih strategija urbanog razvoja i pratećih aktivnosti.

CILJ 4.

Osigurati da su tematska znanja stečena u Programu URBACT dostupna stručnjacima i donositeljima odluka na svim razinama te da dijele *know-how* o svim aspektima održivog urbanog razvoja u cilju poboljšanja politika urbanog razvoja.

Suradnja europskih gradova u okviru programa URBACT III zamišljena je kroz uspostavljanje i rad tri vrste mreža gradova:

- **Mreže za planiranje** su tematske mreže gradova koje podržava URBACT program s ciljem jačanja gradskih kapaciteta za donošenje politika održivog razvoja. Svaki grad koji sudjeluje u takvoj mreži, u suradnji s lokalnim dionicima, izrađuje lokalni plan aktivnosti za specifičan problem s kojim se suočava. Dodana vrijednost takvih mreža je iskustvo zajedničkog procesa transnacionalnih susreta na kojima predstavnici gradova partnera

razmjenjuju iskustva i uče jedni od drugih. Uspostavljanje mreže traje šest mjeseci nakon čega slijedi provedbeno razdoblje od 24 mjeseca. U ovakvim mrežama sudjeluje između 8 i 12 partnera.

- **Mreže za provedbu** su mreže koji su okupljene s ciljem provedbe svojih integriranih strategija i akcijskih planova održivog urbanog razvoja. U okviru ovakvih mreža, uključenim gradovima i drugim partnerima će se omogućiti da podijele svoja rješenja te iz svojih iskustava izvuku korisne zaključke koji su primjenjivi u njihovim sredinama. Uspostavljanje mreže traje šest mjeseci nakon čega slijedi provedbeno razdoblje od 24 mjeseca. U ovim mrežama također sudjeluje između 8 i 12 partnera.
- **Mreže za prijenos** su tematske mreže gradova koji su okupljeni oko primjera dobre gradske prakse koju žele prilagoditi i prenijeti u svoj lokalni kontekst. Gradovi nositelji mreže su gradovi koji su proveli integrirane strategije i aktivnosti uz primjenu različitih tipova financiranja, dok su ostali korisnici mreže gradovi koji žele usvojiti ta iskustva. Uspostavljanje mreže traje šest mjeseci nakon čega slijedi provedbeno razdoblje od 24 mjeseca. U ovim mrežama sudjeluje između 6 i 8 partnera.

Korisnici URBACT III mreža, pored gradova i općina, obuhvaćaju široki spektar dionika: različiti oblici mjesne samouprave (mjesni odbori, gradske četvrti i kotarevi), ustanove i trgovačka društva koja su osnovale jedinice lokalne i područne samouprave i koje su u njihovom potpunom ili djelomičnom vlasništvu, a odgovorni su za izradu i provedbu specifičnih politika (ekonomski razvoj, opskrba energijom, zdravstvene usluge, prijevoz...), nacionalna i regionalna tijela vlasti koja se bave urbanim pitanjima te sveučilišta, fakulteti i istraživački centri koji se bave istim pitanjima.

Što je URBACT lokalna grupa?

URBACT lokalna grupa (ULG) jedan je od sastavnih dijelova URBACT programa. ULG je lokalno radno tijelo koje je osnovao grad partner i koje okuplja relevantne dionike za rješavanje izazova ili problema koje grad želi adresirati. Obično uključuje predstavnike javnog sektora (gradska upravna tijela, lokalne ustanove i javna poduzeća), privatnog sektora (poduzetnike, obrtnike, inovatore, poduzeća) te organizacije civilnog društva (udruge građana, sindikate...). Glavni zadatak ULG-a je izrada nacрта Integriranog akcijskog plana.

Koji je cilj URBACT lokalnih grupa?

Glavni cilj ULG-a je upotreba URBACT-ovih sustava i metoda za razvoj integriranih lokalnih akcijskih planova za održiv urbani razvoj i osnaživanje kapaciteta lokalnih dionika u cilju razvoja učinkovitih propisa.

Aktivnosti ULG-a uključuju:

- **analizu** lokalnih izazova, traženje rješenja te u konačnici razvoj i implementaciju strategija za rješavanje tih izazova
- **primjenu** saznanja iz međunarodne razmjene (praktična znanja, dobra praksa, potvrđeno uspješni projekti i inicijative iz drugih gradova i njihovih mreža) u lokalne postupke donošenja odluka
- **doprinos** međunarodnoj razmjeni i procesu učenja na razini mreže
- **prijenos** rezultata na lokalnoj razini i diseminacija naučenih lekcija prema široj zajednici
- **sudjelovanje** na URBACT-ovim aktivnostima jačanja kapaciteta lokalnih dionika i obukama organiziranim na nacionalnoj i europskoj razini.

Koji je vremenski okvir?

URBACT lokalne grupe osnivaju se i rade u sklopu URBACT mreža, najčešće u razdoblju do dvije godine. No, jedan od glavnih ciljeva URBACT programa je osigurati dugoročnu održivost utjecaja ULG-a na lokalne prakse i gradske politike. Uzimajući u obzir da je razvoj participativnih modela izazovan te da zahtijeva više vremena i angažmana, navedeno se treba smatrati dugoročnom investicijom od koje će grad imati značajnu korist.

Što ako već postoji lokalna grupa?

U nekim gradovima u kojima djeluju URBACT-ove mreže, već postoje prethodno formirane lokalne grupe te modeli o načinu pristupanja određenim gradskim izazovima. U takvim slučajevima nema potrebe za dupliciranjem ili uspostavljanjem dodatne grupe, već partneri mogu revidirati rad postojećeg tijela i prema potrebi ga nadograditi.

Novi ULG se može formirati kao sekcija u postojećoj grupi, ili aktivnost u sklopu programa URBACT može postati dodatni dio postojećeg programa te grupe.

URBACT U HRVATSKOJ

Ulaskom Republike Hrvatske u članstvo Europske unije domaćim gradovima se otvorila mogućnost sudjelovanja u transnacionalnom programu učenja i jačanja kapaciteta za održivi urbani razvoj koji počiva na integriranom i participativnom pristupu. S obzirom na sve veću važnost koncepta održivog razvoja gradova za postizanje širih ciljeva društvene stabilnosti, gospodarskog prosperiteta i zaštite okoliša kao i prilike da usvoje nove prakse u urbanom upravljanju, odaziv hrvatskih gradova na sudjelovanje u programu URBACT bio je ohrabrujući.

Od 2016. godine s otvaranjem prvog poziva za osnivanje mreža gradova do 2021. kada je otvoren posljednji URBACT poziv u financijskom razdoblju 2014. – 2020. ukupno 15 hrvatskih gradova sudjelovalo je kao aktivni članovi jedne ili više mreža!

Na priloženoj karti Hrvatske označeni su gradovi i nazivi URBACT III mreža u kojima su ti gradovi sudjelovali.



Pored toga, URBACT je 2017. godine analizirao dobre prakse europskih gradova te izabrao 97 najboljih primjera gradova koji uključuju načela integriranog i participativnog pristupa te imaju visoku razinu prenosivosti na druge sredine. Među gradovima koji su nagrađeni URBACT titulom Dobre prakse, nalaze se i dva hrvatska grada: Zagreb i Pazin. Više informacija o dobrim praksama na <https://urbact.eu/good-practices/home>.

NACIONALNA URBACT TOČKA

Nacionalna URBACT točka (eng. NUP) je javna ili privatna organizacija koju je izabralo nacionalno upravljačko tijelo sa zadatkom provedbe informativnih aktivnosti i pružanja podrške tajništvu programa za nacionalne aktivnosti koje se održavaju u pojedinoj državi članici. U Hrvatskoj, odlukom Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine, ulogu NUP-a obavlja Udruga gradova u Republici Hrvatskoj - nacionalno i dobrovoljno udruženje koje okuplja 126 hrvatskih gradova.

Nacionalne URBACT točke uspostavljene su u većini država članica i imaju aktivnu ulogu na nacionalnoj razini u:

- **upoznavanju gradova o URBACT programu** (ciljevi, aktivnosti itd.) i informiranju potencijalnih korisnika (posebice prilikom otvaranja novih poziva),
- **diseminaciji rezultata programa** (mrežni rezultati, kapitalizacija, itd.) urbanistima i kreatorima politika na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i EU razini, s posebnim naglaskom na pružanje podrške urbanistima izvan URBACT zajednice,
- **jačanju dijaloga** između lokalnih, regionalnih i nacionalnih vlasti za potporu dizajniranju i isporuci održivih integriranih urbanih politika,
- **pružanju podrške URBACT tajništvu** u jačanju kapaciteta urbanista i kreatora politike u izradi i provedbi integriranih i participativnih urbanih politika.

Redovne informacije o aktivnostima URBACT programa, novostima i člancima o održivom urbanom razvoju na hrvatskom jeziku možete pratiti na službenim internetskim stranicama i društvenim medijima koje uređuje NUP Hrvatska!

<https://urbact.eu/urbact-hrvatska>

<https://www.facebook.com/urbact.hrvatska/>

https://twitter.com/urbact_hr

1.

OSNIVANJE VIŠEDIONIČKE GRUPE

Najbolji način za polaganje čvrstih temelja za razvoj, planiranje, zajedničko stvaranje i provedbu lokalnih strategija je uspostava međusobne suradnje svih relevantnih dionika. No okupljanje pravih osoba u višedioničku grupu može biti izazovan zadatak.

Struktura svake višedioničke grupe prilagođena je specifičnom kontekstu i okolnostima i ne postoji univerzalno rješenje. Ciljevi, aktivnosti i sastav svake višedioničke grupe ovisit će o temi, naravi predloženih aktivnosti na projektu, lokalnim potrebama i iskustvu u razvoju participativnih pristupa. U svakom slučaju, grupa i njeni rezultati trebaju uzeti u obzir čitavu ciljanu zajednicu. Od presudne je važnosti identificirati, odabrati i pozvati u grupu odgovarajuće dionike. Postupak zajedničkog mapiranja među partnerima na projektu dobar je način za odlučivanje o tome koga pozvati u grupu i zašto, kakav se doprinos očekuje od pojedinih dionika i na koji bi način taj doprinos od njih trebalo tražiti.

Ovo poglavlje će vas provesti kroz **4 koraka** koje trebate razmotriti prilikom osnivanja višedioničke grupe:

- **Kako odrediti koje dionike treba uključiti?**
- **Kako privući i povećati angažman dionika?**
- **Kako strukturirati grupu koja odgovara na konkretne potrebe?**
- **Kako odrediti koordinatora višedioničke grupe?**

Podrška koju je grad dobio od strane dionika je bila zaista značajna i taj odnos koji se stvorio kroz rad u ULG grupi je jedna od najvećih vrijednosti i rezultata projekta.

