



BALKANSKA
MREŽA ZA
RAZVOJ
GRAĐANSKOG
DRUŠTVA

U saradnji sa



Balkansko Građansko Društvo | #2

| Priručnik za partnerstvo



Partnership in Action - Strengthening Balkan Civil Society Development Network

This project is funded by the European Union

Партнерство у акцији - Јачање мреже за развој грађанског друштва Балкану

Овај пројекат је финансира Еуропска Унија

da se prevede

© Балканска мрежа за развој на граѓанското општество и ECAS

Авторските права се заштитени. Без експлицитна дозвола од Балканската мрежа за развој на граѓанското општество ниту еден дел од оваа публикација не смее да се публикува, во било која форма.

Копии од публикацијата може да се нарачаат по пошта или е-маил на следната контакт адреса:

Балканска мрежа за развој на граѓанското општество (BCSDN)

Македонски центар за меѓународна соработка (МЦМС) - Секретаријат

Извршен директор на МЦМС: Сашо Клековски

Координатор на BCSDN: Тања Хафнер - Адеми

Адреса: Никола Парапунов бб. П.Ф. 1060 - Скопје, Македонија

Е-пошта: secretariat@balkancsd.net

Издавач: Македонски центар за меѓународна соработка

Автор: Флориана Напини, ECAS, Белгија

Уредувач: Тања Хафнер - Адеми, МЦМС Македонија

Преведувач: Викторија Димитровска

Дизајн и обработка: Кома, Скопје, Македонија

Печати: Борографика, Скопје, Македонија

Публикувано во Македонија, септември 2006

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“,
Скопје

341.171.072.3 (4-672EU)(035)
005.56 (035)

НАПИНИ, Флориана

Практичен прирачник за партнерство / Флориана Напини;
[преведувач Викторија Димитровска]. - Скопје: Македонски центар за меѓународна
соработка, 2006. - 72 стр.; 24 см. - (Балкански граѓански практики; 2)

Библиографија: стр. 72

ISBN 9989-102-30-9

а) Европска унија - Принципи на партнерство - Прирачници

б) Партнерство - Прирачници

COBISS.MK-ID 66965258

Овој документ е публикуван со финансиска поддршка од Европската унија. Одговорноста за содржината на овој документ е на BCSDN и ECAS и истиот во ниту еден случај не ги отсликува ставовите на Европската унија.

Blagodarnost

Ova publikacija se zasniva na istraživanju teoretskih aspekata partnerstva kao i na praktičnim iskustvima iz svakodnevne implementacije partnerstva. Ovaj vodič se takođe delimično zasniva na trening programima za partnerstvo i umrežavanje održanim u Feketiću (Srbija) 26-28. aprila 2006.g. i u Tirani (Albanija) 17-19. maja 2006.g. Najbolje prakse iz zemalja koje su u susedstvu sa EU, a koje su uključene u ovom vodiču, dobijene su od učesnika na tim treninzima. Autor želi da zahvali ECAS kolegama Ceciliji Liljengran, Tony Venable-u i Inni Petrenko i makedonskim partnerima na njihovim korisnim uvidima i komentarima tokom sastavljanja ovog vodiča. Veliko hvala i trenerima koji su vodili spomenute treninge (Marjanu Huču iz CNVOS – Centra za informativnu saradnju i razvoj NVO u Sloveniji, i Tomasu Findra iz CVNO – Obrazovnog centra za neprofitne organizacije u Slovačkoj), za davanje informacija u vezi sadržaja i rezultata ovih kurseva.

SADRŽAJ

UVOD	7
1. PARTNERSTVO U EU	17
1.1 Arhitektura novih Strukturalnih fondova i partnerstvo	14
2. TIPOVI I OBLICI PARTNERSTVA	16
2.1. Strateško partnerstvo	17
2.1.1 Rukovodeći autoritet	17
2.1.2 Odbori za monitoring	17
2.1.3 Kako funkcioniše Strateško partnerstvo?	18
2.1.4 Kako se formira partnerstvo na ovom nivou i koja tela u njemu učestvuju	20
2.1.5 Do koje mere se u ovom procesu čuje građansko društvo?	22
2.1.6 Koristi partnerstva	24
Delotvornost	24
Legitimnost, transparentnost i dinamizam	25
Institucionalni kapacitet	25
2.1.7 Opasnosti i slabosti	26
2.1.8 Preporuke za uspostavljanje i upravljanje uspešnih strateških partnerstava	28
Aktivno učešće	28
Informacija	28
Posao javnog zastupanja	29
Umrežavanje i izgrađivanje koalicije	30
Podrška i prikupljanje sredstava	31
2.1.9 Primeri strateškog partnerstva iz zemalja koje su u susedstvu sa EU	31
Studija slučaja iz Srbije: „Sunčano naselje” u Novom Sadu	31
Studija slučaja iz Srbije: “Fokus Vojvodina”	33
2.2. Projektno partnerstvo	33
2.2.1. Tela koja upravljaju projektnim partnerstvom	34
2.2.2. Koristi partnerstva	35
2.2.3. Opasnosti i slabosti	35

2.2.4	Preporuke za uspostavljanje i uspešno upravljanje projektnih partnerstava	36
	Sastav partnerstva	36
	Dizajn i upravljanje projektom	36
	Efektivna komunikacija	37
	Umrežavanje	37
2.2.5	Primeri projektnih partnerstava iz zemalja koje su u susedstvu sa EU	38
	Albanija: projekat osnaživanja Saveta Kaneta roditelja	38
	Makedonija: Kičevsko kulturno leto	39
	Crna Gora: Omladinski projekat u Podgorici	39
3.	TERITORIJALNI PAKTOVI: PRAKTIČAN PRIMER PARTNERSTVA	41
3.1.	Primeri teritorijalnih paktova u smislu najboljih praksi	43
3.1.1.	Teritorijalni pakt: Alto Belice Corleonese – Italija	43
3.1.2.	Teritorijalni pakt za zapošljavanje: Saint Herblain - Francuska	45
3.2.	Preporuke za teritorijalne paktove	47
3.2.1.	Integrisani pristup	48
3.2.2.	Delotvorno uključivanje mnoštva različitih činilaca uključujući inicijative iz lokalne zajednice	48
3.2.3.	Jako vođstvo	48
3.2.4.	Zajedničko finansiranje (Su-fnansiranje / ko-fnansiranje)	49
3.2.5.	Jasni planovi, rasporedi, rokovi za upotrebu fondova i implementaciju aktivnosti	49
	ANEKS: KRATKI SPISAK MREŽA GRAĐANSKOG DRUŠTVA	50
	SERVIS ZA AKCIJU EVROPSKIH GRAĐANA (ECAS)	60
	BALKANSKA MREŽA ZA RAZVOJ GRAĐANSKOG DRUŠTVA (BCSDN)	63
	MAKEDONSKI CENTAR ZA MEĐUNARODNU SARADNJU (MCIC)	65
	Bibliografija	67

Uvod

Izraz “partnerstvo” se odnosi na ideju povezivanja izrazito različitih tela ili jedinica kao partnera koji zajedno rade (uprkos postojećih razlika) da bi se ostvario određeni projekat, svrha ili cilj. U oblasti praktičnog društveno-ekonomskog razvoja, “partnerstvo” ukazuje na misao da saradnja između različitih tela ili institucija ili teritorijalnih činilaca može da postigne veoma dobre rezultate, te da može poboljšati kvalitet korištenih procedura, i u konačnici pospešiti društveno-ekonomski i teritorijalni razvoj.

Intuitivno, partnerstvo odaje utisak veoma pozitivnog aranžmana. Partnerstvo ima veoma blagotvorni i produktivni potencijal - može doprineti da se prevaziđu podele među, na primer, različitim državnim resorima ili različitim sektorima društva; može da poboljša vršenje javnih servisa i kvalitet strategije razvoja; može da donese značajnu dodatnu vrednost partnerima ukoliko svaki partner ume da iskoristi stručnost, znanja i resursa (takođe finansijske) koje ostali partneri unose u partnerstvo. Partnerstvo je takođe vezano za ideje **participativne demokratije** i ukazuje na ravnopravnost partnera.

Međutim, uprkos ohrabrujućih ideja koje ono iskazuje, praksa partnerstva je prilično kompleksna i rezultati njegove primene su prilično raznorodni.

Partnerstvo povećava demokratizaciju, legitimnost i odgovornosti partnera i procesa

Partnerstvo je sveobuhvatni koncept koji može da označava različite stvari različitim ljudima i moguće ga je kreativno definisati i primeniti. Sa teoretske tačke gledišta, model, koji je sačinio Pratt, širokim crtama definiše partnerstvo kao spektar odnosa u radnim aranžmanima koji se pružaju od takmičenja do saradnje te uključuje koordinaciju i ko-evoluciju.¹ Unutar ovog spektra postoje gotovo bezgranične mogućnosti partnerstva. Osnovni tip partnerstva će zavisiti od određenog broja elemenata kao što su tip i namere partnera koji su uključeni, od konteksta partnerstva, od njegovog sadržaja, od tradicije i kulture određenog partnerstva, itd. Stoga, čak i pored intuitivne vrednosti partnerstva, **partnerstvo sa sobom povlači prilične napone koje je moguće strukturisati na različite načine i sa različitim rezultatima.** Kako su naglasili Balloch i Taylor, ne postoji recept za uspešno partnerstvo. Naprotiv, svako partnerstvo će pronaći svoju sopstvenu ravnotežu među elementima, odnosima i tenzijama koje ono uključuje (na primer zahtevanu fleksibilnost za inovaciju i potrebnu odgovornost uključenih javnih institucija, vođstvo, ekspertizu i široko učestvovanje, veliki konsenzus, oprečne interese i razmimoilaženja).

Imajući sve ovo u vidu, ovaj priručnik ne može da ponudi jedinstveni model partnerstva niti samo jednu jedinu definiciju. Umesto toga, on istovremeno nastoji da istražuje tematiku i da se strukturira u praktični instrument za različite nivoe, oblike i tipove partnerstva i da na taj način pruži detaljan pregled onoga šta partnerstvo može da bude, i kako bi moglo i trebalo da se koristi ili unapredi. Da bi se ova zamisao ostvarila, priručnik se zasniva na brojnim različitim izvorima koji sežu od akademskih istraživanja do svakodnevne prakse partnerstva.

Dok će glavna perspektiva, koju priručnik zauzima, biti partnerstvo unutar EU radi sticanja mogućnosti za korišćenje EU Strukturalnih fondova (SF), najveći broj prikazanih argumenata i praksi mogu da se primene u brojnim područjima postupaka - kako u kontekstu EU, tako i u nacionalnim, regionalnim i lokalnim kontekstima. U stvari, postoje velike sličnosti između Strukturalnih fondova [Structural Funds] i Pomoći za zemlje koje su pred stupanjem u EU [Pre-Accession Aid] (IPA) te Instrumenta novog postupka susedstva [Instrument of the New Neighbourhood Policy] (ENPI). Sadašnja

¹ Pratt, et al (1998) u Balloch, S. Taylor, M. "Partnership Working: Policy and Practice" The Policy Press, 2001.

struktura Strukturalnih fondova se sve više koristi kao obrazac za strukturiranje ovih novih instrumenata (a naročito njihova prekogranična dimenzija). Na primer, Komisija više ne uplaćuje novac na jednostavan način. Sada sve više pokušava da se osigura da relevantne vlasti pažljivo koriste doznačeni novac. To znači da fondove koje je dao EU, valja koristiti da bi se implementirali **aktivne razvojne politike**. Na primer, Komisija sada zahteva **ko-finansiranje** od strane relevantnih vlasti. Ovo se čini sa ciljem da bi se kod primalaca sredstava podstakla odgovornosti i nastojanja da ovi fondovi upotrebe uspešno i delotvorno (kao što je već pokazalo iskustvo sa Strukturalnim fondovima).

Drugi elemenat sličnosti odnosi se na **višegodišnje programiranje**, kao u slučaju dosadašnjih Strukturalnih fondova, a što će takođe karakterisati spoljne aktivnosti EU. Ovakvo višegodišnje programiranje će prisiliti relevantne vlasti da promisle svoju razvojnu strategiju i preumere je sa oportunističkog lova za fondovima prema stvarnoj upotrebi ovih fondova. Odnosno, da promisle kako će se tokom dužeg vremenskog perioda ti fondovi koristiti, kakav uticaj će imati na ekonomiju i na lokalno stanovništvo, itd.

Počev od sledećeg programskog perioda (2007-2013), u Novom instrumentu susedstva [New Neighbourhood Instrument] će se primeniti **EU princip partnerstva** (koji će biti detaljno obrazložen u narednom citiranom paragrafu). Komisija će tražiti stvaranje partnerstva u koja će biti uključeni predstavnici različitih tela i organizacija iz svake zemlje tokom planiranja i razvoja strategije. Drugim rečima, Komisija pospešuje nastanak demokratskih procesa a istovremeno se osigurava da implementirani projekti budu korisni za EU u celini, a ne samo za pojedinačnu zemlju.

Svi ovi elementi su vidljivi u predlogu Komisije u propisu "postavljanje opštih odredbi koja će ustanoviti Evropski susedski i partnerski instrument [ENPI]" (COM(2004) 628 Final) u kome član 4 glasi:

*"... - Asistencija će biti ustanovljena u partnerstvu između Komisije i korisnika, a programiranje asistencije će se ostvariti, na odgovarajući način, angažovanjem centralnih, regionalnih i lokalnih vlasti, građanskog društva i društvenih partnera;
- Asistencija će biti uslovljena su-finansiranjem kako bi se*

promovisala svest o vlasništvu te do krajnje mere povećao njihov efekat delovanja.

Ovi principi se takođe primenjuju u kontekstu EU koheziivne politike (postupka) te odražavaju dvostruku prirodu instrumenta (spoljni postupak i ekonomsku i socijalnu koheziju) kada dođe do finansiranja preko-granične i preko-regionalne saradnje između zemalja partnera i država članica.“

Ukratko rečeno, sasvim je izvesno da će iskustva i **najbolje prakse** po pitanju partnerstva, koja su stečena u dugogodišnjoj primeni SF u državama članicama (kako starim tako i novim) biti primenjena na sve susedne zemlje koje su obuhvaćene relevantnim postupcima EU.

Stoga, počev od definicije principa partnerstva na nivou EU, ovaj priručnik će pokušati da istražuje koncept i ideje koje se nalaze u osnovi istog, kao i neke oblike i strukture koje isti može da poprira. Praksa partnerstva je uključena u priručnik i u obliku praktičnih primera i najboljih praksi uzetih iz nekoliko različitih zemalja (počev od starih do novih država članica i susednih zemalja EU).

1. PARTNERSTVO U EU

Princip partnerstva je u EU je uveden najpre 1988. godine kao prvi od četiri osnovna principa koji su merodavni za Strukturalne fondove (SF) – ostala tri principa su: Dodatnost [Aditonality], Programiranje i Koncentrisanje. Od tada pa do danas, ovaj princip se značajno razvio. Ono što je počelo kao štura definicija koja je uključivala samo Komisiju i države članice, razvilo se do šireg partnerstva koje uključuje srednje nivoe vlasti (na primer regije), kasnije i društvene partnere, i sada se konačno proširilo i na, kako je definisala Komisija “ostale kompetentne vlasti”.

Definicija principa partnerstva koja je sadržana u Pravilniku Saveta Evrope iz 1999 (1260/1999) je važeća i za sadašnji programski period. U kontekstu EU fondova, programa i projekata, ovaj princip ima za cilj da u svakoj državi članici postigne najbližu moguću saradnju između Komisije i relevantnih vlasti na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou kroz sve najrazličitije faze Strukturalnih fondova od pripremnih do implementacije (uključujući monitoring i evaluaciju).

član 8 Pravilnika iz 1999 govori sledeće o partnerstvu:

“1. Akcije zajednice će doprinositi određenim nacionalnim operacijama ili nadopunjavati iste. One će biti donesene u tesnoj saradnji, u daljem tekstu navedenoj kao “partnerstvo”, između Komisije i države članice, i zajedno sa vlastima i telima određenim od strane države članice u okviru njenih nacionalnih zakona i važećih pravnih postupaka kao što su:

- regionalne i lokalne vlasti i druge nadležne javne vlasti,
- ekonomski i socijalni partneri,
- bilo koja druga kompetentna tela unutar ovog okvira.

Partnerstvo će se sprovoditi u punoj saglasnosti sa pripadajućim institucionalnim, pravnim i finansijskim snagama svakog partnera kao što je definisano u prvom pod-paragrafu.

Cilj Principa partnerstva jeste da se u svakoj državi članici EU postigne najbliža moguća saradnja između Komisije i relevantnih vlasti na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou kroz sve različite faze Strukturalnih fondova od pripreme do implementacije (uključujući monitoring i evaluaciju)

Tokom pripreme najreprezentativnijeg partnerstva na nacionalnom, lokalnom ili drugom nivou, države članice će stvoriti široko i delotvorno udruženje od svih relevantnih tela, u skladu sa nacionalnim zakonima i praksom, uzimajući u obzir potrebu da se promoviše jednakost između muškaraca i žena i održivi razvoj kroz integraciju zaštite životne sredine i zahteva za poboljšanje.

