Savjetovanje s dionicima pri primjeni najboljih praksi u održivom planiranju kamenih agregata

lipanj 2014.

Održivo planiranje kamenih agregata u jugoistočnoj Europi (SNAP-SEE)

<http://www.snapsee.eu>

Savjetovanje s dionicima pri primjeni najboljih praksi u održivom planiranju kamenih agregata

Zasnovano na:

radu i iskustvu partnera na projektu unutar Radnog paketa 3 SNAP-SEE Projekta „Održivo planiranje kamenih agregata u jugoistočnoj Europi“ (SEE/D/0167/2.4/X)

Website: <http://www.snapsee.eu>

Rezultati aktivnosti 3.3: popratni materijali za savjetovanje dionika: Priručnik o izgradnji kapaciteta i savjetovanju dionika u planiranju kamenih agregata

Podaci o izdanju

Uređivanje & izgled:	Foteini Stathogianni, Urška Dolinar
Dizajn naslovnice:	Stelios Mavrigiannakis
Nakladnik:	Ministarstvo gospodarstva Hercegbosanske županije, BiH
Godina izdavanja	2014.

Izjava o odricanju odgovornosti

Ova publikacija projekta SNAP-SEE odražava isključivo gledište autora te Upravljačko tijelo Transnacionalnog programa suradnje za jugoistočnu Europu nije odgovorno za bilo kakvu uporabu informacija sadržanih u istoj. ©SNAP-SEE project 2014

Autori priručnika

Dolar, Urška, MBA, Iskriva, institut za razvoj lokalnih potencijala, Slovenija

Softić, Mateja, Iskriva, institut za razvoj lokalnih potencijala, Slovenija

Kozinc, Zdravko, Iskriva, institut za razvoj lokalnih potencijala, Slovenija

Izvođač

Montanuniversität Leoben (University of Leoben), Austrija

Recenzenti

Ime	Organizacija
Shields, Deborah J., Dr.	Montanuniversität Leoben (University of Leoben), Austrija
O'Brien, Jim	Bivši predsjednik Europske udruge kamenih agregata, Irska

Priznanje

Partneri projekta SNAP-SEE zahvaljuju se Europskoj komisiji na financiranju ovog projekta koji je doveo do plodonosne suradnje među partnerima koji dijele slične probleme i zajedničku viziju, te na dopuštenju izrade ovog priručnika.

Autori se zahvaljuju svim partnerima na njihovom doprinosu pri izradi ovog priručnika.

Označitelj digitalne građe (Digital Object Identifier - DOI)

doi: 10.5474/snapsee-WP3-BS

Citiranje

Ova publikacija treba biti navedena u bibliografiji koristeći DOI broj na sljedeći način: Dolar U., Softić M. i Z. Kozinc (2014), Priručnik o savjetovanju s dionicima pri primjeni najboljih praksi u održivom planiranju kamenih agregata, SNAP-SEE, 2014. doi:10.5474/snapsee-WP3-EN

Savjetovanje s dionicima pri primjeni najboljih praksi u održivom planiranju kamenih agregata

SADRŽAJ	Stranica
Predgovor.....	5
1. Uvodni podaci.....	7
1.1 Opseg priručnika.....	8
1.2 Struktura priručnika.....	9
1.3 Planiranje kamenih agregata kao dio kružne strategije.....	10
2. Osnovni principi sudjelovanja dionika.....	11
2.1 Razlozi sudjelovanja.....	12
2.2 Dobrobiti uspješnog sudjelovanja.....	13
2.3 Načini kako uključiti dionike.....	14
3 Planiranje procesa sudjelovanja.....	17
3.1 Prije početka.....	18
3.2 Koraci za planiranje procesa sudjelovanja.....	19
3.3 Svrha procesa sudjelovanja i koraci procesa.....	20
3.4 Raspored za definiranje procesa sudjelovanja.....	23
4 Tko su dionici i kako ih uključiti.....	25
4.1 Identificiranje dionika u planiranju kamenih agregata.....	26
4.2 Grupiranje dionika po ulogama.....	27
5 Planiranje susreta s dionicima.....	32
5.1 Raspored organizacije susreta.....	33
5.2 Tko je u mom timu.....	34
5.3 Odabir pravog vremena i mjesta za susret.....	35
5.4 Svrha susreta.....	36
5.5 Kako strukturirati susret.....	37
5.5.1 Općenite prezentacije.....	37
5.5.2 Izgradnja kapaciteta prezentacija.....	37
5.5.3 Moderirana rasprava.....	38
5.5.4 Radionica aktivnog sudjelovanja dionika.....	39
5.6 Pripremanje dnevnog reda i pozivnica.....	41

5.6.1	Dnevni red susreta.....	41
5.6.2	Pozivnice.....	43
5.7	Detaljni plan susreta.....	44
6	Tehnike za interaktivne radionice.....	46
6.1	Prije početka.....	47
6.2	Podjela ljudi u grupe.....	47
6.3	Kružni protok ideja.....	48
6.4	Svjetski kafić.....	50
7	Primjena susreta.....	51
7.1	Pregled susreta i izvještavanje tima.....	52
7.2	Pripremanje sale.....	52
7.3	Tijekom susreta.....	53
7.4	Vođenje i voditelji.....	53
7.5	Završavanje susreta.....	54
8	Nakon susreta – Nastavak.....	55
9	Zaključci i preporuke.....	57
10	Literatura i dodatna literatura.....	62

Predgovor

Zemlje jugoistočne Europe (SSE) bogate su građevinskim agregatima; tehničkim kamenom, šljunkom, pijeskom, te ostalim znatim inertnim materijalima koji se koriste u građevinskoj industriji. Međutim, ovi resursi nisu podjednako raspoređeni diljem regije, zbog čega ih u pojedinim područjima ima obilje, a u drugim ih nedostaje. Zatim, pristup ovim resursima postaje znatno otežan zbog drugih infrastrukturnih razvoja i pritisaka na okoliš. Budući da su kameni agregati teški i glomazni, a transport skup, pristup lokalnim resursima na tržištu je od ključne važnosti. Jugoistočna regija će vjerojatno zahtijevati 50% veću proizvodnju kamenih agregata do 2002., kako bi izgradila svoje rastuće infrastrukturne potrebe.

Stoga, potrebno je prebaciti se na održivo upravljanje resursima kamenih agregata (SARM) i omogućiti održivu mješovitost opskrbe (SSM) kamenih agregata u regiji, kako bi se poboljšala učinkovitost resursa i podržao održivi razvoj. SARM je učinkovit, nizak socio-ekološki utjecaj eksploatacije i upravljanja otpadom, u kombinaciji sa širim sudjelovanjem zainteresiranih strana. Održiva mješovitost opskrbe (SSM), sastoji se od kamenih agregata iz mnogih izvora, uključujući recikliranu izgradnju i otpade, industrijske nusproizvode (šljaka), kao i domaće proizvedenih i uvezenih primarnih materijala, koji zajedno povećavaju neto pogodnosti opskrbom kamenih agregata kroz generacije.

Primjena SARM-a i SSM-a zahtijeva prateći pravilnik i okvirni plan. Zbog regionalnih razlika i povijesnog razvoja, pristupi pravilnicima kamenih agregata, planiranju i upravljanju se razlikuju unutar i duž jugoistočne Europe, a u nekoliko slučajeva su sveobuhvatni. Izazovi uključuju pravilnike i planove koji utječu na upravljanje i opskrbu kamenih agregata, raspodijeljenih među mnogim različitim pravnim dokumentima, otežavajući koordinaciju i sveobuhvatno razumijevanje. Postoji, također, nedostatak koordinacije pri planiranju za opskrbu primarnih i sekundarnih agregata. Jugoistočnoj Europi nedostaje podataka za potporu planiranja kamenih agregata, neprilagođen kapacitet i stručnost za rješavanje bilo primarnog i/ili sekundarnog planiranja kamenih agregata, te nedovoljno sudjelovanje dionika u razvoju planova upravljanja agregatima. SNAP-SEE projekt je iznio ove manjkavosti kako bi potaknuo rast živuće, odgovorne i održive industrije kamenih agregata u europskoj jugoistočnoj regiji.