(Marija Marjanović, Grad Pregrada)

1.1. Odredite dionike koje treba uključiti

Prilikom samog početka provedbe projekta, grad bi trebao identificirati dionike koji imaju interes unutar teme ili izazova s kojim će se projekt baviti.

Općenito, višedionička grupa bi trebala uključiti predstavnice i predstavnike:

- različitih odjela unutar gradske uprave, posebice onih koji su odgovorni za provedbu mjera i javnih politika u područjima povezanim s projektnim izazovom ili projektnom temom,
- krajnjih korisnika politika, npr. mladi, osobe starije životne dobi, migranti itd.,
- civilnog sektora, nevladinih organizacija, predstavnice i predstavnike društveno odgovornih poduzeća, neprofitnih organizacija koje pružaju javne usluge i sl.,
- druge razine vlasti unutar relevantnih područja i/ili politika (mjesne zajednice, županija, nacionalna razina),
- privatnog sektora, poslovne zajednice, poslodavaca, pružatelja javnih usluga, sindikata,
- obrazovnih institucija, sveučilišta, centara za istraživanje, pružatelja neformalnih obrazovnih usluga,
- potencijalnih donatora.

Naglašavamo!

Ako vaš grad već ima formiranu grupu dionika koji se bave sličnom temom, umjesto pokretanja nove skupine – uspostavite suradnju s postojećom grupom! Time ćete izbjeći dupliciranje i potencijalno negativnu reakciju dionika uključenih u postojeće strukture.

Iskustva iz Hrvatske

Varaždin je bio uključen u dvije URBACT mreže. Prva mreža u koju smo se uključili je bila MAPS, kada smo oformili i našu prvu ULG grupu. Na početku smo imali iznimno veliki broj članova i članica i bio je veliki angažman od strane svih uključenih, no kako se išlo s provedbom projekta, tako se ta brojka aktivnih i angažiranih članova značajno smanjivala.

Potaknuti tim iskustvom, kada smo formirali našu drugu ULG grupu (u sklopu rada u COME IN mreži) odlučili smo se fokusirati na manji broj članova koji su vrlo usko povezani s temom na kojoj smo radili. Ova odluka se u našem slučaju pokazala izvrsnom! Imali smo kontinuirani veliki angažman od strane svih članova ULG grupe, a tijekom provedbe projekta, ukoliko bismo zaključili da nam nedostaje predstavnik/predstavnica još nekog sektora, dodatno bismo ih pozvali u rad grupe.

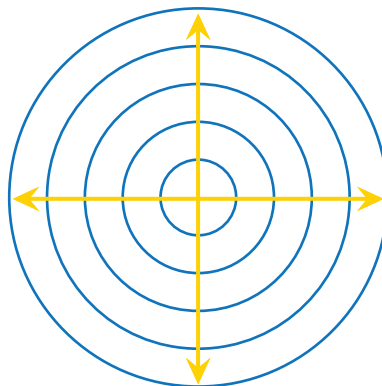
(Maja Kireta, ULG koordinatorica, Varaždin)

Kada razmatrate koje dionike uključiti u vašoj grupi, prvi korak bi trebao biti izrada analize dionika.

Važno je analizirati i identificirati važnost i utjecaj dionika, ali je jednako važno imati plan aktivnosti koji će osigurati da se važnost i utjecaj ključnih dionika prilagođava provedbi plana aktivnosti.

Neki od alata koji vam mogu pomoći pri identificiranju dionika koji trebaju biti uključeni u lokalnu grupu su:

- **Mapa ekosustava dionika** (u prilogu 1 pronađite detaljno objašnjenje) pomaže pri identifikaciji dionika koji imaju određeni interes u sektoru koji je važan za vaš izazov, politiku ili plan. Ovaj alat je izvrstan kao prvi korak pri analizi dionika s obzirom na to da definira i stupanj važnosti za aktivnim uključivanjem svakog dionika s mape.

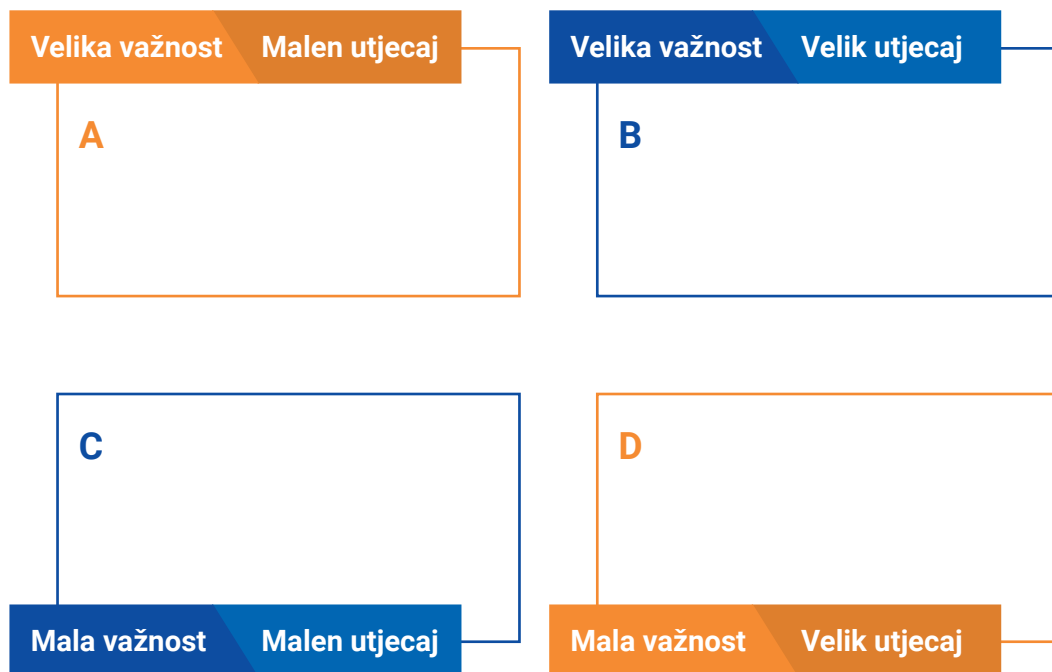


- **Tablica analize dionika** (u prilogu 2 pronađite detaljno objašnjenje) se koristi kako bismo identificirali relevantne dionike, njihove mogućnosti, interese i očekivanja od projekta. Ovaj alat nam pomaže i da definiramo potencijalne aktivnosti kojima bismo odgovorili na interese, potencijale i nedostatke dionika. Ova tablica nam također pomaže u razumijevanju i razlikovanju „primarnih“ i „sekundarnih“ dionika. Primarni dionici su oni na koje određena politika izravno utječe, bilo pozitivno ili negativno, dok su sekundarni dionici oni koji imaju „posredničku ulogu“, npr. donositelji politika, lokalna vlada i lokalni stručnjaci i stručnjakinje, druge organizacije u istom ili povezanom području i sl. Kao rezultat, tablica nam pomaže odrediti uloge i odgovornosti pojedinih dionika u sklopu rada višedioničke grupe.

TABLICA ANALIZE DIONIKA			
Problem			
Dionici	Interesi i utjecaj problema na njih	Mogućnosti i motivacija za uvođenje promjena	Moguće radnje za adresiranje interesa dionika
Primarni dionici			
Sekundarni dionici			

- **Matrica važnosti/utjecaja dionika** (u prilogu 3 pronađite detaljno objašnjenje) je tablica koja nam pomaže pri identifikaciji različitih razina važnosti pojedinog dionika. Promatramo dvije komponente – **važnost** svakog pojedinog dionika za projekt (koliko im je važno pronaći rješenje izazova kojim se projekt bavi s obzirom na njihove potrebe i interes) te **utjecaj** koji imaju na projekt (koliko su u položaju da utječu na uspješnost ili propast realizacije projekta). Ovaj alat nam služi kako bismo odredili koje dionike, u kojoj mjeri i na koji način moramo uključiti kroz rad.

Matrica važnosti i utjecaja



Gore navedene alate možete koristiti u interaktivnim sastancima i radionicama u više faza. Prvi put u užem krugu (npr. s lokalnim akterima, lokalnom administracijom itd.) te potom s većom skupinom potencijalnih članica i članova višedioničke grupe. Preporuka je ponavljati ove vježbe više puta tijekom trajanja implementacije projekta kako bismo omogućili naknadne izmjene i nadopune članstva, doprinijeli konzistenciji strukturi grupe te pomogli u validaciji inicijalne skupine identificiranih dionika.

1.2. Privucite i povećajte angažman dionika

Nakon uspješne identifikacije dionika, prvi izazov bi mogao biti – kako ih pozvati na aktivno uključivanje u rad grupe, naročito ukoliko ne postoji prethodna suradnja. Inicijalni pristup je od iznimne važnosti za razvoj povjerenja i interesa dionika, no također i za razvoj dugoročne motivacije za interaktivnim radom u grupi. **Inicijalni pristup** se može ostvariti putem personaliziranih pozivnica/e-maila, telefonskih poziva, bilateralnih sastanaka ili sastanaka u manjim grupama. Mogli biste razmotriti i mogućnost objavljivanja otvorenog poziva kako biste potaknuli interes i sudjelovanje šire zajednice. To se pokazalo iznimno korisnim za privlačenje određenih skupina potencijalnih dionika, kao što su predstavnici

civilnog sektora ili predstavnici skupina do kojih je ponekad teže doći. **Društvene mreže mogu biti jedan od iznimno korisnih kanala.** Objavljivanje otvorenog poziva putem medija ili informiranje o pozivu na drugim, tematski srodnim, konferencijama i događajima također može potaknuti interes i privući nove dionike.

Nakon što smo uključili dionike u rad grupe – sljedeći izazov bi mogao biti – kako dugoročno osigurati njihov aktivan angažman? Započetak, razmislite o prednostima sudjelovanja u grupi iz njihove perspektive, zatim im predstavite te prednosti na vrlo jasan i uvjerljiv način. Preporuka je da se pripremi **kratka prezentacija** koja će uključivati ciljeve grupe, teme na kojima će se raditi te očekivani rezultati rada grupe. Prilikom pripreme sadržaja prezentacije pokušajte sagledati svaku temu iz perspektive svih pojedinih članica i članova grupe te razmislite koji bi bio njihov poticaj za aktivni angažman u radu grupe.