Sve strane koje su uključene u takav vid saradnje, u daljem tekstu "partneri", smatraće se partnerima koji streme za istim ciljem.

2. Partnerstvo uključuje pripremu, finansiranje, monitoring i evaluaciju pomoći. Države članice će osigurati udruženost relevantnih partnera na različitim nivoima programiranja, uzimajući u obzir vremensko ograničenje za svaki nivo.

3. Tokom primene principa supsidijarnosti, implementacija pomoći će biti u nadležnosti država članica, te bez predrasuda prema moćima kojima Komisija raspolaže, prvenstveno radi sprovođenja generalnog budžeta Evropskih zajednica."

Tek su se odnedavno počeli voditi razgovori o tome da se **NVO** doslovno **unesu u definiciju principa partnerstva**. Zapravo, tek u svom nedavnom predlogu odredaba Strukturalnih fondova za sledeći programski period (COM (2004) 492 final) Komisija po prvi put spominje NVO i druge građanske organizacije kao aktivne partnere u Strukturalnim fondovima.

Kao što se očekivalo kada se ovaj predlog pojavio (u julu/srpnju 2004), član koji je definisao novi princip partnerstva u predloženim pravilima bio je ubrzo poništen u Savetu. Na sreću Evropski parlament je zauzeo čvrst stav u korist građanskog društva, tako da se termin NVO ipak zadržao u konačnom tekstu Odredbe. Međutim, ako se taj tekst uporedi sa predlogom Komisije, zapaža se da je Savet ipak "razvodnio" konačnu formulaciju.

Novi član 11 Odredbe Saveta 1083/2006 (izdat 11. jula/srpnja 2006) ovako definiše partnerstvo:

"1. Ciljevi Fondova će se sprovoditi u okviru bliske saradnje (od sad u tekstu, u „partnerstvu“), između Komisije i svake

države članice. Svaka država članica će organizovati, tamo gde je prikladno i u saglasnosti sa važećim nacionalnim zakonima i praksama, partnerstvo sa vlastima i telima kao što su:

- (a) kompetentne regionalne, lokalne, gradske i ostale javne vlasti;
- (b) ekonomski i društveni partneri;
- (c) svako drugo odgovarajuće telo koje predstavlja građansko društvo, partnere na zaštiti životnog okruženja, ne-vladine organizacije, i tela koja su nadležna za promovisanje jednakosti između muškaraca i žena.

Svaka država članica će odrediti najreprezentativnije partnere na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou iz ekonomskih, socijalnih, ekoloških i drugih oblasti (odsad u tekstu, „partnerima“), u skladu sa nacionalnim zakonima i praksama, uzimajući u obzir potrebu promovisanja jednakosti između žena i muškaraca, kao i održivi razvoj kroz integraciju zaštite životnog okruženja i zahteva za poboljšanje iste.

U praksi, princip partnerstva se na nacionalnom nivou primenjuje veoma različito širom Evrope

2. Partnerstvo će se sprovoditi u punoj saglasnosti sa odgovarajućim institucionalnim, pravnim i finansijskim moćima svake kategorije partnera, kao što je navedeno u paragrafu 1. Partnerstvo obuhvata pripremu, implementaciju, monitoring i evaluaciju operativnih programa. Države članice će uključiti, tamo gde nađe za shodno, svakog relevantnog partnera, i naročito regione, u različitim etapama programiranja unutar zadatog vremenskog roka za svaku etapu.

3. Svake godine Komisija će konsultovati organizacije koje predstavljaju ekonomske i društvene partnere na evropskom nivou u vezi pomoći iz Fondova.”

Sa tačke gledišta organizacija građanskog društva, ovaj novi član II je samo mali korak u pravom smeru. U drugu ruku, on ipak predstavlja zvanično priznanje EU institucija građanskom društvu za značajnu ulogu koju ono igra, a koju države članice više ne mogu ignorisati u potpunosti. Sve u svemu, ova nova definicija principa partnerstva daje državama članicama prilično neodređene smernice o tome kako da se odnose prema partnerstvu.

**Reorganizacija
kohezijske politike oko
Lisabonske strategije
je pretočena u jedan
broj promena koje će
zasigurno uticati na
funkcionisanje principa
partnerstva i verovatno
će građanskom društvu
uvećati tekoće da
pristupa fondovima**

Kao što se vidi u gore citiranim Pravilima, princip partnerstva je tesno povezan sa **principom supsidijarnosti** koji zahteva da odluke valja donositi na najkompetentnijem nivou vlasti. Međutim, sa tačke gledišta organizacija građanskog društva, princip supsidijarnosti ima prilično nejasnu ulogu. U jednu ruku, isti se može da koristiti za zastupanje šireg partnerstva uključujući NVO i sve druge relevantne teritorijalne aktere. U drugu ruku, taj i takav princip državama članicama daje popriličan prostor za manevrisanje i malo smernica od strane EU.

Svaka država članica primenjuje princip prema sopstvenom nahođenju i tradiciji kada se radi o saradnji između zvaničnih vlasti i ostalih tela, svom stepenu decentralizacije i stavu različitih državnih tela i službenika prema uključivanju drugih aktera u postupke i procese donošenja odluka. Stoga u praksi, države članice imaju priličan prostor za protežiranje ili sprečavanje partnerstava dajući im širu/užu definiciju, postavljajući određena pravila odborima za vršenje posla i monitoring i davanjem mehanizama za uključivanje partnera.

1.1. Arhitektura novih Strukturalnih fondova i partnerstvo

Reforma strukturalnih fondova koja se sada razvija i koja se primenjuje u sledećem programskom periodu (2007-2013) uticaće na funkcionisanje principa partnerstva na različitim nivoima. Da bi se razumeo mogući tok događaja, važno je pogledati novu arhitekturu SF i elemente koji utiču na reformu i karakterišu je.

Prvi važan koncept koji je oblikovao nove SF je takozvana **Lisabonska strategija**. Ova strategija (koju su izglasali predsednici država i vlada EU u martu/ožujku, 2000. godine) sastojala se od osnovnog nacрта za postizanje uspešne i kompetitivne evropske naučno zasnovane ekonomije do 2010. godine. U jednu ruku, Lisabonska strategija je uglavnom ostala nejasan koncept koji, za vreme pisanja ovog materijala, još uvek nije zaživeo. U drugu ruku, Evropska komisija je požurivala stvarnu primenu strategije premišljanjem i reorganizacijom strategije kako iz teoretske tako i iz praktične perspektive. Sa teoretske tačke gledišta, komisija je preoblikovala i redefinisala strategiju (uz pomoć, na primer, svog srednjoročnog pregleda – Kok izveštaja). Sa praktične tačke gledišta, komisija je reorganizovala svoj kohezioni postupak oko same Lisabonske

strategije. Stoga, investicije EU će se kroz njen Kohezioni postupak usredsrediti na ograničen broj prioriteta koji neposredno odražavaju Lisabonsku strategiju. Ovde, R&D aktivnosti (t.j. Istraživanje i razvoj) kao osnove za ekonomske promene i napredak izgleda da dobijaju poprilično u snazi.

Usredsređivanje na Lisabon je **uvelo u redovne tokove Inicijative zajednice i Inovativne akcije**. Ove inicijative i akcije su organizacijama građanskog društva dosad predstavljale glavnu tačku pristupa Strukturalnim fondovima. U jednu ruku, to znači da one praktično nestaju i da od država članica zavisi da li će uključiti organizacije građanskog društva u nacionalne i regionalne programe. Stoga organizacijama građanskog društva preostaje manje mogućnosti da se uključe u partnerstvo na operacionom nivou (u zavisnosti do koje mere će se Inicijative zajednice i Inovativne akcije primeniti u SF). Istovremeno ovo bi takođe moglo da utiče na učešće u programiranju i upravljanju fondovima (t.j. u komitetima za monitoring) pošto postoji opasnost da bi se aktivnosti u kojima je građansko društvo obično bilo partner mogle smanjiti u poređenju sa novim prioritetima i ciljevima koje su se stvorile oko Lisabonske strategije.²

Drugi veoma važan aspekt jeste sve veća **decentralizacija SF**. Kao što će biti spomenuto u poglavlju koje opisuje strateško partnerstvo, Evropska komisija je pojednostavila proceduru za programiranje SF i smanjila svoje sopstveno učešće pri odlučivanju o programima i akcijama koje valja ostvariti preko SF. Ovo smanjeno učešće Komisije bi moglo, postepenom transformacijom uloge Komisije u pukog "revizora" velikih projekata, da stvori manjak raznih nivoa učešća građanskog društva u upravljanju SF.

Princip partnerstva na političkom nivou zaista odražava i prenosi u svakodnevnu praksu prilikom implementacije projekata.

2 Komparativna analiza ciljeva i prioriteta starog (2000-2006) i novog (2007-2013) programskog perioda može da se pronađe u 3. poglavlju Priručnika za Finansiranje preko Evropske Unije [ECAS, ed. Guide to European Union Funding] „Strukturalni fondovi, Kohezioni fond i Pomoć za zemlje koje su pred stupanjem u EU“ [“Structural Funds, Cohesion Fund and Pre-accession Aid”].

2. TIPOVI I OBLICI PARTNERSTVA

Mada se po datoj definiciji dosad činilo da se princip partnerstva može primeniti samo kod političkog donošenja odluka kod EU i/ili na nacionalnom nivou (što se može nazvati "**strateškim partnerstvom**"), svakodnevna implementacija EU fondova konstantno koristi princip partnerstva. Danas, gotovo svi evropski projekti zahtevaju ogromna preko-sektorska i često nad-nacionalna partnerstva. Kada se podnose molbe za finansiranje od strane EU, jedan od najvažnijih zahteva i često i jedan od elemenata uspeha ili neuspeha projekta jeste sastav projektnog partnerstva.

Organizacije građanskog društva su svakako mnogo uključnije u ovaj drugi tip partnerstva (**operativno/projektno partnerstvo**) dok se u prvom tipu još uvek bore da steknu zaslužen priznanje. Ova dva tipa ili nivoa partnerstva poseduju zajedničke elemente ali i značajne razlike.

Svaki od ova dva tipa partnerstva može da poprimi različite oblike. Polazeći od različitih vrsta konsultacija, okruglih stolova i foruma, partnerstvo se praktično na različitim nivoima može primeniti veoma različito. Veoma često, oblik određenog partnerstva zavisi od geografskog nivoa implementacije. Na primer, na EU nivou, partnerstvo može da poprimi oblik konsultacije (sa širim interesnim grupama) ili pregovaračkih panela između država članica i Komisije. Na nacionalnom nivou, partnerstvo može češće da poprimi oblik konsultacija i pregovora. Na lokalnom nivou, partnerstvo se obično utelovljuje u forumima ili okruglim stolovima, ali i u strukturama operativnog projektnog partnerstva.

Sledeći paragrafi ukratko analiziraju tipove partnerstva i diskutuju neke od oblika i struktura koje oni mogu poprimiti.

2.1. Strateško partnerstvo

Ovaj tip partnerstva veoma dobro odražava princip partnerstva, kao što je definisano u već spomenutoj Odredbi Saveta. Ovo partnerstvo uključuje nekoliko tela i institucija iz Evropske komisije kao i nacionalne, regionalne i lokalne vlasti, mada na različitim nivoima i uz značajne razlike polazeći od jedne države članice do druge, a sve u cilju određivanja šireg konteksta za lokalnu implementaciju Strukturalnih fondova. U praksi ovo partnerstvo uključuje **pregovore i razgovore između različitih nivoa vlasti**: između Komisije i država članica oko pregovaračkog stola, pa zatim između država članica i regionalnih, lokalnih i drugih vlasti koje su uključivali u svoje nacionalne konsultacije. Rezultati ovih nacionalnog partnerstva i konsultacija bi potom sve države članice iznele na pregovarački sto sa Komisijom.

U odnosu na institucije i činioce koji sačinjavaju partnerstva na ovom nivou, postoji razlika između činilaca koji su uključeni u upravo spomenute pregovore i u tela uključena u upravni i operativni razvoj partnerstva. Ova tela, tj. **Rukovodeći autoritet i Odbor za monitoring** igraju važnu ulogu kada dođe do dogovora o strateškim smernicama, prioritetima i ciljevima, te čine vezu između dva partnerska nivoa.

Partnerstvo na ovom političkom nivou je osnovno za određivanje političkih i ekonomskih smernica, prioriteta i strateških ciljeva, a isto tako ono određuje finansijske i operativne instrumente.

2.1.1. Rukovodeći autoritet

Rukovodeći autoritet (MA – Managing Authority) je javno ili privatno telo na nacionalnom, regionalnom ili lokalnom nivou a imenuju ga države članice radi upravljanja Strukturalnim fondovima. Njegove odgovornosti uključuju monitoring, evaluaciju i osiguravanje dobre finansijske implementacije.

2.1.2. Odbori za monitoring

Postavlja ih svaka država članica u sporazumu sa Rukovodećim autoritetima. U te odbore ulaze predstavnici regiona, država članica i drugih odgovornih tela, i predstavnici Komisije kao posmatrači. Oni nadgledaju implementaciju, prilagođavaju strategiju po potrebi, razmatraju i odobravaju kriterijume za izbor zajednički finansiranih operacija, te ispituju rezultate i dostignuća implementiranog zadatka.

O sastavu ova dva tela odlučuju države članice. S jedne strane, javne i lokalne vlasti i ostali glavni teritorijalni činioци se bore za dobijanje veće uloge pregovorima između Komisije i država članica. S druge strane, postoje organizacije građanskog društva koje se takođe bore za mesto u Odborima za monitoring. Prisustvo građanskog društva u tim komitetima je uglavnom slabo, bez obzira na prisustvo svetlih primera u pojedinim državama članicama i programima.

2.1.3. Kako funkcioniše Strateško partnerstvo?

Sledeći odeljak će ukratko sažeti glavne korake koji se na ovom nivou partnerstva preduzimaju prilikom razrade Strukturalnih fondova. Na taj način će biti omogućeno da se vidi kako partnerstvo funkcioniše tokom svake faze. Biće zatim moguće ispitati koja su tela/institucije/organizacije uključeni u proces i do koje mere.

Valjalo bi priznati da su uslovi za pregovore o Strukturalnim fondovima bili posebno nepovoljni tokom pisanja ovog rada. Ova teškoća proizilazi iz činjenice da se sadašnji programski period (2000-2006) približava svom kraju i stoga, iako sadašnja SF pravila za izvršavanje zadatka još uvek važe, pažnja se u velikoj meri okrenula novom programskom periodu (2007-2013) i svim promenama koje će se desiti u svim fazama SF pregovora i implementacije. Sledeći paragrafi predstavljaju jedan vid komparativnog opisa takvih koraka.

Korak 1 – širi okvir postupaka

Uopšteno rečeno, pregovore u vezi SF započinje Komisija izdavanjem dokumenta o postupcima. Za period 2007-2013 Komisija je u martu 2004 izdala **Treći kohezioni izveštaj**. Ovaj izveštaj sadrži procenu ekonomske i socijalne kohezije širom EU te iznosi predlog političkog okvira i instrumenata za novi programski period SF. O ovom izveštaju se diskutovalo na nivou EU unutar relevantnih institucija (u Komisiji, Veću, Parlamentu a isto tako i u Ekonomskom i Socijalnom komitetu, te u Komitetu regiona). Ostala tela i institucije bi trebalo (u različitoj meri) da se uključe u ovu rundu konsultacija/pregovora – ovde se misli na regionalne vlasti, ekonomske i socijalne partnere, te građanska udruženja.

Korak 2 – Utemeljivanje budućih pravila

Na osnovu rezultata prethodnih koraka, Komisija donosi predloge odredbi SF. One će utvrditi načine kako će se SF upravljati i

implementirati. Na primer, prvobitni predlog Evropske komisije je uključivao (kako je ranije naglašeno), jasno spominjanje NVO kao partnera u razvoju, tokom monitoringa i evaluacije strukturalnih intervencija. Da ovo nije razvodnjeno na nivou Veća, to bi predstavljalo važnu promenu u načinu programiranja i implementiranja fondova na nacionalnom nivou. 14. jula 2004. godine Komisija je izdala Predlog glavnih odredbi SF (COM-2004/492) i četiri specifične odredbe: (2004/493 (Evropski socijalni fond), 2004/494 (Kohezijsni fond), 2004/495 (Evropski regionalni razvojni fond), 2004/496 (Preko-granična saradnja), 2004/490 (Evropski poljoprivredni fond za razvoj sela). Pre nego što ove Odredbe postanu zakon, o njima se diskutuje i potom odlučuje u trima EU institucijama u skladu sa procedurama usaglašavanja Opštih propisa i procedurama zajedničkog odlučivanja za odredbe koje se tiču fondova.³

Kao pomoć SF da oblikuje intervencije za 2007-2013 programski period, Komisija je 2005. godine takođe izdala **Strateške smernice zajednice** (COM 2005/299). Smernice sadrže prioritete i ciljeve koje bi valjalo da slede uglavnom sve države članice pri korišćenju fondova.