Karakteristična svrha projekta Održivo planiranje kamenih agregata u jugoistočnoj Europi (SNAP-SEE) je stvaranje i širenje alata (toolbox-a) za planiranje kamenih agregata, kako bi pomogli vladi i dionicima u jugoistočnoj Europi kako bi surađivali

i poboljšali planiranje kamenih agregata i proces upravljanja. SNAP-SEE je izgrađen na projektu Upravljanje izvorima održivih kamenih agregata (SARMa), prethodni europsko- jugoistočni projekt financiran transnacionalnom suradnjom (<http://www.sarma.eu>). SNAP-SEE je financirao Europski jugoistočni transnacionalni program suradnje (SNAP-SEE, SEE/D/0167/2.4/X), koji je imao 27 partnera iz 12 jugoistočnih zemalja Europe i Turske. Sveučilište Leoben, Austrija, bilo je glavni partner. SNAP-SEE je dvogodišnji projekt koji je završio u studenom 2014. godine.

SNAP-SEE alat (toolbox) za planiranje agregata sastoji se od četiri proizvoda koji su međusobno povezani i podržavaju se.

1. Vizija najbolje prakse za planiranje kamenih agregata u jugoistočnoj Europi

Dokument "Najbolja praksa" predstavlja viziju prijelaza na integrirano, sveobuhvatno održivo planiranje u jugoistočnoj Europi. Uključuje raspravu o problemima koje treba istaknuti, korake koji se mogu poduzeti u međuvremenu prema održivom razvoju, te pregled komponenti koje bi održivi plan trebao imati.

2. Kako izgraditi održivi plan kamenih agregata

Dokument "Kako" predstavlja putokaz za planiranje, uključujući rasprave tijekom procesa planiranja i razne korake. Primjeri dobro napisanog modela planiranja su omogućeni pod uvjetom da utjelovljuju načela, pristupe i postupke potrebne za postizanje ciljeva predstavljene vizije u izvješću Najbolje prakse.

3. Savjetovanje s dionicima pri primjeni Najbolje prakse u planiranju održivih kamenih agregata

Dokument "Savjetovanje" omogućuje korak po korak. Vodič kako planirati i provoditi savjete dionika kako bi se osigurali da industrija, vlada, nevladine organizacije i civilno društvo mogu dati doprinos i sudjelovati u procesu planiranja. Također, omogućeni su materijali za jačanje kapaciteta.

4. Podaci i analize kao potpora Najboljoj praksi u planiranju održivih kamenih agregata

Ovaj dokument sadrži različite tipove podataka koji omogućuju osnovne podatke za proces planiranja. Definicije podataka, značaj, dostupnost, strukturu i potrebe. Predstavljene su metode vrednovanja i analiziranja podataka, uključujući pristupe koji zahtijevaju prognoziranje.

Koordinator projekta
Guenter Tiess

Montanuniversität Leoben
(Sveučilište Leoben)

1. Uvodne informacije

Planiranje opskrbe kamenih agregata je odgovornost nacionalne, regionalne i/ili lokalne vlade, kao i dio planiranja mineralima, rudarske politike i politike zaštite okoliša. Kako bi se osiguralo učinkovito planiranje, ključno je savjetovati se s nizom ciljanih skupina koje su uključene ili na koje utječe politika kamenih agregata i industrija, tj. dionicima, uključujući vladine agencije i usluge na svim razinama, predstavnike industrije, akademske zajednice i stručnjake, nevladine organizacije i civilno društvo.

Uključivanjem dionika u procese donošenja odluka, omogućeni su različiti pristupi, od informiranja do zajedničkog odlučivanja. Odabir pristupa ovisi o ciljevima i nositeljima procesa.

Ovaj priručnik omogućuje uvid u savjetovanja s dionicima kao prateću aktivnost praksama planiranja agregata, koji se primjenjuju na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Pokazuje dobrobiti participativnog pristupa i pruža praktične savjete kako definirati ciljeve uključenosti dionika i praktički planirati i provesti konzultacijske događaje.

1.1 Opseg priručnika

Planiranje agregata se odnosi na niz javnih politika namijenjenih osiguranju opskrbe potrebnih agregata za sve što se izgrađuje u zemlji ili regiji, od zgrada do infrastrukture. Primarni agregati su uglavnom pijesak, šljunak i drobljeni kamen. Sekundarni agregati mogu biti reciklirani građevinski otpad i otpad od rušenja, proizvedeni agregati, iskopani materijali iz građanskih radova, itd.

Politike planiranja agregata su jasni vladini ciljevi na području agregata; **planiranje** je stvaranje formalnih procedura koje treba slijediti kako bi se postigli ciljevi; a **upravljanje** je primjena planova. Projekt SNAP-SEE – Održivo planiranje kamenih agregata u jugoistočnoj Europi (SEE) upućuje kako jugoistočne zemlje i regije mogu poboljšati njihove procese planiranja agregata, integrirati planove za primarne i sekundarne agregate, kako bi povećale učinkovitost resursa i podigle razine kapaciteta među nadležnim tijelima, industrije i civilnog društva u odnosu na upravljanje agregatima, planiranje i opskrbu.

Prema tome, jedan od ključnih ciljeva je povećanje kapaciteta planiranja nadležnim tijelima, kako bi postali svjesni ovih problema i unaprijediti uključenost dionika u planiranje i primjeni procesa. Dionici su „ljudi ili organizacije koje će biti pod utjecajem ili će utjecati na program, projekt ili postupak“ (EC Guidance, 2010). Kao posljedica toga, uključenost dionika odnosi se na niz aktivnosti različitih tijela i različitih grupa ili pojedinaca, od podjele podataka ili prikupljanja mišljenja do zajedničkog donošenja odluka.

Svrha ovog priručnika pružanje praktičnih savjeta:

- ✓ Kako povećati kapacitet ciljanih grupa koje se odnose na planiranje agregata;
- ✓ Kako identificirati različite grupe dionika i prikladne tehnike za njihovo uključivanje;
- ✓ Kako planirati proces savjetovanja;
- ✓ Kako izvesti proces savjetovanja i susreta;
- ✓ Koje metode i tehnike se mogu koristiti pri savjetovanju i kapacitetu zgrada.

Detaljne upute o **planiranju agregata** dostupne su u prvom proizvodu alatnog okvira (Toolbox-u) za Planiranje agregata, Vizija najboljih praksi za planiranje agregata u jugoistočnoj Europi. Sadrži opće informacije o planiranju ruda, planirane dokumente i metode.

Primarna ciljana skupina ovog priručnika su **političari i službenici državnih, regionalnih i lokalnih nadležnih tijela/vlada i tijela iz svih sektora povezanih s planiranjem agregata**, uključujući rudarstvo i vađenje iz kamenoloma, izgradnju, gospodarstvo, okoliš, upravljanje otpadom, planiranje iskoristivosti zemlje, vode, prijevoza, itd.

Sekundarna ciljana grupa su svi dionici koji su uključeni ili su pod utjecajem planiranja agregata i aktivnostima upravljanja. Od stručnjaka, preko industrijskih predstavnika do lokalnih zajednica i nevladinih organizacija (NVO).