Također, razmislite o pitanju „koji je njihov interes za uključivanjem“.

Možda je to:

- profesionalno ispunjenje
- prostor za kreativnost
- želja za otkrivanjem novih spoznaja
- bolja rješenja svojih problema
- inspiracija
- utjecaj
- umrežavanje.

Iskustva iz Hrvatske

Kad smo tek započeli s provedbom projekta, poslali smo e-mail svim relevantnim sektorima s pozivom na uključivanje u našu ULG grupu. Odaziv nije bio značajan, a određeni broj sudionika se prijavio „po dužnosti“.

Navedeno je značajno utjecalo na angažman i produktivnost grupe, stoga smo odlučili odraditi individualne razgovore s gotovo svim potencijalnim dionicima – i onima koji su se prethodno javili na sudjelovanje i onima koji nisu. Objasnili smo im cilj projekta, njihovu ulogu u projektu te što se konkretno od njih očekuje kroz rad grupe.

Broj dionika se značajno promijenio, a angažman i produktivnost članova grupe bili su iznenađujući!

(Nikolina Gracin, voditeljica projekta, Grad Šibenik)

Ovo su neke od ključnih prednosti participativnog pristupa koje bi mogle privući dionike:

- strategija ili akcijski plan koji u potpunosti uzima u obzir stvarne potrebe relevantnih dionika
- kvalitetnije lokalno umrežavanje koje može dovesti do održive buduće suradnje
- razvoj bliskih radnih odnosa koji pružaju bolji uvid u dugoročnu viziju i ciljeve lokalnih partnerskih organizacija
- viši stupanj osobne odgovornosti većeg broja dionika
- učinkovit i financijski prihvatljiv postupak razvoja ili evaluiranja plana
- obogaćivanje osobnog profesionalnog iskustva
- šira perspektiva teme na kojoj grupa radi, a koja je relevantna za sektor u kojem djeluje vlastita organizacija,
- dodatni razvoj vještina suradnje, urbanog planiranja, integriranih pristupa i upravljanja projektima
- prilika za umrežavanje i učenje od drugih na temu na kojoj grupa radi
- potencijalno financiranje lokalnog akcijskog plana na kojem je dionik aktivno sudjelovao.

Naglašavamo!

Iako je od velike važnosti naglasiti prednosti participativnog pristupa koje bi mogle privući dionike na sudjelovanje u višedioničkoj grupi, ključno je da se od samog početka jasno istakne da se od članova grupe očekuje redovno sudjelovanje na sastancima te njihov aktivni angažman u svim aktivnostima koje će se provoditi u sklopu rada grupe. Također je važno vrlo jasno raspodijeliti zadatke i odgovornosti među članovima.

Nerijetko se događa da, nakon odrađenih vježbi pomoću prethodno navedenih alata, dođete do zaključka da bi određeni dionici bili od značajne važnosti za uspješnost rada grupe, no nažalost, teško su dostupni. U takvim slučajevima je važno odrediti kvalitetnu strategiju na koji način privući spomenutog dionika, istovremeno uzimajući u obzir ključne razloge njegove ili njezine nemogućnosti sudjelovanja:

- Dionikova **razina nadležnosti** (tj. izabrani dužnosnici): ovi dionici često mogu imati visoku razinu utjecaja, no vrlo često je teško pristupiti ili stupiti u kontakt s njima. Kako bi im vaša poruka bila prenesena, koristite

jednostavan jezik jasno opisujući ciljeve rada te koristite veći broj različitih komunikacijskih kanala.

- Sudjelovanje dionika je ograničeno iz **privatnih razloga**: neki lokalni akteri mogu imati otpor prema sudjelovanju u višedioničkoj grupi zbog osobnih razloga. Navedeno mogu biti vremenska ograničenja, izvori financiranja, zemljopisna ograničenja, pristup tehnologiji i sl. Ukoliko se njihov angažman pojednostavi, a razlozi koji ih ograničavaju razmotre i uvaže, veća je vjerojatnost da će navedeni dionici biti skloniji sudjelovanju. Navedeno možete postići npr. prilagodbom mjesta i satnice održavanja sastanka.
- Dionik **nije zainteresiran** za projektne aktivnosti: važno je provesti kvalitetnu analizu dionika kako bismo identificirali njihove potrebe i interese. Dionici će svakako biti skloniji sudjelovanju ukoliko imaju osjećaj da mogu pridonijeti razvoju aktivnosti, odnosno da mogu odigrati jednu od ključnih i aktivnih uloga prilikom realizacije. Također, uzimajući u obzir njihove prijedloge i povratne informacije povećavamo im osjećaj vlasništva i povezanost s projektom.

Naglašavamo!

Zapamtite da nikada nećete imati drugu priliku za ostaviti dobar prvi utisak!

Prilikom ostvarivanja prvog kontakta budite uvjerljivi ali i realni. Nemojte se fokusirati isključivo na odgovornosti koje će dionik imati, već i na prednosti buduće suradnje. S obzirom da je jedan od ciljeva višedioničke grupe sudjelovanje u izradi gradskih strategija i akcijskih planova, sudionici bi trebali biti u položaju koji će im omogućiti aktivan doprinos razvoju i implementaciji strategija. No također uzmite u obzir da ćete isključivim pristupom odozgo prema dolje („top-down“) prilikom odabira članova višedioničke grupe kompromitirati rezultate participativnog rada te kredibilitet grupe.

Stoga, uključite što više osoba i sektora u ovaj participativni proces!

Iskustva iz Hrvatske

Vrijeme održavanja sastanaka smo određivali sukladno potrebama dionika. U sklopu projekta MAPS, sastanke smo uvijek održavali u prijepodnevnim satima, dok smo u sklopu projekta COME IN sastanke održavali u 15 ili 16 sati. Mislimo da je ključno biti fleksibilan te u što većoj mjeri odgovarati na potrebe članova grupe.

(Maja Kireta, ULG koordinatorica, Varaždin)

1.3. Strukturirajte grupu koja odgovara na konkretne potrebe

Kada govorimo o strukturi grupe, ne postoji univerzalno rješenje sastava uspješne višedioničke grupe. Prilikom sastavljanja grupe, važno je uključiti sve organizacije koje su relevantne s obzirom na lokalni kontekst te lokalne potrebe i ciljeve.

Iskustva iz prethodnih URBACT projekata pokazuju da su sljedeće organizacijske strukture učinkovite:

- **Otvorena struktura:** otvorena grupa omogućava kontinuiranu prilagodbu strukture članova. S obzirom na potrebe i/ili tematiku određenih sastanaka, novi članovi se mogu uključiti ili isključiti. Također su otvorene i ad-hoc intervencije od strane članova te mogućnost da se uključe u bilo koje vrijeme tijekom implementacije projekta.
- **Zatvorena struktura:** radi se o manjoj grupi do najviše deset članova tijekom cijelog radzobolja implementacije projekta. Ovakav pristup omogućava veću kontrolu rada unutar grupe, jasniju raspodjelu individualnih odgovornosti te bolji fokus na odrađivanju aktivnosti i zadataka. Iako ovakav pristup ne omogućava dobivanje mišljenja i stava veće strukture dionika kao neki drugi pristupi, njegova prednost je u omogućavanju razvoja jačih i kvalitetnijih odnosa među uključenim dionicima.
- **Tematske podgrupe:** mnogi URBACT-ovi projekti su izgrađeni oko jedne glavne teme te nekoliko podtema. Na isti način možete pristupiti i sastavljanju vaše višedioničke grupe. Primjerice, ako vaš projekt obrađuje jednu glavnu temu te četiri podteme, članovi lokalne grupe mogu izabrati ukoliko žele sudjelovati samo u nekim temama/grupama ili u svim. Ovakav pristup često rezultira većim interesom određenih skupina dionika te boljom kontrolom napretka svake grupe. Ukoliko ste razvili veći broj tematskih grupa, ključno je uključiti i komunikacijski mehanizam koji će omogućiti dijeljenje međusobnih rezultata.

Naglašavamo!

Početni sastav strukture grupe ne mora biti i konačan! Dapače, preporuka je prilagoditi strukturu ovisno o razvoju projekta, njegovim potrebama, aktivnostima i napretku. Ukoliko nešto nije djelotvorno, promijenite to!

Upute za članove URBACT mreža

Napravite nacrt referentnih smjernica za URBACT lokalnu grupu (ULG)

Na razini mreže, a kako bi se osiguralo opće razumijevanje uloga i odgovornosti, možete dogovoriti neke zajedničke referentne smjernice za rad, a po uzoru na ključna načela rada ULG grupa ostalih partnera u mreži:

- glavne kategorije kroz koje će dionici biti uključeni u rad ULG-a unutar mreže,
- prosječan broj sastanaka koje je potrebno održati na lokalnoj razini,
- način na koji će članovi ULG-a sudjelovati u međunarodnim aktivnostima,
- način na koji će članovi ULG-a prenijeti stečeno znanje s međunarodnih aktivnosti na lokalnu razinu,
- doprinos koji se očekuju od ULG-a na razini mreže,
- članove grupe koji će sudjelovati na URBACT-ovim aktivnostima jačanja kapaciteta.

Ovaj razgovor bi se trebao održati prilikom samog početka razdoblja implementacije projekta te stvoriti koherentan okvir za rad svih gradova unutar mreže. Ova vježba bi trebala biti u glavnom fokusu tijekom prvog radnog sastanka s grupom. Nakon što svi projektni partneri prihvate navedene smjernice, neka vam iste posluže kao baza za stvaranje vlastitih lokalnih smjernica za rad s ULG-om.

1.4. Odredite koordinatora višedioničke grupe

Koordinator je osoba odgovorna za vođenje višedioničke grupe te je jedan od ključnih aktera grupe. Ova osoba može biti netko iz gradske uprave ili netko tko je podugovoren za ovu uslugu. Također, koordinator može biti i jedan od aktivnijih članova višedioničke grupe. Važno je da je koordinator osoba koja poznaje ili već sudjeluje u izmjeni politike/teme/izazova kojom će se grupa baviti.

Koordinator je odgovoran za početno uspostavljanje jasnih ciljeva grupe, za stvaranje ugodnog okruženja te za upravljanje grupom. Ukoliko netko od dionika nije imao prethodno iskustvo rada na participativnim procesima, odgovornost koordinatora je stvoriti ugodno okruženje u kojem se svi članovi grupe osjećaju jednako vrijednim te da se uzmu u obzir mišljenja i prijedlozi od svih u podjednakoj mjeri.

