



Milieukontakt International

р е г и о н а л н а



Вршац, Пландиште, Алибунар, Бела Црква

# ZELENA AGENDA

## PRIRUČNIK O RADU RADNIH GRUPA

Autor  
**Nenad Rikalo**

2008



Prvu verziju ovog priručnika izradili smo Jula 2008 godine u okviru projekta “Udruživanje snaga za održivu budućnost na zapadnom Balkanu”. koji implementira holandska organizacija *Milieucontact International*.

Projektom je započet proces Zelene agende na teritoriji Zapadnog Balkana.

## S a d r ž a j

### **PREDGOVOR**

---

Kako je došlo do izrade ovog priručnika

### **O ZELENOJ AGENDI**

---

Zelena Agenda – 17 koraka ka održivoj budućnosti

### **UVOD U RAD RADNIH GRUPA**

---

Rad radnih grupa

Funkcionisanje timova

Prikupljanje podataka neophodnih za izradu strategije

### **VREDNOSTI / FORMIRANJE RADNIH GRUPA**

---

Vrednosti - polazana osnova Zelene Agende

Prvi sastanak sa zainteresovanim stranama (stakeholderima)

### **DETALJNA ANALIZA KLJUČNIH PITANJA**

---

Uvod u Detaljnu analizu ključnih pitanja

Analiza vrednosti

Analiza dokumenata

### **KORAK 5 – TRENDОВИ**

---

Trendovi funkcija životne sredine

### **KORAK 6 – UTICAJ TRENDOVA**

---

Uticaj ekoloških trendova

### **KORAK 7 – IZRADA VIZIJE I ODREĐIVANJE MINIMALNIH STANDARDA**

---

Rizici i minimalni standardi

Vizija željene budućnosti

### **KORAK 8 – DEFINISANJE GLAVNIH PROBLEMA**

---

Definisanje glavnih problema životne sredine

### **KORAK 9 – ANALIZA UZROKA PROBLEMA**

---

Identifikovati osnovne faktore koji uzrokuju problem

Identifikovati odgovorne aktore koji uzrokuju problem

Identifikovati mogućnosti za pozitivnu promenu

### **KORAK 10 - DEFINISANJE POTENCIJALA I MOGUĆNOSTI**

---

Potencijali

Mogućnosti

### **KORAK 11 – DEFINISANJE PRIORITETNIH POTENCIJALA I REŠENJA**

---

Strateške opcije - prioriteti

Kriterijumi održivosti, WIN – WIN rešenja

### **ŠTA JOŠ VAŽNO RADNE GRUPE TREBA DA URADE !!!**

---

Revizija dokumenta

Usvajanje dokumenta

Pravo na akciju

# PREDGOVOR

---

## Kako je došlo do izrade ovog priručnika

Krajem 2007 godine sam prvi put došao u dodir sa terminom Zelena Agenda i tada je, čitav koncept i ideja koji nosi ovaj termin, bio poprilično maglovit i nerazumljiv za mene. Nekoliko dana treninga o Zelenoj Agendi sam pokušavao da se našalim, sa kolegama, na temu da je ona kao skriveni predmet i da njeno značenje nekako mistično trebamo otkriti. Kao u potrazi za skrivenim blagom. I otkrivanje je krenulo korak po korak. Baš kao što i sama metodologija Zelene Agende ima svoje faze i korake tako je i njeno otkrivanje i upoznavanje tako krenulo. Jedan trening, drugi, treći, rad sa organizacijama, rad sa akterima procesa, seminari, sastanci. Svakoga dana je postajala sve razumljivija i bliža. Svakoga dana, kako sam više razumevao koncept koji Zelena Agenda nudi, postojao sam sve sigurniji i uvereniji u vrednosti koja ona nosi. A reč vrednost i jeste ključna reč Zelene Agende, što zbog toga što je vrednost polazna osnova ove metodologije a što i zbog obilja raznih vrednosti koje se prožimaju u svakom od 17 koraka koja ona koristi.

I tako sam se jednog dana usudio da javno kažem da je možda i najveća vrednost Zelene Agende upravo autentična metodologija po kojoj ona radi.

Tako je to tada krenulo a onda se 2008 godine sve neverovatno ubrzalo i zavretelo. Krenula je Dolina Župe na obroncima Šar planine, zatim Brus i Knjaževac, pa onda Mojkovac, Nikšić, Ulcinj, ovih dana je izgledno da ćemo početi sa radom i u Vršcu, Plandištu, Beloj Crkvi, Alibunaru. Mnoštvo prilika za razna upoznavanja ali ono što ostaje zauvek upamćeno su vrednosti koje te zajednice poseduju i ljudi koji tamo žive i rade.

Priča o Zelenoj Agendi se iz jednog inicijativnog, početnog oblika transformisala u ozbiljan radni. I takvo stanje zahteva ozbiljan radni pristup svih onih koji su u najdirektnijoj vezi sa Zelenom Agendom. Odatle je i nastao ovaj priručnik, kao potreba za što uspešnijim procesom u Radnim Grupama.

Iako sam, pre svega, imao nameru da olakšam rad i eliminišem eventualno gubljenje energije i vremena na nekad nerazumljivim pojmovima i akcijama, nisam siguran da sam u tome potpuno uspeo. Vi, koji će te koristiti ovaj priručnik, će te najbolje oceniti da li jesam ili nisam uspeo u tome a ako nekada i nisam dajem vam punu slobodu da menjate i prilagođavate forme vašim potrebama i načinu razumevanja Zelene Agende. Nećete pogrešiti jer je to još jedna od mnogih vrednosti koje ima Zelena Agenda, moć adaptivnosti na specifičnosti koje ima jedna lokalna zajednica. I zato ako nekada i imate prilike da upoređujete primere jako će te teško naići na dve istovetene Zelene Agende.

Želim vam puno uspeha u radu Radnih Grupa i posvećenosti koju će te osetiti onda kada počnete da prepoznajete vrednosti koje Zelena Agenda nosi i donosi sa sobom. I na kraju bih rekao još i ovo Zelena Agenda može da uspe u vašoj sredini jedini ako prepoznate interese i vrednosti koja ona ima. Ako su to ujedno i vaši interesi i vrednosti uspeh je zagarantovan.

Ovim putem koristim priliku da se zahvalim na pomoći svim divnim ljudima koje sam sreo i upoznao kroz rad na Zelenoj Agendi i nesebičnim i vrednim kolegicama i kolegama bez kojih ovaj priručnik ne bi ni postojao.

# O ZELENOJ AGENDI

## Zelena Agenda – 17 koraka prema održivoj budućnosti

Zelena Agenda je metoda pravljenja i sprovođenja razvojnih strategija i planova sa aktivnim učešćem različitih sektora iz zajednica u kojima se proces obavlja. Metoda se u poređenju sa drugim procesima koje imaju slične ciljeve razlikuje u bar 3 glavna aspekta:

Proces započinje sa identifikacijom lokalnih vrednosti, a ne problema; učešće u procesu nije ograničeno na stručnjake ili određene zainteresovane grupe, nego je otvoreno za sve; i kao rezultat toga, proces i njegovi rezultati su zaista deo lokalnog stanovništva.

### **vrednosti, a ne problemi**

Rad u zajednici počinje s time što zainteresovano lokalno stanovništvo određuje koje su to vrednosti značajne za njihovu zajednicu. Glavna ideja ovakvog pristupa je da se ljudi fokusiraju na stvari na koje su ponosni u svojoj zajednici, a ne na probleme. Neki primeri vrednosti su: lokalne vode (jezera, reke, voda za pice...), zatim kulturno nasleđe (ostaci iz rimskog perioda, muzeji, tradicionalna hrana i muzika...). Naravno, same vrednosti mogu da budu u nezadovoljavajućem stanju (ugrožene, zanemarene...), a kroz korake koji su u okviru procesa Zelene Agende to stanje bi trebalo biti identifikovano i određene smernice za njihovu sanaciju i očuvanje.

### **učesce otvoreno za sve**

Proces Zelene Agende je otvoren za sve one koji su zainteresovani da učestvuju bez obzira da li su oni priznati stručnjaci ili ne. Verujemo da svako ko je zainteresovan za kvalitet života u svojoj zajednici može tome i doprineti, pa bi mu trebalo omogućiti da to i uradi. Upravo radi toga u procesu Zelene Agende je posebna pažnja posvećena osposobljavanju lokalnog stanovništva da aktivno učestvuje u procesu pravljenja strategije, te sprovođenju samog plana.

### **u vlasništvu lokalnog stanovništva**

Nakon izbora 3-4 vrednosti koje su najvažnije za zajednicu, formiraju se lokalne radne grupe koje će dalje raditi na svakoj od tih vrednosti. Ove grupe analiziraju trenutno stanje u kojima se vrednosti nalaze, određuju strategiju za njihovo očuvanje i daju ideje za projekte u okviru te strategije. Sve ove korake preduzima lokalno stanovništvo na osnovu svojih prioriteta, potreba i želja. Upravo radi toga, oni su jako motivisani da dodju do rezultata koje su sami odredili u dokumentu Zelene Agende.

### **Metode rada**

Izraz Zelena Agenda se koristi i za proces rada i za dokument sa zaključcima i planovima koji nastaje kroz taj proces. Zelena Agenda ima dva cilja: sa jedne strane vazan je sam participativni proces s kojim se postize zajednicki dogovor, komunikacija i saradnja različitih strana; a sa druge strane je vazan i ishod tog procesa – akcioni plan za poboljšanje života lokalnog stanovništva kroz održivi razvoj.

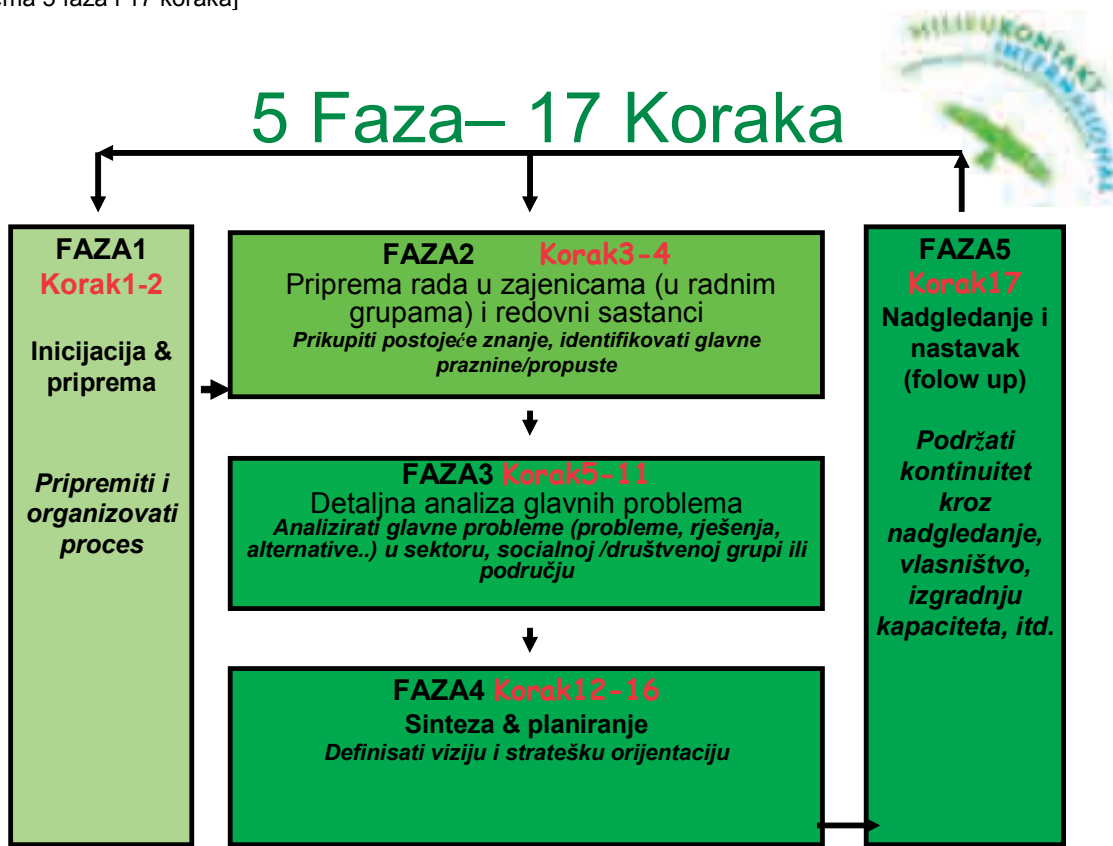
Zelena Agenda koju je Milieukontakt razvio kroz visegodišnje iskustvo iz raznih zemalja (Rumunija, Hrvatska, Moldavija, Rusija) se sastoji od 17 koraka podeljenih u 5 faza, kao što je prikazano na grafikonu. Koordinator ovog procesa je lokalna nevladina organizacija (NVO), ali najveći deo posla obavljaju radne grupe koje se formiraju u zajednici. U ovim radnim grupama su predstavnici zainteresovanih strana (lokalna vlast, firme i NVOi), kao i građani. Nvladina organizacija (koordinator procesa) i radne grupe imaju kroz treninge, usmeravanje i savete u svom radu konstantnu podršku trenera, stručnjaka, te Milieukontakt-a. Cilj ove podrške je da se lokalno stanovništvo osposobi da preuzme odgovornost za održivi razvoj svoje zajednice i tako poboljša uslove života sebi i svojoj deci.

### **Istorija Zelene Agende**

Koncept Zelene Agende su u Rumuniji razvili holandska NVO Milieukontakt i njen lokalni partner Focus Eco Centre. Uspeh prvog pokusaja je ubedio Milieukontakt da je ova metoda zaista uspešan instrument za uvođenje pozitivnih i trajnih promena koje cine svet u kome živimo boljim.

Ideja Zelene Agende proistice iz Lokalne Agende 21, koja je na globalnom nivou usvojena na konferenci Ujedinjenih Nacija u Rio de Janeirou 1992. godine. Ali, kao što je već istaknuto, Zelena Agenda se koncentriše na održivi razvoj prirodnih i kulturnih vrednosti na lokalnom nivou. Dodatno, da bi strategija očuvanja prirodnih i kulturnih vrednosti bila održiva, Zelena Agenda uzima u obzir i ekonomske i socijalne faktore zajednice.