Korak 3 – Nacionalni nivo

Za period 2000-2006 države članice su predložile, na osnovu okvirnog postupka koji je dogovoren na EU nivou, **Nacionalni razvojni plan** koji daje smernice za trošenje SF (u smislu programa, ciljeva i specifičnih dostignuća). Posle diskusije i usaglašavanja sa Komisijom, ovaj dokument je preimenovan u "**Okvir za podršku zajednice**" (CSF) [Community Support Framework] ili **Jedinstveni programski dokument** (SPD).⁴ U skladu sa CSF ili SPD, države član-

3 **Procedure zajedničkog odlučivanja** se zasnivaju na principu pariteta između Evropskog parlamenta i Veća. To znači da ni jedna institucija ne može da usvoji zakonsku odredbu bez saglasnosti drugog partnera. Ako obe institucije ne mogu da se usaglase u vezi nekog zakonskog predloga, on se iznosi pred koncilijarni odbor koga sačinjava jednaki broj predstavnika Veća i Parlamenta. Tek kada ovaj odbor postigne saglasnost, tekst se ponovo šalje Parlamentu i Veću na konačno usvajanje i ozakonjavanje.

Procedura usaglašavanja znači da Veće mora dobiti saglasnost Evropskog parlamenta pre no što će se poduzeti određene veoma važne odluke. Parlament iskazuje svoj stav u vezi zakonskog predloga ali ne može da predlaže amandmane; on mora ili da ga prihvati ili odbaci. Prihvatanje ('saglasnost') zahteva apsolutnu većinu glasačkog tela.

4 Naziv SPD se koristi obično za manje zemlje.

ice će izneti nacрте daljih dokumenata, odn. Operativne programe i podneti Komisiji na odobrenje. Operativni programi pokrivaju ili određenu regiju ili temu i u tom okviru oni daju nacрте specifičnih ciljeva, prioriteta, mera i instrumenata programa koje nameravaju ostvariti. Detalji operacionih programa su izloženi u nekom narednom dokumentu, tj. Programskim dodacima (koje su, na primer, identifikovale Rukovodeće autoritete).

Za naredni programski period, države članice su donele predlog **Nacionalnog strateškog referentnog okvira** na osnovu Strateških smernica zajednice. Planovi Nacionalnog razvojnog plana nisu više obavezujući; ipak, Evropska komisija još uvek mora da izda saglasnost za Operativne programe. Više se ne zahtevaju Programski dodaci.

Ukratko rečeno, programske faze za period 2007-2013 su pojednostavljene. **Evropska komisija smanjuje svoju ulogu u stvarnom upravljanju SF**, ostavljajući tako državama članicama veću slobodu u odlučivanju kako će koristiti SF.

2.1.4. Kako se formira partnerstvo na ovom nivou i koja tela u njemu učestvuju

Nedavno izdati referat diskusije Evropske Komisije (DG Regio) analizirao je primenu principa partnerstva u 14 država članica u toku programskog perioda 2000-2006.⁵ Referat se zasnivao na internim dokumentima i procenama Komisije (u najvećem broju slučajeva pripremili su ga službenici svakog geografskog područja) i na upitniku koga su ispunjavali partneri koje je Komisija zvanično priznala.^{6 7}

5 "Partnerstvo za vreme programskog perioda 2000-2004 – Analiza primene principa partnerstva". Diskusioni predložak DG Regio – Evropske komisije, iz novembra 2005.

6 U samom referatu se priznaje, a valjalo bi da se i ovde spomene, da sadržina diskusionog predložka nije bila predmet ni jedne nezavisne provere.

7 Tj. osam partnera koje je sama Komisija izabrala za konsultacije (CEEP (Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général) -CES (Confédération Européenne des Syndicats) -COPA-COGECA (Comité des Organisations Professionnelles Agricoles de l'Union Européenne - Confédération Générale des Coopératives Agricoles de l'Union Européenne) -EUROCHAMBRES (Association of European Chambers of Commerce and Industry) -EUROPECHE (Association des Organisations Nationales d'Entreprises de Pêche de l'U.E) -UEAPME (Union Européenne de l'Artisanat et

Sledeća tabela sažima učesće aktera u programskom periodu SF za period 2000-2006:

faza		činioci	uloga partnera
programiranje	Razvojni plan/ Okvir za podršku zajednice (CSF)	Komisija (COM), države članice (MS)	konsultativna
	Pojedinačni programski dokument (SPD)	Nacionalni, regionalni i drugi nivoi vlasti – imenovani od strane MS	konsultativna
	Operativni program (OP)	COM, MS	konsultativna
	Programski dodatak (PC)	MS ili Rukovodeći autoritet (MA), Odbor za monitoring (MC), partneri	konsultativna uloga, ili deluje kroz MA ili MC
Rukovođenje / implementacija		MS, nacionalne, regionalne vlasti, javne ili privatne organizacije – postavljene od strane MS	konsultativna uloga, ili deluje kroz MA ili MC
monitoring		MS, nacionalne, regionalne, lokalne vlasti, javne ili privatne organizacije - postavljene od strane MS. činioci uglavnom deluju preko MC	učesće u MC-ima - ali u zavisnosti od zemlje imaju različitu snagu ili legitimnost. Uloga od konsultacije do jednakog prava glasa.
Evaluacija	Prethodna evaluacija	MS ili MA, MC, partneri	konsultativna uloga, ili deluje preko MA ili MC
	srednjoročna evaluacija	nezavisni evaluator pod supervizijom MA u saradnji sa COM i MS	konsultativna uloga, ili deluje preko MA
	Završna-naknadna evaluacija	nezavisni evaluator pod supervizijom COM u saradnji sa MS i MA	konsultativna uloga, ili deluje preko MA

Što se tiče radnog mehanizma partnerstva, referat ističe jedan broj zanimljivih tačaka.

Prvo, u opštim izrazima, partnere bira Rukovodeći autoritet koji na osnovu određenog broja elemenata (specifične kompetentnosti, potencijalnog doprinosa programu ali prečesto i političke pripadnosti

Učešće grupa koje se bore protiv siromaštva i grupa iz humanitarnog i volonterskog sektora kao partnera u Odborima za monitoring je veoma ograničeno.

i političke/ekonomske moći), odlučuje o ravnoteži među njima. U ovom kontekstu, primećuje se da **predodređene procedure i zakonodavne osnove u izboru partnera postoje samo u 4 od ispitanih 14 država članica.**

Drugo, u odnosu na programske faze, referat izveštava da su u otprilike polovini država članica partneri učestvovali u postavljanju indikatora, ciljeva, razrađivanju projektnih kriterijuma i izboru projekata. Takođe, u preko polovine država članica, partneri su učestvovali u razradi Programskih dodataka.

Treće, društveno-ekonomski partneri kao da nisu bili uključeni u svakodnevnu implementaciju SF izuzev u nekoliko slučajeva gde su imali konsultativnu ulogu.

četvrto, u odnosu prema Odborima za monitoring, referat je primetio da su učestvovali uglavnom sindikati, organizacije poslodavaca i da to uglavnom zavisi od tipa fondova. Uloga partnera u takvim odborima se uglavnom odnosi na širenje informacije u javnosti, mada u većini slučajeva, oni poseduju prava učestvovanja i glasa kao i drugi članovi.

U odnosu na teškoće u primeni partnerstava, izgleda da slabo koordinirane institucionalne strukture sa kompetencijama koje se preklapaju mogu da vrše negativan uticaj na učešće i odvrćaju voljne partnere. Istovremeno, od učešća u, recimo, Odborima za monitoring ove strukture se mogu odvratiti administrativnim teretima i sputavanjem u vremenu i kapacitetima (na primer dugim i visoko tehničkim diskusijama za vreme sastanaka).

Pošto je opisano kako partnerske procedure na ovom nivou u praksi funkcionišu, sada je važno ispitati kako i dokle su organizacije građanskog društva sposobna da se uključe u proces.

2.1.5. Do koje mere se u ovom procesu čuje građansko društvo?

Dve skorašnje publikacije sadrže relevantne i ažurirane informacije. Priručnik za upravljanje Strukturalnim fondovima Evropske unije [Manual on the Management of European Union Structural Funds], izdanje EAPN (Evropske mreže za borbu protiv siromaštva) [Euro-

pean Anti-Poverty Network] iz 2006 iznosi sliku o tome na koji način partnerstvo na ovom nivou uspeva da stvori jednu konzistentnu grupu starih i novih država članica. Izveštaj koji je ECAS izdao 2004. godine „Iluzija inkluzije“ [The Illusion of Inclusion], ispitao je implementaciju partnerstva prilikom korišćenja pomoći u zemljama koje su pred pristupanjem u EU i rane pregovore za 2007-2013. godinu u novim državama članicama iz istočne i centralne Evrope. Slika koja je dobijena iz tih istraživanja je veoma šarolika.

Što se tiče prvog i drugog koraka, konsultacija u vezi šireg strateškog okvira SF je bila prilično ograničena. Na osnovu Kohezionog izveštaja i Smernica, stiče se utisak da je Komisija uključila veoma ograničeni broj organizacija izvan javne administrativne mreže.⁸ Kako je to Brian Harvey naglasio u ECAS izveštaju, Komisija nije ispoštovala svoje sopstvene minimalne standarde za konsultacije, pošto u programiranju Strukturalnih fondova za 2007-2013. godinu **nema dokaza da se konsultovalo sa građanskim društvom na EU nivou**, ni da je Komisija pravovremeno odgovorila na zahteve za uvid u relevantne dokumente, niti da je načinjen nacrt plana za konsultacije. Takav nedostatak stvarne konsultacije sa građanskim društvom bio je takođe vidljiv kada je Komisija organizovala Kohezioni Forum, u maju/rujnu 2004. godine na koji NVO nisu bile pozvane i morale su da pregovaraju da bi dobile pristup svakom pojedinom slučaju.

Što se tiče konsultacije na nacionalnom nivou, izgleda da je veoma mali broj vlada u biti primenio princip partnerstva iznad ograničenog tumačenja centralna vlada – regionalna, lokalne vlasti – socijalni partneri (koji uglavnom uključuje organizacije poslodavaca i sindikate).

Međutim, bilo je moguće naći i neke dobre prakse. Na primer, u Velikoj Britaniji, građansko društvo je stvarno uključeno u dizajniranje i planiranje SF a ono prima i **tehničku asistenciju** i potporu za svoje aktivnosti na terenu. Drugi dobar primer dolazi iz češke Republike gde su organizacije građanskog društva uglavnom prihvaćene kao partneri a bile su uključene i u sastavljanje Strateškog nacionalnog referentnog okvira i Nacionalnog razvojnog plana za 2007-2013. U periodu 2004-2006 češke NVO su bile uključene u radne grupe koje su pripremale fondove a i u Odborima za monitoring. NVO su takođe u drugim zemljama uspele da dobiju mesta u Odborima za

Konsultacije sa organizacijama građanskog društva u vezi programiranja i implementacije Strukturalnih fondova su uglavnom bile veoma oskudne.

⁸ To jest, osam zvaničnih, ranije spomenutih partnera.

Partnerstvo veoma dobar koncept, kome je međutim potrebno još mnogo dorade sa tačke gledišta praktične primene.

monitoring (na primer u Sloveniji, Slovačkoj i Mađarskoj). Međutim, slučajevi učešća organizacija građanskog društva na ovom nivou partnerstva jesu veoma fragmentirani i nisu koherentni. Uprkos istaknutih dobrih primera, uključenost građanskog društva u SF kao punih partnera prilično razočarava. Kao da ni jedna vlast ne poseduje bilo koji **jasan plan konsultacije ili strategiju**. Veoma često je dozvoljeno vreme za konsultacije bilo prekratko. A kada bi i došlo do konsultacija, veoma često se nije radilo o specifičnim predmetima niti o sveopštim planovima, ili je bila čista formalnost bez mnogo sadržaja, niti je postojala neka stvarna namera da se saslušaju predlozi i da se u skladu s tim daju amandmani. U nekim slučajevima su se dokumenti menjali u poslednjem trenutku bez dozvole za dalju konsultaciju.⁹

No, zašto bi se vlade (na različitim nivoima) potrudile da poboljšaju kvalitet partnerstva i da uključe građansko društvo u njeno ostvarivanje? Sledeći paragrafi će pokušati da odgovore na ovo pitanje uz pomoć analize koristi i slabih strana partnerstva.

2.1.6. Koristi partnerstva

Dobiti od ovog tipa partnerstva su potencijalno mnogostruke. Zapravo, one ne dolaze automatski već zavise od čitavog broja faktora. Ako je partnerstvo uspešno, ono će proizvesti sve (ili najveći broj) pozitivnih elemenata. Međutim, ako partnerstvo nije uspešno, kao rezultat neće biti pozitivnih aspekata.

Delotvornost

Obično se smatra da partnerstvo ima pozitivne rezultate u pogledu na delotvornost programa i naročito na njihovu pripremu i razvoj, i da takođe utiče na izbor projekata. Na tom području, **izgleda da partnerstvo povećava prikladno i pravovremeno donošenje odluka**, sposobnost da se apsorbuju fondovi, delotvorno upravljanje sredstvima i prihvatanje programa sa strane uključenih činilaca (a takođe i zato što pomaže da se identifikuju stvarne lokalne potrebe).

⁹ Daljnji primeri najboljih i najgorih praksi mogu se pronaći u spomenutom EAPN Priručniku za upravljanje Strukturalnim fondovima Evropske unije i već ranije citiranom izveštaju ECAS.

Legitimnost, transparentnost i dinamizam

Često se čuje argumenat da partnerstvo povećava kvalitet odluka i procese donošenja odluka. Na primer, partnerstvo je sklono da poboljša koordinaciju iznad organizacionih granica i da pomogne da se izbegne dupliranje nastojanja. Partnerstvo na ovom nivou kao da pojačava inovatorstvo i stimuliše učenje koje prevazilazi organizacione granice. U stvari, smatra se da je partnerstvo jedna vrsta pristupa odozdo-naviše koji zamenjuje tradicionalni pristup odozgo-na-niže i daljinsko donošenje odluka sa odlukama i rešenjima lokalno stvorenim i usvojenim, i koji može da izbegne institucionalnu inertnost dodavanjem **inovativnosti i fleksibilnosti**.

Još jedan važan aspekt se odnosi na upliv koji učešće građanskog društva može da ima na razvijanje strategije i implementaciju fondova. Konačno bi fondovi mnogo lakše stigli do onih slojeva društva kojima su najpotrebniji.

Takođe, učešće građanskog društva (naročito pri izboru projekata i monitoringu) moglo bi osigurati bolju upotrebu fondova i **smanjiti slučajeve zloupotrebe i prevara**. Veoma dobar primer u ovom području nalazimo u CEE Bankwatch mreži, u izveštaju organizacije „Priatelji planete Zemlja”.¹⁰ Skandal zbog korupcije u Slovačkoj gde je došlo do zloupotrebe fondove za pripremu pristupa u EU okupio je grupu predstavnika NVO da osnuju NVO posmatrača-čuvara. Grupa je predložila nove pravne mere za sprečavanje zloupotrebe, korupcije i konflikata interesa pri upravljanju fondova koje je slovačka vlada primila i koristila koje su postale obavezujuće za rukovodeće autoritete.

Institucionalni kapacitet

Konačno, još jedna veoma važna ali i krajnje kontroverzna tačka jeste uticaj partnerstva na **razvoj institucionalnog kapaciteta**. Svakako, razvoj lokalnog partnerstva i prenos dobrih praksi u različitim institucijama mogu da imaju veoma pozitivan upliv. Međutim, kontroverznija tačka se odnosi da pitanje da li partnerstvo ima značajne efekte na institucionalne reforme naročito sa tačke gledišta snažnijih procesa decentralizacije u državama članicama.

Partnerstvo povećava legitimnost i transparentnost donošenja odluka, ali isto tako pozitivno upliviše i na kvalitet analize, planiranja i izbor prioriteta

Okrenutost građanskog društva prema socijalnim pitanjima može da izbegne preveliku usredsređenost na infrastrukturu i teške projekte time što će se socijalna pitanja držati u agendi

¹⁰ CEE Bankwatch Network, Friends of the Earth Europe "Public eye on the EU funds – Civil society involvement in the structural, cohesion and rural development funds" April 2005.

Ovo je veoma delikatno pitanje. U jednu ruku, sadašnji procesi decentralizacije u nekoliko EU zemalja (Francuska, Italija, Velika Britanija, Grčka, Portugal, Švedska itd) su rezultat nekoliko povezanih faktora - centrifugalnih sila stvorenih fenomenom globalizacije, koje opet postavlja nekoliko novih pitanja (na primer potrebe industrijskog restrukturiranja, rastuće socijalno isključivanje itd.) a kojima se bolje pristupa prihvatanjem lokalno usvojenih postupaka. U obzir bi trebalo uzeti još jedan faktor, a to je pomeranje u pravcu prihvatanja pristupa odozdo-naviše kao najboljeg za pitanja javnog postupka (industrijska promena, zapošljavanje itd) pošto se smatra da je fleksibilniji, usmereniji na cilj, integrisaniji i strateškiji. Svakako, decentralizacija se ne stvara jednostavno postojanjem niti stvaranjem partnerstva. Međutim, procesi decentralizacije se ipak osnažuju i povećavaju "procesima" partnerstva. Na primer, u nekim slučajevima princip partnerstva na nivou EU je "prisilio" neke države članice da "izmisle" nekakvu regionalnu vlast ili činovnike. U ostalim državama članica princip partnerstva je pronašao lakšu primenu pošto se oslanja na ranije postojeće institucionalne strukture (na primer u Nemačkoj). Drugi primeri su Poljska gde je došlo do novih razgovora o većoj decentralizaciji ili takođe Italija gde je proces decentralizacije sedamdesetih prihvaćen i pojačan već od ranih devedesetih.