Iskustva iz Hrvatske

Vođenje ULG grupe zahtijeva puno vremena, angažmana i fleksibilnosti. Naša preporuka bi svakako bila da se za ulogu koordinatora ULG-a angažira dodatna osoba koja može biti u potpunosti fokusirana na rad s dionicima. Na ovaj način možete uvelike doprinijeti kontinuiranom angažmanu od strane članova grupe.

(Nina Mia Čikeš, Grad Zagreb)

KOORDINATOR LOKALNE GRUPE JE...

INOVATOR

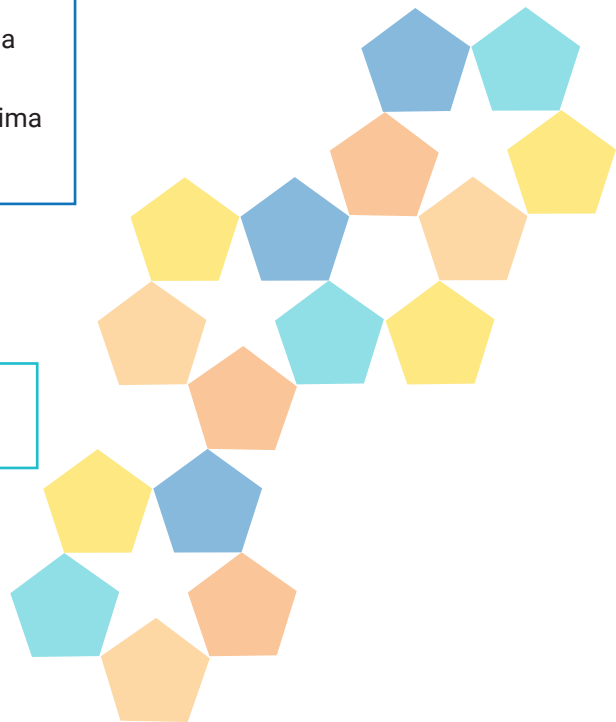
- Pridonosi promjeni načina promišljanja
- Testira nove alate

KOMUNIKATOR

- Izvještava o aktivnostima grupe na lokalnoj razini
- Šalje povratne informacije članovima višedioničke grupe

VODITELJ

- Nadgleda i prati realizaciju plana





ORGANIZATOR

- Organizira i dokumentira sastanke višedioničke grupe

POSREDNIK

- Rješava sukobe
- Zna komunicirati s „teškim“ dionicima
- Sluša i čuje
- Rješava probleme i predlaže moguća rješenja
- Iznalazi kompromise i konsenzuse

MOTIVATOR

- Stvara ugodno i transparentno okruženje
- Uspostavlja jasne ciljeve višedioničke grupe
- Brine da se svi članovi osjećaju ugodno i da su njihova mišljenja poštivana i uzeta u obzir

Kako bi se osigurala održivost višedioničke grupe, važno je da njen sastav i način rada odgovara lokalnom kontekstu. Razmislite što ima najviše smisla s obzirom na vaš lokalni kontekst.

Iskustva iz Hrvatske

Gradovi Dubrovnik, Šibenik, Pregrada, Varaždin i Zagreb su prepoznali sljedeće karakteristike i vještine ULG koordinatora kao ključne za uspjeh rada grupe:

- stručnost u temi kojom se grupa bavi
- fleksibilnost i prilagodljivost (tempo rada, vrijeme održavanja itd.)
- timski igrač i dobar facilitator
- motivator
- odgovornost
- izražene organizacijske sposobnosti
- izvrsne komunikacijske vještine
- upornost
- otvorenost (prema novim alatima, metodologijama, ali i načinima razmišljanja)
- dobar medijator
- sposobnost stjecanja povjerenja grupe.

Naglašavamo!

Svi članovi grupe imaju određena znanja i vještine koje možete koristiti, u protivnom, sav posao će trebati odraditi koordinador. Napravite reviziju vještina među članovima grupe i podijelite odgovornosti!

Uloga koordinatora URBACT lokalne grupe (ULG)

Koordinator ULG-a djeluje kao veza između međunarodnih aktivnosti umrežavanja i URBACT lokalne grupe. Koordinator ULG-a je „referentna osoba“ za grupu na lokalnoj razini, na razini mreže te za URBACT Tajništvo. On/a je i kontakt osoba koju će vodeći partner i glavni stručnjak kontaktirati za sva pitanja vezano za lokalnu URBACT grupu te je umrežen i sa svim ULG koordinadorima u partnerskim gradovima. S obzirom da je radni jezik među partnerskim gradovima engleski, ključno je da lokalni ULG koordinador ima dobro znanje engleskog jezika.

U sklopu projektnog proračuna moguće je osigurati uslugu rada ULG koordinatora kao osobe iz gradske uprave ili vanjskog stručnjaka, s obzirom na odluku partnera te lokalnim potrebama.

Ključni zadaci koordinatora ULG-a su:

- organiziranje sastanaka URBACT lokalne grupe,
- nadgledanje i praćenje lokalnog rada ULG-a,
- izvješćivanje o aktivnostima ULG-a na lokalnoj razini i na razini mreže,
- prijenos doprinosa ULG-a međunarodnim aktivnostima,
- sudjelovanje na sastancima međunarodne mreže i u aktivnostima za jačanje kapaciteta te
- slanje povratnih informacija članovima ULG-a.

KONTROLNA LISTA ZA OSNIVANJE VIŠEDIONIČKE GRUPE

- Jeste li identificirali dionike?
- Jesu li upoznati s projektom? Razumiju li ga? Podržavaju li ga?
- Jeste li proveli aktivnu analizu vaših dionika?
- Postoje li dionici koji imaju konfliktne stajališta, očekivanja ili potrebe?
- Jeste li identificirali i aktivno pristupili u komunikaciju s dionicima?
- Razumiju li vaši dionici svoje uloge i odgovornosti te uloge drugih?
- Je li imenovan lokalni koordinator?
- Postoji li formalni mehanizam za koordinaciju aktivnosti različitih članova?
- Postoji li jasna vizija za grupu, s definiranim ciljevima i rezultatima?
- Razumiju li i dijele li svi dionici tu viziju? Postoji li opće razumijevanje ciljeva?
- Znete li kako ćete prenijeti napredak rada grupe dionicima i ostalima?
- Postoje li potrebe za drugačijim načinom komunikacije?



2.

VOĐENJE VIŠEDIONIČKE GRUPE

Vođenje grupe dionika može biti vrlo ispunjavajući, no istovremeno i izazovan i vremenski vrlo zahtjevan posao. Za razvoj uspješne višedioničke grupe potrebna je energija, predanost i angažiranost.

Uspješnom višedioničkom grupom smatramo onu koja uspješno izrađuje, usuglašava te provodi strategije ili akcijske planove na participativan način te uz stvaranje pozitivne grupne dinamike među skupinom dionika različitih profila, mišljenja i očekivanja. Između ostalog, ključni čimbenici uspjeha su kvalitetno vodstvo, razvijeno međusobno povjerenje, pružanje jasnih informacija, jasno dogovoreni pokazatelji napretka i smjernice, kontinuirana obostrana komunikacija, dobro vođeni sastanci i kontinuirano poticanje za isprobavanjem novih pristupa rješavanju izazova.

U ovom poglavlju donosimo ključne smjernice za **vođenje višedioničke grupe**.

2.1. Izradite smjernice

Svaka višedionička grupa treba izraditi svoje lokalne smjernice kojima se omogućava da su svi dionici kvalitetno informirani o ciljevima rada grupe sa svrhom njihove dodatne motiviranosti na sudjelovanje te pružanja jasne vizije procesa koji će uslijediti tijekom rada grupe.

Preporuka je da se smjernice izrade u suglasju sa svim dionicima grupe te da predstavljaju jasno izražene prednosti i vrijednosti sudjelovanja za članove. Smjernice trebaju sadržavati ciljeve, očekivane rezultate, dostupne resurse te plan lokalnih aktivnosti. Također sadržava i okvirni plan i način rada grupe tijekom sastanaka te terminski plan realizacije očekivanih rezultata. Smjernice izrađene u suradnji s članovima, pored toga što potiču dodatani osjećaj vlasništva nad projektom, omogućavaju grupi da bude u svakom trenutku informirana o trenutnoj fazi rada te da kvalitetnije planira vrijeme koje je potrebno za realizaciju određenih aktivnosti...

Smjernice, dodatno, mogu sadržavati:

- ciljeve i očekivane rezultate/ishode,
- jasnu definiciju izazova kojim će se grupa baviti,
- okvirne datume svih sastanaka,
- vizualizaciju terminskog plana u kojem su naznačene ključne faze i/ili aktivnosti,
- opis odgovornosti i/ili zadataka članova,
- nacrt plana za razvoj aktivnosti,
- proces savjetovanja...

Alat **Tablica aktivnosti** (u prilogu 4 pronađite detaljno objašnjenje) pomoći će vam pri definiranju aktivnosti i ishoda potrebnih za realizaciju postavljenog cilja. Ovaj alat se može koristiti i u interaktivnom radu s vašim dionicima prilikom izrade smjernica za grupu.

2.2. Organizirajte uspješne sastanke

Uspjeh višedioničke grupe ovisit će o nizu faktora, no najznačajniji je **kvalitetno vođenje sastanaka**. Sastanci koji su vođeni na pravi način, s jasno određenim ciljevima i uz kvalitetnu facilitaciju, zadržavaju smjer rada grupe te motiviraju sudionike na ponovno sudjelovanje na budućim sastancima te provedbi aktivnosti grupe. Budite slobodni razgovarati s članovima grupe o načinu na koji bi oni htjeli da su sastanci organizirani te ih pokušajte redovito poticati na raspravu i promišljanja o samoj formi sastanaka.

Prilagodite format sastanaka

Ovisno o namjeni, sastanci višedioničke grupe mogu se održavati u raznim formama. Nudimo nekoliko primjera različitih formata koje možete isprobati i koristiti za dodatno uključivanje dionika:

- **Zajedničko planiranje** – pomno organizirani javni sastanci/događaji na kojima svi dionici, uključujući i lokalnu zajednicu, rade zajedno s tematskim stručnjacima na razvoju plana, programa i/ili pravilnika za budućnost te zajednice.
- **Praktično planiranje** – način suradnje u kojoj male grupe dionika zajedno izrađuju planove koristeći vizualne predloške i/ili modularne kartone i sl.
- **Interaktivne prezentacije** – vizualne i interaktivne prezentacije pomoću kojih se zajednici predstavlja određeni plan uz mogućnost uključivanja

zajednice/sudionika kako bi dali povratne informacije te doprinijeli izmjenama prikazanog.