[šema 5 faza i 17 koraka]



### Zelena agenda Podaci

- **realizovana je u:** Rumuniji, Rusiji, Hrvatskoj, Moldaviji;
- **realizuje se u:** Albaniji, Bosni i Hercegovini, Bugarskoj, Crnoj Gori, Kosovu, Kirgistanu, Makedoniji, Rumuniji, Srbiji;
- **teme:** sprovedene su raznovrsne akcije i pilot projekti u zajednicama. Neke od tema koje se često ponavljaju su: 1) otpad, 2) voda, 3) kulturno nasleđe, 4) eko-turizam, 5) podizanje nivoa svijesti o problemima životne sredine.
- **rezultati:** neke od aktivnosti sprovedenih u okviru procesa Zelena agenda:
  - kampanje o odvajanju otpada;
  - određivanje lokacija pogodnih za odvajanje otpada;
  - mapiranje biciklističkih staza;
  - postavka botaničke bašte;
  - unapređenje uličnog osvetljenja i izrada mapa o kulturno-naslednim lokalitetima;
  - izložba o lokalnoj arhitekturi;
  - takmičenja za decu o temama Zelene agende;
  - izgradnja dečijih igrališta;
  - restauracija parka;
  - ugradnja hidrofora- poboljšanje vodosnabdevanja lokalnog stanovništva;

- ekološka modna revija sa kreacijama napravljenim od otpada;
- testiranje vode i zemljišta uz uključivanje lokalnog stanovništva;
- revitalizacija isušenog prirodnog jezera;
- akcije pošumljavanja;
- restauracija rečnih obala.

**Šta je sve postignuto:** proces Zelena agenda je usmeren na konkretne aktivnosti sa vidljivim dugoročnim rezultatima:

- lokalno stanovništvo je:
  - ✓ iniciralo pilot projekte i aktivosti (u Hrvatskoj više od 200 u 8 uključenih zajednica);
  - ✓ kreiralo strategiju razvoja svoje zajednice u skladu sa principima održivog razvoja
  - ✓ uspeo da prikupi sredstva i realizuje pilot aktivnosti svojom posvećenošću i preuzimanjem odgovornosti
  - ✓ osnovalo NVO kao rezultat udruživanja i zajedničkog rada u okviru procesa Zelena agenda
- kroz rad na Zelenoj agendi poboljšani su odnosi u zajednici
- NVOi su dobili uvid u stvarne potrebe i želje lokalne populacije
- rad NVOa, koji su koordinirali proces a kao rezultat velikog interesovanja medija, dobio je podršku
- zainteresovanost medija za proces Zelene agende dala je širu sliku o značaju životne sredine i prirode u uključenim zajednicama
- aktivnosti i strateški planovi su finansijski podržani od strane lokalnih donatora i državnih institucija na lokalnom i nacionalnom nivou
- 

#### **Koji su pokazateji uspeha?**

Evaluaciju projekta Zelena agenda u Hrvatskoj uradio je student Univerziteta u Amsterdamu (Free University of Amsterdam -VU Amsterdam) 2005. god. odmah nakon završetka procesa i aktivnosti.

Glavni zaključci

- lokalno stanovništvo je bilo od početka uključeno u kreiranje aktivnosti;
- postoji jasno vidljiva povezanost između realizovanih aktivnosti za podizanje svesti javnosti i uspeha kasnijih pilot projekata, kao npr u oblasti odvajanja otpada;
- lokalno stanovništvo kreiralo je i kratkoročne i dugoročne projekte. Dugoročni projekti su održivi u onim zajednicama u kojima su lokalne vlasti bile uključene od samog početka. Kratkoročni aktivnosti su bile u skladu sa kapacitetima lokalnih NVOa i radnih grupa i mogle su biti lako realizovane bez aktivne podrške lokalnih vlasti;
- za jasno vidljive rezultati obrađenih tema potrebno je više vremena, ali kreirani materijali , trenizi, edukacija, i činjenica da su preduzeti prvi koraci doprineli su posvećenosti da se planovi sprovedu.

#### **Gde je dostupno više informacija?**

U okviru projekata Zelena agenda u Rumuniji, Hrvatskoj i Moldaviji Milieukontakt i lokalni partneri razvili su priručnike u kojima su svi preduzeti koraci detaljno opisani. U Kirgistanu je trenutno u pripremi priručnik o postignutim rezultatima. Ako želite da dobijete elektronsku verziju ovih priručnika, molimo Vas da posetite naš web sajt [www.greenagenda.milieukontakt.nl](http://www.greenagenda.milieukontakt.nl).

# UVOD U RAD RADNIH GRUPA

---

**Rad radnih grupa**

**Funcionisanje timova**

**Prikupljanje podataka neophodnih za izradu strategije**



## Uloga radnih grupa u procesu Zelene Agende

Koncept "timski rad" datira još iz dana kada su se ljudi ujedinjavali zbog zajedničkog cilja; i sastavljajući tim ili grupu koja će funkcionisati zajedno radi ostvarivanja ustanovljenih ciljeva je uvijek bio izazov.

### CILJEVI RADNIH GRUPA

Uloga Radnih Grupa je ključna u procesu Zelene Agende, i to iz više razloga:

- Proces dobija puno participativno značenje
- Obuhvaćena je čitava struktura zajednice
- Informacije i potrebe su precizne jer dolaze od onih koji ih osećaju
- Izgrađuje se osećaj vlasništva nad procesom

Cilj Radnih Grupa je da se izvrši detaljna analiza ključnih pitanja vezanih za stanje životne okoline i da se daju podaci i smernice u kom pravcu delovati.

Jedan od važnih specifičnih ciljeva koji se očekuju da Radne Grupe ostvare je da se definiše vizija koju svi želimo da dodirujemo u budućnosti.

### SASTAV RADNIH GRUPA:

Radne grupe treba da čine lokalni ljudi koji su voljni da rade na odabranim prioritetnim temama. Važno je da grupe budu otvorene prema svakome ko se želi naknadno pridružiti. Članovi radne grupe obično nemaju mnogo iskustva u vođenju sastanaka, radu u timu, razradi pitanja o životnoj sredini i sl. Organizacija pokretač će morati da uloži u dodatnu edukaciju grupa (i pojedinačnih članova).

Najefikasniji timovi najčešće su oni u koje su uključeni različiti tipovi ličnosti. Često smo skloni da za saradnike biramo ljude slične sebi, ali to nije i najefikasnije u pogledu dobijenih rezultata. Potrebni su vam kreativni ljudi s vizijom, uz ljude koji vrijedno rade na određenom zadatku; trebate ljude koji znaju da komuniciraju i ljude koji znaju da koordiniraju itd. Čini se očitim, ali razmislite li malo o tome, u stvarnosti se teže povezati s ljudima koji su drugačiji od vas, lakše ih je ostaviti po strani.

### Svaka grupa treba da ima 5-8 osoba u grupi.

(Ukoliko ih je više od 8 neće predstavljati smetnju, s'tim da se treba unapred znati da takve grupe neće biti podjednako efikasne i brze kao grupe koje imaju predloženi broj osoba)

### Svaka grupa treba da ima izabranu jednu osobu kao svog koordinatora

Uloga koordinatora je da facilitira proces i da, u saradnji sa NVO-om pokretačem, organizuje rad radnih grupa.

Važno je naglasiti da facilitatori moraju zadržati neutralnu, facilitatorsku ulogu i postići dinamično, aktivno i otvoreno učešće aktera.

### PROCES KOJI OČEKUJE ANGAŽVANJE I RAD U RADNIM GRUPAMA:

Najveća uloga radnih grupa je u Detaljnoj analizi ključnih pitanja i ona se u metodologiji Zelene Agende definiše kao Faza br. 3 i koraci od 5 do 11

- Cilj faze je: prikupljanje dodatnih informacija, njihova obrada i analiza, radi stvaranja jasnije slike o trenutnoj situaciji i trendovima povezanim s unapred dogovorenim prioritetnim pitanjima.

***Analizirati glavna pitanja (probleme, rešenja, alternative...) u sektoru, socijalnoj /društvenoj grupi ili području***

**Korak 5: Trendovi**

**Korak 6: Uticaji**

**Korak 7: Standardi**

**Korak 8: Problemi**

**Korak 9: Uzroci / koren uzroka**

**Korak 10: Potencijali i mogućnosti**

**Korak 11: Prioritiziranje**

### Korak 5: Trendovi

Cilj je definisati glavne trendove i odnose trendova i odabranih prioritetnih vrednosti (funkcija) životne sredine

#### Imati u vidu:

- Vrednosti i trendovi u zadnjih 5-10 godina
- Indikatori, zapažanja, verovanja
- Vremenski period, lokacija, veličina pogođenog područja, intenzitet i jačinu promene
- Izbegnite: generalni pogled na degradaciju životne sredine koji je prisutan/dominantan!

### Korak 6: Uticaji

Cilj je proceniti očekivani socijalni i ekonomski uticaj ekoloških trendova radi opravdavanja razloga zbog kojih treba nešto da se učiniti.

#### Imati u vidu:

Koji je uticaj trenda na vrednost?

Različite dimenzije uticaja!

Imaćete pregled uticaja trendova na zajednicu.

### Korak 7: Standardi / Vizija

Cilj je definisati VIZIJU zajednice, u idealnom slučaju zajedničku svim akterima, i odrediti minimalne standarde koji moraju da se poštuju.

**Vizija željene budućnosti** ◊ **Kojim ciljevima težiti?**

**Rizici i minimalni standardi** ◊ **Koje efekte/uticaje izbeći?**

- Odlučite šta je prihvatljivo za zajednicu

- Koji nivo uticaja možemo prihvatiti?

Pravni okvir nije relevantan u ovom delu

- Razlika između standarda i trenutne situacije ili projektovane situacije u budućnosti = problem

### Korak 8: Problemi

Cilj je definisati glavne probleme životne sredine i iskoristiti definiciju kao jednu tačku za definisanje strategije za rešenje problema

**Konačno identifikujemo probleme!!!!**

**Problem je jaz između postojeće i željene situacije**

- Problem je razlika između minimuma standarda i trenutne situacije ili situacije u budućnosti ako se trendovi ne menjaju.

### Korak 9: Uzroci / koren uzroka

Cilj je identifikovati osnovne faktore i politike koji uzrokuju prepoznati problem unutar različitih sektora, kao i identifikovati glavne odgovorne aktere i mogućnosti za pozitivnu promenu.

**Imati u vidu:**

- Šta je razlog zašto trend postoji a ima definisan uticaj?
- Šta je razlog iza tog razloga (Prikriveni uzrok)
- Da li postoji dublji razlog (Koren uzroka)?

### Korak 10: Potencijali i mogućnosti

Cilj je definisanje potencijala i mogućnosti životne sredine, kao drugog koraka za definisanje održivih planova i politika za životnu sredinu.

**Potencijali: ljudski, kulturni, prirodni i drugi resursi koji se mogu koristiti na različite načine i postići više efekta**

**Mogućnosti: stvaraju se putem promena i novih inicijativa**

**Početni koraci za održivi razvoj!**

### Korak 11: Prioritiziranje

Cilj je odrediti najpoželjnije i obećavajuće potencijale, mogućnosti i politike proverom kriterijuma održivosti i drugim kriterijumima.

**“win-win” opcije su one u kojima svi dobijaju, tj opcije s pozitivnim uticajem na životnu sredinu i na razvoj, odnosno koje imaju pozitivan uticaj i u očima aktera i na aktivnosti koje u kratkom roku daju vidljive rezultate.**

**Imati i vidu:**

- Navedene potencijale/mogućnosti povežite sa problemima da bi ste dobili “win-win”opciju (zadovoljavajuću za sve strane)
- “Win-win” opcija - Proverite realističnost kriterijuma održivosti: da li su tehnički izvodljivi, novčano isplativi i bazirane na potrebama društvenog razvoja?
- Postavite prioritete

Uloga Radnih Grupa je još uver potrebna i sledećim koracima Zelene Agende

- **Korak 12: Strategija**
- **Korak 13: Akcioni plan**
- **Korak 14: Pisanje dokumenta**
- **Korak 15: Revizija/javni sastanci**
- **Korak 16: Prilagođavanje / Usvajanje dokumenta**
- **Korak 17: Pilot aktivnosti**
- **Monitoring (nadgledanje/praćenje)**
- **Evaluacija**
- **Revizija/ Novi ciklus**

### Pilot projekti:

Odmah krenite da razmišljate o mogućim projektima koji će poboljšati stanje životne sredine u vašoj zajednici. Fokusirajte se na vrednosti koje ste izlistali i na njihov uticaj na zajednicu, koliko bi promovisanje ili rad na vrednostima koje imate u vašoj sredini doprineo uspešnom sprovođenju Zelene Agende.

Izlistajte sve moguće aktivnosti koje bi se mogle preduzeti i one velike i neke male.

**Predlažemo da odmah tokom analize problema i mogućnosti odradite neku pilot aktivnost koja će pokazati vaš rad vidljivim.**

## VOĐENJE RADNIH GRUPA I PRINCIPA USPEŠNOG RADA

Timski rad u organizaciji pokretača projekta i u lokalnim radnim grupama najbitniji je za uspeh cijelog projekta. Stoga bismo željeli istaći nekoliko načela i saveta u vezi s razvojem tima, timskog rada i uloge organizacije inicijatora procesa u podršci lokalnim radnim grupama (timovima).