Uglavnom, možda je razumno zastupati stav da su oba procesa kroz partnerstvo ojačavala jedan drugog, stimulišući uključivanje različitih tela i činovnika vlasti i drugih teritorijalnih činilaca u procese donošenja odluka. Istovremeno, oni su stimulisali uključivanje različitih procesa decentralizacije i razvoj regionalnih i socijalnih postupaka time što su omogućili da se formiraju oblici, strukture i sadržaji strateškog partnerstva.

2.1.7. Opasnosti i slabosti

Uzevši u obzir sve koristi partnerstva na strateškom nivou, sada je potrebno istražiti njegove potencijalne slabosti i rizike. Ponovo koristimo reč "potencijalno" jer, premda postoje slabosti i rizici, to ne znači da se partnerstvo uvek kreće u pogrešnom pravcu ili da su rizici previsoki, te da nije vredno proći kroz sve teškoće da bi se partnerstvo uspostavilo. Naprotiv, isticanje problema i rizika daje prvu osnovu da im se pristupi, te da se poboljša kvalitet partnerstva.

Potencijalni problemi partnerstva su vezani za njegovu osnovnu strukturu, tj. forum različitih tela koja predstavljaju različite nivoe vlasti ili u svakom slučaju, okupljaju različite interese da bi se postigao razgovor i donošenje **zajedničkih integriranih odluka**. Stoga, postoje rizici vezani za postavljanje beskonačnih i inkluzivnih procedura koje stvaraju pre haos nego praktične aranžmane.

Postoje takođe **rizici od prekomerne zastupljenosti snažnih interesa** (na primer, jakih ekonomskih partnera) koji žele da onemoguće slabije aktere. Postoje očite potencijalne teškoće u dijalogu sa stvarnim donosiocima odluka, naročito sa državama članicama a takođe i sa Komisijom. Na primer, kako se može osigurati da će odluku donesenu za okruglim stolom na nacionalnom nivou država članica nastaviti da sprovodi kada sedne za okrugli sto sa Komisijom? Iznenadujuće je to da sama Komisija često nije onoliko otvorena za dijalog koliko to izgleda i ona je sklona da (iz nekoliko političkih ali i praktičnih razloga) privileguje veće organizacije ili institucije kao "partnere".

Do izvesne mere, dobro efektivno partnerstvo je nešto za šta su potrebni iskustvo, umeće i kompetentnost a što se stiče samo vremenom. Stoga, ako je istina da su zrelost partnerstva (u smislu ustanovljenih odnosa zasnovanih na uzajamnom poverenju i poštovanju) i partnerski "kapacitet" (u smislu umeća potrebnog da neko postaje partner) bitni za zdravo funkcionisanje partnerstva, ti kapaciteti se stiču samo vremenom. Ovo je takođe istina za definiciju jasnih i priznatih uloga uključenih aktera i procedura i kvalitet struktura upravljanja.

Međutim, ovo ne treba da znači da vreme i napori koji su potrošeni na stvaranje i poboljšavanje partnerstva nisu dobro utrošeni. Naprotiv, pošto procesi partnerstva predstavljaju učenje tokom rada, sigurno da vredi pokušaj da se uči iz grešaka i uspeha, pa zatim da se pokuša ponovo. Istovremeno, sa tačke gledišta organizacija sa manjom ulogom unutar strateškog partnerstva, sigurno da vredi da se čuje njihov glas, te da se stremi za njihovim većim učestvovanjem i uključenosti u partnerstva. Upravo to čini ECAS zajedno sa drugim organizacijama na nivou EU, a naravno ovaj tip lobističkih aktivnosti bi takođe bio vrlo koristan na nacionalnom i lokalnom nivou kako bi se osiguralo da su svi činioци i interesi uzeti u obzir.

2.1.8. Preporuke za uspostavljanje i upravljanje uspješnih strateških partnerstava

Malopre spomenuti izveštaj o partnerstvu na strateškom nivou dao je dobar uvid u njegovo funkcionisanje ali isto tako i u njegove glavne nedostatke i slabosti. Organizacije građanskog društva bi trebalo da nastoje da poboljšaju ovo funkcionisanje i da se u sve većoj meri čuje njihov glas kako bi postepeno postali puni partneri čiji će se doprinos i uloga priznavati i vrednovati.

Ovaj paragraf ukratko sažima jedan broj praktičnih preporuka za NVO koje žele da se bave Javnim zastupanjem (kako na EU nivou tako i na nacionalnom/regionalnom) kako bi postale vidljivije, te da bi stekle ulogu koju zaslužuju prilikom određivanja razvojnih strategija unutar SF.

Aktivno učešće

Organizacije građanskog društva bi trebalo da prihvate **pro-aktivni pristup** kada dolazi do učešća u političkim i operativnim elementima na ovom nivou partnerstva. Na primer, građansko društvo bi trebalo da se bori da stekne više mesta u Odborima za monitoring. Pro-aktivni pristup na ovom području značio bi, na primer: - doći u kontakt sa aktivnim članovima Odbora za monitoring; stvoriti veze i dati da se njihov glas čuje kod onih koji odlučuju o sastavu tih odbora (nacionalnih i regionalnih vlasti, rukovodećih autoriteta itd.); uvek tražiti da se dobiju izveštaji odbora; skrenuti pažnju relevantnih viših vlasti na bilo koji nedostatak transparentnosti i na odbijanje konsultacije.

Informacija

Organizacija građanskog društva bi uvek valjalo da obezbede relevantne i najnovije dokumente koliko god je moguće ranije u procesu (na primer prve nacрте Strateških nacionalnih referentnih okvira, EU dokumente kao što su Strateške smernice za zajednicu ili dokumente postupaka kao što su Kohezioni izveštaji itd.). Da bi ovo bilo moguće, zainteresovane organizacije bi trebalo da budu u bliskom kontaktu sa drugim organizacijama (na primer na višem geografskom nivou), da stvaraju mrežu za razmenu informacija, ideja i dokumenata. Takođe bi trebalo da prepoznaju najuobičajenije izvore ovih informacija (na primer Web-sajtove ali takođe i službenike odgovorne za odnose sa javnošću itd.). Međutim, nije dovoljno da se

Organizacije građanskog društva bi trebalo da se uključe u diskusiju i u predlaganje nacionalnih i EU strategija

ti relevantni dokumenti samo pročitaju. Organizacije bi trebalo da se osiguraju da mogu isto tako imati pristup kritičkim procenama i analizama (svakako, nepristrasnim) relevantnih dokumenata ili postupaka. U praksi, aktivnosti informisanja uključuju i istraživanje i aktivno učestvovanje u raspravama time što bi se izdavali različiti tipovi publikacija od izjava za štampu sve do dokumenata postupaka i analize. Ovakve istraživačke aktivnosti mogu da budu veoma važne i mogu da podupiru druge bitne aktivnosti kao što su posao zastupanja ali isto tako umrežavanje.

Posao javnog zastupanja

Na osnovu sakupljene informacije, organizacije bi trebalo da upriliče aktivnosti savetovanja, još bolje ako je to u saradnji sa drugim organizacijama unutar iste mreže koju koriste za razmenu informacija. Nacionalne organizacije su ključni akteri u ovoj aktivnosti. U jednu ruku, one bi trebalo da podrže a istovremeno da stiču znanje od organizacija na EU nivou i od mreža prilikom razvoja njihovog odnosa sa institucijama EU. U drugu ruku, trebalo bi da rade zajedno na nacionalnom nivou kako bi vršili pritisak na nacionalne, regionalne i lokalne institucije da ih ove uključe u rane faze razvoja strategije.

Koji bi trebalo da bude cilj ovog posla zastupanja? Sa veoma praktične tačke gledišta, aktivnostima zastupanja i lobiranja bi trebalo da se nateraju institucije zadužene za određivanje razvojne strategije da organizuju **što je više moguće dalekosežne konsultacije**. Aktivnosti zastupanja ne bi trebalo da budu okrenute samo prema sastavu uključenih partnera. Da bi konsultacije bili delotvorne, institucije bi trebalo da usvoje ostvarivi plan koji treba da sadrži:

- Izradu plana konsultacije sa jasnijim ciljevima i krajnjim rokovima
- Pripremu delotvornih strategija komunikacije (na primer, dobro reklamiranih Web-sajtova na kojima stoje na raspolaganju razni dokumenti, izjave za štampu itd.)
- Organizacijama učesnicama bi trebalo dati dovoljno vremena da promisle relevantne dokumente i da sačine primedbe i preporuke
- Trebalo bi ostaviti dovoljno vremena organizacijama da reaguju u svakoj fazi procesa donošenja postupaka
- Rezultati konsultacije bi trebalo da se predstave u izveštajima te da se isti učine dostupnima javnosti

Umrežavanje i izgrađivanje koalicije

Kao što je pokazano u gornjim paragrafima, delotvorno umrežavanje se nalazi u osnovi najkorisnijih aktivnosti. Veoma često institucije na različitim nivoima (EU, nacionalne, regionalne i lokalne) tvrde da, pošto je sektor građanskog društva ekstremno razuđen a karakterišu ga male i veoma male organizacije koji predstavljaju isuviše raznorodne interese, one ne raspolažu sredstvima da se sa njima konsultuju. Ovakav argumenat više ne bi smeo da bude izgovor za odluke "iza zatvorenih vrata". Umrežavanje sa koordinacijom i kooperacijom koje ono uključuje, jeste najdelotvornije sredstvo da se postigne dovoljna kritična masa kako bi institucije saslušale i uzele u obzir ono što čuju.

Umrežavanje je bitna aktivnost koja je tesno povezana sa drugim važnim aktivnostima i može da posao organizacije učini najdelotvornijim. Ustanovljene ali i labave mreže (na primer mreže zasnovane na kontaktima) mogu da budu veoma važne za razmenu informacija, i osiguravaju vašoj organizacija da bude u toku sa najnovijim dešavanjima itd. Aktivnosti umrežavanja građanskih organizacija bi trebalo vršiti na dva različita načina. "**Elektronsko umrežavanje**" je veoma delotvorno, jeftino i štedi vreme u povezivanju jedne organizacije sa drugom koja deluju u sličnim područjima. Ovakva vrsta umrežavanja osposobljava organizacije i osobe udaljene jedne od drugih da udruže nastojanja, da rade zajedno i dele ideje i iskustva. Ipak, elektronsko umrežavanje ne može i ne bi trebalo da zameni tradicionalnije vidove umrežavanja "oči u oči". Direktna komunikacija i kontakti oči u oči su krajnje važni. Da bi umrežavanje bilo delotvornije, direktne sastanke i kontakte bi trebalo nadopunjavati elektronskim umrežavanjem. Stoga bi organizacije trebalo da neke od svojih fondova namene isključivo za aktivnosti umrežavanja. Dakle, budžetske linije u njihovim ukupnim budžetima trebalo bi da pokrivaju troškove slanja ključnog osoblja na događaje, konferencije ali isto tako na sastanke koji bi mogli da im obezbede nove važne kontakte.

Aneks nudi koristan spisak mreža civilnog društva koje rade na nivou EU, a koje bi zainteresovane organizacije mogle da kontaktiraju radi daljih informacija u vezi aktivnosti i članstva.

Podrška i prikupljanje sredstava

Da bi organizacije mogle da ostvare sve spomenute aktivnosti, trebale bi da imaju značajnu podršku kako bi mogle ne samo da izađu na kraj sa obimom posla (veoma često su dokumenti na ovom nivou veoma tehnički i/ili dugački) već i da pronađu finansijska sredstva za pokrivanje troškova za učestvovanje. Da bi mogle da ovo urade, organizacije građanskog društva bi morale da se kvalifikuju za primanje tehničke pomoći. Stoga, u okviru gore spomenutih aktivnosti zastupanja organizacije bi trebalo da nastoje da ostvare posebne finansijske šeme koje će im omogućiti da učestvuju kao puni partneri. Jedan veoma dobar primer takve finansijske šeme je “**Global Grants**”. Ovaj tip grantova je veoma fleksibilan instrument koji podržava organizacije građanskog društva. Na primer, ovaj sistem je prihvaćen u češkoj Republici tokom implementacije pomoći za zemlje pred pristupanjem u EU u periodu 2000-2006 i dokazao se kao veoma koristan instrument koji građanskom društvu omogućava aktivno učestvovanje.

Organizacije građanskog društva moraju biti kvalifikovane za primanje tehničke pomoći

2.1.9. Primeri strateškog partnerstva iz zemalja koje su u susedstvu sa EU

Ovaj članak ukratko sažima dva iskustva strateškog partnerstva koja su ostvarena u Srbiji

Studija slučaja iz Srbije: „Sunčano naselje” u Novom Sadu

U “Sunčanom naselju” u Novom Sadu stanuju oko romske 62 porodice. Životni uslovi ovih porodica su prilično teški (nezaposlenost, nemogućnost prijave trajnog boravka, veoma ograničeni javni servisi - rasveta, snabdevanje vodom, prevoz dece do najbliže škole). Da bi počela rešavati ove problema jedna lokalna NVO (EHO – Eku-menska humanitarna organizacija) organizovala je seriju foruma na temu “Perspektive Sunčanog naselja”. Cilj foruma bio je:

- Rešiti probleme naselja u vezi pravnih pitanja i osnovne infrastrukture
- Poboljšati komunikaciju između stanovnika naselja i lokalnih zvaničnih institucija.

Forum se sastojao od 12 stanovnika/ca naselja (demokratski izabranih unutar naselja), predstavnika NVO sektora, predstavnika lokalnih institucija a i lokalnih medija.

Forum se sastajao 15 puta. Postignut je čitav broj važnih ciljeva. Istovremeno, uočene su brojne teškoće, koje su delimično smanjile mogućnost za ostvarivanje pozitivnih rezultata. Međutim, naučene su neke lekcije koje valja imati u vidu kada se implementiraju slična iskustva u budućnosti.

Pozitivni ishodi i rezultati

- Forum je uspostavio saradnju između NVO i sektora zvaničnih vlasti da bi se oslovili problemi lokalnog razvoja.
- Forum je pomogao da se izgrade kapaciteti zastupanja i lobiranja, te stručnosti uključenih NVO što je potom stavljeno na raspolaganje drugim lokalnim NVO.
- Povećana je svest lokalnih institucija u vezi njihove odgovornosti za rešavanje problema lokalnog razvoja
- Izgrađeno je 5 javnih bunara i 20 javnih toaleta a nekoliko stanovnika je uvelo vodovod u svoje domove
- Kuće su dobile kućne brojeve.

Negativni aspekti i naučene lekcije

- Rad Foruma je iznedrio na površinu nedostatak kompetencije i osoblja gradskog sekretarijata za zdravstvenu i socijalnu zaštitu. Ovo je značilo slabo učestvovanje i uključivanje u aktivnosti Foruma.
- Krutost i birokratizam institucija.
- Proces je ometen zbog promena u političkom opredeljenju vlasti
- Teškoće između lokalnih institucija i NVO (uglavnom zbog verske zasnovanosti NVO)
- Investicije u izgradnju kapaciteta lokalnog stanovništva koje je učestvovalo u Forumu bile su nedovoljne. Kao rezultat, komunikacija i sistem izveštavanja nisu bili dobro razvijeni a to je značilo da lokalno stanovništvo u naselju nije bilo dobro informisano o aktivnostima Foruma.
- Uključene NVO (a naročito EHO) nisu raspolagale dovoljnim praktičnim iskustvom i nisu imale iskusnog člana osoblja koji bi radio u Forumu
- Nije postojala jedna određena kontakt osoba koja bi brinula za odnose između institucija i organizacija koje su učestvovala.

Konačno, uključene organizacije su zaključile da postoji potreba da se povežu sa drugim romskim organizacijama na tim ranim

nivoima i da je veoma važno razvijati umeća i znanja, i umrežavanje sa drugim organizacijama (i u inostranstvu). U izveštaju studije slučaja, EHO naglašava da bi najbolje prakse sa sličnog područja bile veoma važne ali njih momentalno u regionu nema.

Studija slučaja iz Srbije: "Fokus Vojvodina"

Glavni cilj ovog projekta bio je evaluacija kvantitativnog i kvalitativnog učešća građana u javnom životu lokalnih zajednica. Projekat je direktno obuhvatio četiri opštine (to jest Bač, Bela Crkva, Indija, Subotica); mada je imao za cilj da proširi stečeno znanje, veštine i praktično iskustvo na mnogo širi region.

Projekat se sastojao od čitavog niza aktivnosti od treninga do studijskih poseta i praktičnog iskustva. Važan aspekt koji je doprineo uspehu iskustva bila je potpora i savet preko međunarodnih partnera (tj. holandskih, poljskih i drugih partnera iz centralne Evrope) koji su raspolagali obilnim iskustvom u organizovanju učestvovanja građana u instrumentima lokalne uprave, a i slično okruženje i iskustvo (naročito istočnoevropski partneri) u pogledu na tranziciju iz zatvorenog sistema prema otvorenom demokratskom sistemu.