- **Otvoreni događaji** – ovi događaji su osmišljeni s ciljem da se omogući javno predstavljanje određenog plana široj zajednici uz istovremeno omogućavanje otvorenog dijaloga na predstavljenoj temi. Ovaj pristup je kombinacija aktivne radionice i izložbe.
- **Studijske posjete** – studijska posjeta lokacija relevantnih za područja o kojem se raspravlja od strane lokalnih dionika/članova grupe te stručnjaka. Ove posjete se najčešće organiziraju i obilaze pješke, biciklom ili javnim gradskim prijevozom, a možemo ih nazvati i terenskim posjetama ili obilascima.
- **Sajam vizija** – mjesto gdje se mogu izložiti vizije u obliku slika, postera ili izjava. Posjetitelji, koristeći ljepljive točkice, glasaju za viziju s kojom se slažu, a mogu se prijaviti i za sudjelovanje pri realizaciji određene vizije.

Iskustva iz Hrvatske

Rad u našoj grupi je bio fleksibilan, pokušavali smo maksimalno odgovarati na realne potrebe grupe, biti što praktičniji te ne tražiti od sudionika nešto što će im u njihovom (svakodnevnom) poslovanju biti dodatni teret. Bilo je razdoblja kada smo trebali intenzivirati učestalost održavanja sastanka, a više puta smo pozivali i ad-hoc stručnjake kako bi nam pružili dodatnu pomoć pri realizaciji određenih aktivnosti. (Petra Marčinko, ULG koordinatrica, Dubrovnik)

Rad grupe se odvijao kroz radionice, sastanke, individualne formalne i neformalne razgovore, predavanja, treninge. Smatramo da je uspješnost rada grupe rezultat fleksibilnosti i kombinacije više modela i metodologija rada!

(Ana Šimić, ULG koordinatrica, Šibenik)

Naglašavamo!

Sastanci i radionice na kojima su sudionici pozvani na aktivno sudjelovanje rezultirat će većim angažmanom i osjećajem vlasništva nad rezultatima od onih na kojima su sudionici pozvani kako bi samo slušali prezentacije stručnjaka ili predstavnika grada.

Naravno, možete organizirati i održavati sastanke i radionice kao što ste radili i do sada, no zašto ne biste probali s uvođenjem manjih promjena i eksperimentiranjem s formatom i načinom održavanja sastanka? Probajte na sljedećem sastanku odrediti zadatke i odgovornosti sudionicima grupe. Možda možete svaki put sjesti na drugo mjestu unutar prostorije gdje održavate sastanke. Ponekad i male promjene mogu dovesti do većeg angažmana sudionika grupe. Budite otvoreni za prijedloge sudionika grupe!

Pripremite sastanke s dionicima

- **Odaberite prigodno mjesto održavanja sastanaka.** Vodite računa o osvjetljenju, svježem zraku, pauzama, osvježenju, pristupu osobama s invaliditetom, Wi-Fi mreži i ostaloj potrebnoj tehničkoj opremi. Pobrinite se da prostorija bude ugodna svim sudionicima. Kad god je to moguće, predložite održavanja sastanaka na različitim mjestima. Predložite da vaši dionici budu povremeni domaćini sastanaka u njihovim prostorima, a kako bi cijela grupa još bolje upoznala njihov rad i okruženje.
- **Podijelite dnevni red sa sudionicima** najmanje tjedan dana prije održavanja sastanka. Dnevni red mora sadržavati cilj i kontekst sastanka. Osigurajte da svaki sastanak ima kombinaciju više vrsta aktivnosti, koje, primjerice, mogu uključivati obilaske lokacija, interaktivne diskusije, stručne prezentacije, uključivanje gostujućih predavača poput predstavnike civilnog sektora, akademije ili javne uprave i sl. U sklopu programa sastanaka, morate osigurati i dovoljno vremena za aktivne diskusije te razmjenu mišljenja kroz grupni rad, rad u parovima ili plenarnom predstavljanju.
- **Odredite i pošaljite ciljeve sastanka.** Budite vrlo jasni u definiranju i prenošenju ciljeva i fokusa svakog sastanka kako biste osigurali sudjelovanje i ključnih dionika.
- **Uključite lokalne dionike** u organizaciji, pripremi i provođenju sastanka. Sudionicima možete dodijeliti razne uloge i odgovornosti prije sastanka, npr. poslati im „zadaću“ prije sastanka.

Iskustva iz Hrvatske

Formiranjem ULG-a grad se na neki način dodatno otvorio prema dionicima. Tijekom provedbe projekta u sklopu Volunteering Cities mreže sve smo aktivnosti provodili zajedno s dionicima. Svi dionici su stručnjaci u svojim područjima te je njihovo uključivanje uvelike pomogao gradu prilikom donošenja politika i odluka.

Tijekom rada organizirali smo niz tematskih sastanaka. Na tim sastancima bi određeni ULG članovi, predstavnici sektora čija se tema pokrivala, preuzeli ulogu „voditelja sastanka“. Ti sastanci bi se organizirali u njihovim prostorima te često započinjali s predstavljanjem rada organizacije te obilaskom njihovog prostora što je doprinijelo i boljem upoznavanju i povezivanju grupe.

(Marija Marjanović, Grad Pregrada)

Moderirajte sastanke

Aktivno facilitiranje sastanaka pomaže pri osiguravanju potrebnih uvjeta za interaktivni rad. Ulaganjem u vještinu facilitiranja ulažete u kvalitetu sastanaka te kvalitetu ishoda istog. To ne podrazumijeva samo osmišljavanje njegove strukture i vođenje već i intervenciju u procese za vrijeme trajanja sastanka.

Ovo su samo neka osnovna načela:

- **Pozdravite sudionike** uz korištenje zabavne aktivnosti u svrhu upoznavanja (npr. ice-breaker aktivnost).
- **Započnite sastanak** podsjećajući na ciljeve tog sastanka i osnovna pravila (npr. ugasiti mobitele...).
- Redovito **zapisujte, sažimajte te pružajte povratne informacije** (koristeći flipchart i sl.)
- **Pazite na vrijeme** i pridržavajte se planiranog dnevnog reda. Imajte ciljeve sastanka u vidu, no ostanite fleksibilni ukoliko dođe do neočekivane promjene plana.
- Pred kraj sastanka **sumirajte osvrt na glavne točke odrađene na sastanku** te predstavite ideje teme sljedećeg sastanka.
- Provjerite na kraju sastanka jesu li **dosegnuta očekivanja sudionika** te zatražite povratne informacije kako biste mogli poboljšati buduće sastanke (usmeno ili koristeći upitnike i/ili evaluacijske ankete).
- Zaključite sastanak **kratkim sažimanjem**: što je bilo dobro? Što se može poboljšati? Što ću učiniti s naučenim?

Naglašavamo!

URBACT nudi niz priručnika i alata (napisane na engleskom jeziku) za facilitatore i moderatore participativnih aktivnosti. Sljedeće su poveznice na samo neke od njih, a koje vam mogu poslužiti u vašem radu s višedioničkom grupom:

- Postizanje rezultata putem animiranih sastanaka - <https://urbact.eu/getting-results-through-animated-meetings>
- Korištenje metodologije Fishbowl - <https://urbact.eu/fishbowl>
- Korištenje metodologije World Cafe - <https://urbact.eu/world-caf%C3%A9>
- Korištenje metodologije De Bono Thinking hats - <https://urbact.eu/de-bono-thinking-hats>

Iskustva iz Hrvatske

U sklopu rada s ULG grupom u MAPS projektu često smo koristili niz URBACT-ovih alata. Prilikom rada na lokalnom akcijskom planu, koristili smo sljedeće alate: OPERA, fishbowl, world cafe (vidi poglavlje Reference) te mapu ekosustava dionika koju smo koristili više puta tijekom razdoblja implementacije projekta. Često smo pozivali i goste predavače, stručnjake za teme koje smo u tim trenucima obrađivali.

(Maja Kireta, ULG koordinatorica, Varaždin)

Uloga facilitatora ključna je pri vođenju sastanaka.

Biti facilitator znači biti:

- dobar govornik
- moderator aktivnih diskusija
- oslušivač „energije i vibre“ grupe
- pažljiv u vođenju računa o vremenu i logistici
- zapisničar.

Glavne vještine facilitatora su:

- aktivno slušanje
- poštovanje prema drugima
- neutralnost
- komuniciranje ciljeva
- asertivnost
- pozornost (na sadržaj i proces)
- stručnost.

Naglašavamo!

Kako facilitirati ukoliko postoje osobe s ometajućim ponašanjima?

- > Održavajte grupnu energiju kako biste privukli pažnju članova koji su razgovorljivi ili ometaju.
- > Razgovarajte s dionicima koji su pasivni ili imaju otpor kako biste razumjeli razlog njihovog nesudjelovanja.
- > Postavite jasna pravila prije sastanka.
- > Uključite sve osobe u diskusiju.
- > Zatražite pomoć drugog moderatora/stručnjaka/sudionika ukoliko ne osjećate da potpuno vladate temom.

Izveštavajte i dokumentirajte o stečenim rezultatima sa sastanaka

Važno je kontinuirano dokumentirati tijekom i rezultate rada višedioničke grupe kako biste kvalitetnije pratili i evaluirali napredak grupe s obzirom na prethodno postavljene smjernice.

- **Dokumentirajte proces.** Pobrinite se da imate dovoljno fotografija, videa i bilješki sa svakog sastanka. Ovi materijali će vam biti od velike koristi prilikom sastavljanja izvještaja ili članka o radu grupe, ali i za daljnji rad unutar grupe.
- **Pošaljite zapisnik s povratnim informacijama** u što kraćem roku (unutar 2 - 3 dana) i zahvalite im se za aktivno sudjelovanje. Pošaljite odvojene e-pošte sudionicima, pružateljima usluga i moderatorima/predavačima.
- **Redovito dijelite novosti sa sudionicima.** Praćenje i davanje povratnih informacija o identificiranim otvorenim pitanjima održat će dionike motiviranim između dva sastanka i pokazati im da se njihovi doprinosi uzimaju u obzir.
- **Evaluirajte sastanak.** Koristite se bilješkama s prikupljenim povratnim informacijama o sastanku i bilješkama sa zaključcima sastanka. Prikupite i obradite evaluacijske ankete ispunjene nakon sastanka.
- **Napišite** izvještaj i/ili članak o rezultatima rada.