Principi ili karakteristike uspešnih timova:

- *Članovi tima znaju razlog postojanja tima:* imaju zajedničke ciljeve (znaju svoje mesto u timu i šta moraju zajednički postići);
- *Članovi tima imaju zajedničke specifične smernice i procedure u odlučivanju* (standardi i vrednosti su zajednički, članovi znaju kako se donose odluke, te u skladu s tim mogu delovati, npr. ako ne mogu prisustvovati sastanku, znaju o kojim će se pitanjima raspravljati te unapred obaveštavaju tim o svom mišljenju o tome. Članovi tima znaju kada i kako mogu da utiču na odlučivanje);
- *Članovi tima komuniciraju često i slobodno* (o poslu, svako može jednako doprineti raspravi, članovi tima su ravnopravni, nema prepreka izražavanju svog mišljenja ili vizije);
- *Članovi tima se spontano međusobno pomažu* (primećuju potrebe onog drugog, spremni su pomoći, a primanje pomoći ne smatra se slabošću. Članovi tima svesni su vlastitih snaga i slabosti i da je sve to potrebno u timu);
- *Članovi tima su naučili da rešavaju sukobe* (sukobi se ne potiskuju i ne zanemaruju već se o njima otvoreno razgovara i otvoreno se rešavaju. Članovi tima su svesni da su sukobi deo procesa formiranja grupe);
- *Članovi tima su naučili da prepoznaju procese u grupi* (članovi znaju da pojedinci u timu mogu imati različite uloge i da su sve te uloge jednako korisne u različitim fazama procesa ili tipovima posla. Članovi su svesni da su sukobi prirodni i da se ne smeju potiskivati; svesni su različitih faza u formiranju tima i mogu videti gde i kako doprinose razvoju grupe);
- *Članovi tima neprestano rade na svom znanju i veštinama* (daju i primaju povratne informacije i spremni su učiti od drugih);



Da bi se stvorio opisani tim, svaki njegov član mora posedovati ili steći određene veštine, poput:

- *tehnike efikasnih sastanaka* (ne samo rad na dnevnom redu već učešće u raspravi, otvorenost prema novim gledištima, sposobnost brzog razmišljanja kad je potrebno i donošenje odluka kad je potrebno, itd.);
- *veštine prezentacije* (kako predstaviti svoje stavove drugima unutar grupe i kako predstaviti grupu drugima)
- *veštine slušanja* (aktivno slušanje)
- *veštine razgovor*

## Osnovne komponente tima

<b>CILJEVI</b>	Ograničen skup ciljeva kojeg razumeju i dele svi članovi tima ⇒ Stvara fokus/jasnoću po pitanju "zašto"
<b>ULOGE</b>	Čini uloge i odgovornosti eksplicitinima ⇒ stvara jasnoću po pitanju "ko čini što?"
<b>PROCEDURE</b>	Jasan dogovor o načinu zajedničkog rada onome što sledi, izveštavanju, ...⇒ stvara jasnoću po pitanju "kako izvršiti zadatak"
<b>ODNOSI</b>	Poštovanje i međusobno razumevanje i otvorene rasprave o bilo kojoj od ove četiri komponente⇒ stvara jasnoću po pitanju "kako radimo zajedno"

Čak i ako svi budući članovi tima poseduju spomenute veštine, svaka nova grupa mora proći kroz određene faze razvoja da bi zaista postala tim. Te faze mogu biti haotične i bolne, ali su neophodne za pravilan razvoj tima. Ako su članovi tima iskusniji u razvoju tima i/ili veštiji u radu grupe i komunikaciji, te faze neće dugo trajati niti će biti naročito teške. Međutim, ako ljudi nemaju iskustva u timskom radu i komunikaciji s drugima, bitno je da celi proces (sve faze) nadgleda organizacija pokretača, te da grupa tokom razvoja ima punu podršku (u smislu facilitacije, koordinacije itd.) spolja (članovi organizacije pokretača, spoljni treneri, ili facilitatori).

### Razvoj tima obično prolazi kroz sledeće faze:

- *Formiranje*: usmerenost na ciljeve i zadatke. Upoznavanje i razumevanje uloga drugih članova tima (razumevanje različitih ličnosti i njihovih uloga).
- *Brzo razmišljanje*: sukobi se javljaju i potrebno je odrediti prioritete, odgovornosti i liderstvo u timu. Ključno je upravljati sukobom, a ne potiskivati. Ako se potiskuje, članovi tima se povlače i izbegavaju odgovornosti. U ovoj fazi izgradnja tima je intenzivna.
- *Standardizacija*: stvari postaju uhodane. Članovi međusobno dele informacije, prihvataju jedni druge, slažu se i poštuju. Definisana su pravila po kojima će tim funkcionisati. Postoji tendencija prevelikog optimizma u pogledu postignutog i onog što se može postići.
- *Izvođenje*: efikasna postignuća. To je faza u kojoj se posao zaista obavlja. Uloge pojedinaca kao članova tima su prihvaćene i priznate.

- *Raspuštanje*: posao se završava, dolazi faza raspuštanja. Nemojte samo otići: proslavite uspeh

## Kako izgraditi produktivan tim

- ☑ **Imati jasnu misiju/cilj.**
- ☑ **Postaviti određene sprovodljive ciljeve.**
- ☑ **Odrediti pravu veličinu i raznovrsnost tima.**
- ☑ **Imati dogovorenu strukturu koja odgovara zadatku.**
- ☑ **Postaviti odgovorne osobe koji će doneti odluke potrebne za taj zadatak.**
- ☑ **Ponuditi različite grupne i pojedinačne nagrade.**
- ☑ **Negovati dugovečnost i stabilnost članstva.**

### Naučene lekcije o vođenju grupnih procesa

- Ljudi ne bi trebalo da budu postavljeni u radne grupe, oni bi trebalo da predstavljaju svoje lične interese, a ne određenu grupu. Ljudi imaju veću motivaciju ukoliko se uključe u proces ličnom voljom nego postavljanjem na tu dužnost.

- Proces formiranja radnih grupa trebalo bi da bude otvoren i transparentan. Veličina i sastav grupa treba da budu fleksibilni, tj. grupa ne bi smela biti zatvorena za novopridošlice. Ipak, grupa mora moći da razvije svoj put i zajedničku osnovu. Grupa mora razviti svoj profil i identitet razvojem i izradom svojih pravila i procedura u pisanom obliku.

- Da bi radna grupa bila efikasna, važno je da grupa razvije svoja pravila i, na neki način, svoj kod ponašanja.

- Zajedničke odgovornosti ne znače da se zadaci ne mogu podeliti članovima radne grupe.

- Dogovor je važan kao sredstvo donošenja odluka i rešavanja problema, ali njegovo postizanje ne bi smelo usporiti ili čak zaustaviti proces.

- Važno je podsticati osećaj vlasništva nad procesom unutar radne grupe. Odgovornost za budžet i planiranje pomaže grupi u preuzimanju vlasništva.

Iako Zelena Agenda sama po sebi nije politički dokument, politika će se uključiti u ovaj tip projekta. Na kraju krajeva, participativni pristup čini proces otvorenim na izborima izabranim političarima kao i „neizabranim”

aktivistima. Samo po sebi može biti vrlo korisno imati uključene politički uticajne ljude. Oni mogu osigurati implementaciju nekih ideja i mogu u određenom trenutku pomoći u ubeđivanju gradonačelnika i lokalnog parlamenta da usvoje dokumente i preuzimu deo odgovornosti za njegovu implementaciju. Naravno, morate biti svesni da političari imaju svoje planove i da im je korišćenje procesa kao sredstva postizanja svojih ciljeva opravdano kao i kod svih drugih učesnika. Moglo bi biti korisno dogovoriti se unutar radnih grupa i sa njima o tome ko će ih predstavljati u javnosti, na koji način i kada (npr. nakon interne pripreme prezentacije itd.). Tako ćete osigurati da osobe govore u ime grupe i da se smatra njenim predstavnikom, a ne predstavnikom određene političke grupe/stranke. To može pomoći da se vaš proces Zelenog plana ne smatra procesom koji pokreće politika. A to je, prema našem iskustvu, važno pri pokušaju dobijanja podrške gradonačelnika i parlamenta koji mogu biti drugačije političke orijentacije od one koju imaju neki članovi vaših radnih grupa.

### PLANIRANJE

Planiranje je aktivnost sa kojom smo u dodiru tokom čitavog procesa Zelene Agende. Više vidova planiranja ćemo imati prilike da sprovedimo:

- Strateško
- Akciono
- Radno

Na kraju svakog sastanka Radne Grupe treba izraditi radni plan aktivnosti do sledećeg sastanka Radne Grupe. Neke obavezne stavke koje treba dogovoriti su:

- Tačan datum kada se zakazuje sledeći sastanak
- Mesto održavanja sledećeg sastanka
- Ukoliko grupa nije popunjena koga još pozvati
- Ukoliko je potrebno koga pozvati od stručnjaka za sledeći sastanak
- Sporna pitanja (ako ih ima i od koga se očekuje da ih razjasni)

AKTIVNOST	VREMENSKI OKVIR	ODGOVORNA OSOBA	POTREBNI RESURSI

## Prikupljanje podataka neophodnih za izradu strategije

### Ciljevi:

Izgraditi sistem prikupljanja materijala i rezultata koje radne grupe proizvedu u svom radu.

### Smernice:

Rad radnih grupa po pravilu mora da prati jasan i efikasan system prikupljanja podataka i rezultata koji se pojave tokom aktivnosti koje radne grupe preduzmu. Za tako nešto su neophodne forme koje će radne grupe popunjavati i time verifikovati rezultate koji su proizvedeni.

Tokom rada radnih grupa u procesu Zelene Agende najbitnije su dve forme koje bi morale ostati popunjene nakon svakog sastanka radnih grupa. Pre svega se misli na:

- Zapisnik sa sastanka Radne Grupe
- Forma prikupljanja materijala i praćenja rezultata radne grupe

### Predloženi metodi i alati rada

Spomenute dve forme su napravljene sa ciljem da olakšaju koordinatorima radnih grupa da klasifikuju i sistematizuju rezultate koji su dobijeni tokom rada. Veoma je važno da svi proizvodi koji su nastali kroz rad Radnih Grupa ostanu sačuvani i dostupni tokom izrade strategije, to je od ključne važnosti.

### Zapisnik sa sastanka Radne Grupe

Svi rezultati koji su proistekli na sastancima radnih grupa bi trebali ostati zabeleženi u zapisniku. Zapisnik sa sastanka radne grupe će biti jedan od ključnih alata i izvora podataka za izradu strategije.

Postoji mnogo formi zapisnika koji se danas upotrebljavaju u praksi, ali mi smatramo da bi jedna forma koja bi zadovoljila potrebe procesa Zelene Agende trebalo da sadrži sledeće elemente:

- Naziv radne grupe
- Naziv sastanka
- Prisutne osobe
- Mesto održavanja
- Agenda (kratka)
- Rezultati
- Plan za sledeći sastanak

Primer:

**Zapisnik sa i sastanka radne grupe za kulturno nasleđe u Mojkovcu, održanog 20-tog Avgusta 2008.**

### NAZIV RADNE GRUPE:

Radna Grupa „Kulturo nasleđe Mojkovca“

### NAZIV SASTANKA:

Prvi sastanak radne grupe „Kulturo nasleđe Mojkovac“

### MESTO ODRŽAVANJA:

Radna grupa 2 – „Kulturo nasleđe Mojkovac“ sastanak 20.08.2008 14 h Autobuska stanica Mojkovac

### ČLANOVI RADNE GRUPE:

- Slavenko Blažević
- Lidija Veljović
- Vučeta Rakočević
- Vlatko Rakočević
- Rodoljub Čorić
- Dragoljub Bošković
- Ljiljana Zindović
- Miroje Tomović
- Bosiljka Pejović

### PRISUTNE OSOBE:

- Slavenko Blažević
- Lidija Veljović
- Miroje Tomović



- Vučeta Rakočević
- Dragoljub Bošković
- Rodoljub Ćorić

#### AGENDA:

Dnevni red prvog sastanka sa radnim grupama:

- Predstavljen dnevni red sastanka (FORS)
- Odrađena prezentacija radnih grupa (FORS – Učesnici)
- Izabran koordinator radne grupe G-djca Lidija Veljović (dipl. Arheolog)

Poslije prezentacije uloge radnih grupa prešlo se na diskusiju i podjelu po prioritetnim temama po pojedincu, odnosno, podjelu po djelatnostima članova radne grupe.

Kod kulturnog nasleđa i identiteta Mojkovca na prvom sastanku stejkholdera, prisutni su izdvojili dvije vrijednosti a to su: Istorijski spomenici i stavke vezane za običaje, tradiciju i zanate ljudi koji žive na ovim prostorima.

Ova grupa broji devet članova, a za pitanja istorijskih i religijskih spomenika podeljene su uloge za sledeće buduće aktiviste ovog tima.

Isto tako pripadnici pomenute grupe predlažu jednog koordinatora svih grupa na teritoriji Mojkovca koji će se brinuti o svim zajedničkim pitanjima, a to je u ovom slučaju G-din Stevan Grdinić, koji i u SO Mojkovac obavlja sličnu funkciju.

#### REZULTATI SASTANKA:

##### **Očekivanja radnih grupa**

- Radna grupe će se truditi kako da što bolje zaštite i valorizuju kulturno nasleđe grada, kako u svrhe očuvanja kulturne baštine i prostora, tako i u svrhe religijskog turizma.
- Radna grupa će se truditi da očuva tradiciju narodnog stvaralaštva, da je predstavi potencijalnim turistima i tu istu ponudu uključi u specifične turističke brendove.
- Radna grupa će sastaviti nacrt u vezi sa religijskim i kulturno-istorijskim spomenicima na cjelokupnoj teritoriji Opštine Mojkovac.
- Radna grupa će se nesebično truditi da doprinese izradi zelene agende u Mojkovcu.

##### **Dinamika**

Radna grupa će se sastajati jednom mesečno na dogovorenom mjestu. Koordiniraće G-đica Lidija Veljović

##### **Potencijalni projekti:**

###### **1. Otkrivanje srednjovekovnih zidina grada „Brskovo“**

- Informacione table
- Uređenje prostora oko platforme grada
- Flajeri

###### **2. Info tabla kulturno-istorijskih spomenika u regionu Mojkovca**

- Mapa teritorije sa oznakama Manastira, Crkava i Crkvišta
- Oglasna tabla i mapa sa „Bojne njive“ gdje se odigrala „Bitka na Mojkovcu“
- Promocija zanata, poljoprivrednih i šumskih proizvoda (stari zanati, kačarstvo, stolarstvo, mljekarice, travari, malinari itd) – Flajeri

Predlog projekta grupi 1 „Prirodne vrijednosti Mojkovca“ za valorizaciju specijalnog drveta lijeske na Stevanovcu „Proščenske planine“.

Naime, lijeska je veliko usamljeno drvo, koje se nalazi na mjestu tzv. SIGE neznane starosti prečnika 2 m.