1.2 Struktura priručnika

Priručnik predstavlja teoriju i praktične savjete zasnovane na iskustvu SNAP-SEE projekta. Poglavlje 2 objašnjava ključne prednosti i principe sudjelovanja i angažmana različitih ciljanih grupa u planiranju. Poglavlja 3-8 su praktično orijentirana i nude savjete pri suočavanju s izazovom organiziranja procesa savjetovanja, koji se sastoji od niza različitih aktivnosti i događaja. Uključeni su razni savjeti i prikazani su predlošci tablica za planiranje događaja. Opći predlošci su dostupni za skidanje na web adresi <http://snapsee.eu/>. Cilj smjernica i predložaka je vođenje kroz proces planiranog sudjelovanja i pomoć pri razmatranju različitih aspekata, koje treba uzeti u obzir. Preporuke su sažete u poglavlju 9. Slika 1.1 prikazuje strukturu priručnika, tj. osnovne korake u planiranju uključivanja dionika.

Slika 1.1: Ključni koraci u planiranju uključivanja dionika

1.3 Planiranje kamenih agregata kao dijela kružne strategije

Politika planiranja agregata odgovara potrebama društva za građevinskim mineralima. Politika planiranja agregata slijedi faze javne kružne strategije, kao što je prikazano na slici 1.2. Cilj poboljšanja politike općenito se može podijeliti na nekoliko faza – od prepoznavanja trenutne situacije, preko analiziranja dobre prakse i uskog grla, do prijedloga preporuke za poboljšanjem, stvaranjem plana aktivnosti za provedbu ovih poboljšanja u praksi i promatranja rezultata.

Slika 1.2: Javna kružna strategija

(<http://www.mfe.govt.nz/publications/rma/drafting-issues-jul03/html/page2.html>)

Politika planiranja agregata dio je nacionalne (i/ili regionalne) politike o rudama. Politika o rudama se može objaviti kao dokument za usmjeravanje (npr. Austrijski plan za rude), ali češće se razmatra u nekoliko dokumenata na različitim područjima u okviru odgovornosti nacionalne i/ili regionalne vlade (zakoni i procedure o rudarstvu i kamenolomima, okoliš, upravljanje zaštitom okoliša, upravljanje zaštitom voda, itd.), što znači da ne postoji koherentan pristup. Savjetovanja s dionicima se mogu provoditi u bilo kojoj fazi kružne strategije, ciljajući na procjenu trenutne situacije i predlažući rješenja i poboljšanja. Savjetovanja moraju biti usvojena do faze u kružnoj strategiji i njihova svrha mora biti jasno definirana. Preporučuje se da savjetovanja s dionicima počnu u što ranijoj fazi.

2. Osnovni principi sudjelovanja dionika

U usporedbi s tradicionalnim javnim pristupom savjetovanja, gdje manja grupa ljudi donosi odluke i kasnije objašnjava javnosti, integrativni pristup sudjelovanja ima svoje prednosti. Rezultira dobrim odlukama koje se lakše provode. Obuhvaćeni su stalni problemi, a vlasništvo rješenja garantira sve ugovorene strane. Naposljetku, svi troškovi su smanjeni i mogu se očekivati trajne promjene.

Ovo poglavlje predstavlja razliku između tradicionalnih javnih savjetovanja i pristupa sudjelovanja koji uključuje dionike. Osim dobrobiti, objašnjava razne načine uključivanja dionika i bitne principe njihove uključenosti.

Savjetovanja primijenjena u SNAP-SEE projektu rezultiraju brojnim dobrobitima uključivanja dionika u proces planiranja: dijele se različita mišljenja, prepoznaju bolja rješenja i poboljšana je suradnja među brojnim institucijama.

2.1 Razlozi za sudjelovanje

U raspravi o pitanjima koja su važna za javnost, poput onih koja utječu na sljedećih 20 godina planiranja agregata i izgradnje nekoliko srodnih industrija, javnost bi trebala biti uključena u raspravu. Međutim, postoji razlika između tradicionalnog savjetovanja s publikom i dijaloga s dionicima.

Tradicionalno savjetovanje s javnosti: Manja grupa ljudi odluči što se treba dogoditi, a zatim obavijesti ostale. Puno vremena troši se na objašnjavanje i pravdanje donesenih odluka. Širi krug dionika ima ograničen utjecaj na plan i do savjetovanja dolazi tek onda kada je većina odluka donesena i zapisana. Primjena je zahtjevna, osobito ako se smatra da neki interesi ili sektori nisu uzeti u obzir (Pound, 2008). Proces traje duže i ima manju mogućnost pozitivnog ishoda.

Uključenost dionika (termini koji se koriste u tekstu kao sinonimi: dijalog s dionicima/angažiranost/suradnički pristup/sudjelovanje javnosti):

Alternativa je da se od početka krene sa suradničkim pristupom. To znači angažiranje dionika odmah na početku, dok su mogućnosti još otvorene i dok mogu utjecati na ishod. Svi dijele znanje i uvid. Moguća djelovanja i ideje se istražuju prije konačne odluke i prije nego se zapišu. Korištenje znanja, pogleda i ideja šire grupe grdi društveni kapital, obogaćuje razgovor i vodi boljem ishodu (Pound, 2008). Više vremena troši se na dobre pripreme i interakciju s ljudima kojih se to tiče, što vodi do lakše provedbe dogovorenog ishoda (Creighton, 2005). Predstavnici različitih skupina dionika, uključujući kreatore politike i provoditelje, profesionalce, akademije, industriju, nevladin sektor i opću javnost, uključuju se u proces planiranja što je moguće ranije.

Sudjelovanje javnosti u donošenju odluka odnosi se na zahtjev da javnost mora biti obaviještena o svim bitnim projektima i mora imati priliku sudjelovanja tijekom donošenja odluke i zakonodavnog procesa. Onima koji odlučuju će biti korisno znanje ljudi i njihova stručnost; ovaj doprinos je dobra prilika za poboljšanje kvalitete odluke o zaštiti okoliša, ishode i jamčenje proceduralne legitimnosti.

Tijela javne vlasti su dužna poštovati sudjelovanje javnosti u donošenju odluka pri pripremanju ili provedbi određenih planova i programa povezanih s okolišem po Århus konvenciji i po Direktivi sudjelovanja javnosti (2003/35/EC).

Proces sudjelovanja: Način uključivanja dionika u željeno područje sudjelovanja. Definira se svrha procesa, željeni ishod i rezultati, aktivnosti i broj susreta, tko će sudjelovati, itd. Uključenost dionika određena je procesom sudjelovanja, a njegovi koraci su objašnjeni u ovom priručniku.

Razlika koja može doprinijeti je uključenost dionika, prikazana na slici 2.1. Dobra priprema od početka će uštedjeti vrijeme i novac. Potrebno je polako sakupiti najbolje prijedloge i ideje kako bi se usvojile najbolje prakse u politici planirane opskrbe agregatima. Cilj nije samo priprema politike; uspjeh dolazi nakon provođenja dobro pripremljene politike. Stjecanjem širokog konsenzusa osigurava da politika neće ostati samo slovo na papiru, nego će ju koristiti i provoditi svi uključeni. To znači pomak od stvaranja plana ili strategije, u najkraćem vremenu prema fokusiranju na proces kojim je plan određen i kojim se osigurava da je prihvatljiv svima na koje će utjecati. **To je pomak od odlučivanja ljudi prema odlučivanju s njima.**

Slika 2.1: Razlika između tradicionalnog savjetovanja i uključenosti dionika (usvojeno nakon Creighton-a, 2005)

2.2 Dobrobiti uspješnog sudjelovanja

Uspješno sudjelovanje rezultira s nekoliko dobrobiti za sve uključene strane. Na kraju, vodi do **bolje informiranih i prihvatljivijih odluka koje utječu na budućnost svih**, što rezultira **pozitivnih ishodom za sve**, kao i **štednja vremena i novca**. Ključne dobrobiti procesa dobro isplanirane i provedene uključenosti dionika su:

- ✓ **Dobro informirane odluke:** dobar proces omogućuje prikupljanje različitih oblika znanja o planiranju agregata od sudionika: znanosti, vještine, iskustva, vrijednosti i opažanja.