Iskustva iz Hrvatske

Kad smo došli do sredine razdoblja implementacije projekta zatražili smo povratnu informaciju od članova ULG-a kao način evaluacije dotadašnjeg rada te preporuke za poboljšanje rada do kraja provedbe projekta. Smatramo da je to dodatno doprinijelo angažmanu i povezanosti među dionicima koja traje i do današnjeg dana.

(Marija Marjanović, Grad Pregrada)



2.3. Razvijte internu i eksternu komunikaciju s dionicima

Interna komunikacija

Zadržavanje i održavanje angažiranosti svih dionika zahtijeva dobre komunikacijske vještine, kako za vrijeme održavanja sastanaka, tako i u razdobljima između sastanaka. Održavanjem više komunikacijskih kanala potičemo i formalnu i neformalnu komunikaciju s dionicima. Također se preporučuje istražiti sve mogućnosti koje online komunikacija u današnje vrijeme nudi.

Sljedeće je popis primjera komunikacijskih alata koje možete koristiti:

- **Telefon:** izravni razgovori s dionicima mogu pomoći pri informiranju, dobivanju informacija o njihovom stajalištu na određenu temu, testiranju ideja te održavanju angažiranosti dionika.
- **Telefonske i/ili online konferencije:** Ovo može biti financijski isplativ i vremenski učinkovit način za komunikaciju među članovima grupe između sastanaka, kao i za donošenje privremenih odluka.
- **E-mail:** Preporučuje se objedinjavanje svih važnih informacija koje želite prenijeti dionicima u sklopu jednog e-maila, primjerice u obliku newslettera, umjesto slanja velikog broja e-mailova s kratkim porukama u kraće vrijeme.
- **Mrežna pohrana datoteka:** Potencijali mrežnih pohrana datoteka (online drive) putem kojih se mogu pohraniti te podijeliti dokumenti sa svim korisnicima su značajni.
- **Softver za upravljanje projektima:** Omogućava smanjenje prometa e-pošte, osigurava prostor za komunikaciju (forum) i spremanje dokumenata na središnjem mjestu i upravljanje zadacima (npr. Basecamp, Slack).

Novi **online alati za umrežavanje** se razvijaju svakodnevno. Nemojte se plašiti njima eksperimentirati, no ukoliko imate kratke rokove za realizaciju aktivnosti, možda je uputno osloniti se na već isprobane alate:

- *Online* forumi i stranice za umrežavanje kao što su Facebook i LinkedIn mogu pomoći pri izradi grupa, dijeljenju informacija i poruka,
- Doodle poll za planiranje termina sastanaka,
- Twitter za dijeljenje kratkih napomena i najnovijih vijesti,
- WhatsApp/Viber/Telegram za čestu i neformalnu komunikaciju,

- Flickr za dijeljenje fotografija,
- Slideshare za postavljanje slajdova prezentacija,
- YouTube za postavljanje i dijeljenje videozapisa,
- Wikis, web stranica za izradu sadržaja kroz suradnju više korisnika.

Naglašavamo!

Prilikom organizacije online sastanka i/ili konferencija:

- odredite moderatora,
- potrudite se pronaći najbolju platformu za održavanje online sastanka/konferencije (ima ih više na internetu, za većinu postoji besplatna probna razdoblja),
- provjerite jesu li sudionici tehnički pripremljeni – ukoliko niste sigurni, testirajte ih unaprijed, prije grupnih sastanaka,
- planirajte pažljivo (na vrijeme, uz prethodne prijave ukoliko je moguće) kako biste bili sigurni da su ljudi slobodni u naznačeno vrijeme,
- pripremite i unaprijed prosljedite program dnevnog reda putem e-maila, uključujući i dokumente koje je potrebno prethodno proučiti,
- pošaljite dva podsjetnika u obliku tekstualne poruke i/ili e-pošte – prvi 1 dan prije, a drugi sat vremena prije događaja
- pri samom početku sastanka, pričekajte prvih 5 - 10 minuta kako bi se svi sudionici stigli spojiti,
- izbjegavajte sastanke koji traju dulje od sat vremena,
- snimite sastanak radi eventualnih budućih potreba (davatelji usluga često nude ovu uslugu), no nemojte zaboraviti tražiti dopuštenje za snimanje od svih prisutnih sudionika!

Eksterna komunikacija

Gradovi često imaju niz zanimljivih ideja i iskustava koje bi mogli podijeliti s drugima, na lokalnoj i regionalnoj razini, ali i na europskoj. Višedioničke grupe ohrabujemo da iskoriste sve mogućnosti kako bi komunicirale, promovirale i učinile svoj rad vidljivim. To može započeti prilikom samog osnivanja višedioničke grupe, nastaviti tijekom cijelog procesa implementacije participativnog rada pa sve do završne faze provedbe prethodno definiranih aktivnosti. Eksterna komunikacija nam može pomoći i u jačanju političke podrške u realizaciji ciljeva grupe.

Dobro isplanirane komunikacijske aktivnosti mogu služiti kao dodana vrijednost u sljedećem:

- procjena uključenosti dionika i promicanje njihovog rada,
- prezentacija rezultata potencijalnim donatorima,
- objavljivanje primjera dobih praksi za potrebe drugih koji rade na sličnim aktivnostima,
- izgradnja zajedništva kroz jačanje interesa i povjerenja lokalne zajednice.

Sljedeći su alati koje možete koristiti kako biste realizirali komunikacijske aktivnosti:

- **Mrežna stranica (grada ili projekta)** – iskoristite prostor kako biste predstavili aktivnosti i ciljeve projekta,
- **Newsletter** – napišite članke i priloge o radu višedioničke grupe u *newsletterima* koje distribuiraju grad ili organizacije dionika,
- **Lokalne manifestacije** – sudjelujte u događajima u lokalnoj zajednici kroz info-štanđ ili organizirajte vlastite događaje kao što su „dani otvorenih vrata“, sajmovi, konferencije,
- **Društveni mediji** – upotrijebite društvene medije poput Facebook, Twitter, LinkedIn, blogove koristeći vizualne sadržaje (slike, videa) kako biste promovirali profil projekta, temu kojom ste se bavili te rad vaše grupe.

2.4. Održite angažman dionika

Uspješno upravljanje višedioničkom grupom se ne sastoji samo od prvotnog angažiranja sudionika, već zahtijeva i održavanje njihove motivacije te aktivno sudjelovanje kroz cijeli proces.

Zadržite interes dionika tako što ćete:

- **Graditi dobre odnose i povjerenje** među svim dionicima.
- **Razvijati dobru komunikacijsku strategiju.** Korištenjem motivacijskog tona u komunikaciji tijekom sastanaka pridonijet ćete podizanju njihovog entuzijazma.
- Redovito **dijelite podatke o napretku i predstavljajte rezultate.**
- **Dajte im glas,** ohrabrite ih da dijele svoje ideje i redovito tražite povratne informacije.

- **Prilagodite sastav grupe.** S obzirom na to da se interesi vaših dionika mogu promijeniti tijekom trajanja projekta, treba ponavljati vježbe mapiranja dionika.
- **Formalizirajte grupu.** Ovo se posebno odnosi na situacije kada je grupa uspostavljena za potrebe jednog projekta. Ohrabivanje dionika na sudjelovanje u drugim projektima i lokalnim inicijativama dat će im osjećaj legitimnosti.
- **Predstavite rezultate i utjecaj.** Potrebno je poduzeti niz jasnih koraka kako bi se rad grupe realizirao. Navedeno pokazuje da su aktivnosti grupe primijenjene kroz lokalne urbane politike te da imaju podršku lokalne uprave koja donosi odluke i da će naposljetku njihov rad dovesti do konkretnih rezultata.

Po završetku provedbe projekta, grad je odlučio formalizirati grupu u savjetodavno tijelo gradskog vijeća za društveni sektor. Grupa se tako i dalje sastaje te nudi prijedloge i rješenja gradskom vijeću.

(Marija Marjanović, Grad Pregrada)

Naglašavamo!

Višedionička grupa treba biti prostor za eksperimentiranje gdje se svi članovi osjećaju pozvanim da slobodno testiraju moguća rješenja. Osim poticanja članova grupe da predlažu konkretne provedbene aktivnosti, pokušajte ih pozvati na sudjelovanje u testiranju navedenih aktivnosti kroz razne pilot-akcije. Navedeno će potaknuti grupu na dodatno promišljanje o mogućim izazovima pri implementaciji aktivnosti te shodno tome i adekvatnim rješenjima.

Iskustva iz Hrvatske

Dionici su pružali otpor prema korištenju online softvera te nekih alata koji se inače preporučuju za participativni rad s grupom. Nakon što smo prepoznali da našoj grupi dionika najviše odgovara rad kroz otvoreni dijalog i argumentirane diskusije, okrenuli smo se drugim metodologijama kao što su fokus grupe, okrugli stol i sl., no također smo aktivno djelovali na „atmosferu“ svakog sastanka tako što bismo često mijenjali prostor održavanja sastanka na način da bi on odgovarao temi tog sastanka - npr. kada je tema sastanka bila „Mladi i organizacije mladih u Dubrovniku“, sastanak se održao u Centru za mlade Dubrovnik.

(Petra Marčinko, ULG koordinatorica, Dubrovnik)

3. ŠTO AKO...

Dionici ne sudjeluju?

- ✓ **Provedite detaljnu analizu vaših dionika** – za uspješan rad s dionicima potrebno je imati jasan pregled inicijalnih postavki – ciljeva, potreba, interesa, motivacije i uloga svih uključenih dionika. Možete dodatno organizirati individualne sastanke kako biste izravno ispitali razloge nesudjelovanja dionika.
- ✓ **Komunicirajte učinkovito** – dobra komunikacijska strategija prema dionicima omogućit će bolje poznavanje projektnih aktivnosti te doprinijeti većem angažmanu u radu grupe.
 - Izbjegavajte korištenje žargona i komunicirajte jasne poruke.
 - Odaberite odgovarajuće komunikacijske kanale.
 - Ne oklijevajte od korištenja alternativnih metoda.
- ✓ **Motivirajte vaše dionike** – potaknite njihovo sudjelovanje tako što ćete predstaviti izravne koristi koje će dionici imati od sudjelovanja u radu grupe.
 - Uključite ih u proces donošenja odluka.
 - Uložite više vremena i resursa kako biste bolje razumjeli njihovu motivaciju.
 - Pokažite da cijenite njihov angažman uz eventualno pružanje dodatnih poticaja.
- ✓ **Upravljanje očekivanjima vaših dionika** – važno je da su očekivanja dionika jasno predstavljena na samom početku provedbe projekta. Predstavite viziju projekta i pobrinite se da je svi razumiju. Provjerite da svi dijele viziju tijekom cijelog razdoblja implementacije projekta. Potaknite dionike da slobodno komuniciraju o svojim idejama, izazovima i potrebama te se potrudite da uvijek dobiju povratnu informaciju i odgovor.