###### **3. Očuvanje drveta tzv. „Medveđa lijeska“**

- Uređenje staze za posjetioce
- Ograda oko mjesta gdje se nalazi drvo
- Promocija u turističke svrhe

#### PLAN ZA SLEDEĆI SASTANAK:

Sledeći sastanak je planiran u srijedu 10.09.2008 u 15:30 h u zgradi centra za kulturu Mojkovac.

Predrag Šćekić  
FORS Montenegro

### Forma prikupljanja materijala i praćenja rezultata radne grupe

Ova forma je nastala sa ciljem da se na jednom mestu vodi evidencija čitavog procesa. Kako se ne bi napravili propusti ili zaturile važne informacije ova forma će umnogome pomoći koordinatorima radnih grupa kao i članovima organizacijama partnerima Zelene Agende koje su uključene i vode procese u svojim zajednicama.

Forma sadrži 9 redova i trebalo bi organizovati najmanje toliko sastanaka (mada je grupama ostavljeno da sami odrede svoju najefikasniju dinamiku). 9 redova označava korake koji su potrebni pri Detaljnoj analizi ključnih pitanja u izradi dokumenta Zelene Agende.

U 8 kolona su dati sledeći parametri na koje je važno obratiti pažnju:

- Naziv aktivnosti (kolona je već popunjena i označava aktivnosti radnih grupa)
- Vreme i mesto održavanja
- Prisutan broj članova Radne Grupe na sastanku
- Rezultati koji se očekuju na kraju sastanka (kolona je već popunjena kako bi se olakšao i usmerio rad u Radnoj Grupi)
- Ostvareni rezultati
- Sredstva verifikacije (to su ona sredstva kojim ćemo pokazati postojanje rezultata i ona mogu biti:
  1. Zapisnik sa sastanka
  2. Forma korišćena iz priručnika za rad radnih grupa
  3. Neki drugi dokument, forma, tabela proizvedena u toku rada radne grupe
  4. Flip chart papir, napisani ili nacrtani A4 papir, kartica, audio snimak, slika
- Poteškoće i problemi nastali tokom rada (ona zapažanja koja treba navesti kao problematična ili kao izdvojena mišljenja članova radnih grupa koja se razlikuju i koja se ne mogu usaglasiti kroz zajednički rad)
- Odgovorna osoba (za izradu zapisnika, prikupljanje građe, čuvanje materijala i podataka)



Naziv aktivnosti	Vreme imesto održavanja	Prisutan broj čl. RG	Rezultati koji se očekuju na kraju sastanka	Rezultati koji su ostvareni tokom rada	Sredstva verifikacije	Poteškoće, problemi nastali tokom rada	Odgovorna osoba
I sastanak RG			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formirana RG</li> <li>• Izabran koordinator RG</li> <li>• Dogovorena dinamika I pravila rada</li> </ul>				
II sastanak RG Uvod u detaljnu analizu ključnih pitanja			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urađena analiza vrednosti</li> <li>• Završena analiza dokumenata</li> </ul>				
Korak 5. Trendovi			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urađena analiza trendova</li> </ul>				
Korak 6. Uticaj			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procena uticaja trendova</li> </ul>				
Korak 7. Standardi i vizija			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izrađena izjava o viziji</li> <li>• Definisani elementi vizije</li> <li>• Definisani standardi</li> </ul>	Izjava o viziji:			
Korak 8. Problemi			<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>				
Korak 9. Uzroci			<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>				
Korak 10. Mogućnosti I potencijali			<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>				
Korak 11. Prioriteti			<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>				

# VREDNOSTI I FORMIRANJE RADNIH GRUPA

---

## Vrednosti – Polazna osnova Zelene Agende

---

Definisanje vrednosti predstavlja polaznu osnovu Zelene Agende. Vrednosti se definišu tokom faze iniciranja Zelene Agende najčešće na prvom velikom sastanku zainteresovanih strana. Kada se i tematski formiraju radne grupe. Tako da vas ovim materijalom želimo podsetiti kako se došlo do Radnih Grupa

---

**Ciljevi:**

Definisanje glavnih funkcija (vrednosti) životne sredine zajednice na osnovu percepcije aktera, a posebno osetljivih socijalnih grupa.

**Napomena:**

Održivi razvoj znači uspostavljanje ravnoteže između ekoloških, društvenih i ekonomskih pitanja, postizanja kompromisa, izbegavanja neprihvatljivih promena i pronalaženja puteva da svi budu na dobitku. U tu svrhu moraju se odrediti specifične vrednosti za tri dimenzije (životnu sredinu, društvo i ekonomiju), koje su ključne za održivi razvoj. Kada govorimo o dimenziji životne sredine, govorimo zapravo o njenim funkcijama. Njihova identifikacija omogućava preciznost u određivanju onoga čime treba upravljati.

**Smernice:**

1. Popišite sve funkcije (vrednosti) životne sredine koje su na bilo koji način važne akterima. Neka popis bude dug. „Popis predloženih funkcija životne sredine” kao inspiraciju. Moglo bi biti korisno prvo identifikovati načine korišćenja resursa (poljoprivreda, ribarstvo, građevinarstvo, odlaganje otpada itd.).

2. Odredite prioritete pitajući se kome su koje funkcije (vrednosti) najvažnije. Odredite prioritete pitajući ljude koje funkcije (vrednosti) životne sredine prepoznaju i koje smatraju najvažnijim. Te podatke možete početi prikupljati upitnikom i dovršiti na početnim sastancima.

3. Za svaku prioritetnu funkciju životne sredine napišite kratak opis, uključujući pitanja kao: trenutni kvalitet, glavne geografske varijacije unutar područja (po mogućnosti s kartama). Opišite jedinstvene ekosisteme, biljne i životinjske vrste (retke, ugrožene ili izuzetno vredne). Na ovom nivou možete izraditi odvojene analize značajnih geografskih jedinica unutar zajednice (poljoprivedne nizije, poljoprivredni planinski delovi, urbani delovi). To može biti deo posla radnih grupa.

Cilj ovog koraka je takođe i da se formiraju RADNE GRUPE koje će raditi na vrednostima koje su identifikovane u prethodnom koraku.

Kako?

- NVO je pokretač i osniva RG na početnom sastanku.
- 5-8 osoba u grupi
- Koordinator je u svakoj grupi
- Postavite ciljeve, isplanirajte aktivnosti



## VRIJEDNOSTI ZAJEDNICE U NIKŠIĆU

05.07.2008. godine

### PRIRODNA BOGATSTVA I RESURSI

#### Šume

- Trebjesa
- Bogatsvo šumama
- Čist planinski vazduh
- Zelenilo i parkovi

#### Voda

- Nikšićke vode
- Rijeke
- Puno kvalitetnih izvora sa velikim potencijalom (365 izvora)
- Zdrava voda za piće
- Jezero Krupac
- Slano jezero

#### Priroda

- Prirodno raznoliko Nikšićko polje
- Prirodna bogatstva
- Povoljni klimatski faktori
- Vučje
- Biljne vrste
- Životinjske vrste

### EKOLOŠKI I TURISTIČKI LOKALITETI

- Vučje
- Trebjesa
- Naselje pod Trebjesom
- Autentična sela (Grahovo)
- Nikšićka sela

### LJUDSKI POTENCIJALI

#### Ljudi

- Deca i Mladi
- Narod, kultura življenja
- Stvaralački duh
- Obrazovani ljudi

### KULTURNO ISTORIJSKE ZNAMENITOSTI

- Kulturna tradicija
- Mostovi, Carev Most,
- Dvorac Kralja Nikole
- Manastiri
- Bedem
- Muzej

#### VAŽNO!!!!

PRILIKOM ORGANIZOVANJA PRVOG SASTANKA ZAINTERESOVANIH STRANA ULOŽITE DODATNE NAPORE DA ONI BUDU DOBRO ORGANIZOVANI I POSEĆENI. ISKUSTVO JE POKAZALO DA JE PROCES ZELENE AGENDE MNOGO LAKŠE OTPOČETI UKOLIKO JE OVA POČETNA AKTIVNOST USPEŠNA.

# DETALJNA ANALIZA KLJUČNIH PITANJA

## Uvod u Detaljnu analizu ključnih pitanja

### Dnevni red sastanka o Detaljnoj analizi ključnih pitanja :

Vreme	Aktivnost	Metod
5 min	Početak sastanka i predstavljanje dnevnog reda	
10 min	Prezentacija ciljeva i smernica	PP prezentacija
15 min	Predstavljanje rezultata prethodnog sastanka	Prezentacija
90 min	Analiza ključnih pitanja	Brainstorming / Diskusija
10 min	Zaključci analize	Flip chart
15 min	Radni plan za sledeći sastanak	Planiranje / Matrica
Ukupno vreme: Max. do 2,5h		

## Uvod u Detaljnu analizu ključnih pitanja

**Cilj** ove faze je prikupljanje daljih informacija, njihova obrada i analiza, radi stvaranja jasnije slike o trenutnoj situaciji i trendovima povezanim s unapred dogovorenim prioritetnim pitanjima. Ta analiza je osnova za rešenja koja će se definisati.

### Aktivnosti:

Neformalni i formalni sastanci i (male) radionice s ključnim akterima; studije (bilo na terenu i ne) o svakoj temi, sektoru, ciljnoj grupi ili geografskom području; analiza i sinteza svih informacija i rezultata; informativni sastanci i/ili prenošenje informacija ključnim akterima i kreatorima politika.

Aktivnosti obuhvataju:

1. Izradite pregled svih relevantnih postojećih informacija i izvora podataka.
2. Kontaktirajte aktere i saznajte njihove stavove, informacije koje poseduju i izvore podataka. Pretražite Internet.
3. Napravite rezime raspoloživih informacija i izvora podataka, usmerenih ka odabranim ključnim temama i podtemama (nakon prvog sastanka). Izradite evidenciju/dosije sa svim pratećim materijalima koji će biti svima dostupni.
4. Ukažite na nedostatak informacija (o specifičnim pitanjima), nepoznanice, kontradiktorne informacije i nepouzdanе izvore podataka.

### Napomena

Ovaj deo posla uglavnom će se obavljati u radnim grupama osnovanim na prvom sastanku, ali će organizacija pokretač morati da uloži vrijeme i energiju da im pomogne u njihovim aktivnostima i da dovede odgovarajuće stručnjake kada bude potrebno. U nastavku donosimo neke aspekte rada sa radnim grupama i u njima. Osim toga, iznijecemo i neke ideje oko uloge facilitatora i mogućnosti spoljnje podrške za facilitaciju.

II sastanak radnih grupa obuhvata uvodne analize, pre svega se ovde fokusiramo na:



### ANALIZU VREDNOSTI:

Tokom sastanaka zainteresovanih strana definisane su vrednosti koje jedna zajednica poseduje, i od njih izdvojene najprioritetnije. Svaka radna grupa je tematski zasnovana na vrednostima i svaka radna grupa treba da izvrši reviziju identifikovanih vrednosti. Neke vrednosti će se preformulisati, neke dodati a neke oduzeti. Ovakav process pročišćavanja će pomoći da se odaberu prave i naprioritenije vrednosti na kojima će radna grupa da u nastavku procesa radi.



**ANALIZU DOKUMENATA:**
**Korak: Analiza dokumenata**

Analizu dokumenata dajemo na primeru Knjaževca koji ovaj proces uspešno započeo još u prvoj fazi identifikacije gde su Identifikaciju dokumenata i njihovo pribavljanje uradile organizacije nosioci projekta u svojoj prvoj fazi iniciranja Zele Agende. Korak 3 i Korak 4 Analize dokumenata i uticaja dokumenata na proces Zelene Agende će dovršiti Radne Grupe na ovom sastanku.

R. Broj	Naziv dokumenta	Nivo na koji se odnosi Internacionalni i Nacionalni Regionalni Lokalni Organizacioni	Koliko se primenjuje u praksi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primenjuje</li> <li>• Ne primenjuje</li> <li>• Delimično</li> <li>• Nije nam poznato</li> </ul>	Napomena
1.	LEAP	Lokalni	Ne primenjuje	Iako postoji, istekao je 2007 i nije se primenjivao, niti se dalje radi na njemu
2.	Nacionalni program zaštite životne sredine-predlog	Nacionalni	Ne primenjuje	Predlog Zakona dokumen u izradi
3.	Akcioni plan regionalnog razvoja	Regionalni	Nije nam poznato	
5.	Informator O Radu Organa Opštine Knjaževac	Lokalni	Primenjuje	
6.	Strategija Turizma Republike Srbije	Nacionalni	Primenjuje	
7.	Strategija komunikacije Jacanje kapaciteta u upravi za zaštitu	Nacionalni	Nije nam poznato	
8.	Upravljanje vodama za održivi razvoj	Nacionalni	Primenjuje	
9.	Energetika i zaštita životne sredine	Nacionalni	Primenjuje	
10.	EPR-Izrada programske politike, planiranje i implementacija	Nacionalni	Nije nam poznato	
11.	Pregled stanja životne sredine RS-UN2007	Nacionalni	Nije nam poznato	
12.	Plan razvoja turizma na Staroj Planini sa predinvesticionom studijom fizicko-tehnickim karakteristikama skijalista	Lokalni	Primenjuje	
13.	Zakon o zaštiti životne sredine	Nacionalni	Primenjuje	
14.	Mobilizacija finansijskih resursa u cilju zaštite životne sredine	Nacionalni	Nije nam poznato	

**Korak: Uticaj dokumenata na proces Zelene Agende**

R. Broj	Naziv dokumenta	Uticaj Direktan /Indirektan	Na koji način konkretno se dokument odnosi na ZA
1.	Nacionalni program zaštite životne sredine-predlog	Direktni	Ovaj predlog pozitivno može da utiče na ZA
2.	Akcioni plan regionalnog razvoja	Direktni	Pozitivan uticaj i briga o održivom razvoju
3.	Informator O Radu Organa Opštine Knjaževac	Direktni	Uvid u informacije od javnog značaja, ovlašćenja, nadležnosti, obaveze i akte lokalne samouprave u vezi realizacije ZA
4.	Strategija Turizma Republike Srbije	Direktni	Srbija putem turizma u interesu održivog razvoja mora da obezbedi dugoročnu zaštitu prirodnih i kulturnih potencijala.
5.	Strategija komunikacije Jacanje kapaciteta u upravi za zaštitu	Indirektni	Vizija uprave za zaštitu životne sredine da bude kompetentna ustanova na nacionalnom nivou koja vodi računa o zaštiti životne sredine u celosti, a u skladu sa principima zaštite životne sredine u