- ✓ **Trajne promjene:** kada procesi donošenja odluka ili provedbe programa uključuju i druge dionike u donošenje odluka i zajedno odlučuju o potrebnim promjenama, motiviraniji su osigurati pozitivne ishode i dugoročne dobrobiti za sve uključene strane.
- ✓ **Vlasništvo:** dobro proveden proces ostvaruje kupovinu i aktivnu potporu za provedbu od svih uključenih strana.
- ✓ **Rješavanje stvarnih problema:** uključivanjem dionika, rješenja se zasnivaju na istraživanju stvarnih potreba i problema, radije nego na onima koje drugi pretpostavljaju. Rješenja se procjenjuju, kako ne bi došlo do uzrokovanja novog niza problema.
- ✓ **Izbjegavanje ili upravljanje sukobom:** uključivanjem dionika u ranom stadiju, dok su mogućnosti još otvorene i fleksibilne, moguće je identificirati potencijalni ili stvarni sukob i aktivno raditi na njegovom rješavanju.
- ✓ **Smanjeni troškovi:** vođenje procesa sudjelovanja je skupo, ali se isplati dugoročno, bržom i lakšom provedbom. Također, štedi vrijeme i troškove promotivnog materijala i susreta, te može izbjeći znatne monetarne, vremenske troškove i troškove ugleda pravnih procesa (Pound, 2008).

Angažiranost dionika je **osnovno načelo** u svim pothvatima tijekom procesa; nije samo metoda ili tehnika koja se koristi na susretu u određene svrhe. Principi i vrijednosti uključenosti dionika na osnovu kojih dolazi do olakšanja (uključenost, transparentnost, otvorenost i jasnoća, neovisnost, predanost i odgovornost), treba uzeti u obzir u svakom koraku procesa sudjelovanja (Vijeće za okoliš, 2004).

2.3 Kako uključiti dionike

Postoje **razni načini kako uključiti dionike** u procese planiranja, donošenja odluka i provedbi, koje utječu na opskrbu agregata. Možemo govoriti o:

- (a) razmjeni informacija,
- (b) prikupljanju informacija,
- (c) savjetovanju
- (d) zajedničkom donošenju odluka.

U ovome modelu, jedan pristup povezivanja s dionicima isti je kao ostali. Svaki od njih **ima svoje vrijednosti i prigodan je za različite svrhe**. Četiri kategorije su zasnovane na tome u kojoj mjeri dionici utječu na ishod; to nije kategorizacija stilova susreta. Riječ je o susretu tri kategorije:

- ✓ **Prikupljanja informacija** – ljudi nemaju utjecaja na korištenje informacija (prikupljanje povratne informacije iz upitnika);
- ✓ **Savjetovanje** – njihovi pogledi proslijeđuju se onima koji donose odluke;
- ✓ **Zajedničko donošenje odluka** – direktno pomaganje u donošenju odluka.

Pri korištenju kategorija važno je **da dionici razumiju što se od njih traži i da je jasno do koje mjere mogu utjecati na donošenje odluka**. Odabrani način koji se odnosi na dionike treba odražavati svrhu procesa sudjelovanja. U jednostavnim i nespornim situacijama može se koristiti priopćenje za javnost. U složenijim i/ili spornim situacijama ulaganje vremena i novca u dobro osmišljen dijalog može se pokazati kao prigodnim pristupom (Pound, 2008). Detalji pojedinačnog pristupa su predstavljeni na slici 2.2.

Za provedbu integrativnog pristupa u praksu, potrebno je znati da će razni dionici i njihovi različiti pogledi, mišljenja i pristupi biti združeni u jednoj tabeli u olakšanom procesu, kako bi se složili pri odabiru dugoročnog pristupa održivog planiranja agregatima. **Za potpuno djelovanje, potrebno je ljude pitati za mišljenje odmah na samom početku.**

Prednosti uključivanja dionika – iskustva SNAP-SE projekta:

- ✓ Dionici koji predstavljaju različite organizacije sastaju se i započinju razgovor, u nekim slučajevima po prvi put.
- ✓ Zapažen je interes za sudjelovanje u savjetovanju i angažiranost pri susretima, čak i kada se očekivala drugačija reakcija.
- ✓ Napredovala je suradnja između nadležnih tijela različitih sektora, npr. rudarstva, okoliša, vode, planiranja upotrebe zemljišta, transporta, itd., i na različitim razinama (nacionalnoj, regionalnoj, lokalnoj).
- ✓ Pojačana je svjesnost o važnosti planiranja.
- ✓ Ustanovljena je potreba za pripremanjem politike o nacionalnim mineralima.
- ✓ Identificirane su ključne prepreke ili problemi, koji su nastali pri planiranju (procedure, nezakonito vađenje ruda, nedostatak svjesnosti, itd.).
- ✓ Prijedlozi za rješenja koje je prihvatila većina uključenih.
- ✓ Promovirana je važnost recikliranja agregata.
- ✓ Temelj za buduću suradnju je postavljen ili unaprijeđen.

Detaljnije informacije o procesu planiranja agregata možete pronaći u drugim dijelovima alata (Toolbox-a) za planiranje agregata:

- Vizija boljih praksi za planiranje agregata u jugoistočnoj Europi;
- Kako napraviti Održivi plan agregata;
- Podaci i analize kao pomoć najboljim praksama za održivo planiranje agregata.

Type of activity	Who decides what?	Level of stakeholder influence over outcome	Examples	When best to use
1	Information giving	The power holders tell people what they have been done or decided.	None (unless people object or protest)	<ul style="list-style-type: none"> When the information is not controversial or good will and trust are established When the organisation is mandated by stakeholders to make decision In an emergency
2	Information gathering	The power holders ask for information to help them decide what to do.	None	<ul style="list-style-type: none"> When information is likely to be given willingly and without suspicion When it is clear how the information will be used – who will use it and how they will use it
3	Traditional consultation	The power holders consult stakeholders for their opinions but retain power to take or leave what has been said. When consultees disagree the power holder decides how to resolve the issue.	Limited	<ul style="list-style-type: none"> When the stakeholders trust the organisation/s making the decisions
4	Participation in decision making	The power holder shares decision-making with others and convenes meetings to discuss issues and agree the way forward. No particular facilitation or techniques are used.	Participants share decision making Action groups Topic groups Steering group meetings Technical groups	<ul style="list-style-type: none"> When there is already good social capital and people are likely to behave cooperatively without experienced facilitation When issues are not contentious When no one party/interest will dominate
Shared decision making		Bounded or open stakeholder dialogue	Tailored processes	<ul style="list-style-type: none"> When the group is small in numbers When the organisation is willing and able to let others influence the outcome When issues are complex and need integrating To resolve tensions and conflicts or when it is vital to stop them escalating in first place

Slika 2.2: Različiti pristupi povezivanja s dionicima (Pound, 2008)

3. Planiranje procesa sudjelovanja

Pri odluci poboljšanja politike planiranja rudama/agregatima istinski uključujući dionike, potrebno je pažljivo isplanirati i definirati proces njihova sudjelovanja, svrhu takvog procesa, aktivnosti i uloge uključenih ljudi.

Ovo poglavlje se fokusira na planiranje procesa sudjelovanja, dok sljedeća poglavlja objašnjavaju analizu dionika i savjete za planiranje i primjenu susreta u procesu.

U SNAP-SEE projektu cjelokupni cilj procesa savjetovanja je postizanje održivije opskrbe agregata u zemljama ili regijama koje sudjeluju. Izlazi iz svake zemlje/regije su analize više sektora trenutnog pristupa planiranju agregata i nacionalne/regionalne smjernice o poboljšanju planiranja agregata. Postignuti izlaz podrazumijeva: bolje razumijevanje procesa planiranja agregata, dogovor o prihvatljivim rješenjima, povećani kapacitet u SARM i SSM konceptima i dobre prakse u drugim zemljama, povećana svjesnost održivog pristupa i povećano znanje o ažuriranim podacima i metodama.