Javljaju se poteškoće u zadržavanju dugoročnog angažmana dionika?

- ✓ **Uspostavite pozitivnu atmosferu** – kako biste potaknuli angažman, fokus i povjerenje. Važno je uspostaviti dobru i dinamičnu radnu atmosferu. Dobro pripremite sastanke:
 - Potaknite dodatno sudjelovanje tako što ćete mijenjati mjesta održavanja i format sastanaka.
 - Stvarajte pozitivne emocije, primjerice korištenjem elemenata iz kulturnog naslijeđa.
 - Organizirajte terenske posjete na mjestima koja su povezana s temom projekta.
 - Ne oklijevajte planirati neformalne zajedničke proslave napretka provedbe projekta.

- ✓ **Redovito organizirajte sastanke i popratite ih daljnjim informacijama** – kako biste povećali razinu sudjelovanja:
 - Povjerenje je ključno, stoga budite transparentni s dijeljenjem podatka o napretku.
 - Organizirajte individualne ili neformalne sastanke i prilagodite vrijeme sastanaka potrebama dionika.
 - Redovito pratite angažman dionika.
 - Redovno pružajte povratne informacije na sastancima te redovito šaljite kvalitetne zapisnike i dopise sudionicima.

- ✓ **Povećajte komunikaciju kako biste povećali angažman lokalne zajednice** – kvalitetna i pojačana komunikacija s lokalnom zajednicom povećava vidljivost projekta među građanima, a samim time pridonosi njihovom podizanju svijesti i angažmanu u provedbi projektnih aktivnosti.
 - Učinite vaš projekt lakše dostupnim lokalnoj zajednici kroz organizaciju neobičnih događaja („*think out of the box*“).
 - Omogućite zajednici vlasništvo nad projektom.

- ✓ **Prilagodite sastav vaše grupe** – kako biste održali angažman dionika te njihovu predanost projektu, važno je ostati fleksibilan po pitanju izmjene sastava grupe te prilagođavati sastav s obzirom na fazu implementacije projekta.
 - Potaknite sudjelovanje novih članova čije bi iskustvo moglo donijeti novu energiju u tim.
 - Proširite članstvo kroz razvoj podgrupa.

- Uključite nove članove za specifična pitanja s kojima se u tom razdoblju suočavate.

✓ **Formalizirajte grupu** – dionici će se više uključiti ukoliko imaju osjećaj da su dio strukture koja će nastaviti s radom i nakon završetka projekta.

- Ukoliko je moguće i primjenjivo, formalizirajte grupu i u pravnom smislu kako biste stvorili dodatan osjećaj legitimiteta.
- Pružite im podršku.

Nedostaju vam vještine upravljanja višedioničkom grupom i moderiranja sastanaka?

✓ **Pažljivo odredite koordinatora** – važno je imati snažno vodstvo za grupu dionika.

- Pronađite voditelja koji može nadahnuti i motivirati ostale lokalne aktere i koji razumije što uloga koordinatora podrazumijeva.
- Dajte određenim članovima grupe veću ulogu.
- Promislite i definirajte najbolji način vođenja vaše grupe.

Javlja se određeni otpor prema promjeni postojećih alata i metoda rada?

✓ **Demonstrirajte** – demonstracija je najefektivniji način uvjeravanja.

- Pokažite posljedice i koristi od promjene, kao i rizike izostanka promjene.
- Koristite znanstvene podatke, poduprite dokazima i dajte primjere.

✓ **Izazivajte način razmišljanja i gradite povjerenje.**

- Neprestano navodite dionike izvan njihove zone komfora. Koristite alate poput „igranje uloga“ i ostale inovativne tehnike i alate kako biste izazvali način njihovog razmišljanja.
- Mijenjajte percepciju javne uprave kroz PR kampanje. U medijskim priopćenjima treba naglasiti doprinos od strane partnera.

4.

REFERENCE I GDJE SAZNATI VIŠE:

URBACT nudi niz **vodiča i alata**, a ovo su samo neki od relevantnih za rad u grupi:

1. *How to set-up and run a multi-stakeholder group?*
 - a. <https://urbact.eu/how-set-and-run-multi-stakeholder-group>
2. *Getting results through animated meetings*
 - a. <https://urbact.eu/getting-results-through-animated-meetings>
3. Korištenje metodologije *Fishbowl*
 - a. <https://urbact.eu/fishbowl>
4. Korištenje metodologije *World Café*
 - a. <https://urbact.eu/world-caf%C3%A9>
5. Korištenje metodologije *De Bono Thinking hats*
 - a. <https://urbact.eu/de-bono-thinking-hats>
6. Korištenje metodologije *OPERA*
 - a. <https://urbact.eu/files/tool-opera>
7. Korištenje metodologije *Stablo problema*
 - a. <https://urbact.eu/problem-tree>

5. PRILOZI

PRILOG 1

MAPA EKOSUSTAVA DIONIKA

Kada se ovaj alat koristi?

Preporuka je koristiti Mapu ekosustava dionika kao jednu od prvih aktivnosti prilikom početka provedbe projekta, a u sklopu provedbe aktivnosti analize dionika.

Ovaj alat se koristi na interaktivnoj radionici zajedno s članovima grupe.

Zašto se ovaj alat koristi?

Kako biste identificirali i rangirali dionike prilikom uspostavljanja grupe.

Što vam je potrebno?

Materijali:

- ✓ bijeli papir većeg formata na kojem možete iscrtati niže navedeni predložak
- ✓ post-it papirići
- ✓ markeri i olovke.

Vrijeme trajanja aktivnosti: 40 minuta do 1 sat.

Kako se ovaj alat koristi?

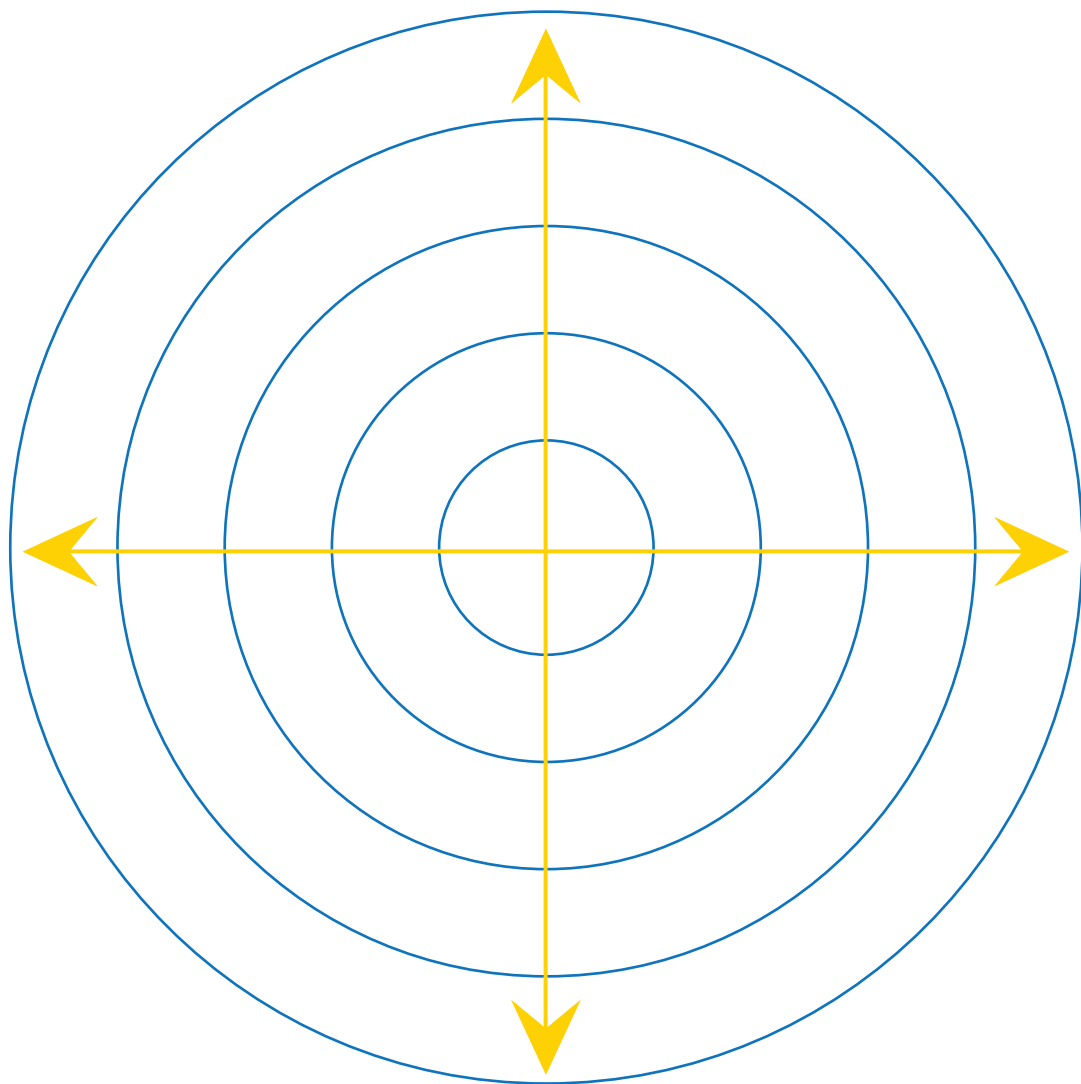
Korak 1: Definirajte 4 sektora.

- ✓ Stavite Mapu ekosustava na zid. Ona izgleda kao mreža koncentričnih krugova podijeljena na 4 dijela. Kraj svakog od tih 4 dijela napišite naziv jednog sektora koji je relevantan za rad na vašoj temi (npr. obrazovanje, poduzetnici, stambena pitanja, mobilnost, okoliš itd.).

Korak 2: Definirajte dionike te njihovu poziciju na Mapi.