			EU.
6.	Upravljanje vodama za održivi razvoj	Direktni	Grad se nalazi na dve reke, bogat je izvorima vode i na planinskim rekama ima veliki broj privatnih mini hidro elektrana koje su locirane u prirodnom okruženju bez velikih i loših uticaja na životnu sredinu
7.	Energetika i zaštita životne sredine	Indirektni	Uticaj proizvodnje i potrošnje električne energije na životnu sredinu i preporuke Vlade Srbije za smanjenje tog uticaja.
8.	EPR-Izrada programske politike, planiranje i implementacija	Indirektni	Uvid u institucionalni kapacitet u upravljanju zaštitom životne sredine, programske politike, strategije i planove, pravni okvir, kvalitet informisanja u ovoj oblasti, edukaciju i implementaciju međunarodnih sporazuma.
9.	Pregled stanja životne sredine RS-UN2007	Indirektni	Uvid u stanje zs, Preporuke unapredjenja rada u oblasti zaštite životne sredine i promocije održivog razvoja
10.	Plan razvoja turizma na Staroj Planini sa predinvesticionom studijom fizicko-tehnickim karakteristikama skijalista	Direktni	Ovim programom predlazu se aktivnosti kojima se fokus stavlja na poboljšanje i ocuvanje kulturno-istorijskih gradjevina i autenticne arhitekture, kreiranje/poboljšanje prostora uz reke i bolje održavanje javnih prostora i zelenih površina, poboljšanje urbane estetike i kreiranje autenticne atmosfere ovih destinacija...
11.	Zakon o zaštiti životne sredine	Direktni	Informisanje o pravnom okviru u ovoj oblasti.
12.	Mobilizacija finansijskih resursa u cilju zaštite životne sredine	Indirektni	Informacije o ekonomskim instrumentima u cilju zaštite životne sredine.
13.	Radioaktivnost životne sredine u Republici Srbiji u 2002	Indirektni	Pozitivni rezultati istrazivanja koji pokazuju da zbog zatvorenog rudnika uranijuma na lokalnu ne postoje opasnost od radioaktivnosti i zracenja

## KORAK 5 – TRENDОВИ

---

### Trendovi funkcija životne sredine

#### Dnevni red sastanka o analizi Trendova:

Vreme	Aktivnost	Metod
5 min	Početak sastanka i predstavljanje dnevnog reda	
10 min	Prezentacija ciljeva i smernica	PP prezentacija
15 min	Predstavljanje rezultata prethodnog sastanka	Prezentacija
90 min	Analiza trendova	Brainstorming / Diskusija
10 min	Zaključci analize	Flip chart
15 min	Radni plan za sledeći sastanak	Planiranje / Matrica
Ukupno vreme: Max. do 2,5h		

## Ciljevi i smernice Analize Trendova

### Ciljevi:

Definisati glavne trendove i odnose trendova odabranih prioriternih vrednosti životne sredine.

### Napomena:

U prvoj fazi posmatrali smo statičnu situaciju, ali je potrebno razumeti i promene u životnoj sredini. Kako su se vrednosti životne sredine menjale u prošlosti, kakve se promene mogu očekivati u bliskoj budućnosti? Za te trendove treba iskoristiti indikatore i posmatranja aktera. Važno je zapamtiti da postoji razlika između činjenica i onog što ljudi osećaju i u šta veruju. Zato je važno proveriti i razjasniti sva „verovanja“. Zanimljiv je slučaj iz Istre, gdje je jedan od prepoznatih trendova bila zagađenost vode. Nakon sprovedenih analiza dokazano je da je na mestima gde su ljudi verovali da je voda zagađena ona bila sasvim dobrog kvaliteta.

### Smernice:

1. Od svih važnih identifikovanih vrednosti u koraku 3, naznačite trendove tokom poslednjih 10-tina godina (ovde preporučujemo da se kao polazna tačka uzme 1970 godina jer su se tokom sedamdesetih desila velika ulaganja u privredu, demografska kretanja, tehnološka revolucija ).

Na koji način su se kvalitet ili kvantitet vrednosti promenili?

2. Popišite indikatore i posmatranja koji su osnov ovih procena. Posebnu pažnju posvetite indikatorima pritiska po glavi stanovnika i demografskim trendovima. Pritisak na prirodne resurse i ostale funkcije životne sredine uveliko će zavisiti od demografskih promena, potrošačkih obrazaca i nivoa tehnologije.

3. Za svaki trend opišite vremenski raspon koji obuhvata, lokaciju i veličinu zahvaćenog područja, intenzitet i ozbiljnost promene.

4. Opišite pozitivne izuzetke „proseka“ trendova (gde, kada, kako). Ti izuzeci mogu biti značajne početne tačke za inovacije (mogućnosti).

**Izbegavajte da preovlađuje opšti stav o propadanju prirode!**

5. Uočite uzročno-posledične veze funkcija životne sredine radi boljeg uvida u dinamiku između funkcija životne sredine i procesa u njoj. To je najbolje napraviti po sektorima (npr. poljoprivreda) ili po temama (npr. iskorištavanje šuma).

### Predloženi metodi i alati rada

Nakon detaljne analize identifikovanih vrednosti i izrađene završne mape vrednosti, u prethodnom koraku, treba iskoristiti svaku vrednost kako bi se ocenili trendovi promena koji su se desili proteklih godina. Za svaku vrednost treba izraditi tabelu koja će dati podatke važnih trendova promena.

Vrednost životne sredine	Trend	Pokazatelji / Indikatori posmatranja	Pozitivni izuzeci

Primer trenda koji se desio sa identifikovanom vrednošću Boškorin – autohtono istarsko goveče

Vrednost životne sredine	Trend	Pokazatelji / Indikatori posmatranja	Positivni izuzeci
<b>BOŠKARIN</b> - autohtono istarsko goveče (Genetski resursi)	<p>Broj tih životinja je u stalnom padu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- „radnu stoku” zamenila je mehanizacija</li> <li>- uvedene su produktivnije pasmine koje daju više mleka</li> </ul>	<p>Tokom 1950. bilo je na području Istre oko 40.000 tih životinja, danas ih je samo 300 (punokrvnih)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Savez uzgajivača istarskog goveda” osnovan 1989. u selu Bačve (blizu Višnjana)</li> <li>- odnedavno podrška države + stručnjaka</li> </ul>

Nakon izrađene tabele trendova treba napraviti i dijagram trendova promena koji su se dogodili proteklih godina. Kao predloženu polaznu tačku uzimamo 1970 godinu, što u vašem slučaju može ali ne mora da bude pravilo. Odaberite sami polaznu tačku.



(Za svaki definisani trend promene napravite poseban dijagram)

## KORAK 6 – UTICAJ TRENDOVA

### Uticaj ekoloških trendova

#### Dnevni red sastanka o analizi uticaja trendova:

Vreme	Aktivnost	Metod
5 min	Početak sastanka i predstavljanje dnevnog reda	
10 min	Prezentacija ciljeva i smernica	PP prezentacija
15 min	Predstavljanje rezultata prethodnog sastanka	Prezentacija
90 min	Analiza uticaja trendova	Brainstorming / Diskusija
10 min	Zaključci analize	Flip chart
15 min	Radni plan za sledeći sastanak	Planiranje / Matrica
Ukupno vreme: Max. do 2,5h		

## Ciljevi i smernice analize uticaja trendova

### Ciljevi:

Proceniti očekivani socijalni i ekonomski uticaj ekoloških trendova na društvo radi opravdavanja razloga zbog kojih treba nešto učiniti.

### Napomena:

Učiniti nešto za ekološke trendove iziskuje ulaganja i napore. Dakle, potrebno je jasno opravdati takvo ulaganje. Šta će se dogoditi ako se ništa ne preduzme? Ovde je potrebna procena trenutnih trendova na društvene i ekonomske vrednosti za različite grupe aktera. Kako će uticati na njih ako se trend nastavi a mi ništa ne učinimo po tom pitanju? Prozor 1 daje neke opšte vrednosti koje se mogu iskoristiti za procenu uticaja promena životne sredine.

### Smernice:

1. Grupišite povezane trendove i izradite kratak popis glavnih trendova životne sredine. Za to možete upotrebiti saznanja iz uzročno-posledičnih lanaca ili možete odabrati glavni trend životne sredine pojedinog prirodnog resursa (voda, šuma, zemlja, minerali itd.)
2. Procenite socijalni i ekonomski uticaj tih ekoloških trendova na društvo, koristeći vrednosti navedene u prozoru 1. Te opšte vrednosti mogu se zameniti vrednostima karakterističnim za određeni lokalitet. Naznačite rezultate u matrici uticaja trendova (npr. povećanje ribljeg fonda ekonomski će uticati na lokalne ribare). U matrici dajte naznake pozitivnog i/ili negativnog uticaja, te po mogućnosti precizirajte:

- O kojim se grupama/grupi aktera radi?
- Ozbiljnost uticaja (pozitivan ili negativan, povratan ili nepovratan);
- Rizici s tim u vezi;
- Geografske karakteristike.

3. Posebno procenite uticaj trendova životne sredine na osetljive aktere kao što su siromašni, žene, mladi, nezaposleni, izbeglice, raseljena lica.

#### PROZOR 1 - OPŠTE VREDNOSTI SOCIJALNIH I EKONOMSKIH DIMENZIJA ODRŽIVOG RAZVOJA

1. Za socijalnu i kulturnu dimenziju:

- Zdravlje (fizičko i mentalno);
- Sigurnost (bezbednost, sigurnost hrane, prihoda itd.);
- Obrazovanje (formalno, neformalno, pristup informacijama, itd.).

2. Za ekonomsku dimenziju:

- Proizvodnja / prihodi (kvantitet i kvalitet materijalnih i nematerijalnih roba i usluga);
- Efikasnost (proizvodnih sistema, kapitala i ljudskih resursa);
- Međugeneracijska i unutargeneracijska ravnopravnost (pristup resursima i nadzor nad beneficijama)

Ovaj prozor se može koristiti za procenu rizika povezanih s trendovima životne sredine u zajednici: ti trendovi utiču na društveni, kulturni i ekonomski aspekt ljudskog života, a time i na njegov kvalitet. Na primer, određeni trend može imati pozitivne ili negativne posledice po zdravlje ljudi. Tokom analize treba sagledati trend i njegov uticaj i detaljno opisati zdravstvene probleme koje on uzrokuje. To će biti osnova za pronalaženje rešenja.

### Predloženi metodi i alati rada

Nakon detaljne analize identifikovanih trendova promena vrednosti životne sredine treba ih grupisati i izabrati kratak popis glavnih trendova promena životne sredine. Za svaki tako odabrani trend treba izraditi tabelu koja će dati podatke važnih uticaju promena koje su se dogodile.

Nabrojte glavne trendove u životnoj sredini vaše zajednice	Koji su socijalni uticaji ovih trendova (da li su pozitivni ili negativni) ?	Koji su ekonomski uticaji ovih trendova (da li su pozitivni ili negativni)	Koje uticaje navedeni trendovi imaju na vrednosti u vašoj zajednici (da li su + ili -) ?

Primer analize uticaja trendova sa treninga u Rečanu - Opština Prizren održanog 10.07.2008.

Nabrojte glavne trendove u životnoj sredini vaše zajednice	Koji su socijalni uticaji ovih trendova (da li su pozitivni ili negativni) ?	Koji su ekonomski uticaji ovih trendova (da li su pozitivni ili negativni)	Koje uticaje navedeni trendovi imaju na vrednosti u vašoj zajednici (da li su + ili -) ?
Korišćenje vode za piće	<b>Pozitivno</b> , sa aspekta fizičkog zdravlja	<b>Pozitivni</b> , zbog povećanja uslova za proizvodnju	<b>Pozitivni</b>
Požari u šumi	<b>Negativni</b> , sa aspekta fizičkog zdravlja i opšte bezbednosti imovine i ljudi	<b>Negativni</b> , zbog smanjenja kvantiteta i kvaliteta šume kao materijalne robe	<b>Negativni</b>
Divlja seča u šumi	<b>Negativni</b> , sa aspekta opšte sigurnosti ljudi	<b>Negativni</b> , zbog smanjenja kvantiteta i kvaliteta šume kao materijalne robe	<b>Negativni</b>
Urbanističko širenje (divlja gradnja)	<b>Negativni</b> , sa zdravstvenog aspekta zbog neregulisanog sistema otpadnih voda	Dvostruko negativni,	<b>Negativni</b>
Napadi medveda	<b>Negativni</b> , sa aspekta opšte bezbednosti ljudi i imovine	<b>Negativni</b> , zbog smanjenja kvantiteta meda i pčelarskih proizvoda kao materijalne robe	<b>Negativni</b>
Lov na divokoze	<b>Negativni</b> , sa aspekta opšte bezbednosti ljudi i imovine	<b>Negativni</b> , zbog smanjenja turističkog potencijala	<b>Negativni</b>
Ekološki proizvodi	<b>Pozitivno</b> , sa aspekta fizičkog zdravlja	<b>Pozitivni</b> , zbog povećanja kvaliteta i kvantiteta proizvodnje i prihoda zajednice	<b>Pozitivni</b>



## KORAK 7 – STANDARDI I VIZIJA

---

### Dnevni red sastanka o određivanju Standarda i definisanju Vizije:

Vreme	Aktivnost	Metod
5 min	Početak sastanka i predstavljanje dnevnog reda	
10 min	Prezentacija ciljeva i smernica	PP prezentacija
15 min	Predstavljanje rezultata prethodnog sastanka	Prezentacija
120 min	Analiza Standarda I definisanje Vizije	Brainstorming / Diskusija
10 min	Zaključci	Flip chart
15 min	Radni plan za sledeći sastanak	Planiranje / Matrica
Ukupno vreme: Max. do 3,0h		

## Ciljevi i smernice koraka 7

### Ciljevi:

Definisati viziju zajednice, u idealnom slučaju zajedničku svim akterima, i odrediti minimalne standarde koji se moraju poštovati.

### Napomena:

Održivi razvoj je izbegavanje i smanjenje na najmanju moguću meru neprihvatljivog rizika, neželjene promene i negativnih posledica, te ostvarenje željene budućnosti.