3.1. Prije početka

Kako bi se postigle najbolje odluke, svi glasovi trebaju sudjelovati u raspravi. Nakon toga, nastaju mnoge dobrobiti od uključivanja dionika, ali organizacije trebaju pažljivo razmisliti prije nego to učine i osigurati se da to rade iz pravih razloga. **Pozivanje ljudi na sudjelovanje potrebno je jer postoji istinska prilika njihovog utjecanja na ishod.** Sudjelovanje ne postoji radi potvrde već donesenih odluka. Ako ljudi pomisle kako trate vrijeme u slabo organiziranim radionicama ili da njihova prisutnost ne utječe na ishod, što je čest slučaj, izgubit će povjerenje i poštovanje za dotičnu organizaciju.

Ako se uključuju dionici, treba biti jasno zbog čega. Ako dionici odvajaju vrijeme za sastanke ili procese, trebaju znati što se događa. Zato su pozvani na sudjelovanje, koji utjecaj mogu imati na ishod, i kako je susret povezan sa sveukupnim procesom donošenja odluke. Treba postojati istinska posvećenost slušanju i razmatranju što drugi kažu. Ključni ljudi trebaju razumjeti i podržati uporabu ovog pristupa. Potrebno je dovoljno vremena, stručnih ljudi i sredstava kako bi se vodio proces (Pound, 2008).

Ključ za uspješan proces je u dobroj pripremi. Profesionalci kažu da je susret sam po sebi tek početak. Procjenjuje se da je čak 80% učinkovitosti dobrog procesa u pripremi. **Cilj je dobra priprema, radi sigurnosti, da dan susreta prođe dobro i da zaista bude važno kako ljudi surađuju** (Pound, 2008).

3.2 Koraci za planiranje procesa sudjelovanja

Kada se dionici jednom uključe u proces planiranja održivih agregata, ključno je započeti s pažljivim planiranjem i pripremama. Planiranje i proces sudjelovanja sadrže nekoliko koraka ako je riječ o planiranju cjelogodišnjeg procesa ili jednog susreta. Ovo i sljedeće poglavlje objašnjava pet dijelova učinkovitog planiranja procesa sudjelovanja:

1. Razumijevanje situacije – svrha i ishodi
2. Proces planiranja – plan djelovanja
3. Projekt susreta: planiranje, provedba i nastavak
4. Planiranje zadatka ili prijave
5. Praktična organizacija.

Dijelovi tvore učestali proces, budući da svaki dio daje podatke o rezultatima i pomaže oblikovati projekt drugih dijelova. Pri svakom koraku u procesu potrebno je imati na umu druge dijelove i kada je to potrebno, prilagoditi planirano djelovanje, kao što je prikazano na slici 3.1.

Slika 3.1: Koraci za učinkovito planiranje procesa sudjelovanja (Pound, 2008)

Ključni cilj procesa planiranja je omogućiti najučinkovitiji proces: **koji odgovara svrsi, skrojen prema potrebama sudionika, a to su željeni ishodi i dostupni resursi.**

3.3. Svrha procesa sudjelovanja i koraci procesa

Točke i pitanja u tabeli pomažu u pojašnjavanju situacije i željenog ishoda procesa i trebale bi omogućiti dobro razumijevanje prije početka samog procesa. Pitanja su tu kao smjernice pri definiranju svrhe cjelokupnog procesa sudjelovanja – što želimo postići u kojim okolnostima.

Definiranje svrhe procesa – sugestivna pitanja	
Svrha	Što je osnovna svrha ovog procesa/susreta? Što je realno i moguće postići s dostupnim resursima, osobljem, vremenom i budžetom? Čemu se inicijatori/skeptici nadaju da će dobiti na kraju procesa, a nemaju sada? Kako će znati da je proces bio uspješan? Kakav će biti osjećaj, kako će to izgledati?
Izlazi	Što su čvrsti proizvodi? Primjeri: izvješće specijalista, plan djelovanja, lista prioriteta
Ishodi	Što ljudi žele promijeniti kao rezultat ovog procesa? Relacijski ishodi uključuju: bolje veze, bolje razumijevanje, veću kupovinu i vlasništva, aktivnu podršku, jače timove, više povjerenja, povećanu suradnju, smanjenje napetosti, bolje odluke Ishodi sadržaja mogu biti: bolje upravljanje okolišem, održivija upotreba/razvoj, dogovor o najboljoj praksi
Ljudi	Za koga je ovaj proces? Tko treba biti uključen i u kojoj mjeri? Tko su dionici (pogledati također poglavlje 4)?
Sadržaj	Što je težište rasprave? Koji su problemi, predmeti i zabrinutosti? Što treba riješiti?
Što se još događa	Poznati rokovi – zakoni, sastanci, tiskanje, financiranje, itd. Ključan susret/događaj bitan za projekt, slični susreti, očekivane promjene osoblja ili organizacije Javna događanja: državni i vjerski praznici, izbori, kraj fiskalne godine, dostupnost osoblja u organizaciji, voditelj i tim

Proces sudjelovanja može imati različite ciljeve koji rezultiraju različitim tipovima djelovanja i zadataka, koji će se koristiti između i tijekom susreta. Kako bi se postigla svrha i privremeni ciljevi, potrebno je definirati među-ciljeve, koji će se postići manjim zadacima procesa i brojem potrebnih susreta. U većini slučajeva, proces sudjelovanja slijedi niz koraka:

Analiziranje situacije, problema, pozadinskih razloga (kakvo je trenutačno stanje plana, tko sudjeluje, tko bi još trebao sudjelovati, što funkcionira, a što treba poboljšati, itd.);

Definiranje zajedničke vizije – gdje želimo biti u budućnosti;

Identificiranje rješenja;

Analiziranje izvodljivosti rješenja i njihove prihvatljivosti dionicima;

Biranje rješenja i definiranje planiranog djelovanja.

Ključni dio dijalog dionika je da je svaki susret ili proces dizajniran i skrojen tako da odgovara situaciji. Na temelju analiza koje su opisane, može se definirati: (a) cjelokupni cilj procesa (radionice, manji sastanci, itd.) i (b) ključne faze koje trebaju biti uključene u raspored procesa.

Pri savjetovanju za najbolju praksu u planiranju agregata, **tri ključna cilja procesa sudjelovanja su sljedeća:**

- 1. Izgradnja kapaciteta (ključnih) dionika** o održivom upravljanju resursima agregata (SARM) i osiguravanje sigurne održive miješane opskrbe (SSM);
- 2. Savjetovanje s dionicima oko postojeće situacije:** analiza trenutnog pristupa planiranju, propisi, procedure, prepreke, praznine, uska grla, itd.;
- 3. Savjetovanje s dionicima oko mogućih rješenja:** predlaganje mogućih rješenja kako bi se savladale prepreke i definirali koraci, raspored i odgovornosti za njihovo dostignuće.

Općeniti proces za potporu najboljih praksi u održivom planiranju agregata:

Opći planirani proces za savjetovanje dionika u SNAP-SEE projektu:	
Postavljenje općeg cilja	Postizanje održive opskrbe agregata u mojoj zemlji/regiji
Određivanje svrhe procesa sudjelovanja	Analiziranje postojeće situacije u planiranju agregata i traženje rješenja, kojima će se savladati postojeće prepreke u suradnji s predstavnicima različitih ciljanih grupa iz svih dotičnih sektora. Pravljenje karte puta za razvoj politike agregatima, čineći je održivijom, povezujući opskrbu primarnih i sekundarnih agregata
Određivanje ključnih dionika	Pogledati poglavlje 4: Predstavnici javnih tijela vlasti, organizacijski stručnjaci, industrija, lokalne zajednice, nevladine organizacije i mediji
Učinci savjetovanja	Multi-sektorska analiza trenutnog pristupa planiranja agregata; nacionalne/regionalne smjernice o poboljšanju planiranja agregata
Ishod savjetovanja	Bolje razumijevanje procesa planiranja agregata i trenutnih ograničenja, dogovor o rješenjima, povećani kapacitet SARM i SSM koncepta, povećan kapacitet dobrih praksi u drugim zemljama, povećana svjesnost o održivim pristupima, povećano poznavanje aktualnih podataka i metoda
Određivanje broja susreta	Preporučuje se primjena najmanje dvaju susreta savjetovanja (radionice za izgradnju kapaciteta, prikupljanje podataka, identifikiranje i analiziranje rješenja), gdje su prisutni predstavnici svih uključenih sektora; između trebaju biti isplanirani manji sastanci i sastanci osnovne skupine
Vrijeme	Općenito, potrebno je približno godinu dana za provedbu ovakvog procesa

Predložak 1 se može koristiti pri planiranju svrhe procesa sudjelovanja.