- ✓ Razmislite o ključnim dionicima, kojem sektoru pripadaju i koliko su važni. Koristeći post-it papiriće, pitajte članove grupe o poziciji svakog dionika na mapi te raspravite i zajednički odlučite o konačnoj poziciji. Najvažnije stavite u centar, a najmanje važne u vanjske dijelove.

- U centralnim krugovima se nalaze **primarni** dionici – oni koji su od iznimne važnosti za naš projekt, oni bi trebali biti članovi vaše grupe.
- U vanjskim krugovima se nalaze **sekundarni** dionici – oni koji su važni, no nema potrebe za njihovim kontinuiranim sudjelovanjem u grupi.



PRILOG 2

TABLICA ANALIZE DIONIKA

Kada se ovaj alat koristi?

Preporuka je koristiti Tablicu analize dionika kada želimo identificirati interes i motivaciju dionika te moguće aktivnosti kojima možemo odgovoriti na te interese. Također se preporučuje da se ovaj alat koristi više puta tijekom implementacije projekta kako bi se, po potrebi, revidirao.

Zašto se ovaj alat koristi?

Kako biste analizirali interes i motivaciju dionika prilikom uspostavljanja višedioničke grupe. Za potrebe dodatnih analiza tijekom provedbe projekta, pogotovo u trenucima kada se promišlja o pozivanju novih dionika u grupi.

Što vam je potrebno?

Materijali:

- ✓ prazna tablica (predložak niže)
- ✓ olovke.

Vrijeme trajanja aktivnosti: 40 minuta do 1 sat.

Kako se ovaj alat koristi?

Korak 1: Podijelite dionike u dvije skupine.

- ✓ Primarni dionici: oni na koje projekt/politika izravno utječe, bilo pozitivno ili negativno.
- ✓ Sekundarni dionici: oni koji imaju „posredničku ulogu“, npr. donositelji politika, lokalna vlada i lokalni stručnjaci itd.

Korak 2: Ispunite ostala tri stupca

- ✓ Prvi stupac – opisuje trenutačnu situaciju i način na koji politika izravno utječe na tog dionika.
- ✓ Drugi stupac – opisuje njihove mogućnosti i eventualnu motivaciju za promjenom.
- ✓ Treći stupac – opisuje aktivnosti i radnje kojima možemo odgovoriti na interese dionika.

Korak 3: Predstavite interese dionika.

- ✓ Po završetku ispunjavanja tablice, otvorite diskusiju o radnjama koje se mogu poduzeti kako bi se odgovorilo na detektirane interese i načine na koji politika utječe na primarne i sekundarne dionike. Također promislite o metodama koje bi mogle rezultirati povećanom razinom sudjelovanja i suradnje s onim dionica koji bi mogli podržati realizaciju projekta, no također i s onim dionicima koji pružaju značajan otpor.

TABLICA ANALIZE DIONIKA				
Problem				
Dionici	Interesi i utjecaj problema na njih	Mogućnosti i motivacija za uvođenje promjena	Moguće radnje za adresiranje interesa dionika	
Primarni dionici				
Sekundarni dionici				

PRILOG 3

MATRICA VAŽNOSTI I UTJECAJA

Kada se ovaj alat koristi?

Preporuka je koristiti ovaj alat kako biste odredili važnost i utjecaj dionika u svrhu boljeg razumijevanja potencijalnih razloga za njihov veći/manji angažman u radu grupe. Preporučuje se koristiti ovu vježbu više puta tijekom razdoblja implementacije projekta s obzirom da se pozicija određenih dionika u odnosu na projekt/politiku kojom se bavimo može s vremenom promijeniti.

Zašto se ovaj alat koristi?

Kako biste identificirali i rangirali dionike.

Što vam je potrebno?

Materijali:

- ✓ Prazna matrica važnosti i utjecaja (predložak niže).

Vrijeme trajanja aktivnosti: 40 minuta do 1 sat.

Kako se ovaj alat koristi?

Ova Matrica se može ispunjavati tijekom radionice na interaktivan način, a može se ispunjavati i individualno. Nerijetko se događa da se pojedini članovi grupe razilaze u mišljenjima o važnosti i utjecaja pojedinih dionika. Važno je uzeti u obzir sva mišljenja te na kraju doći do zajedničkog zaključka koji će višedionička grupa prihvatiti.

Nakon što se definira popis dionika, isti se stavljaju unutar Matrice poštujući sljedeća dva kriterija:

- **Utjecaj** – koliki utjecaj dionik ima na postizanje cilja grupe (rješavanju određene politike/izazova)
- **Važnost** – koliko je dioniku važno da se postigne cilj grupe (riješi određena politika/izazov).

A: Velika važnost /malen utjecaj

- ✓ U ovom polju upisujete dionike kojima je od velike važnosti da se postigne cilj vašeg projekta, no nemaju veliki utjecaj na postizanje tog cilja.

B: Velika važnost /veliki utjecaj

- ✓ U ovom polju upisujete dionike kojima je od velike važnosti realizacija cilja te imaju utjecaj kojim se može postići cilj grupe. Projektni tim bi trebao razviti kvalitetan radni odnos s ovim dionicima kako bi se osigurala njihova podrška u realizaciji aktivnosti i cilja.

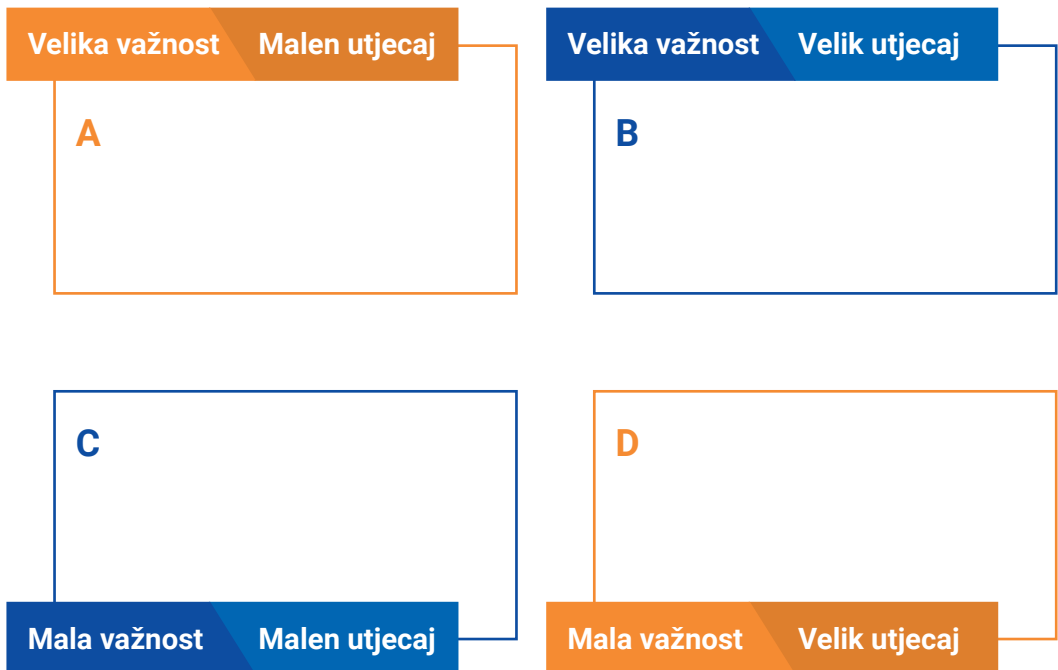
C: Mala važnost /malen utjecaj

- ✓ U ovom polju upisujete dionike koji nisu prioritetni, no dobro ih je povremeno informirati o tijeku provedbe aktivnosti i projekta s obzirom da postoji mogućnost da im se položaj promijeni tijekom vremena.

D: Mala važnost /veliki utjecaj

- ✓ U ovom polju upisujete dionike koji imaju veliki utjecaj kojim se može postići cilj grupe, no nije im od velike važnosti da se postignu ciljevi projekta. Ovi dionici mogu predstavljati značajan rizik ukoliko ih se ne uzme u obzir.

Matrica važnosti i utjecaja



PRILOG 4

TABLICA AKTIVNOSTI

Kada se ovaj alat koristi?

Preporuka je koristiti ovaj alat prilikom izrade akcijskog plana, ali i kao pomoćni alat u radu kroz druge participativne aktivnosti kao npr. rad višedioničke grupe.

Zašto se ovaj alat koristi?

Kako biste definirali aktivnosti i način realizacije specifičnog cilja. On je jedan od osnovnih alata prilikom izrade akcijskog plana koji je ključan za osiguranje provedbe i koordinacije aktivnosti kako bi se ostvarili zadani ciljevi.

Što vam je potrebno?

Materijali:

- ✓ prazna tablica aktivnosti (predložak niže)
- ✓ olovke.

Vrijeme trajanja aktivnosti: 1 do 2 sata.

Kako se ovaj alat koristi?

Korak 1: Definirajte željeni rezultat i ciljeve.

- ✓ Prije Tablice aktivnosti, potrebno je razmotriti identificirane probleme pomoću Stabla problema¹ te utvrditi koje promjene želite postići. Promjene trebate preinačiti u jasno postavljene ciljeve, odnosno SMART ciljeve (specifične, mjerljive, dostižne, relevantne i vremenski određene).

Korak 2: Definirajte aktivnosti.

- ✓ Definirajte aktivnosti koje se moraju realizirati kako biste ostvarili željene rezultate. Tablica treba uključivati i vremenski okvir te potrebne resurse.

Korak 3: Definirajte ishode.

- ✓ Ishodi su opipljivi, mjerljivi proizvodi aktivnosti.

¹ *Stablo problema* je alat koji koristi koncept stabla kako bi u vizualnom formatu kategorizirao i identificirao probleme s obzirom na njegove uzroke i posljedice. Njegova najveća prednost je što ono može dovesti do učinkovitijeg i dugoročnijeg rješenja s obzirom da se fokusira na uzroke problema, a ne na njegove posljedice.

U Tablicu aktivnosti upisujete samo one aktivnosti koje su relevantne za ostvarivanje postavljenog specifičnog cilja. Ne postoji univerzalan oblik tablice aktivnosti, ona se može prema potrebama grupe izmijeniti i/ili nadopuniti. Najčešće uključujemo sljedeće elemente: cilj, aktivnosti, odgovorna organizacija za realizaciju, vremensko razdoblje, budžet, pokazatelji i analiza rizika.

TABLICA AKTIVNOSTI

						Specifični cilj	
							Aktivnost
							Željeni rezultat
							Resursi
							Nositelj aktivnosti
							Ključni partneri
							Vremensko razdoblje