U toku implementacije program je naišao na teškoće sa kojima su se partneri uspešno suočili. Na primer, zbog velikog broja partnera postojale su početne teškoće u vezi sa podelom uloga i zadataka. Bilo je potrebno nekoliko meseci da bi se ove tačke razjasnile. Za volju postizavanja ovoga (a i da bi se razvile sve aktivnosti) tim je ustanovio delotvoran sistem komunikacije, premda je i to u početku bilo teško zbog razlika u upravljanju. To jest, sektor NVO je koristio e-mail za komunikaciju što nije bio slučaj kod lokalnih institucija; pored toga holandski partneri su težili da planiraju aktivnosti mnogo ranije od svojih lokalnih partnera.

2.2. Projektno partnerstvo

Ovaj tip partnerstva karakteriše operativni nivo. Stoga, mada oni žele da postignu svoje specifične ciljeve, ovi ciljevi su obično smešteni u širi kontekst prioriteta o kojima je partnerstvo odlučilo na strateškom nivou.

Partnerstvo na operativnom nivou se ustanovljava da bi se ostvarili specifični projekti unutar širih i već ustanovljenih prioriteta

Drugi aspekt ovog partnerstva se sastoji u tome da je obično ustanovljeno kao odgovor na regionalni/EU konkurs za projektne predloge i zato je došlo do stvaranja i razvoja specifičnog projekta. Istovremeno, trebalo bi takođe primetiti da postoje različiti fleksibilniji načini stvaranja nekog partnerstva, na primer, putem dijaloga sa drugim tipovima donatora. Na primer, projekat koga je finansirala fondacija može da zahteva jedan fleksibilniji način uspostavljanja partnerstva.

2.2.1. Tela koja upravljaju projektnim partnerstvom

Osnovna tela koja rukovode ovim tipom partnerstva su: Upravni odbor i projektni tim. Ponekad može da postoji i tehnički odbor za projekte koji se bavi tehničkim pojedinostima i gde je potreban savet stručnjaka radi razvoja i implementacije projekta. **Upravni odbor** je strateško i "političko" telo projekta. Ovaj odbor rukovodi razvojem projekta. Uglavnom ga sačinjavaju visoki predstavnici partnera direktno uključenih u projekat. Upravni odbor ima veoma važne funkcije:

- odlučuje o sveopštoj strategiji projekta (na primer davanjem novih ideja ali i stvaranjem novih kontakata i prilika koje valja istraživati)
- održava kontakte, na primer, sa donatorima i Odborom za monitoring
- monitoring implementiranih aktivnosti i davanje saveta, povratne informacije i vođstva

Važno je naglasiti da bez obzira koliko dobro predlozi projekta i bili pripremljeni, pošto se projekat odobri i sredstva namene, projekat neće bezuslovno slediti unapred određene smernice. Zato je uloga Upravnog odbora fundamentalna jer on pomaže da projekat ide u dobrom smeru prema ciljevima projekta, te daje ključne savete ukoliko bilo šta krene u pogrešnom pravcu.

Projektni tim jeste drugo temeljno telo ovog tipa partnerstva. Ovo je telo "kolektivno" odgovorno za ostvarivanje svih aktivnosti predviđenih u projektu. Sačinjavaju ga operativno ključne osobe iz svake partnerske organizacije koje vrše specifične aktivnosti ili zadatke za koje je organizacija odgovorna.

2.2.2. Koristi partnerstva

Zbog čega Komisija pridaje toliku pažnju partnerstvu na ovom nivou? Zašto jednostavno ne nameniti sredstva organizaciji i zamoliti je da izvede posao?

Kao prvo, preko-sektorsko i nad-nacionalno partnerstvo može lakše ostvariti ciljeve koji su od interesa na nivou EU i kao takvo, nije od koristi samo jednoj određenoj zajednici već i zajednicama širom EU.

Štaviše, stečeno iskustvo može da postane model najbolje prakse i ponavljati ga (ili izbegavati kao model loše prakse).

2.2.3. Opasnosti i slabosti

Međutim, projektno partnerstvo može i da ne uspe ukoliko u njemu ne postoji jedan broj faktora i elemenata. Uzevši u obzir projekte koje finansira EU, nekada postoji tendencija da se stvori "ad hoc" partnerstvo oko specifičnih poziva za tender radi stvaranja specifičnih "ad hoc" projekata. U tim slučajevima nekoliko faktora može u biti da odluči o neuspehu nekog projekta. Naročito važni su aspekti koji se tiču **predanosti i motivacije** uključenih partnera i osoblja koje radi na projektu. Ako se partnerstvo stvori na brzinu sa uskim oportunističkim pristupom samo da bi se dobio EU novac, ovakvo partnerstvo će verovatno značiti neuspeh projekta. Isto tako, ako se pravilno ne izaberu podobni partneri ili osoblje sa potrebnim umećem i kompetencijama, projekat će krenuti u pogrešnom pravcu ili će se u najmanju ruku suočiti sa velikim problemima. Dalji problem jeste manjkava komunikacija među partnerima. Ovi problemi su često vezani sa niskim kapacitetima i nekompetentnosti partnerskih organizacija. Naročito važno u ovom kontekstu su **rukovodeće i organizacione sposobnosti**.

Svi ovi negativni aspekti mogu da utiču na projekat mada je sam predlog projekta bio savršeno urađen. Ovo se takođe dešava jer ponekad uključene organizacije angažuju vanjske stručnjake da bi pripremili implementaciju projekta a onda im prepuštaju da sami upravljaju projektom. Ovaj aspekt valja izbegavati time što će se osigurati da osoblje partnerskih organizacija, koje će raditi na projektu čim se projekat odobri, samostalno uradi predloga projekta ili tesno saraduje i doprinosi radu stručnjaka koji priprema projekat.

Istinsko preko-sektorsko i nad-nacionalno partnerstvo okuplja veoma različito znanje i iskustvo koje, ukoliko je koherentno organizovano unutar partnerstva i projekta, može da proizvede visokokvalitetne projekte, odlične rezultate koji predstavljaju inovativne, integrisane aspekte i značajne dodatne vrednosti.

2.2.4. Preporuke za uspostavljanje i uspešno upravljanje projektnih partnerstava

Kada se želi uspostaviti partnerstvo od fundamentalne je važnosti da se obrati pažnju na to kako se ono stvara, na način izbora partnera itd.

U EU kao i u ne EU-projektima partnerstvo i njegova struktura i njegovo funkcionisanje je odlučujući faktor uspeha

Šta može da se uradi kako bi se rizici sveli na minimum i osiguralo da partnerstvo (i projekat) budu uspešni? Organizacije koje nameravaju da osnuju partnerstvo kako bi se odazvali pozivu ili predložili neki projekat nekoj fondaciji trebalo bi da osiguraju i uzimaju u obzir nekoliko stvari. Nekoliko praktičnih saveta prilikom uspostavljanja uspešnog projektnog partnerstva odnose se na:

Sastav partnerstva

Ključ za uspeh je pažljivi odabir partnera. Partneri u partnerstvu valjalo bi da raspolažu neophodnim umećima i znanjem (jezičku stručnost ne bi trebalo potcenjivati).

Vodeći partner treba da poseduje istinsko i delotvorno umeće rukovođenja.

Partnerstvo treba da seže preko nekoliko sektora. čak šta više, zavisno od cilja projekta, partnerstvo bi trebalo da bude nadnacionalno. Iznad svega, bitno je imati na umu da partnerstvo treba da uključuje raznolikost činilaca iz različitih okruženja (i u slučaju najvećeg broja evropskih projekata, iz različitih zemalja) koji sa sobom u partnerstvo unose različita iskustva, kompetencije i umeća.

Partnerstvo bi trebalo da bude motivisano rezultatom.

Dizajn i upravljanje projektom

Projekat bi valjalo da je sačinjen na osnovu doprinosa svih partnera koji će kasnije biti uključeni u implementaciju projekta.

Vođa projekta treba da je odgovoran za sveopšte ostvarivanje projekta i da osigura da je svaka aktivnost implementirana unutar datih rokova te da donese očekivane rezultate. Nadalje, dobra ideja bi bila da se svaki partner zaduži da detaljno sprovodi jednu projektnu aktivnost. Na taj način, teret posla se ravnomernije raspodeljuje među partnerima, a istovremeno će partneri osećati da je to projekat svih partnera te će imati pozitivan uticaj na rezultat projekta.

Da bi strategija bila delotvorna, potrebno je da odgovornosti budu jasno definisane i raspodeljene unutar partnerstva. čak šta više, svaki partner treba da se smatra odgovornim za zadatke koje tesno odražavaju njegovu/njenu stručnost.

Vođa projekta bi takođe morao da se uveri da postoji delotvoran međunarodni sistem monitoringa. Ako se radi o projektu koga je finansirala EU, postoje oblici monitoringa kojih se partneri redovno moraju pridržavati. Za projekte koje nije finansirala EU preporučuje se da vođa projekta sledi ovakav tip pristupa te da uvede važne instrumente monitoringa kao što su formulari za monitoring, kontrolni spiskovi i raspored poslova.

Efektivna komunikacija

Potrebno je uspostaviti sistem jasne, stalne i efikasne komunikacije. Delotvorna komunikacija unutar partnerstva je osnovni aspekt uspešnost projekta. Ovo može da se postigne korišćenjem čitavog broja instrumenata:

Web-sajt posvećen projektu mogao bi da bude prvi važan instrument. Takav sajt bi trebalo takođe da sadrži ograničeno interaktivno područje preko koga partneri mogu da izmene ideje i informacije. Pri planiranju projektnih aktivnosti, partnerstvo bi trebalo da jasno isplanira sve sastanke i razmene ideja vezanih za projekta. To bi, na primer, značilo da izuzev prvog polaznog sastanka, svakoj aktivnosti bi trebalo da prethodi nekoliko razmena misli i ideja među partnerima (na primer ne samo elektronskom poštom radi razmene operativnih informacija o aktivnostima, već takođe i konferencije za usaglašavanje strategije i smera svake aktivnosti) posle kojih će po mogućstvu uslediti lični susreti partnera. Zato, kada se priprema neki projektni predlog partnerstvo treba da odredi dovoljno fondova za ovaj važan aspekt projekta.

Umrežavanje

Važnost umrežavanja je već naglašena u prethodnim paragrafima u vezi strateškog partnerstva. Međutim, ono je od ključne važnosti i za projektno/operativno partnerstvo. Da bi se izbeglo ponavljanje, ovde ćemo naglasiti da aktivnosti umrežavanja na ovom nivou partnerstva mogu da pomognu organizacijama pri pronalaženju partnera. Delotvornom mrežom kontakata organizacije mogu lakše da nađu pouzdane i motivisane partnere.

Mada neke od ovih tačaka izgledaju kao nešto što se razume samo po sebi, možda će iznenaditi otkriće koliko mnogo one u praksi mogu da odluče o uspehu ili neuspehu projekta.

2.2.5. Primeri projektnih partnerstava iz zemalja koje su u susedstvu sa EU

Ovaj odeljak ukratko sažima nekoliko projektnih iskustava iz zemalja iz EU susedstva. Primeri su veoma zanimljivi a pokazuju kako su neki od aspekata partnerstva, o kojima je ranije bilo reči, stvarno odlučivali o uspehu odnosno neuspehu projekta. Svaki primer želi da analizira kako dobre tako i loše prakse prikazanog projekta. Zapravo, veoma često svaki projekat (čak i najuspešniji) može da sadrži teške elemente i aspekte iz kojih je moguće nešto naučiti za budućnost.

Albanija: projekat osnaživanja Saveta Kaneta roditelja

Ovaj projekat se bavi pitanjima kao što su: ljudska prava, dečja prava, sprečavanje trgovine ljudima, osveščivanje javnosti o zloupotrebi droge i alkohola, nepismenost, te partnerstvo škola-roditelji. Sadržao je tri glavne aktivnosti: trening kurseve, naknadni rad sa onima koji su prošli trening na "otvorenim" sastancima i konačno školske aktivnosti.

Partnerstvo na početku projekta uključilo je tri glavna partnera: Centar za Razvoj građanskog društva (CSDC), Mirovne snage i "Jeta e Re" (nova lokalna organizacija). Projekat je bio dobro strukturiran i podela odgovornosti i zadataka bila je veoma jasna. CSDC i Mirovne snage su dizajnirali projekat i bili su suodgovorni za održavanje kurseva treninga. "Jeta e Re" je bila odgovorna za izbor učesnika iz roditeljskog saveta koji će pohađati treninge i zatim je organizovala otvorene diskusije sa širom zajednicom. Konačno, roditeljski savet (koji je učestvovao u treninzima) je bio odgovoran da organizuje aktivnosti sa studentima (to jest, umetnička takmičenja u vezi predmeta o kojima se diskutovalo za vreme treninga).

Jedan izveštaj u vezi ovog projekta je naglasio da su se inicijalni problemi unutar partnerstva odnosili na manjkavu komunikaciju. Na primer, "Jeta e Re" je bila tesno povezana sa drugom većom organizacijom. Ali ovo nije bilo jasno drugim partnerima. Stoga ona druga organizacija nije bila u potpunosti svesna projekta, što se

završilo tako što se projekat usporio i aktivnosti su kasnile. Ipak su partneri uspeli da razjasne ovu stvar još u početnim fazama ostvarivanja projekta premda su morali da reorganizuju aktivnosti (i da redukuju otvorene sastanke samo na jedan posle svakog treninga), pa je zatim projekat bez teškoća nastavljen.

Makedonija: Kičevsko kulturno leto

Kičevo je grad na zapadu Makedonije u kome zajedno žive pripadnici više nacionalnosti (Albanci, Makedonci, Romi i Turci). Grad doživljava prilično veliko propadanje industrije što je prouzrokovalo porast nezaposlenost i socijalnih tenzija u regiji.

Lokalni centar za podršku NVO je pokušao da organizuje kulturne događaje (na primer "kulturno leto") okupljajući nekoliko lokalnih aktera iz drugih NVO, lokalnog biznisa, institucija i vlasti. Međutim, ova organizacija se suočila sa brojnim teškoćama počev od nedostatka znanja i veština dobre komunikacije i rešavanja problema, što je bilo odlučujuće za neuspeh inicijative. Uključena NVO kao da nije bila sposobna da delotvorno komunicira sa drugima te da zajedno rade. Takođe je nedostatak interesa lokalnih javnih vlasti i negativni odziv iz biznis-sektora ometao organizaciju Kičevskog kulturnog leta 2004.

Crna Gora: Omladinski projekat u Podgorici

Podgoricu (kao i celokupnu Crnu Goru) karakteriše značajna etnička, socijalna, verska i kulturna raznorodnost. Da bi se promovisala integracija i mirna koegzistencija ljudi iz tako različitih okruženja u istoj regiji, Centar za građansko obrazovanje je dizajnirao projekat za gradsku omladinu gde bi ona naučila da razume, poštuje i živi u miru sa različitim grupama. Glavna misao projekta bila je da okupi mlade ljude iz različitih okruženja da međusobno razgovaraju, te da se stvore novi kanali komunikacije, da razmene iskustva i uče jedni od drugih. Ostali partneri u ovom projektu bili su - lokalne škole (sa zadatkom da odaberu učesnike i podupiru neformalne metode učenja u projektu) i lokalne institucije (sa zadatkom da nađu smeštaj za studentske posete).

Međutim, partnerstvo je bilo prilično slabo. Škole se nisu uključile u projekat u početno planiranom broju. To je doprinelo nedovoljnom razglašavanju inicijative i težem izboru studenata. NVO se takođe suočila sa početnom slabom saradnjom sa lokalnim javnim vlastima.

Ove teškoće su znak jednog mnogo dubljeg problema - nedostatka saradnje između dva sektora. Ovaj problem je savladan ličnim kontaktima i ranije uspostavljenim odnosima.

Uprkos ovih problema, projekat je bio uspешan i reakcije učesnika su bile veoma pozitivne. Projektni tim sada namerava da implementira projekat na širem nivou. Kako se ilustruje u izveštaju, projektni tim je veoma svestan suočenih problema na ovom manjem nivou, te će obratiti veću pažnju na sastav partnerstva i da potpuno uključi svakog partnera u projekat.

3. TERITORIJALNI PAKTOVI: PRAKTIČAN PRIMER PARTNERSTVA

Teritorijalni paktovi predstavljaju veoma zanimljivu ilustraciju partnerstva. U ovaj rad je uvrštena kratka analiza teritorijalnih paktova pošto ona može da daje veoma dobar uvid u preporuke kako bi mogla da se organizuju uspešna partnerstva. No, važno je primetiti da **teritorijalni paktovi su veoma neobičan slučaj**. Oni predstavljaju primer partnerstva koje prolazi kroz dva gore opisana nivoa (to jest, strateško i operativno). U nekoliko slučajeva (a naročito u ranom eksperimentisanju paktova) partnerstva uključena u teritorijalne paktove nisu se jednostavno uklapala u unapred postavljene konkurse za projektne predloge. Oni su imali **pristup odozdo-naviše**, što je iziskivalo da se postave malo drugačiji prioriteta i strategije. Partnerstva u osnovi paktova nisu bila čisto operativna već u najviše slučajeva su doprinosili određivanju razvojnih strategija.