Predložak 1: Svrha procesa sudjelovanja u mojoj zemlji/regiji

Pitanja	Odgovori za proces u mojoj zemlji/regiji
Što želimo postići na kraju procesa? Što su očekivani rezultati?	
Koje informacije želimo podijeliti ili prikupiti? Koja bi bila osnovna poruka? Kako će sudionici profitirati od procesa i susreta?	
Koji su opipljivi učinci na kraju procesa?	
Kako ćemo iskoristiti učinke i rezultate?	
Koliko susreta planiramo održati?	

Svrha procesa sudjelovanja – primjeri iz SANP-SEE projekta savjetovanja:

- ✓ Uključiti većinu važnih dionika u proces planiranja agregata, kao što je državna vlada, lokalna nadležna tijela, privatni sektor, civilno društvo i zajednice.
- ✓ Postići dogovor u vezi plana eksploatacije agregata, koji će osigurati održivi razvoj i povećati mogućnosti recikliranja.
- ✓ Uključiti sekundarne agregate u planiranje agregata kao potencijalni izvor za razvoj infrastrukture na način koji je dobar za okoliš.
- ✓ Biti u skladu sa strateškim politikama zemlje i EU.
- ✓ Postići sinergiju između različitih planova i strategija koje se odnose na agregate.

Nakon definiranja koraka, potrebno je razmotriti unutar dostupnog vremena, da bi se osiguralo dovoljno vremena za svaki korak. Sljedeće poglavlje opisuje kako definirati raspored za primjenu procesa sudjelovanja.

3.4 Raspored definiranja procesa sudjelovanja

Nakon ukupnog cilja procesa i ciljeva određenih faza procesa, korisno je pripremiti raspored:

- ✓ Broja i vrste susreta koji će biti organizirani;
- ✓ Privremenih manjih sastanaka;
- ✓ Djelovanja organizirane skupine prije i nakon susreta;
- ✓ Najpogodnijeg vremena sukladnog okolnostima (blagdani, itd.).

Tabela s vremenskim rasporedom sadrži vremensko razdoblje u gornjem redu (dostupni mjeseci od početka planiranja do završetka procesa), i različite vrste aktivnosti/ograničenja s lijeve strane. U tabeli stoje:

- ✓ Prekretnice vezane za projekt ili druge važne prekretnice koje utječu na proces;
- ✓ Ograničenja, kao što su praznici, odmori, školski praznici, drugi važni događaji, itd.
- ✓ Odgovarajući datumi za planirane susrete u procesu (radionice s dionicima, manji sastanci, itd.);
- ✓ Aktivnosti koordinacijskog tima; i
- ✓ Aktivnosti s dionicima.

Primjer tabele zasnovane na planu SNAP-SEE projekta je prikazan u **Predlošku 2**. Detaljne upute za planirane korake procesa i pojedinog susreta su opisani u sljedećim poglavljima, dok je sljedeće poglavlje bazirano na definiranje dionika.

Time – months	Month1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13
	April 13	May 13	Jun 13	Jul 13	Aug 13	Sep 13	Oct 13	Nov 13	Dec 13	Jan 14	Feb 14	Mar 14	Apr 13
Project milestones		Project meeting			Multi-sectoral analysis on current approach to aggregates planning			Project meeting				National/regional guidance on aggregates planning	
Constraints – holidays etc				Summer holidays					Christmas				
Planned events		Meetings with ministries	Consultation 1					Meetings with ministries			Consultation 2		
Core group activities	Planning	Preparation	DATE:	Follow-up report		Internal analysis of potential solutions			Planning	Preparation		Follow-up report	
Activities for/with stakeholders		Invitations	5.6.13	Report sent						Invitations		Report sent	

Predložak 2: Raspored procesa sudjelovanja u mojoj zemlji/regiji

4. Tko su dionici i kako ih uključiti

Dionik se definira kao bilo koja osoba, skupina ili organizacija na koju će utjecati donesene odluke. Ovo uključuje sve organizacije ili osobe koje su zadužene za planiranje agregata, na koje direktno utječu procedure planiranja, ili su uključeni ili na njih djeluje vađenje iz kamenoloma, te aktivnosti prije ili poslije vađenja iz kamenoloma.

Ako uzmemo u obzir proces uključenosti dionika, prvi korak je identifikiranje različitih dionika. Drugi korak je od ključne važnosti, analiziranje uloga i interesa različitih skupina i na osnovu toga, definiranje onoga što se želi postići i koji je najprikladniji način uključivanja tih skupina. Često se misli da svi dionici moraju biti uključeni u proces na isti način; međutim, to nije tako. Jedan od koraka pri planiranju uključivanja dionika je definiranje koje aktivnosti su najprikladnije za različite grupe, preko dijeljenja i prikupljanja informacija, do susreta savjetovanja.

4.1. Identificiranje dionika u planiranju kamenih agregata

Dionici uključeni u planiranje agregata navedeni su ispod, po sektorima i po različitim vrstama organizacija. Potrebno je znati da **popis dionika** (bitnih organizacija, skupina i pojedinaca) **nikad nije završen, kao ni analiza – stalno će biti razmatrana i, po potrebi, izmijenjena tijekom razvoja procesa.**

Skupine dionika uključenih u planiranje agregatima po sektoru su:

Vađenje iz kamenoloma i rudarstvo	Okoliš, priroda, zaštita, zaštićena područja
Gospodarstvo – poduzeća i njihovi predstavnici	Šumarstvo
Planiranje iskoristivosti zemlje/prostorno uređenje	Poljoprivreda
Upravljanje otpadom	Javno zdravstvo
Upravljanje vodom	Kulturna baština, arheologija

Tabela 4.1: dionici po vrsti organizacije

Vlada/ nadležna tijela iz svih gore navedenih sektora: <ul style="list-style-type: none"> Nacionalna vlada: ministarstva, agencije, javne institucije Regionalna vlada Lokalna vlada: općine, regionalne/lokalne razvojne agencije Inspekcije Druga nadzorna tijela Tijela na razini EU 	Industrija agregata: <ul style="list-style-type: none"> Vlasnici kamenoloma Rukovodioci kamenoloma Proizvođači recikliranih agregata Radnici i radničke udruge Udruge – regionalne, nacionalne i internacionalne Gospodarske komore Građevinska industrija Sindikati
Stručnjaci: <ul style="list-style-type: none"> Geološki zavodi, instituti za istraživanje i slično Instituti drugih gore navedenih sektora (prostorno planiranje, okoliš, zaštita prirode, upravljanje otpadom, transport, upravljanje vodom, poljoprivreda, šumarstvo, itd.) Sveučilišta i druge obrazovne organizacije Stručnjaci za rudarstvo, geolozi, itd. Internacionalni instituti 	Zajednice i nevladine organizacije, dobrovoljni sektor: <ul style="list-style-type: none"> Vlasnici zemlje Lokalno stanovništvo, zemljoradnici Nevladine organizacije na polju zaštite okoliša, ekologije, zaštite ptica, itd. Civilne udruge
Mediji, šira javnost	

Pri razmišljanju o dionicima i kako identificirati one koji su važni za susret, ova pitanja će biti smjernice:

- ✓ Koje organizacije ili pojedinci su zaduženi za planiranje agregatima?
- ✓ Tko su ljudi koji ih predstavljaju?
- ✓ Koje su informacije/znanja koja su im potrebna?
- ✓ Na koga će rezultati susreta/projekta direktno djelovati?
- ✓ Tko je direktno odgovoran za donošenje odluka o razmatranim pitanjima?
- ✓ Tko je utjecajan u ovoj temi/regiji/organizaciji?
- ✓ Tko je bio uključen u ovaj problem u prošlosti?
- ✓ Tko nije bio uključen, ali je trebao biti?
- ✓ Tko su ključni **pokretači** koji mogu pomoći u daljnjoj promociji rezultata i odluka?
- ✓ Tko su **protivnici** Vaših ideja i inicijativa, koje je bolje uključiti u proces, nego negativno pričati o Vašim naporima van procesa/projekta i tako steći negativan publicitet?