### Rizici i minimalni standardi - Koje posledice izbegavati? Vizija željene budućnosti - Kojim ciljevima težiti?

Potrebna je definicija rizika, minimalnih standarda i vizije željene budućnosti. Vizija služi kao vodilja za usmeravanje politika prema održivom razvoju. Minimalni standardi mogu poslužiti kao normativne granice za narednu procenu politika ili planova, procenu prihvatljivih i neprihvatljivih posledica. Definisane minimalnih standarda trebalo bi da se zasniva na prihvatljivim rizicima i granicama neželjene promene.

### Smernice:

1. Prvo treba formulisati rizike za ključne funkcije ili vrednosti životne sredine koje ste identifikovali u koraku 3: šta ih ugrožava? Koliko je blizu ta pretnja? Koja je granica pretnje koju možete prihvatiti? Procena rizika i definicije prihvatljivog i neprihvatljivog zavise od percepcije aktera. To obično nije nešto zapisano od pamtiveka ili regulisano zakonom. Za taj projekat procene ne morate nužno angažovati naučnika. Procena rizika je i način za motivisanje ljudi na akciju, a naučnik, koji će stanovnike informisati o visokom riziku, ne utiče na motivaciju jednako kao procena visokog rizika do koje je zajednica sama došla.

2. Kad god je moguće, definišite minimalne standarde potrebne za izbegavanje rizika ili neželjene/povratne promene. Učinite te standarde merljivim što je više moguće. Izvucite zaključke o prioritnim vrednostima: kakvo je njihovo stanje u odnosu na minimalne standarde (da li su u boljem stanju od vaših minimalnih zahteva ili ne)?

3. Definišite viziju željenih kvaliteta ključnih vrednosti. Dobra vizija morala bi zadovoljiti dalje navedene kriterijume

4. Na osnovu navedenog, definišite ciljeve održivosti, a zatim ciljeve povezane s minimalnim standardima (koji se ne smeju preći) i vizijom (kojoj treba težiti).

### Predloženi metodi i alati rada

Izrada vizije je ključni element u radu radnih grupa. Definisane izjave o viziji ćemo izvesti kroz:

- Anketa
- Fokus / Radna Grupa
- Jednodnevna Konferencija o Viziji (uz učestvovanje svih Radnih Grupa na jednom velikom zajedničkom sastanku, na kraju procesa Radnih Grupa prilikom izrade strategije)

### ANKETA:

Anketu sprovodi tim za planiranje koji odredi radna grupa. Anketa se po pravilu sprovodi putem upitnika na adresu građana. Pitanja koja se najčešće upotrebljavaju pri izradi vizije su:

- Ako šetate ulicom vašeg mesta za 20 godina, šta možete da zapazite?
- Koje su to vrednosti zajednice koje ne biste želeli da budu promenjene kroz 20 godina?
- Šta treba da bude promenjeno
- Koje su vaše ideje da se sredina u kojoj živite promeni na bolje u budućnosti?

**FOKUS GRUPE – SASTANAK RADNE GRUPE:**

Ovaj sastanak Radne Grupe biće iskorišćen za dubinsko kvalitativno ispitivanje tema koje će doprineti definisanju vizije.

**KORAK I: Slobodna razmena ideja i otvorena diskusija (brejnostming)**

Svaki od učesnika ima pet minuta da obrazloži svoje odgovore na PITANJA O VIZIJI. Pozovite učesnike da zamisle scenarije bliske i daleke budućnosti, ili da napišu pismo imaginarnom detetu koje će živeti u 2050 godini. Možete ih takođe pozvati da kreiraju jednostavne (pozitivne) slike budućnosti i zamoliti za 2-3 minuta tišine kako bi se grupa mentalno prebacila u budućnost. Ostavite im mogućnost da kreiraju vizuelnu ili umetničku sliku o tome kako će budućnost izgledati. Pitanja koja treba da stimulišu stvaranje mentalne slike budućnosti:

**Lokalna privreda:** Ko su poslodavci? Koje proizvode i usluge izvozi vaša opština? Uvoz? Da li su resursi obnovljivi? Kako je blagostanje rapodeljeno, da li postoji veliki nesklad između bogatih i siromašnih? Da li građani imaju jednak pristup obrazovanju i zapošljavanju?

**Efikasne usluge i infrastruktura:** Kave strukture i sisteme je vaša opština izgradila da zadovolji materijalne potrebe građana? Koliko su oni efikasniji? Koliko se koriste neobnovljivi resursi? Da li su objekti izrađeni uz efikasno korišćenje resursa sa poštovanjem standarda izgradnje? Kako će vasa opština izgledati u budućnosti u pogledu urbanog uređenja?

**Zdrava životna sredina:** Kako se koristi zemljište? Gde se stanovništno naseljava? Koliko su čisti vazduh, voda i zemljište? Opisite bioskupu raznolikost u opštini. Koliko su i koje rekreacione površine dostupne građanima? Koliko parkova i otvorenih površina ima? Od kojih prirodnih resursa su vasi poslodavci zavisni? Da li je regenerativni mehanizam više opštine dovoljan da nadomesti potrošnju lokalnih resursa?

**Dobra vlast:** Kako ljudi izdržavaju svoje misljenje o vladajucim opštinskim st6rakturama i njikovoj organizaciji? Kako se rešavaju konfliktni? Da li ima mnogo kriminala? Kako se bori protiv kriminala? Da li ima mesta daljem poboljsavanju struktura odlučivanja?

**Društveno blagostanje:** Kako izgleda obrazovanovani i društveni sistem u vašim budućim projekcijama? Kako se ljudi odnose jedni prema drugima? Kako se odnose prema životnoj sredini? O kojim elementima društvenog nasleđa brine najviše vaša zajednica?

**KORAK II: Grupisanje tematskih područja (klasterovanje)**

Klasterovanjem se identifikuju zajedničke teme koje treba da postanu element vizije. Svaki učesnik izlaže svoje ideje, koje facilitator zapisuje na tabli (korisno je ideje zapisati na karticama radi lakše manipulacije kasnije tokom procesa). Potom facilitator grupiše srodne ideje. Na primer, ako se oko klastera „nacionalni park“ grupiše veći broj elemenata (izgrađena infrastruktura NP, prepoznatljivost sredine po NP, Bogatstvo flore i faune, ...) grupa će prepoznati Nacionalni park kao zajedničku temu, koja treba da nađe mesto u viziji. Po završetku ove faze dobija se LISTA ELEMENATA VIZIJE.

Primer ovakve liste

**Oblast element vizije**

Vibrantna lokalna privreda	Ljudi na ulicama, druže se i razmenjuju mišljenja Prodavci unapređuju poslovanje kroz međusobnu saradnju
Usluga i infrastruktura	Saobraćaj bez zastoja u svako doba dana
Zdrava životna sredina	Niko ne pitra da li je moguće piti vodu sa česme
Društveno blagostanje	Mladi ljudi prisutni kao lideri u svim delovima zajednice
Dobra vlast	Građani poznaju zakone i svoja prava Povećavca se procenat ljudi koji izlaze na izbore

*The EarthCAT Guide to Community Development*

## VIZIJA

Zašto razvijati viziju budućnosti? Zbog toga što samo uz imaginaciju onoga gde želimo da stignemo možemo projektovati kako da do tamo stignemo. Uzmite, na primer, izgradnju kuća. Treba da znate šta želite da izgradite pre nego što počnete da kupujete materijal. Potreban vam je proekat. Ako gradite kucu bez proekta, haotično stanje. Lokalna zajednica je kao kuća. I njoj je potreban projekat. Ovakav projekat će omogućiti za korišćenje zemljišta, kapitalne investicije, javni sektor i ostali bitni aspekti funkcionisanja opštine odvijaju usklađeno, kao i da pošalju jasan signal privatnim investitorima o onome što opština želi. Ono što je projekat za kuću, to je strategija održivog razvoja za opštinu. Ali pre nego što napravimo projekat, moramo imati mentalnu sliku.

U slučaju kuće postoji njen vlasnik i njegovi snovi o idealnom domu, u sredini vrata, sa pticama koje ga ujutru bude i prijateljima na subotnjoj zabavi u ofromnoj dnevnoj sobi. Vlasnik će ispričati arhitekti svoj san, a ovaj će na osnovu slike koju je stekao iz te priče izraditi tehničke projekte. Svaka lepa kuća započinje lepim snom. Slično je i sa zajednicom. Pre nego što se sačini strategija razvoja, građani se moraju složiti o mentalnoj slici o tome kako oni žele da njihova opština izgleda. Oni moraju da zamisle kako će se osećati u budućnosti kada hodaju glavnom ulicom, kako će izgledati kvalitet njihovog života, gde će se zapošljavati njihova deca, gde će graditi kuće, i mnogo toga drugog. Ova mentalna slika naziva se VIZIJA.

### Šta je vizija zajednice?

***Vizija je kao svetionik koji osvetljava  
padaje nego ograničava, označavajući pravac  
pre nego konačnu destinaciju.***

*James J. Mapes, Foresight First*

VIZIJA JE MENTALNA SLIKA O TOME KAKO STANOVNICI ŽELE DA NJHOVA OPŠTINA IZGLEDA ZA 20 GODINA.

Vizija ne predstavlja stanovište jednog pojedinca ili samo jedne grupacije unutar opštine. Ona mora rezultat konzensusa svih zainteresovanih grupa unutar zajednice, tako da ocrta zajedničko mišljenje svake teritorijalne celine, svake starosne kategorije ili svake interesne grupe u opštini. Naravno, teško je očekivati da svaki stanovnik opštine učestvuje u kreiranju svakog dela vizije. Oni to jednostavno neće žele! Međutim, svako treba da oseća da je proces kreiranja zajedničke vizije bio pravedan i predstavnički i da zbog toga vizija ima puni legitimitet i da je prihvatljiva za svakoga. Vizija je pozitivna prognoza o tome na koji način želimo da svet funkcioniše u budućnosti kako bi se afirmisale naše vrednosti i nadanja. Artokulisanjem izjave o viziji i njenim uključivanjem u formalni dokument Zelene Agende na kojem se zasniva odživi razvoj opštine, stvara se slika destinacije kako bi se projektovao put kojim se do nje stiže. Jezik kojim se formuliše vizija zajednice mora biti jednostavan, tako da ga svi mogu prihvatiti i razumeti. Vizija mora predstavljati zajedničke vrednosti, štiti i osnaživati ono u šta građani veruju i do čega im je stalo i uverljivo oslikavati promene na bolje unutar zajednice.

Proces traganja za vizijom trebalo bi da bude usmeren ka budućnosti i da omogućava da ljudi u okviru ovog procesa izraze svoju imaginaciju, kreativnost i posvećenost budućnosti. Proces traganja za vizijom je način na koji se dolazi do proizvoda. U svojoj suštini proces je jednostavan i svodi se na razmenu mišljenja između građana o budućnosti njihove opštine. Za sprovođenje ovog procesa mogu se koristiti različite tehnike. Stvarne promene se sastoje u novom načinu razmišljanja i rada. Kada je proces traganja za vizijom dobro osmišljen i vođen, on motiviše ljude da se upuštaju u avanturu i razmišljaju o novim aktivnostima, odnosno da kreiraju neočekivana rešenja koja nemaju uporište u postojećoj praksi delovanja opštine.

Kolektivna kreacija u kojoj svaki pojedinac ima prava da bude nov i inovativan, kao i nove veze između postojećih institucija i organizacija – to je ono što karakteriše vizionarski proces. Vizija koja oslikava stvarna nastojanja zajednice, obično kao rezultat procesa generiše ciljeve za čije ostvarivanje ljudi žele da se zauzmu. Vizija pomaže zajednici da dostigne svoje ciljeve, odnosno da uradi više od onoga što bi se moglo nazvati uobičajenom praksom funkcionisanja opštine. Na putu dostizanja vizije otkrivaju se mogućnosti koje pre toga nisu bile očigledne za opštinu. Dobra vizija zbog toga mora na početku izgledati neostvarljiva, ali mora sagledavati realne mogućnosti da bude ostvarena. Ona motiviše građane da zajednički preduzimaju akcije, da se osećaju optimistički i fokusirano. Izjava o viziji, ili način njene prezentacije, zbog toga, moraju biti konkretni lako razumljivi svakom građaninu. Postoji mnogo razloga zbog kojih vizija može biti loše promišljena i formulisana. Sa jedne strane, ona može biti previše optimistička i ostaviti ljude u uverenju da ju je nemoguće ostvariti, ili može biti suviše opšta i neinspirativna. Najbolji način da se izbegnu zamke je proces traganja za vizijom koji uključuje sve građane.

## Šta uzeti u obzir kada je kreiramo?

Vizija je izuzetno značajan deo svakog strateškog dokumenta. Ona predstavlja uvod, opis željene budućnosti koji daje pravac ostatku strateškog plana („to je ono gde želimo da stignemo“). Preostali delovi strategije pružaju konkretne podatke o tome kako se zajednica kreće u pravcu ostvarenja vizije. Ali iako je vizija deo strateškog dokumenta, ona se po svom karakteru razlikuje od ostatka dokumenta. Bilo bi pogrešno podvrgavati izjavu o viziji kritičkim testovima kojima podvrgavamo ostali deo plana – način pisanja nije isti, način razmišljanja nije isti –jer:

**Vizija je san**

**Vizija opisuje**

**Vizija je poezija**

**Vizija se bavi mogućnostima**

**Vizija opisuje ŠTA**

**Vizija je aspiracija**

**Vizija zahteva maštu**

**Vizija teži**

**Strategija je plan**

**Strategija analizira**

**Strategija je proza**

**Strategija se bavi politikama**

**Strategija pokazuje KAKO**

**Strategija je pravni dokument**

**Strategija zahteva razloge**

**Strategija se ostvaruje**

### Kako zapis o viziji treba da izgleda?

Izjava o viziji može imati različite oblike. Ne postoji čarobna formula kojom se dolazi do vizije zajednice. Takođe se ne može govoriti o jednoj široko usvojenoj formi u kojoj će vizija biti prezentovana. Vizija može biti kratka izjava, ili pak mnogo opširnije objašnjenje budućnosti kojhoj se teži. No nezavisno od forme u kojoj je prezentovana, vizija treba da pokrije svaku od pet osnovnih vrednosti koji leže u osnovi održivog razvoja:

- društveno blagostanje,
- prilagodljivu lokalnu privredu,
- dobru vlast,
- efikasne usluge i infrastrukturu i
- zdravu životnu sredinu

## KORAK 8 – PROBLEMI

---

### Problemi funkcija životne sredine

#### Dnevni red sastanka o analizi Trendova:

Vreme	Aktivnost	Metod
5 min	Početak sastanka i predstavljanje dnevnog reda	
10 min	Prezentacija ciljeva i smernica	PP prezentacija
15 min	Predstavljanje rezultata prethodnog sastanka	Prezentacija
90 min	Analiza problema	Brainstorming / Diskusija
10 min	Zaključci analize	Flip chart
15 min	Radni plan za sledeći sastanak	Planiranje / Matrica
Ukupno vreme: Max. do 2,5h		

## Ciljevi i smernice Analize Problema

### Ciljevi:

Definisati glavne problem životne sredine i iskoristiti definiciju kao jednu tačku za definisanje strategije za rešenje problema.