Teritorijalni paktovi imali su u biti lokalnu dimenziju. Ipak, oni su organizovani ili na nacionalnom ili na evropskom nivou (ipak na osnovu podataka i analize sa strane lokalnih aktera). Zapravo, ona se obično dele na nacionalne i evropske paktove na osnovu uključenog nivoa i glavnih sredstava su-finansiranja.

Osnovna ideja teritorijalnih paktova sastoji se u nameri da se da prednost ekonomskom razvoju kroz intervencije koje putem finansijskih podstrekova mogu stimulisati lokalne javne i privatne aktere da rade zajedno i da dizajniraju **integralne lokalne razvojne projekte**. Cilj ove saradnje bio bi proizvodnja "kolektivnih dobara" koja će biti u tesnoj vezi i zadovoljiti određene potrebe lokalne ekonomije u kojima su stvoreni. Takva "kolektivna dobra" bi mogla da budu ili servisi (na primer trening, marketing, tehnološki transferi itd.) ili opšta javna dobra (infrastrukture).

Dobre i loše prakse koje su izvedene iz iskustva učestvovanja u teritorijalnim paktovima mogu da se upotrebe kao referenca za način na koji način se ona mogu, trebaju ili ne trebaju koristiti.

Teritorijalni paktovi se zasnivaju na ideji da nije moguće postići lokalne razvojne ciljeve bez mobilizacije lokalnih aktera koji će biti odgovorni za taj posao.

U jednu ruku, vlastima nedostaje adekvatna informacija kako bi bili sposobni da delotvorno intervenišu u lokalnim ekonomijama (na primer kao posledica interne fragmentacije kompetencija i odgovornosti). U drugu ruku, privatni akteri često nisu raspolagali sa dovoljno sredstava pa čak ni motivacijom (naročito u ekonomski zapostavljenim krajevima), da bi investirali u potrebne inovacije ili nove aktivnosti zbog visokog rizika koji je s tim povezan (a koji se povećava kada su dostupnost javna dobra i proizvodnja – kao što su službe i infrastruktura – niski).

Strategija koja je u osnovi paktova želi da izgradi most između ova dva elementa. Stvaranjem saradnje i razmene, paktovi mogu da **koordiniraju javne i privatne interese i akcije** i da u krajnjoj liniji omogućavaju delotvornije razvojne aktivnosti.

Iskustvo teritorijalnih paktova pokazuje nekoliko zanimljivih tačaka u vezi dinamike partnerstva pri razvoju strategija i projekata. Kao što je već spomenuto, paktovi su u biti imali lokalnu dimenziju. Ipak, najuspešniji paktovi su bili oni u kojima su bili uključeni viši nivoi politike/ekonomske uprave (regionalne, nacionalne vlasti i EU institucije). Prof. Trigilia smatra da lokalni nivo nije u stanju (zbog ekonomskih i socijalnih prepreka) da razvija i u potpunosti ostvari uspešne razvojne strategije kada je prepušten da radi svojim sopstvenim snagama. Da bi one uspešno radile, potrebno je prisustvo viših nivoa upravljanja koji će delovati kao motivatori i “pružaoci mogućnosti”, ali i činoci monitoringa i evaluacije. Međutim, mobilizacija i neposredno uključivanje lokalnih činilaca u pristupu paktu odozdo-naviše su bitni za pakt.

Teritorijalni paktovi su kritikovani u prošlosti jer se smatralo da nisu dali očekivane rezultate. Međutim, dodatne vrednosti paktova nije moguće uvek izraziti čisto ekonomskim pojmovima (recimo, brojem ostvarenih radnih mesta, ili svotom koja je skupljena za dalje investicije). Pri procenjivanju paktova važno je takođe razmišljati o manje opipljivim rezultatima kao što je stepen integracije različitih aktivnosti, jačanje institucionalnog kapaciteta lokalnih administracija, promenjeni pristup i stav lokalnih činilaca prema razvoju sopstvenog lokalnog konteksta (u smislu veće odgovornosti i neposredne odgovornosti za preduzete akcije i implementirane aktivnosti).

Empirijske studije pokazuju da postoji jedan temeljni broj paktova koji su postigli veoma dobre rezultate (kako opipljivih tako i neopipljivih) i koji predstavljaju najbolje prakse koje valja slediti. Istraživanje sprovedeno od strane Ministarstva ekonomije Italije u vezi jednog broja teritorijalnih paktova (19 od ukupno 60) je istaklo nekoliko zanimljivih tačaka. Istraživanje je pokazalo različite učinke različitih paktova pa je zatim pokušavalo da analizira razloge koji stoje iza njih.

Takozvani evropski teritorijalni paktovi (to jest oni koje je finansirala EU kroz strukturalne fondove – uglavnom ESF) funkcionisali su daleko bolje od nacionalnih. Unutar nacionalnih, prva generacija paktova je postigla bolje rezultate od kasnije ostvarenih (druge generacije).

Ove razlike se daju objasniti uz pomoć nekoliko elemenata.

Prvo, evropski paktovi imali su mnogo jasniju proceduru (na primer za troškove) i jasne rokove. Nacionalni paktovi su doživeli kako se zakoni menjaju u toku njihove primene i njihove odgovornosti u nacionalnim vlastima su se prebacivale više no jednom iz jednog resora prema drugom.

Prilično zanimljivo, stepen lokalnog ekonomskog razvoja kao da nije bio predmet interesa, pošto su veoma uspešni paktovi radili u siromašnim i socijalno nemirnim krajevima (na primer područja sa visokim stepenom kriminala i gde su mafijaške grupe čvrsto držale lokalni kontekst u svojim rukama).

Istraživanje je pokazalo da je ključni aspekt za uspeh pakta bilo partnerstvo koje je stvorilo pakt. Evropske i prvu generaciju paktova karakteriše mnogo veće uključivanje lokalnog društva, što je značajno uticalo na kvalitet nastalih strategija i projekata, stvorilo snažno lokalno osećanje vlasništva i pozitivno uticalo na rezultate projekata.

3.1. Primeri teritorijalnih paktova u smislu najboljih praksi

Teritorijalni pakt: Alto Belice Corleonese – Italija

Alto Belice Corleonese je područje na severozapadu Sicilije (u blizini Palerma) dobro poznat kao jedan od glavnih “centara” organizovanih kriminalnih grupa (mafije). Ono uključuje oko 20 gra-

dova sa oko 120.000 stanovnika. Sredinom devedesetih područje je karakterisalo ozbiljno ekonomsko opadanje i socijalne teškoće (niska primanja, velika nezaposlenost itd). U toku ovog perioda, gradonačelnici su organizovali niz sastanaka te osnovali grupu za umrežavanje lokalne administracije. U ovom kontekstu su odlučili da u ovom kraju pokrenu teritorijalni pakt. Priprema pakta i odluke u vezi mera i aktivnosti koje je trebalo primeniti su vršene unutar "Institucionalnog i socijalnog veća" pakta. Ovo telo se sastojalo od veoma raznolikih činilaca počev od samih lokalnih vlasti do ekonomskih i socijalnih činilaca. Veće kolektivno odlučuje o intervencijama koje bi trebalo uključiti u pakt (počev od nove infrastrukture do lokalnih usluga i privatnih ulaganja). 1997. godine, kada je trebalo da otpočne nacionalno finansiranje, pakt je izabran da postane jedan od evropskih teritorijalnih paktova koji će EU direktno su-finansirati. 1998.g. pakt je odobren, te se formiralo partnerstvo za upravljanje paktom. Ovo partnerstvo je uključivalo predstavnike iz institucija, organizacija i kompanija koji su dali svoj doprinos za pripremu pakta. Stoga je postojao snažan kontinuitet između pripreme i upravljanja paktom. Do 2001. godine ostvarena su sva planirana ulaganja. U jednu ruku, upotreba svih namenjenih fondova se može smatrati važnim dostignućem pakta. U drugu ruku, ovo ni izdaleka nije bilo najveće dostignuće pakta. Fondovi se nisu samo trošili; bili su vrlo dobro utrošeni.

Mere i aktivnosti koje su implementirane putem pakta usredsređivale su se oko tri glavne teme:

- Sektor agro-hrane i tradicionalnih zanata
- Jačanje lokalnog građanskog društva i socijalnih veza
- Bolje korišćenje prirodnih i kulturnih resursa

Oko ovih područja su preduzete brojne akcije počev od finansijskog podstreka lokalnim firmama i javnih investicija u infrastrukturu. Odlučujuća stvar za uspeh pakta bila je upotreba integrisanog pristupa za planiranje akcija. Tako, na primer, su-finansiranim preduzetničkim projektima su se pridružila ulaganja radi stvaranja, poboljšanja i opremanje industrijskih ili zanatskih sredina. Podrška za "agroturizam"¹¹ je povezana sa stvaranjem i opremanjem prirodnih šetališta te obnavljanjem starog dela železničke pruge, oprem-

¹¹ Agroturismo je struktura koja nudi prenoćišta i restoranske usluge turistima. Obično se sastoji od renoviranih tradicionalnih zgrada usred prirode u kojima se poslužuje zdrava hrana a proizvodi se i kultiviše na licu mesta.)

anjem monumentalnih mesta, povraćajem zemljišta i opremanjem terena za sport i aktivnosti u slobodnom vremenu. Sve u svemu, pakt je finansirao 125 privatnih inicijativa sa ukupno 65 milijardi lira od čega jedna trećina iz javnih doprinosa. 44 su bili javni projekti finansirani sa ukupno 20 milijardi lira. Pored opipljivijih rezultata (u smislu čvrsto izgrađene infrastrukture, otvaranja novih radnih mesta - oko 400 itd.) pakt je imao i druge značajne rezultate. Na primer, saradnja oko pakta okupljanjem javnih, privatnih i tela građanskog društva, stvorilo je priliku za diskusiju oko problema toga kraja i dovelo da potpisivanja jednog broja važnih sporazuma u odnosu na lokalni kontekst i kako da se rešavaju društveno-ekonomski problemi. Najrelevantniji sporazumi su se odnosili na raspodelu infrastrukture unutar područja, monitoring infiltracije mafije u javno finansirane poslove, pojednostavljivanje procedura za lokalne firme da traže dozvolu i ovlašćenja, postavljanje "preduzetničke kancelarije" koja nudi pomoć i uslugu firmama i establišmentu koji reklamira marke lokalnih vina. Dodatno, kooperaciju koju je inicirao teritorijalni pakt, pratio je veći broj dijaloga i saradnja među uključenim akterima što je dovelo do novih iskustava kao što su poljoprivredni paktovi i PIT (Teritorijalno integrisani pakt – stvoren da upravlja fondovima EU). Ovi sporazumi i dalja saradnja pokazuju da je pakt imao pozitivne dugoročne rezultate koje valja uzimati u obzir kada se paktovi procenjuju.

Teritorijalni pakt za zapošljavanje: Saint Herblain - Francuska

Govoreći uopšteno, francuski paktovi se nisu lako ostvarili zato što se pristup odozdo-naviše, kao osnovni zahtevi kod sprovođenja paktova, nije dobro uklapao u tradicionalno centralizovanu strukturu upravljanja. Situacija je, zajedno sa raznorodnosti uključenih aktera, odredila značajne razlike u rezultatima paktova. Mada je najvažnije strateško telo pakta bila Nacionalna agencija za zapošljavanje (i njene lokalne filijale), upravljanje paktova je bilo karakterisano mnogim različitim tipovima tela, institucija i mreža kao što su regije, opštine, odbori za zapošljavanje a takođe i NVO. Saint Herblain teritorijalni pakt za zapošljavanje se priznaje kao jedan od najuspešnijih u francuskom iskustvu paktova. Njegove jake strane se sastoje od čitavog niza elemenata.

Prvo, zauzimajući dinamičniji pristup (gledanjem na zaposlenje u smislu ekonomskog razvoja a ne samo da se usaglasí potražnja i

ponuda poslova), pakt je uspeo da svoje poslovanje učini različitim od načina rada tradicionalnih institucija za zapošljavanje. Drugo, uspelo mu je da stvori veoma povoljnu atmosferu između tehničkog dela pakta i lokalnog biznisa i akcionara. Konačno, pakt je imao veoma neobičnu strukturu koja mu je dopustila priličnu fleksibilnost i na taj način stimulisala inovaciju i dinamičke akcije. Zapravo, da bi se stvorila nova radna mesta, pakt je aktivirao jedan broj posebnih projekata finansiranih preko zasebnih budžeta. Ovi projekti su prilagođeni pravnom okviru NVO što je značilo da je svakim projektom upravljala određena organizacija. Zamisao je bila da pakt liči na radno telo za partnerstvo i inovaciju, a ne samo na neku administrativnu strukturu. U praksi, pakt je bio krajnje decentralizovan što je omogućilo široku bazu za uključivanje lokalnih činilaca u upravljanje paktom. Ovako decentralizovana struktura se sastojala od:

- odbora organizacije koja je bila nadležna za odluke koje će se donositi unutar pakta
- upravnih i radnih grupa koje su bile zadužene za pripremu i implementaciju različitih projekata.

Struktura je bila u osnovi horizontalna, sa odborom i upravnom grupom koja je tragala za novim akcijama i prilikama i radnih i pilot grupa čiji je sastav zavisio od specifičnih akcija, radeći na već postavljenim akcijama. Ipak, valjalo bi takođe primetiti da su lokalni akcionari bili u potpunosti uključeni i u programiranje akcija.

Ova neobična struktura je dozvolila paktu da se razlikuje od nekih institucionalizovanih sistema i stoga je mogao da radi na veoma inovativne načine uvodeći netradicionalna sredstva i mogao je da nadzire kvalitet a ne samo kvantitet stvorenih radnih mesta i poslova.

Na primer, preduzimajući integrisani pristup posmatranjem kako potražnje tako i ponude na berzi rada, pakt je uključio inovativne aktivnosti kao što su na primer "servisni butici" (koji su stvoreni usred velikih komercijalnih šoping centara), stvaranje "klastera poslodavaca" koji je kombinovao poluvremeni poslove da bi se stvorila punovremena radna mesta (imajući u vidu da poluvremeni poslovi ne stvaraju dobre odnose između poslodavca i zaposlenih i da sprečavaju povećanje ljudskog kapitala).

U pogledu na ishod ovog pakta valjalo bi da pogledamo kako direktne tako i indirektno rezultate:

Direktni ishodi

- konsolidacija i povećanje lokalnih partnerstava
- usaglašeni nacrt akcionih planova
- širenje projektno zasnovanog pristupa
- stvaranje novih kompanija putem specifičnih radionica i tutorstava
- razvoj novih potencijalnih usluga i poslova
- razvoj kvalifikacija
- stvaranje Platforme lokalne inicijativne

Indirektni ishodi (uticaj na zaposlenje i ekonomski razvoj)

- stvoreno je 133 SME – srednjih i malih preduzeća (umesto 40 u početku očekivanih)
- 138 novih radnih mesta (umesto 70 u početku očekivanih)
- 11 tipova novih radnih ugovora (umesto 40 u početku očekivanih)

3.2. Preporuke za teritorijalne paktove

Ove dve studije slučaja teritorijalnih paktova su uzete od najuspešnijih primera. Međutim, nisu svi teritorijalni paktovi bili uspešni i u nekoliko slučajeva jednostavno su promašili svoje ciljeve. Međutim, ovo ne znači da je iskustvo bilo potpuno bezuspešno. Naprotiv, teritorijalni paktovi su se dokazali kao **korisna, inovativna sredstva za hvatanje u koštac sa problemima**.

Dosadašnje iskustvo paktova pokazalo je da je moguće formirati uspešne paktove na inicijativu različitih nivoa upravljanja (od Evropske komisije pa sve do nacionalnih, regionalnih ili lokalnih nivoa). Na osnovu praktičnog znanja i praktičnog razvoja u poslednjih deset godina, trebalo bi lokalno aktivirati nove teritorijalne paktove i građanske organizacije bi trebalo da blisko sarađuju sa javnom administracijom i ostalim lokalnim činiocima da bi se uspostavili novi projekti koji su zasnovani na iskustvu paktova. Sledeći paragrafi će dati nekoliko korisnih uputa koje bi mogle da se slede da bi se osigurao uspeh novih paktova.

Teritorijalni paktovi predstavljaju primer partnerske strukture koju bi trebalo koristiti šire na lokalnom nivou radi implementacije delotvorne razvojne politike.

Integrirani pristup se zasniva na važnosti gledanja na područje kao na celinu i na međusobnoj povezanosti raznih ekonomskih i socijalnih problema.