Treba obratiti pozornost na moć različitih skupina ili pojedinaca, njihovog utjecaja na odluke i njihov interes za dotičnu temu. Ove dvije kategorije tvore osnovu za podjelu dionika u različite skupine kojima će se pristupiti na različite načine tijekom procesa, što je objašnjeno u sljedećem poglavlju.

4.2. Grupiranje dionika po ulogama

Dionici s većim utjecajem na donošenje odluka kojih se tiče planiranje agregata (nadležna ministarstva), trebaju biti uključeni u proces aktivnije od drugih skupina s navedenog popisa. Ovo ne znači da njihovo mišljenje neće imati utjecaja i da se neće razmatrati, ali znači krojenje procesa prema našim mogućnostima za provedbu i željeni ishod.

Na ovaj način, sudeći prema interesima, ulogama i razini uključenosti raznih dionika, možemo ih podijeliti na četiri skupine s različitim ulogama.

Skupina	Uloga
Koordinacijski tim	Predstavnici koordinacijskih organizacija, tj., partneri projekata i promatrači iz pojedine zemlje/regije: suradnici u svim aktivnostima projekta, definiranje, planiranje i provedba procesa sudjelovanja, organiziranje susreta, pisanje tekstova i izvješća. Oni vode i primjenjuju cjelokupni proces i pripremaju dokumente.
Radni tim	Predstavnici ključne organizacije zadužene za planiranje agregatima i sekundarnim agregatima: oni omogućuju unos za pripremu analiza i izvješća, i sudjeluju na susretima sa dionicima. Imaju aktivnu ulogu za vrijeme procesa. Osim susreta, potrebno se dodatno organizirati, kako bi se osiguralo pravilno planiranje, primjena i nastavak procesa sudjelovanja i osiguralo ažuriranje podataka za izvješće. Doprinose unosu dokumenata i sudjeluju na susretima sa dionicima.
Predstavnici ključnih grupa dionica	Predstavnici različitih skupina dionika (sektori i vrste organizacija) navedenih iznad, također ključnih za donošenje odluka i kreatori mišljenja. Na njih utječu aktivnosti planiranja agregata i njihov potrebno je uvažiti njihov glas. Njihova ključna uloga je omogućiti mišljenja i informacije na susretima savjetovanja. Ako je potrebno, mogu se savjetovati međusobno. Oni sudjeluju na susretima.
Šira javnost i mediji	Predstavnici medija i šire javnosti, zainteresirani za temu: oni su na udaru opće promotivne aktivnosti, kao što je projekt web stranice, članci, letci i brošure. Oni su obaviješteni o projektu.

Slika 4.1: grupiranje dionika u četiri skupine na osnovu razine njihove uključenosti

Svaka od četiri skupine ima drugačiju ulogu i zadatak. Zadaci koordinacijskog tima i radnog tima su objašnjeni detaljnije u sljedećem poglavlju.

Pri identificiranju i analiziranju predstavnika dionika od ključne je važnosti identificirati i **osobe** koje su zadužene ili na koje utječe ova tema. Predložak 3 je uključen radi navođenja ključnih dionika, gdje je potrebno paziti na identifikaciju i osobe koje poznaju područje, imaju određenu odgovornost ili mišljenje koje treba uzeti u obzir. Na osnovu ovog popisa dionika, popis kontakata s adresama, e-mailovima i telefonskim brojevima svih bitnih osoba mora biti spreman, kako bi se mogao koristiti u komuniciranju s dionicima:

- ✓ Pri prikupljanju bitnih informacija prije susreta ili između susreta;
- ✓ Kako bi im se mogle poslati pozivnice za susrete,
- ✓ Kako bi se moglo poslati izvješće o odrađenim susretima;
- ✓ Kako bi ih se moglo obavijestiti o sljedećim koracima u procesu;
- ✓ Kako bi ih se moglo kontaktirati, po potrebi, o dodatnim informacijama.

Iskustvo uključivanja različitih dionika u SNAP-SEE projekt:

- ✓ Interesi različitih ciljanih grupa se dosta razlikuju i mogu biti suprotna jedne drugima. Prema tome, potrebno je surađivati sa svima njima i potom izbjeći eskalirajuće konflikte. Neki savjeti o umjerenim tehnikama su predstavljene u poglavlju 6.
- ✓ Predstavnici različitih skupina pokazali su interes za sudjelovanje u savjetovanjima.
- ✓ Ključno je identificirati ne samo nadležnu organizaciju, već i pravu osobu koja se bavi temom savjetovanja.
- ✓ Veliki je izazov motivirati predstavnike nadležnih tijela. Ključno je obavijestiti ih o prednostima i očekivanim ishodima savjetovanja.
- ✓ Industrija je motivirana za suradnju i potreban je oprez pri predstavljanju, da ono bude u jednakoj mjeri. Zainteresirani su da nadležna tijela mogu osigurati stabilne i pravedne radne uvjete za njihovo poslovanje.
- ✓ Stručne organizacije i stručnjaci iz različitih područja će omogućiti uvid u razne teme.
- ✓ Predstavnici okolišnog sektora, nevladine organizacije i zajednice su također zainteresirane da budu uključene u dijalog od početka kako bi se i njihova mišljenja uzela u obzir. Iskustvo pokazuje da nisu a protiv (kamenolomskih) operacija, ali često su ostavljeni da sudjeluju tek u zadnjem stadiju procesa.

Predložak 3: Popis dionika organizacija i kontakt osoba

Vrsta organizacije	Organizacija	Pripadnost skupini 1-4?	Kontakt osoba	E-mail adresa	Telefonski broj	Tko ih kontaktira
Nacionalno ministarstvo – rudarstvo						
Nacionalno ministarstvo – okoliš						
Druga bitna nacionalna ministarstva ili agencije						
Regionalna vlada						
Nadležno tijelo zaduženo za upravljanje otpadom						
Nadležno tijelo zaduženo za transport						
Nadležno tijelo zaduženo za upravljanje vodama						
Nadležno tijelo zaduženo za ...						
Instituti, istraživačke organizacije, sveučilišta						
Predstavnici lokalnih nadležnih tijela						
Nevladine organizacije						
Predstavnici lokalnih zajednica						
...						

5. Planiranje susreta s dionicima

Nakon odluke o ključnim aspektima procesa sudjelovanja, tj., svrsi, dionicima i broju susreta i njihovom vremenu održavanja, počinje planiranje detalja prvog susreta. Prethodno poglavlje je fokusirano na ključne parametre koji definiraju cjelokupni proces, dok sljedeća poglavlja sadrže praktične savjete za provedbu susreta, tj., radionica, seminara ili sastanaka s predstavnicima dionika. Ovo poglavlje predstavlja detalje za organizaciju susreta: raspored, tim, točno vrijeme i mjesto, cilj i pozivnice.