### Napomena:

Problem je definisan kao jaz između postojeće i željene situacije. Gde trendovi prelaze (ili će preći) minimalne standarde, javlja se problem (ili će se tek pojaviti). Naravno, prepoznati problemi mogu u velikoj meri biti zasnovani na percepciji zainteresovanih strana, ali su zasnovani i na minimalnim standardima. Znači, ako ih još smanjite, biće manje problema nego ako minimalne standarde postavite na viši nivo. To znači da količina problema i njihova ozbiljnost nije uvek datost, ona u velikoj meri zavisi od ugla iz kojeg vi i akteri odlučite da posmatrate situaciju.

### Smernice:

1. Definišite glavne probleme gde trendovi vode neprihvatljivom riziku, prelaze granicu standarda ili se očekuje da će se to dogoditi u budućnosti (prijetnje), posebno za prioritete funkcije životne sredine.
2. Za svaki problem naznačite aktere („dobitnici“) koji imaju koristi od trendova, te strane koje su njima pogođene („gubitnici“) i za koje je problem najhitniji. Za svaki problem možete naznačiti: rizik za društvo i troškove, u slučaju da se problem ne uspije rešiti.
3. Opišite svaki problem životne sredine prema sledećim kriterijumima: lokacija, odgovorni akteri, hitnost, osnovni trendovi, sadašnje posede i očekivani rizici za društvo. Pogledajte predloženu formu za primer projekta Zelene Agende.

### Predložena forma

#### Primer: Izvori pitke vode u Opštini Nedelišće

Kriterijumi	Važnost prepoznavanja problema
<b>Lokacija</b>	- Područje između mesta Nedelišće, Pušćine i Gornji Hrašćan u opštini Nedelišće. To je područje između mnogih naselja tako da njegovo stane utiče na mnoge ljude. Srećom, sva mesta pripadaju istoj opštini (nadležnost).
<b>“Pogođeni akteri”</b>	- Građani Međimurske županije/kantona (voda za piće), Međimurske vode d.o.o., vlasnici zemljišta (u 2. & 3. zoni sanitarne zaštite), opština Nedelišće; zagađenost zemljišta (1. zona) i zagađenost izvora znači nestanak vode, a to znači manje kompenzacije u opštinskom budžetu), Hrvatske ceste (preporuka je zabraniti saobraćaj (posebno kamiona) na lokalnim cestama koje prolaze pored tih izvora (oko Nedelišća se gradi zaobilaznica te se preporučuje preusmeravanje saobraćaja)  - Stalni porast nivoa azotnih spojeva u vodi za piće približava se dozvoljenom minimumu
<b>Odgovorni akteri</b>	- Međimurske vode d.o.o. , vlasnici zemljišta, županijska/kantonalna sanitarna inspekcija
<b>Hitnost</b>	- Sva merenja pokazuju dobru kvalitetu vode (zadovoljava hemijske i mikrobiološke standarde) – nije hitno, ali ostaje stalan rizik od zagađenja
<b>Osnovni trendovi</b>	- Nepoštovanje propisanih mjera za poljoprivrednu proizvodnju, tj. za korištenje hemikalija (vlasnici privatnih zemljišta u 2. i 3. vodozaštitnoj zoni) - Nedostatak informacija i edukacije - Inspekcije ne kažnjavaju takvu praksu - Nema sistema kanalizacije za otpadne vode iz domaćinstava ili industrije - trenutno se ispuštaju direktno u tlo - Ilegalne deponije otpada (u 3. zoni); ljudi bacaju otpad čak i nakon saniranja - Ceste su izvori fenola i olova + rizik od nesreća tokom transporta opasnih materija
<b>Trenutne posledice o očekivani rizici za društvo</b>	- Agro-hemijske, otpadne vode, otpad – zagađenje vode u 5 izvora - RIZICI za zdravlje ljudi (životinja) (povratno – čišćenje) - Nesreće tokom transporta opasnih materija – ponekad nepovratno; troškovi čišćenja

## KORAK 9 – ANALIZA UZROKA PROBLEMA

---

### Dnevni red sastanka o Analizi uzroka problema:

Vreme	Aktivnost	Metod
5 min	Početak sastanka i predstavljanje dnevnog reda	
10 min	Prezentacija ciljeva i smernica	PP prezentacija
15 min	Predstavljanje rezultata prethodnog sastanka	Prezentacija
90 min	Analiza uzroka problema	Brainstorming / Diskusija
10 min	Zaključci analize	Flip chart
15 min	Radni plan za sledeći sastanak	Planiranje / Matrica
Ukupno vreme: Max. do 2,5h		



## Ciljevi i smernice Analize uzroka problema

### Ciljevi

Identifikovati osnovne faktore i politike koji uzrokuju prepoznati problem unutar različitih sektora, te identifikovati glavne odgovorne aktere i mogućnosti za pozitivnu promenu.

### Napomena:

Probleme bi trebalo iz osnova rešavati, i to tako da se prepoznaju i rešavaju uzroci i osnovni faktori. Razmatranje potencijala i mogućnosti korisno je za identifikaciju mogućnosti koje dovode do obostrane dobiti (win-win), te početnih tačaka za strategiju rešavanja. To će omogućiti aktivnosti i opcije politika koje mogu stvoriti promjenu. U gotovo svim slučajevima postoji potreba za paketom ili grupom međusobno povezanih mogućnosti, jer su problemi u većini slučajeva uzrokovani delovanjem faktora iz različitih sektora.

### Smernice:

1. Za svaki prepoznati problem navedite faktore koji su ih uzrokovali. Oni mogu biti na lokalnom, nacionalnom ili međunarodnom nivou. Za prepoznate faktore naznačite povezane aktere, na primer, društvene grupe, organizacije ili institucije u najvećoj meri odgovorne za postojanje prepoznatog uzroka problema. Iskoristite predloženu matricu za sistematizaciju dobijenih rezultata, ali ne morate nužno popuniti svako polje. Budite što precizniji.
2. Identifikujte mogućnosti koje će pomoći rješavanje problema (vidi prozor 8).
3. Raspravite o odnosima između faktora u različitim poljima, te na osnovu toga definišite prioriteta pitanja koja obuhvataju sva polja.
4. Grupišite nalaze na sledeći način:
  - Za svaki problem: osnovna pitanja politika i druge faktore, aktere i mogućnosti. Time ćete za svaki problem dobiti niz međusobno povezanih pitanja i dublji uvid u uzroke problema i razloge njihovih zadržavanja;
  - Za sve probleme: poprečni pregled pitanja politike i drugih faktora, aktera i potencijala/mogućnosti. Time ćete dobiti uvid u mehanizme koji utiču na više problema. Znaćete kojim se mehanizmima morate baviti da biste rešili nekoliko problema;
  - Nesigurnosti u znanju ili neznanje; moguće hipoteze o uzrocima i odnosima između faktora koje treba proveriti. Steći ćete uvid u ono što ne znate i da li je možda potrebno to saznati pre nego što krenete dalje.

### PREDLOŽENA FORMA

Prepoznati problem				
Nivoi	Društveni faktori + akteri	Ekonomski faktori + akteri	Institucionalni faktori + akteri	Faktori životne okoline
Lokalni nivo	- manjak znanja lokalnog stanovništva	- lokalni vlasnici šuma su često siromašni	- Nedostatak programa za upravljanje privatnim šumama	- sniženje nivoa podzemnih voda - povećan nivo zagađenja zraka
Nacionalni nivo	- nedostatak javne svijesti o upravljanju šumama - nema edukacije u školama po tom pitanju	- nema državnih programa/ strategija koje bi se bavile privatnim šumama	- nedovoljno provođenje zakona - nejasna podjela odgovornosti među ministarstvima - nedostatak organizacija vlasnika šuma koje bi štatile njihove interese	- osiromašenje nacionalnih šumskih resursa
Međunrodni nivo				

- Uzročna aktivnost:** Nezakonita sječa u privatnim šumama Istre
- Prepoznati problem:** Smanjena produktivnost (smanjen prirast i drvna zaliha, količine kiseonika te pročišćene vode, slabija kontrola erozije, itd.)
- Rešenja:**
- edukacija privatnih vlasnika i njihovih organizacija/ udruženja
  - pronalaženje održivog načina finansiranja razvoja programa upravljanja privatnim šumama
  - odgovarajuće upravljanje šumama
  - jasna podjela odgovornosti među ministarstvima

**NAPOMENA:**

Definišite specifične faktore koji izazivaju probleme, povezani akteri i mogućnosti koje pomažu rešavanju problema unutar različitih dimenzija i na različitim nivoima

U ekonomsku dimenziju uključite i tehničke i finansijske faktore.

U društveno-kulturnu dimenziju uključite i demografske faktore, te faktore znanja i informacija.

U institucionalnu dimenziju uključite i političke faktor

# KORAK 10 – DEFINISANJE POTENCIJALA I MOGUĆNOSTI

---

## Dnevni red sastanka o analizi Trendova:

Vreme	Aktivnost	Metod
5 min	Početak sastanka i predstavljanje dnevnog reda	
10 min	Prezentacija ciljeva i smernica	PP prezentacija
15 min	Predstavljanje rezultata prethodnog sastanka	Prezentacija
120 min	Analiza potencijala I mogućnosti	Brainstorming / Diskusija
10 min	Zaključci analize	Flip chart
15 min	Radni plan za sledeći sastanak	Planiranje / Matrica
Ukupno vreme: Max. do 3,0 h		

## Ciljevi i smernice Definisanja potencijala i mogućnosti

### Ciljevi:

Definisanje glavnih potencijala i mogućnosti životne sredine, kao drugog koraka za definisanje održivih planova i politika za životnu sredinu.

### Napomena:

Osim proučavanja problema, korisno je pogledati i potencijale i mogućnosti za poboljšanje postojeće situacije. Potencijali se definišu kao ljudski i/ili prirodni resursi koji se mogu koristiti na različite načine kako bi se postigao veći uticaj. Mogućnosti se ostvaruju promenama i novim inicijativama. Stvaraju se drugačije okolnosti koje nude više prostora za željenu politiku ili projekte. I potencijali i mogućnosti su početne tačke za definisanje planova i politika za ostvarenje održivog razvoja.

### Smernice:

1. Listanjem ideja u radnoj grupi izradite dug popis potencijala u zajednici. Uključite i privatni sektor i druge aktere. Razmišljajte drugačije, ne o problemu već o ekonomskim i drugim razvojnim potencijalima. Budite kreativni. Pogledajte primere u prozoru .
2. Sad izlistajte mogućnosti. One su operativnije od potencijala.
3. Sada izlistane ideje posložite po redu važnosti potencijala i mogućnosti. Kriterijumi prema kojima možete složiti prioritete su: prilike za ostvarenje, doprinos razvoju zajednice, ranija iskustva.

#### PROZOR - POTENCIJALI I MOGUĆNOSTI KOJE TREBA RAZMOTRITI

- Potencijali su ljudski ili prirodni resursi koji se mogu efikasnije upotrebiti za usmeravanje i usredsređenost na proces održivog razvoja. Kao primer možemo navesti potcenjene vodne resurse, potcenjene turističke potencijale, visok nivo lokalnog znanja, postojeće inicijative i mreže, svesnost o prirodi zasnovana na veri itd..

- Mogućnosti su obećavajuće početne tačke, kao što su inicijative privatnog sektora, nove tehnologije, nova tržišta, obećavajuće inovacije, novi zakoni, nove politike, međunarodni pritisak, međunarodne konvencije, politika decentralizacije, novi izbori, inovatori, prvi pobornici nove tehnologije, obećavajući pilot projekti i studije slučajeva, novi proizvodi, platforme aktera ...

Primeri iz Zelene Ahende u Hrvatskoj:

POTENCIJALI	MOGUĆNOSTI
<b>IIZNJAN</b>	
Mnogo arheoloških nalazišta	- kulturno nasljeđe/edukacija - turističke lokacije
Prirodni fenomeni - špilja Šandalja (San Daniele)	- istraživanje - edukacija - turističke lokacije
Ugodna klima, nezagađeno tlo	- eko-proizvodnja - celogodišnja proizvodnja cveća (+ staklenici)
Sačuvana priroda/krajoлик	- avanturistički turizam i turizam s naglaskom na očuvanoj prirodi
<b>Sveti martin na Muru</b>	
Stare sorte voća	- genetska baza podataka - plantaže - eko-proizvodnja
Sačuvana priroda, biodiverzitet	- prekogranična saradnja (npr. u zaštiti prirode) - istraživanja/edukacija
Najsevernija tačka Hrvatske Banja Sveti Martin	- turizam - zdravstveno / rekreativni turizam

## KORAK 11 – PRIORITETI

### Definisanje prioriternih potencijala I mogućnosti

#### Dnevni red sastanka o definisanju prioriteta:

Vreme	Aktivnost	Metod
5 min	Početak sastanka i predstavljanje dnevnog reda	
10 min	Prezentacija ciljeva i smernica	PP prezentacija
15 min	Predstavljanje rezultata prethodnog sastanka	Prezentacija
90 min	Definisanje prioriteta	Brainstorming / Diskusija
10 min	Zaključci analize	Flip chart
15 min	Radni plan za sledeći sastanak	Planiranje / Matrica
Ukupno vreme: Max. do 2,5h		

## Ciljevi i smernice definisanja prioriternih potencijala i mogućnosti

### Ciljevi:

Određiti najpoželjnije i obećavajuće potencijale, mogućnosti i politike, proverom kriterijuma održivosti i drugim kriterijima. Gde je moguće, definišu se opcije u kojima svi dobijaju (win-win), tj. opcije s pozitivnim uticajem i na životnu sredinu i na razvoj, odnosno koje imaju pozitivan uticaj i u očima različitih aktera i na aktivnosti koje u kratkom roku daju vidljive rezultate.