Integrirani pristup

Ovo je osnovni aspekt pakta. On naglašava potrebu sastavljanja solidnog plana, zasnovanog na brižljivoj i dubinskoj analizi lokalnog konteksta u kome bi pakt delovao. Stoga se ovaj aspekt u prvom redu odnosi na ranije faze pakta kada se postavljaju strategija i glavni ciljevi. Ovo je fundamentalna faza u kojoj se utvrđuje osnova pakta koja može da utiče na primenu i konačne rezultate. Kako bi se osiguralo da ova faza donosi potrebne ishode, uključeni činioци bi trebalo da koriste najrazličitija sredstva kao što su **SWOT analiza** (snage, slabosti, prilike i pratnja), trebalo bi da organizuju brojne konsultacije, okrugle stolove i diskusije sa lokalnim poslodavcima, a ne da potcenjuju mogućnost obraćanja stručnjacima i savetnicima za tehničku pomoć.

Delotvorno uključivanje mnoštva različitih činilaca uključujući inicijative iz lokalne zajednice

Kao je već napomenuto u prethodnom paragrafu, uključivanje svih relevantnih lokalnih činilaca jeste veoma važan aspekt pakta. Prvo, učešće ostalih činilaca koji nisu lokalna vlast, lokalni biznis ili sindikalne organizacije može dodati nove perspektive analizi lokalnih potreba. Drugo, uključivanje lokalnih inicijativa (recimo uključivanjem rada organizacija koje su u bliskom kontaktu sa građanima) može da poveća osećanje posedovanja pakta i da na taj način da doprinese prihvatanju svake neophodne promene (na primer od izgrađivanja lokalne infrastrukture sve do promena u standardnim ugovorima itd.).

Jako vođstvo

U jednu ruku, odluke valja donositi kolektivno, a o sadržaju pakta može se odlučivati samo kada se uzmu u obzir svi doprinosi sa baze. U drugu ruku, pakt valja da vodi telo ili institucija (obično bi neka uključena javna institucija bila najpogodnija da preuzme ovu ulogu) koji bi delovali kao motivatori, ali istovremeno bi valjalo da vrše monitoring razvoja aktivnosti. U nekim italijanskim paktovima ovu ulogu su preuzeli sami gradonačelnici. Njihovo oduševljenje u vezi iskustva i njihova odlučnost da stvari krenu na bolje u njihovom području dali su očito značajan doprinos da se partnerstvo održi i da bude usredsređeno na rezultat paktova. Da bi se ovo dogodilo, relevantne javne vlasti treba da su u potpunosti deo svih faza pakta od izrade nacрта pa sve do primene.

Stoga one organizacije koje žele da promovišu ovaj tip iskustva valja da potraže **uključivanje i neprekidni dijalog sa relevantnim institucijama**. Sa njihove strane, uključene javne vlasti treba da budu sigurne da odgovornost pakta ne prelazi iz jednog odeljenja u drugo i da iste kontakt osobe prate iskustvo od početka do kraja.

Zajedničko finansiranje (Su-finansiranje / ko-finansiranje)

Važna snaga strategije teritorijalnih paktova bili su **mešoviti izvori finansiranja**. Dok je javno finansiranje, naravno, predstavljao veći deo investicija, privatno finansiranje je naravno značajno sudelovalo. Finansijski doprinosi iz privatnog sektora (kao procenat sveukupnog izdatka), imaju pozitivnu težinu na različite načine. Na primer, mogu da povećaju motivaciju činilaca i da povećavaju njihovu odanost paktu. Takođe, oni idu u prilog praktičnom pristupu i stvarnijim diskusijama u vezi onoga što stvarno može da se uradi sa raspoloživim sredstvima koji u konačnici doprinose da se sa njima uradi najviše što je moguće. Za neke od organizacija građanskog društva, pitanje su-finansiranja može da bude neugodan problem. One možda nisu u stanju da do značajne mere investiraju u ovo iskustvo kao što to može neki drugi tip organizacija (na primer biznis i privatni sektor). Ipak, njihov doprinos procesu je bitan. Stoga, one bi trebalo da se osposobe da učestvuju i ako bi one u jednu ruku, do izvesne mere imale koristi od svojih ulaganja (na primer od pristupa tehničkoj pomoći itd.), one bi, u drugu ruku trebalo da takođe doprinose svojim sopstvenim izvorima (da makar delimično pokriju honorare članova osoblja).

Nekoliko paktova je pokazalo, mada je bitna široka saradnja lokalnih činilaca, da je jako vođstvo ipak važno.

Jasni planovi, rasporedi, rokovi za upotrebu fondova i implementaciju aktivnosti

Na više operativnom i praktičnom nivou postoji čitav broj aspekata koje bi trebalo uzeti u obzir kada se kreće u uspostavljanje i implementaciju teritorijalnog pakta (ali takođe i drugih tipova razvojnih projekata). Kada se odrede glavni ciljevi i povezane aktivnosti, partnerstvo bi trebalo **ustanoviti jasne i izvodive krajnje rokove**. Unutar tih rokova, trebalo bi da postoje jasni rasporedi koji ostavljaju dovoljno vremena za ostvarivanje svake aktivnosti ili pod-aktivnosti, i da takođe uzmu u obzir nepredviđena kašnjenja. Rokovi treba da su u skladu sa upotrebom fondova. Ovaj pristup će sigurno doprineti delotvornosti pakta.

Kratki spisak mreža građanskog društva

Razvoj

Concord

CONCORD je konfederacija evropskih NVO koje se bave pomoći i razvojem. Njenih 18 međunarodnih mreža i 19 nacionalnih udruženja evropskih država članica i zemalja kandidata predstavljaju više od 1500 evropskih NVO nasuprot evropskih institucija.

Glavni cilj konfederacije jeste da pojača uticaj evropskih razvojnih NVO u odnosu na evropske institucije time što kombinuje stručnost i predstavljanje.

Adresa:

Square Ambiorix 10
B-1000 Brussels, Belgium
E-mail: secretariat@concordeurope.org
Web-sajt: www.concordeurope.org

Community Development Foundation (Fondacija za razvoj zajednice)

Fondacija za razvoj zajednice (CDF) je ne-resorno javno telo koje ima podršku Jedinice aktivne zajednice (Active Community Unit) britanskog Ministarstva unutrašnjih poslova, značajnu podršku lokalnih vlasti, dobrotvornih konzorcijuma i privatnog sektora. Uloga tog tela je da istražuje, proučava i promoviše nove oblike razvoja zajednice, da bi se informisali kreatori javne politike, profesionalne prakse i inicijative zajednice.

Adresa:

60 Highbury Grove,
London N5 2AG
Tel: +44 20 7226 5375
Fax: +44 20 7704 0313
E-mail: admin@cdf.org.uk
Web-sajt: www.cdf.org.uk

EURADA – European Association of Development Agencies

(Evropsko udruženje razvojnih agencija)

EURADA, udruženje regionalnih razvojnih agencija je neprofitna organizacija koja nastoji da promoviše regionalni ekonomski razvoj putem dijaloga sa servisima Evropske komisije, razmene dobrih praksi među članicama i regionalnim razvojnim agencijama kao koncept. EURADA okuplja oko 150 razvojnih agencija iz 25 zemalja Evropske unije i istočne Evrope.

Adresa:

Avenue des Arts, 12 - Bte 7
B - 1210 Bruxelles
Tel. +32 2 218 43 13
Fax. +32 2 218 45 83
E-mail: info@eurada.org
Web-sajt: www.eurada.org

EURODAD - European Network on Debt and Development (Evropska mreža koja se bavi dugovima i razvojem)

Eurodad je mreža 48 razvojnih nevladinih organizacija iz 15 evropskih zemalja koja se bavi razradom nacionalnih ekonomskih i međunarodnih finansijskih politika sa ciljem iskorenjivanja siromaštva i osnaženja siromašnih. Koordiniranjem vlastitih resursa mreža nastoji da vodi kampanje, pruža pomoć siromašnima, zastupa i sprovodi programe u ključnim područjima dugovanja i finansija, politike smanjenja siromaštva, i osnaženje.

Web-sajt: www.eurodad.org

Mreže koje se bave pitanjima dece i omladine

European Forum for Child Welfare (Evropski forum za dečju zaštitu)- EFCW

Ciljevi i aktivnosti organizacije: podignuti nivo i profil zaštite dece u evropskim institucijama i promovisati visoko-kvalitetnu praksu širom Evrope. Aktivnosti obuhvataju studije, informator, promociju partnerstava, konferencije i druge publikacije.

Cilj Evropskog foruma za zaštitu dece je da se poboljša kvalitet života dece i mladih u Evropskoj uniji, i naročito:

- Da se osiguraju servisi za decu u potrebama i posebno za onu decu čija prava krše pojedinci i / ili države iz EU;
- Pomoć evropskim institucijama da shvate dečje potrebe i da na njih odgovore na prikladan način.

Članice EFCW rade sa decom i mladima koji imaju od 0 do 21 godina starosti.

Adresa:

rue Defacqz, 1

B-1050 BRUXELLES

Tél.: 32-2-534.55.47

Fax: 32-2-534.52.75

E-mail: efcw@dproducts.be

Web-sajt: www.eurplace.org/orga/efcw

The European Children's Network – EURONET (Evropska dečja mreža)

EURONET – Evropska dečja mreža je koalicija mreža i organizacija koja vodi kampanje u korist interesa i prava dece (što je definisano Poveljom UN iz 1989 o pravima deteta i ostalih osoba ispod 18 godina starosti). članice ove mreže imaju zajedničku brigu za decu kao 'nevidljivu' grupu u Evropskoj uniji i nastoje da EU razvije pravna dokumenta, postupke i programe uzimajući dečja prava i interese u puni obzir.

Adresa:

Rue Montoyer 39

1000 Brussels

Belgium

tel. +32 2 512 4500

fax. +32 2 513 4903

E-mail: eupeanchildrennetwork@skynet.be

Web-sajt: <http://www.europeanchildrensnetwork.org>

Europe's Children – Our Concern (ECOC) (Deca Evrope – naša briga)

EC-OC je volonterska organizacija koja se bavi ljudskim pravima i nastoji da pomogne deci i mladim osobama koji imaju poteškoća sa učenjem i žive u Evropi.

Sve veći broj ljudi u Evropi živi izvan zemlje svog porekla. Procenjuje se da oko 10% populacije Evrope – odrasli i deca – sačinjavaju zajednicu sa nekim vidom poteškoća u učenju. Za te osobe, život u zemlji u kojoj obrazovni sistem nije na njihovom maternjem jeziku, nalaženje pomoći je obično veoma teško. EC-OC nastoji da pomogne ovakvoj deci i njihovim roditeljima time što organizuje treninge za roditelje, učitelje i druge profesionalce na teme otkrivanja, procene i terapije poteškoća i pružanja podrške;

Adresa:

Europe's Children Our Concern
40 Rue Washington
B-1050 Brussels
Belgium
Tel : +32 2 537 4836
Fax : +32 2 537 4836
E-mail : ecoc@ecoc.be
Web-sajt: <http://www.ecoc.be>

Zaštita životnog okruženja

Friends of the Earth, European Coordination (FoE, CEAT) (Prijatelji zemlje, evropska koordinacija)

Prijatelji zemlje je najveća svetska mreža lokalnih inicijativa koja se bavi pitanjima životne sredine i koja objedinjuje 73 nacionalnih organizacija članica i oko 5,000 lokalnih grupa aktivista na svakom kontinentu. Njena evropska podružnica je najveća ekološka mreža Evrope koju ujedinjuje snažno uverenje u jaki lokalni aktivizam i efektivno nacionalno i međunarodno Javno zastupanje. Evropski FoE ima uticaja na politiku u EU i Evropi i podiže nivo javne ekološke svesti time što institucijama, medijima i javnosti pruža redovne informacije kroz široki raspon kampanja, publikacija i događanja. On podržava mrežu reprezentovanjem, savetovanjem i koordinacijom prilikom formiranja politike u Evropi i EU, i time što nudi znanje, umeća, alate i resurse i time omogućuje ljudima da učestvuju u međunarodnim kampanjama kroz lokalne grupe aktivista i nacionalne organizacije u više od 30 evropskih zemalja.

Adresa:

Rue Blanche 15,
B-1050 Brussels, Belgium
Tel: +32 2 542 0180
Fax: +32 2 537 5596
E-mail: info@foeeurope.org
Web-sajt: <http://www.foeeurope.org>

European Environmental Bureau (EEB/BEE) (Evropski ekološki biro)

EEB je federacija koju sačinjavaju 143 ekološke građanske organizacije iz 31 zemalja (svih država članica EU i većine novih članica,

kao i nekoliko susednih zemalja). Ove organizacije su i lokalne i nacionalne, a i evropske i međunarodne. Cilj EEB je da se zaštiti i poboljša životno okruženje Evrope i da se građani Evrope osposobe da igraju svoju ulogu u dostizanju tog cilja.

Adresa:

34 Boulevard de Waterloo
B – 1000 Brussels
Tel: +32 2 289 10 90
Fax: +32 2 289 10 99
E-mail: secretariat@eeb.org
Web-sajt: www.eeb.org

Climate Action Network Europe (CAN) (Klimatska akciona mreža)

Klimatska akciona mreža (CAN) je svetska mreža koju sačinjavaju više od 365 nevladinih organizacija. Ta mreža nastoji da promoviše i podrži akcije država, privatnog sektora i pojedinaca na smanjenju klimatskih promena izazvanih ljudskim faktorom do ekološki održivih razina.

Evropska Klimatska akciona mreža (CAN-Europe) je neprofitna organizacija koja radi kao koordinaciona kancelarija počev od 1989 za ekološke grupe u zapadnoj Evropi (Evropska unija, Island, Norveška, Švajcarska) i bavi se pitanjima promene klime. Ona vodi jedan forum gde NVO mogu da razmenjuju ideje i stručnost, strategije i informacije o promenama klime, gde se promovišu akcije i iste povezuju sa širim poduhvatima.

Adresa:

Rue de la Charite, 48
1210, Brussels, Belgium
Tel: +32 (0) 2 229 52 20
Fax: +32 (0) 2 229 52 29
E-mail : info@climnet.org
Web-sajt: www.climnet.org

Potrošači

The European Consumers' Organisation – BEUC (Organizacija evropskih potrošača)

BEUC, Organizacija evropskih potrošača je federacija sa sedištem u Briselu i sastoji se od 36 nezavisnih nacionalnih organizacija potrošača iz EU i zemalja koje su pred stupanjem u EU. Njen posao

je da pokuša da u interesu potrošača utiče na razvoj politike EU i da promoviše i brani interese svih evropskih potrošača. Misija BEUC je da se čuje glas evropskih potrošača.

Adresa:

Avenue de Tervueren 36 Bte 4
B – 1040 Brussels
Tel: +32 2 743 15 90
Fax: +32 2 740 28 02
E-mail: consumers@beuc.org
Web-sajt: www.beuc.org

European Community of Consumer Co-operatives - Euro Coop (Evropska zajednica potrošačkih kooperativa)

Euro Coop je evropska zajednica potrošačkih kooperativa čiji sekretarijat je u Briselu. Njeni članovi su nacionalne organizacije potrošačkih kooperativa iz 18 evropskih zemalja. Danas ona predstavlja preko 3,200 lokalnih i regionalnih kooperativa čije člansko telo ima preko 22 miliona potrošača širom Evrope.

Adresa:

Rue Archimède, 17
B 1000
Brussels
Tel: +322850070
Fax: +3222310757
E-mail: info@eurocoop.coop
Web-sajt: www.eurocoop.org

European Consumer Safety Association – ECOSA (Evropsko udruženje za bezbednost potrošača)

ECOSA, Evropsko udruženje za bezbednost potrošača, promoviše razmenu znanja i dobrih praksi između stručnjaka i instituta na polju zaštite potrošačke bezbednosti ECOSA je osnovana 1985. godine kao ne-profitna organizacija koja promoviše bezbednost. Osnivači su bili najviši predstavnici vladinih i nevladinih organizacija iz oblasti bezbednosti potrošača i promocije bezbednosti u domu i slobodnom vremenu.

Cilj udruženja je da se u svim državama članicama proširene Evropske unije i u većini ostalih zemalja iz evropskog regiona donese nacionalni akcioni plan bezbednosti do 2010. godine. Krajnji cilj je da se do 2020. godine značajno smanji smrtnost i broj ozleda zbog nezgoda.

Adresa:

Rijswijkstraat 2
1059 GK Amsterdam, The Netherlands
Tel: +31 20 511 4513
Fax: + 31 20 511 4510
E-mail: secretariat@ecosa.org
Web-sajt: www.ecosa.org

Žene

Centre for Research on European Women – CREW (Centar za istraživanje o evropskim ženama)

Osnovan je 1980. godine od strane 9 žena iz raznih država članica EU. CREW ima široko znanje i stručnost o svim aspektima jednakih mogućnosti, treninga i osnivanje preduzeća. To je nezavisni save-todavni, istraživački i informativni centar koji se specijalizovao za razvoj i upravljanje ljudskim resursima u EU. CREW je prvobitno bio osnovan da bi se odgovorilo na potrebu za više informacija o politici jednakih mogućnosti koje se formulišu i usvajaju u Briselu, a koje utiču na život žena širom Evrope. Ciljna publika centra su uvek bili donosioci politike, institucije, poslodavci i ženske grupe koji su bili informisani i na koje je bio izvršen uticaj tokom godina preko vlastitih publikacija i aktivnosti.