### Napomena:

Realistične strateške opcije bi morale zadovoljiti kriterijume održivosti, biti tehnički izvodljive, ekonomične i usklađene s potrebama društva. Strateške opcije su zasnovane na potencijalima i potrebi bavljenja problemima i njihovim osnovnim uzrocima. U nekim slučajevima se mogu definisati opcije s obostranim dobitkom (win-win). Kad god je moguće, treba težiti postizanju rešenja u kojima su svi na dobitku. Razlog tome je što ljudi, kad osećaju da su „izgubili”, imaju potrebu da „izravnaju račune”, tada se usmere na pronalaženje profitabilne situacije za sebe, ali s negativnim uticajem na druge. To ne samo da stvara kontraproduktivne rezultate već i oduzima energiju za postizanje zajedničkih ciljeva. Neki primeri izneseni su u prozoru .

### Smernice:

1. Pogledajte navedene potencijale i mogućnosti (vidi prethodni korak) i proverite kako se oni mogu povezati s problemima ili osnovnim uzrocima problema za formiranje dobitnih opcija. Cilj je iskoristiti postojeće potencijale i mogućnosti za prepoznavanje obećavajućih strateških opcija i aktivnosti.
2. Procenite da li obostrano dobitne strategije (win-win) za navedene opcije te rešenja, planove ili aktivnosti za ostale strategije zadovoljavaju kriterijume održivosti, da li su tehnički izvodljivi, ekonomični i zasnovani na razvojnim potrebama društva.
3. Na osnovu rezultata, odredite prioritete.

### PREDLOŽENA FORMA ZA PROVERU POTENCIJALA, MOGUĆNOSTI I DRUGIH OPCIJA ILI AKTIVNOSTI POLITIKE

#### PRIMER: EDUKATIVNI „KOMPLEKS” U SVETOM MARTINU NA MURI

Tip očekivanog uticaja i potencijalne sinergije	Opcija 1 / Aktivnost 1	Opcija 2 / Aktivnost 2	Opcija 3 / Aktivnost 3
Na ciljeve održivosti	Očuvanje prirode - vrlo održivo	Edukacija / Istraživanje - u budućnosti povećati održivo ponašanje	Kulturno nasleđe (obnova starih mostova i mlinova na reci Muri) - održivo
Na tehničku izvodljivost		Infrastruktura (počne obrazovne staze i panoi) - jednostavne aktivnosti, izvodljive i bez visoke stručnosti	Podizanje mostova i mlinova - u slučaju potrebe stručna pomoć je na raspolaganju
Na ekonomičnost		Lokalni poslovni sector uključen u izgradnju / pripremu - male investicije lokalnih aktera koji će imati koristi, potrebna mala ulaganja	Profit od turizma (restorani, iznajmljivanje, suveniri, parking mesta) - stvaranje prihoda

Na povezanost sa društvenim I razvojnim potrebama	Poslovi za lokalno stanovništvo - pokrivena potreba za prihodom	Povećana svesnost I informisanost - povećanje nivoa znanja o tim pitanjima potrebno za pravilno I efikasno korištenje resursa	Privlači visoko obrazovne ljude - nudi odgovarajuće životne uslove za zahtevnije građane
---	--	--	---

#### **PROZOR 9 - NEKE OBOSTRANO DOBITNE (WIN-WIN) OPCIJE, KAO INSPIRACIJA**

- Tehnologije koje efikasnije iskorišćavaju retke prirodne resurse stvaraju manje otpada i iziskuju manje intenzivnog rada;
- Ekonomičnije ponašanje u lokalnim industrijama, smanjenje otpada, ekonomično korišćenje energije i smanjenje troškova većom transparentnošću ciklusa obrade i boljim upravljanjem;
- Školska deca skupljaju iskorišćeno motorno ulje. Novac koji dobiju koriste za uzgoj školskog vrta. Iskorišćeno ulje koristi se za grejanje staklenika; trostruka dobit!
- Održivo korišćenje i marketing prirodnih resursa;
- Zajedničko upravljanje prirodnim resursima sa lokalnim zajednicama, što vodi boljoj kontroli i smanjenom nelegalnom korišćenju resursa (procedure sertifikacije kao što je FSC);
- Obnova lokalnih puteva kroz prirodu uz sponzorstvo lokalnih preduzetnika, što se ističe na kartama i na oznakama na putevima;
- Modernizacija modela odvajanja organskog otpada i njegovo korišćenje kao organsko đubrivo. Potrebna oprema (npr. kante za organski otpad) sponzorise firma koja se bavi razvrstavanjem smeća ili proizvodi organski otpad;
- Ponovno korišćenje gradskog otpada u poljoprivredne ili druge razvojne svrhe;
- Reciklaža otpada uz uštedu energije, uz koristi za lokalne zajednice;
- Ekonomične tehnologije obnovljive energije koje smanjuju troškove građana za energiju.



**ŠTA JOŠ VAŽNO RADNE GRUPE  
TREBA DA URADE !!!**

---



## FAZA 4: SINTEZA I PLANIRANJE / IZRADA STRATEGIJE

Cilj ove faze je definisati viziju i stratešku orijentaciju Zelenog plana. Obuhvata korake 12,13 i 14.

### Aktivnosti obuhvataju:

Pripremu i vođenje radionica za predstavljanje privremenih rezultata većoj grupi, konsultacije sa stručnjacima, radionice s prezentacijom daljih rezultata, povratne i dodatne informacije, finalizaciju rada u grupama, dogovor o strateškoj orijentaciji, dogovor oko nastavka, definisanje ko radi šta među učesnicima, izrada nacrt dokumenta Zelene Agende.

### DEFINISANJE STRATEŠKOG PLANA U OKVIRU DOKUMENTA ZELENE AGENDE

#### Ciljevi:

Razvoj strateškog plana na osnovu uvida u glavne probleme, potencijale, mogućnosti i rešenja dobijenih u prethodnim koracima. Izrada malog pilot projekta koji može zajednici pokazati vidljive, konkretne i privlačne rezultate. Ti pilot projekti su način održavanja uključenosti i motivacije ljudi te, naravno, postizanja nekih rezultata. Strateški plan može sadržavati strateške opcije i aktivnosti među kojima donosioci odluka moraju odabrati i odrediti prioritete.

#### Napomena:

Definisanje strategije nije jednostavan zadatak. On zahteva dobar pregled celine da bi se mogla osmisliti strategija koje će imati dugoročnu vrednost širokog raspona. Dobra vizija jedan je od elemenata strateškog plana. Strategija premošćava jaz između sadašnjosti i vizije, a zasniva se na saznanjima iz prethodnih koraka. Vizija i strategija daju smer i okvir za konkretne aktivnosti koje će se identifikovati „usput”, kao deo pristupa „učenje kroz rad”, uz nove spoznaje i rezultate nadgledanja kao inpute operativnom planiranju. U prozoru su navedeni elementi dobrog strateškog plana.

#### Smernice:

1. Formulшите novu zajedničku viziju zajednice ili prilagodite postojeću (vidi i korak 7). U idealnom slučaju, vizija bi trebalo da bude zajednička svim akterima.
2. Odredite najbolji način pomaka iz sadašnjosti prema viziji. Koja su prioritetna pitanja, obostrano dobitne opcije, aktivnosti i dugoročne strateške orijentacije? Proverite u koraku 10. Proverite da li ste iskoristili sva saznanja iz prethodnih koraka. To uključuje i minimalne standarde (korak 7), kojima se proverava da li su nove aktivnosti, projekti ili programi održivi i u skladu s odlukama o prihvatljivosti (minimalni standardi).
3. Za svaku dugoročnu stratešku orijentaciju, navedite aktivnosti koje se mogu uskoro započeti i koje mogu dati konkretne i vidljive rezultate. Idealno bi bilo da se zasnivaju na stvarnim mogućnostima i uklapaju u dugoročnu viziju i strategiju.
4. Izradite nacrt strategije i pobrinite se da svi akteri i donosioci odluka imaju dovoljno vremena da daju povratnu informaciju. Tretirajte sve povratne informacije i reakcije na isti način. Naznačite interese koji se sukobljavaju ili različite poglede.

#### PROZOR - ELEMENTI DOBROG STRATEŠKOG PLANA

- Opis trenutne situacije: uvid u sadašnju situaciju i njen kontekst, kvalitete, trendove, očekivanja, uzročne faktore, mogućnosti, međusobne odnose, uključene aktere i institucije;
- Vizija: snažna slika željene buduće situacije koja motiviše i usmerava;
- Strategija ili strateške orijentacije: putevi prelaska iz trenutne situacije u željenu budućnost, s ciljevima, aktivnostima zasnovanim na mogućnostima i indikatorima. Strateška orijentacija se može početi u bilo kojem trenutku;
- Aktivnosti za male projekte koji daju vidljive, konkretne i privlačne rezultate, zasnovane na mogućnostima;
- Operativni principi: obuhvataju društvena načela i načela životne sredine ili zaključne standarde koje treba poštovati tokom implementacije strategije;
- Pitanja za institucionalno jačanje: organizacioni i institucionalni zahtevi za ostvarenje strategije. Obuhvataju dobar monitoring i mehanizme učenja

## PISANJE DOKUMENTA

Dokument Zelenog plana rezultat je mesece rada i razmišljanja u lokalnim grupama. On predstavlja ukupnu analizu lokalne situacije, postojeće prednosti i nedostatke u prirodi i životnoj sredini, trendove, analizu dubljih uzroka problema, opasnosti i mogućnosti, predložena rešenja, operativni plan implementacije, dodatke itd.

To je velik posao i obično je potrebno napraviti više verzija dokumenata kako bi se uključilo i adekvatno predstavilo što više ideja. Prema našem iskustvu, javnosti su predstavljena i data na raspravu najmanje dva nacrt dokumenta prije stvaranja konačne verzije, koju će nadležne institucije prihvatiti. U nekim slučajevima bila su potrebna i tri nacrt prije konačne verzije.

***Imajući na umu lokalnu predanost, vreme i energiju, preporučljivo je da organizacija inicijator preuzme na sebe izradu dokumenata. To znači da radne grupe daju informacije u pogledu sadržaja, možda neki nacrt teksta, eventualno slike, dok organizacija pokretač ili njen spoljni saradnik sve to sklupa u nacrt sveobuhvatnog dokumenta.***

O nacrtu se tada može raspravljati na većem skupu ili na odvojenim sastancima radnih grupa, a primedbe i predlozi prikupljaju se i, ako je moguće, uključuju u dokument. U nekim slučajevima, lokalne grupe su odlučile da predstavu nacrt široj publici koja dotad nije bila uključena, što je, naravno, izazvalo mnogo više novih predloga nego što bi se očekivalo, tj. nego da je dokument predstavljen ljudima koji su pomogli u njegovom stvaranju. Dakle, to se pokazalo kao dobar način povećanja lokalnog interesa za krajnji rezultat i poboljšanja celokupnog kvaliteta dokumenta.

Dokument može sadržavati crteže ili slike, a važno je spomenuti ljude koji su na bilo koji način doprineli procesu ili/i dokumentu. Nemojte zaboraviti da spomenete i donatore koji su pomogli u realizaciji projekta.

U Ližnjanu je naslovna strana Zelenog plana bila rezultat likovnog konkursa za učenike i učenice osnovnih škola. U drugim slučajevima za naslovnu stranu korišćene su slike iz turističkih agencija.

## PILOT PROJEKTI

Nakon završetka procesa planiranja i pripreme dokumenta Zelene Agende koji je prihvatila opštinska ili gradska skupština, rad na Zelenoj Agendi još nije gotov. Da bi Zelene Agenda zaživela, potrebno je realizovati projekte koji doprinose ciljevima spomenutim u dokumentu Zelene Agende. Pilot projekti su male ili veće aktivnosti koje se mogu pokrenuti dok još traje proces implementacije da bi se pokazale mogućnosti Zelene Agende i procesa.

Važno je pripremiti popis mogućih pilot projekata koji će doprineti rešavanju problema spomenutih i analiziranih u Planu tokom procesa, te započeti prikupljanje finansijskih sredstava za njihovu implementaciju. Implementacija takvih malih projekata (pilot projekata) s konkretnim, vidljivim i za celu zajednicu korisnim rezultatima, a na osnovu ideja i uz pomoć radnih grupa, na primer, može biti vrlo korisno. Jedan od najvažnijih rizika dugoročnih procesa planiranja predstavlja nezadovoljstvo učesnika na kraju procesa ako vide da su samo razgovarali i pripremali dokument, a da se u stvarnosti u njihovoj zajednici ništa nije promenilo. Takvo razočaranje po svaku cenu treba izbeći, jer će naškoditi ugledu svih uključenih organizacija, a stanovnici će biti manje otvoreni za saradnju u budućnosti. To znači da se u procesu potrebno usmeriti ne samo na rasprave i izradu dokumenta (koji je potreban kao osnova za buduće aktivnosti) već i na aktivnosti koje će se na njega nastaviti. Za to je potrebno razviti i razraditi konkretne ideje i pronaći izvore finansiranja. Prikupljanje sredstava mora početi u najranijoj fazi procesa, jer je to obično aktivnost koja duže traje.

U nekim slučajevima opština je Zelenoj Agendi dodelila deo budžeta iz kojeg će se finansirati pilot projekti ali se sredstva mogu prikupljati i iz drugih izvora.

## LITERATURA:

- Priručnik Zelenog Plana u Hrvatskoj – Teorija i praksa
- Priručnik za razvoj Vizije opštine u procesima strateškog planiranja održivog razvoja u Srbiji – Stalna konferencija gradova i opština Srbije
- Timski rad: Upravljanje Grupama i Timovima – Evangelos Bountalis
- Korišćenje virtuelnih radnih grupa u današnjem poslovnom ambijentu – Matt Anderson