Adresa:

38, Rue Stevin
1040 Brussels, BELGIUM
e-mail: mail@crew.be

The European Women's Lobby – EWL (Evropski ženski lobi)

Evropski ženski lobi (EWL) je najveće koordinaciono telo nacionalnih i evropskih nevladinih ženskih organizacija u EU, sa preko 3000 učlanjenih udruženja u 15 država članica. Cilj EWL je da se postigne jednakost žena i muškaraca u Evropi i bude veza između donosilaca političkih odluka i ženskih organizacija na nivou EU. EWL je nastao u septembru 1990 kao rezultat nekoliko godina rada pojedinaca i grupa koji su smatrali da je došlo vreme da žene budu zastupljene na najvišim političkim nivoima.

Cilj EWL je da se eliminišu svi vidovi diskriminacije protiv žena i da se bude veza između donosilaca političkih odluka i ženskih organizacija, koje predstavljaju većinu u građanskom društvu. Cilj ovog lobija je da se postignu jednak tretman i mogućnosti za žene

široj EU. Ciljevi EWL su promocija jednakih prava i mogućnosti za žene i muškarce i odbrana interesa žena koje žive u državama članicama EU, uključujući migrante, etničke manjine i najugroženije i marginalizovane grupe u društvu, u kontekstu ujedinjene i demokratske Evrope.

Web-sajt: <http://www.womenlobby.org>

Osobe sa invaliditetom

European Disability Forum – EDF (Evropski forum za pitanja invaliditeta)

EDF je evropska kišobran-organizacija koja predstavlja 37 miliona osoba sa invaliditetom u Evropi. Evropski forum za pitanja invaliditeta postoji zato da bi bio predstavnik osoba sa invaliditetom u dijalogu sa autoritetima EU i ostalih evropskih zemalja. Misija je da se promovišu jednake mogućnosti za osobe sa invaliditetom i da se osobama sa invaliditetom osigura potpuni pristup temeljnim i ljudskim pravima kroz njihovo aktivno učešće u razvoju i implementaciji politike EU.

Adresa:

Rue du Commerce 39-41
B-1000 Brussels, Belgium.
Tel: +32-2-282 46 00
Fax: +32-2-282 46 09
E-mail: info@edf-feph.org
Web-sajt: www.edf-feph.org

Handicap International – HI

Cilj „Handicap International“-a je da se podrže osobe u situacijama invaliditeta ili ugroženosti, bez obzira na uzrok i okruženje koje je doprinelo takvoj situaciji: ekstremno siromaštvo, isključenje, manjkavi sistemi socijalne i zdravstvene zaštite, ozbiljno kršenje ili uskraćivanje osnovnih prava, prirodne nepogode ili nasilje ili oružani konflikt.

Adresa:

Handicap International UK
Waterman House
101-107 Chertsey Road
Woking Surrey, GU21 5BW
Tel: 0870 774 3737
E-mail: hi-uk@hi-uk.org
Web-sajt: www.handicap-international.org.uk

European Foundation Centre (EFC) (Evropski fondacioni centar)

EFC je nezavisno međunarodno udruženje koje promoviše i podupire rad fondacija i korporativnih finansijera koji su aktivni u Evropi ili saraduju sa njom. Osnovan je 1989. godine od strane sedam vodećih evropskih fondacija. EFC danas stoji na usluzi svojim članovima - saradnicima i pretplatnicima kojih ima više od 200; 350 filantropskih inicijativa zajednica; i još drugih 50,000 organizacija koje su povezane u mrežu od 58 centara za pružanje podrške i informacija. EFC je udruženje koje je zasnovano na znanju i članstvu i njen cilj je da se ojača organizovana filantropija, koja se nalazi u osnovi građanskog društva i podupire ga, kako u Evropi, tako i na međunarodnom planu.

Adresa:

51 rue de la Concorde
1050 Brussels, Belgium
tel.: +32.2.512.8938
fax: +32.2.512.3265
Web-sajt: <http://www.efc.be>

European Anti Poverty Network – EAPN (Evropska mreža za borbu protiv siromaštva)

EAPN je mreža predstavnika nevladinih organizacija i grupa koje su se uključile u borbu protiv siromaštva i socijalne isključivosti u državama članicama EU. EAPN ima savetodavni status u Savetu Evrope, i prvi je pokretač Platforme evropskih socijalnih NVO. EAPN je mreža 16 nacionalnih mreža volonterskih organizacija i grupa običnih građana koje su aktivne u borbi protiv siromaštva u svakoj pojedinoj državi članici EU čiji su glavni ciljevi su u vezi sa borbom protiv siromaštva i socijalne isključivosti.

E-mail: team@eapn.skynet.be

Web-sajt: <http://www.eapn.org>

The European Policy Centre (Centar za evropsku politiku)

Centar za evropsku politiku (EPC) je nezavisni i neprofitni intelektualni konzorcijum [think-tank], čiji cilj je da podržava funkcionalnost evropskih integracija. EPC je jedan od donosilaca evropske politike te svojim članovima i široj javnosti pruža brzu i visoko-kvalitetnu

informaciju i analizu rasporeda donošenja EU politike. Cilj ovog centra je da promoviše balansirani dijalog između različitih delova svog članskog tela, pokrivajući sve aspekte ekonomskog i društvenog života.

Adresa:

Résidence Palace, 155 Rue de la Loi,

B-1040 Brussels, Belgium

Tel +32 (0)2 231 03 40

Fax +32 (0)2 231 07 04

E-mail : info@theepc.be

Web-sajt: <http://www.theepc.be>

O SERVISU ZA AKCIJE EVROPSKIH GRAĐANA (ECAS)

KO SMO MI?

ECAS je osnovan 1990. godine kao međunarodna neprofitna organizacija, nezavisna od političkih partija, komercijalnih interesa i EU institucija. Naša misija je da osposobljavamo NVO i pojedince da institucije EU čuju njihov glas tako što im pružamo savete kako da lobiraju, prikupljaju sredstva i da brane evropska građanska prava.

Mi smo veliko evropsko udruženje iz različitih sektora i okupljamo članove sa različitih područja aktivnosti: građanske slobode, kultura, razvoj, zdravstvena i socijalna zaštita, kao i opšte agencije za razvoj građanskog društva.

ECAS je smešten na adresi 83 rue du Prince Royal, 1050 Brussels, a naš dokumentacioni centar je smešten u zgradi Evropskog fondacionog centra (EFC) u 53 rue de la Concorde.

Predsednik je Mario Monti, a direktor Tony Venables vodi tim od 12 osoba.

KOJI SU NAŠI CILJEVI?

1. Građansko društvo

ECAS-u bi moglo da se prizna da je povećao predstavljanje i učešće NVO na evropskom nivou, no institucije su još uvek prilično udaljene, složene i nude nedovoljno informacija o tome kako žele da kontaktiraju sa članovima građanskog društva. Mi možemo da olakšamo put ka EU.

Naši prioriteti su sledeći:

- Razvoj elektronskog informatora za sve članove
- Obuka predstavnika NVO za nove države članice i iz susednih zemalja da postanu specijalisti za EU
- Promovisanje boljeg pristupa strukturalnim fondovima za NVO.

2. Pravo građana na slobodno kretanje

ECAS je savetodavni servis kako za pojedince tako i za NVO. Imamo direktne linije i naš tim pravnih eksperata je obradio 50.000 žalbi/prigovora.

Naši prioriteti su sledeći:

- Da na visokom nivou kvaliteta vodimo Servis građanskog putokaza pri Evropskoj komisiji kao pomoć u rešavanju prekograničnih problema
- Da promovišemo bolje zakonske propise EU o pravima ljudi koji se kreću po Uniji
- Da organizujemo konferencije i razvijamo saradnju između servisa za savetovanje građana.

3. Građanstvo i upravljanje

Prva dva cilja ECAS-a nije moguće ostvariti bez trećega: istinske promene u administrativnoj kulturi institucija kako bi postale otvorene i odgovorne prema građanima.

Naši prioriteti su sledeći:

- Informisanje građana o novom Ustavu i o tome kao isti jača njihova evropska prava
- Razvoj istraživanja o politici transparentnosti i komunikacije EU sa građanima
- Donošenje Predloga Evropskog sporazuma između građanskog društva i EU institucija
- Sprovođenje kampanje za istinsko evropsko građanstvo

DA LI VAS JE OVO UVERILO?

Ako smatrate da ECAS ima odgovor na vaše potrebe i da bi ste mogli da se pridružite kolektivnom nastojanju da se unapredi evropsko građansko društvo, pozivamo Vas da postanete član ECAS-a.

Za dodatne detalje kontaktirajte nas na: info@ecas.org
Molim vas da posetite naš Web-sajt: <http://www.ecas.org>

BALKANSKA MREŽA ZA RAZVOJ GRAĐANSKOG DRUŠTVA

Balkan Civil Society Development Network (Balkanska mreža za razvoj građanskog društva) je mreža koju sačinjavaju 11 organizacija građanskog društva i ekumenskih organizacija iz 7 zemalja i teritorija balkanskog regiona (Albanija, Bugarska, Hrvatska, Makedonija, Rumunija, Srbija, Crna Gora i Kosovo). Članice balkanske mreže su: Albanian Civil Society Foundation (Albanska fondacija za građansko društvo), Diaconia Agapes (Albanija), Macedonian Center for International Cooperation (Makedonski centar za međunarodnu saradnju), Women's Alliance for Development (Ženska alijansa za razvoj, Bugarska), Pokrov Foundation (Pokrov fondacija, Bugarska), Opportunity Associates Romania, AIDRom (Rumunija), Ecumenical Humanitarian Organization (Ekumenska humanitarna organizacija, Srbija), NIT (Hrvatska), EOS (Hrvatska) i We Are With You (Mi smo sa vama, Albanija).

Pozadina

Balkanska mreža je pokrenuta 2001. godine pod imenom „Capacity Building Hub Programme“ (čvorište za izgradnju kapaciteta), i bila je deo jedne veće inicijative pod nazivom „WCC South-East Europe Ecumenical Partnership“ (Ekumensko partnerstvo Svetskog saveta crkvi za jugoistočnu Evropu). Ova inicijativa je okupljala crkve, ekumenske organizacije i organizacije građanskog društva sa ciljem da poboljša njihovu koordinaciju i unapredi saradnju. Cilj gore spomenutog programa „čvorišta za izgradnju kapaciteta“ bio je jačanje individualnih kapaciteta osoblja i organizacionih kapaciteta i veština i umeća uključenih agencija.

Inicijalni pilot program je trajao od 2001 do 2003, i u njemu je organizovano 5 međudržavnih poseta i propratnih izveštaja, 3 partnerska sastanka, 5 treninga, 7 poseta razmene i konsultacija, i publikovani su internet direktorijum treninga i trenera, i odgovarajući adresar. Shodno tome, Balkanska mreža za razvoj građanskog društva je pokrenuta u decembru 2003 kao rezultat uspešne saradnje na uzajamnom jačanju kapaciteta partnerskih organizacija.

Vizija

Trajni mir, sloga i prosperitet društava u regionu Balkana.

Misija

Oснаživanje građanskog društva preko razmene i razvijanja lokalnih praksi i koncepata, i jačanja aktera građanskog društva.

Ciljevi i pravci delovanja

1. Intenzivirati komunikaciju između aktera građanskog društva u regionu kao osnovu za bi/multilateralnu saradnju;
2. Povećati mobilizaciju resursa i podrške;
3. Povećati znanje i umeća kao osnovu za viši kvalitet našeg rada;
4. Povećati promociju međ-kulturne razmene i kulturu uzajamne razmene resursa kao osnovu za uspešnu/delotvornu mrežu.

Aktivnosti

U periodu 2003-2004, aktivnosti su bile usmerene na jačanje kapaciteta kod individualnog osoblja i organizacija, i umeća partnerskih organizacija putem prilagođenih paketa treninga, razmena i savetovanja. Kao rezultat svega toga, ustanovljen je zajednički fond trenera i kurseva, čime su kapaciteti svih partnera ojačani putem razmene najboljih praksi i informacija.

Iako se zadržao fokus na jačanju pojedinaca, kolektiva i organizacija, aktivnosti mreže u periodu 2004-2006 se preusmeravaju na tematsku saradnju u 3 zajedničke prioritetne teme (EU finansiranje, lobiranje i zastupanje; standardi i etika treninga i savetovanja, mobilizacija resursa) i specifične teme (na primer, žene i borba protiv trgovine belim robljem; zajednička društvena odgovornost i borba protiv korupcije; decentralizacija; dijakonijske prakse). Ovakav vid saradnje uključuje treninge, razmene/ posete radi sticanja novih iskustava, radionice, publikacije i radne grupe o specifičnim temama sa ciljem da se jačaju kapaciteti i umeća kao i saradnja, razmena informacija i akcionih platformi u tim područjima. Pored toga, sprovodiće se aktivnosti koje će promovisati razmenu resursa između kultura kao na primer, rečnik građanskog društva, razmena studija slučaja, regionalne posete.

Struktura

Balkanska mreža se sastoji od partnerskih organizacija koje su jednake po pravima i obavezama kao članovi mreže. Princip saradnje, partnerstva, tolerancije, dijaloga i uzajamnog poštovanja jesu os-

novna radna načela u mreži. Mreža se sastoji od Upravne grupe, Osnovne/središnje grupe, Radnih grupa i Sekretarijata.

Upravna grupa se sastoji od direktora ili viših predstavnika partnerskih organizacija i sastaje se jednom godišnje (svakog proleća) da bi se raspravljalo o upravnim pitanjima strategiji daljeg rada. Na svakom sastanku se primenjuje princip rotacije predsedavajuće osobe.

Osnovna /središnja grupa se sastoji od kontakt osoba iz partnerskih organizacija i sastaje se jednom godišnje (na jesen) radi koordiniranja konkretnih aktivnosti.

Radne grupe su tematski mehanizmi radi saradnje u specifičnim pitanjima i temama. Svaki partner može da inicira, vodi i pridruži se svakoj Radnoj grupi.

Sekretarijat, koji se trenutno nalazi u Makedonskom centru za međunarodnu saradnju u Skoplju u Makedoniji, rukovodi svakodnevnim funkcijama i koordinira rad mreže.

MISIJA

Makedonski centar for međunarodnu saradnju (MCIC) je organizacija građanskog društva koja deluje na područjima održivog razvoja, podizanja nivoa javne svesti i socijalne - humanitarne pomoći.

Cilj MCIC je promocija, podrška i razvoj lokalnih, nacionalnih i međunarodnih inicijativa koje podržavaju održivi razvoj u Makedoniji i inostranstvu.

Radi implementacije svojih ciljeva i zadataka, MCIC mobilize i organizuje ljudske resurse, finansijska i materijalna dobra, kako u zemlji, tako i u inostranstvu.

MCIC obezbeđuje finansiranje za aktivnosti iz brojnih agencija Svetskog saveta crkvi i od državnih i međunarodnih organizacija.

CILJEVI, SEKTORI I METODE

Strateški ciljevi MCIC su:

- promocija mira;
- dalji razvoj građanskog društva;
- pomoć grupama u potrebi.

MCIC je aktivan u sledećim sektorima:

- snabdevanje vodom i sanitarija;
- obrazovanje;
- razvoj sela;
- zapošljavanje i stvaranje prihoda;
- građansko društvo i demokratizacija;
- pomoć u hitnim i kriznim situacijama.

MCIC implementira svoje aktivnosti putem:

- podrške projekata;
- treninga i konsultacija;
- informisanja;
- zastupanja i lobiranja;
- upravljanja

Adresa

Nikola Parapunov str. bb, Skopje
P.O. Box 55, 1060 Skopje, Macedonia
Tel: 02/ 365 381
Fax: 02/ 365 298
e-mail: mcms@mcms.org.mk
web: www.mcms.org.mk
www.civicworld.org.mk

BIBLIOGRAFIJA

European Commission – DG Regional Policy

“Partnership in the 2000-2006 programming period - Analysis of the implementation of the partnership principle” Discussion paper, November 2005

European Commission

“Guide to Territorial Employment Pacts” Commission Staff Working Document, November 1999

ECAS – European Citizen Action Service

“Civil Society as a Partner in the European Union Structural Funds”, November 2004

CEE Bankwatch Network, Friends of the Earth Europe

“Public eye on the EU funds – Civil society involvement in the structural, cohesion and rural development funds” April 2005

Balloch, S. Taylor, M.

“Partnership Working: Policy and Practice” The Policy Press, 2001

EAPN - European Anti Poverty Network

“The Manual on the Management of European Union Structural Funds”, 2006

ECOTEC Research & Consulting

“Thematic Evaluation of the Territorial Employment Pacts - Final Report to Directorate General Regional Policy” October 2002

Harvey, B.

“The Illusion of Inclusion” ECAS – European Citizen Action Service, 2004

Kelleher, J. Batterbury, S. Stern E.

“The Thematic Evaluation of the Partnership Principle” The Tavistock Institute, February 1999

Elliot, J. et al

“Participatory and deliberative Methods Toolkit – How To Connect with Citizens: A Practitioner’s Manual” King Baudouin Foundation & Flemish Institute for Science and Technology Assessment, May 2006

Trigilia, C.

“Sviluppo Locale” Laterza, 2006

Wallace, H. Alasdair, R. Y.

“Participation and Policy-Making in the European Union” Clarendon Press, 1997