U SNAP-SEE projektu održano je 20 susreta za savjetovanje u 10 zemalja, s preko 800 sudionika iz 90 organizacija, predstavljajući sve ciljane skupine. Ovo poglavlje rezimira iskustvo organiziranja takvog susreta, a detalji su predstavljeni u publikaciji završnog projekta (dostupan na <http://snapsee.eu>). Ključno je početi dovoljno rano planirati, dobro se pripremiti, rasporediti zadatke među članovima tima i osigurati nastavak nakon susreta. Sve ovo će doprinijeti da se uspješno postigne cilj susreta, tj., pronaći zajednička rješenja za bolje planiranje agregatima.

5.1. Raspored organizacije susreta

Ključne aktivnosti za organizaciju susreta su rezimirane na Slici 5.1. strukturirane su vremenskim nizom: što treba obaviti prije susreta, za vrijeme susreta i nakon susreta.

PLANIRANJE SUSRETA	NAKON SUSRETA		NA SUSRETU
	MAX. 1 MJESEC NAKON SUSRETA	MAX. 1 TJEDAN PRIJE SUSRETA	
6-8 TJEDANA PRIJE SUSRETA	-	-	- Proći detaljno plan s timom - Provjeriti da su pripremljena sala i catering organizirani po planu - Pridržavati se planiranog vremena
4-6 TJEDANA PRIJE SUSRETA	-	-	- Poslati podsjetnike - Obavijestiti medije - Pripremiti detaljan plan i iznijeti ga svom timu - Kupiti sav potreban materijal
	-	-	- Odbirati datum i mjesto susreta - Pripremiti nacrt dnevnog reda susreta - Poslati

Slika 5.1: Raspored organizacije susreta s dionicima (Softić i dr., 2011)

5.2 Tko je u mom timu

Organiziranje sastanka ili radionice s dionicima sadrži brojne aktivnosti. Prema tome, preporučuje se osmišljavanje koordinacijskog tima i podjele zadataka nekoliko članova tima. Prije svega, u organizaciji treba imenovati nekog tko će biti zadužen za susret. Čak i ako odlučite prepustiti organizaciju susreta vanjskim stručnim suradnicima, uvijek trebate imenovati glavnog organizatora, kako bi nadgledao njihov rad i bio u kontaktu s njima zbog bilo kakvog problema.

O podjeli zadataka među timovima, provedbi i onog što slijedi nakon, glavni zadaci koji se trebaju planirati u pripremi susreta su navedeni ispod.

Faza	Glavni zadaci
Pripremanje susreta	<ul style="list-style-type: none">▪ Pripremanje sadržaja i detaljnog programa susreta▪ Pripremanje pozivnica i drugih informativnih materijala▪ Pozivanje govornika, raspored prezentacija▪ Rezerviranje mjesta održavanja, organiziranje cateringa▪ Suradivanje s medijima (slanje priopćenja za javnost, intervjui s novinarima, obavijesti o susretima na različitim web stranicama)▪ Kupovina potrebnog uredskog materijala (papirni grafikon, kemijske olovke, privjesci s imenom ili naljepnice, itd.)▪ Omogućavanje informatičke opreme (laptop, projektori, mikrofoni, itd.)▪ Planiranje troškova i dogovori o plaćanju sa računovođom/pravnim odjelom
Za vrijeme susreta	<ul style="list-style-type: none">▪ Imenovanje osobe koja će biti zadužena za koordinaciju susreta na licu mjesta i koja će donositi sve odluke o promjenama u posljednjem trenutku▪ Sređivanje registracije, prijem sudionika, dijeljenje radnog materijala▪ Prijem govornika, preuzimanje njihovih prezentacija, postavljanje prezentacija na laptop/projektor▪ Izgled prostorije i tehnička rješenja▪ Sređivanje papira i drugih materijala▪ Organiziranje cateringa▪ Postavljanje plakata▪ Pojednostavljivanje susreta, snimanje rasprave▪ Pospremanje nakon susreta▪ Sređivanje plaćanja, fakture
Nakon susreta	<ul style="list-style-type: none">▪ Spremanje izvješća o susretu i prosljeđivanje izvješća sudionicima i drugim uzvanicima▪ Slanje zahvalnice gostujućim govornicima▪ Pisanje i slanje priopćenja za javnost medijima▪ Identificiranje sljedećih zadataka vezanih za susret ili projekt (npr. Informacije za izvještaje o projektu)

Za podjelu uloga i postavljanje rokova možete koristiti **Predložak 4** za definiranje odgovornosti uključenih članova tima.

Predložak 4: Odgovornosti koordinacijskog tima

KOORDINACIJSKI TIM		
Osoba zadužena za organizaciju:		
Ostali članovi tima i zaduženja:		
Osoba	Zadatak	Rok
...	...	...

5.3 Odabir pravog vremena i mjesta za susret

Kako bi se nastavilo planiranje i priprema pozivnica, sljedeći korak je odlučivanje o vremenu i mjestu događaja.

Trajanje događaja: nema pravila koliko bi susret trebao trajati. Najvažnije je znati što reći sudionicima i isplanirati dovoljno vremena za to. Može se isplanirati cjelodnevni susret ili niz kraćih susreta i manjih sastanaka s ključnim dionicima. Za organizaciju sveobuhvatne radionice preporučuje se planiranje jednodnevnog susreta. Takve su i SNAP-SEE radionice za savjetovanje, koje su trajale između 4 do 8 sati. U tabeli ispod predstavljene su još neka razmatranja u vezi datuma i mjesta.

Datum događaja	Mjesto događaja – lokacija
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Što se još održava u to vrijeme – probajte izbjeći školske praznike, produžene vikende nastale zbog državnih praznika usred tjedna, važna događanja na državnoj/regionalnoj razini kao što je izborno vrijeme, ili druge popularne događaje kao što su Svjetsko prvenstvo ili Olimpijske igre. ▪ Održavaju li se u isto vrijeme slični događaji koji zahtijevaju istu publiku – govornicu bi mogli biti već zauzeti, a sudionici neće ići na slične događaje u tjedan-dva. ▪ S druge strane – u opravdanom slučaju možda želite iskoristiti priliku i združiti svoj događaj s drugim koji se održava na istu temu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prometna povezanost do lokacije – Je li lako pristupačna? Postoji li dostupan javni prijevoz? Ima li dovoljno mjesta za parkiranje? ▪ Koliko dugo su slobodne sale za sastanke? ▪ Je li sala za sastanak dovoljno velika za očekivani odaziv? ▪ Je li sala prevelika? ▪ Ako će se održavati radionice na mjestu gdje će ljudi biti razdvojeni u grupe – ima li dovoljno prostora za postavljanje dodatnih radnih grupa? ▪ Postoji li mjesto gdje se može smjestiti prijavno mjesto? ▪ Provjeriti ima li lokacija potrebnu tehničku opremu ili morate donijeti vlastitu.

5.4 Svrha susreta

Definiranje svrhe procesa savjetovanja je objašnjeno u poglavlju 3. Prije organiziranja prvog susreta potrebno je razmisliti o njegovoj svrsi i ciljanoj publici, koja će uslijediti definiranjem strukture i govornika na susretu.

Definiranje svrhe je prvi korak koji će voditi kroz cijeli proces i biti temelj za odabir prave publike i odabir prave metode prezentacije ili suradnje sudionika. **Kako biste točno pogodili svrhu susreta, ovdje su neka pitanja koja mogu pomoći.** Pa prije slanja pozivnica sjedite sa svojim članovima tima i razmislite o ovim pitanjima:

- ✓ **Što želite postići na kraju susreta** – koji su **očekivani rezultati** (npr., ključni dionici su obaviješteni o projektu i njegovim rezultatima; povećani kapacitet SARM-e, SSM-a i drugih vezanih tema; dogovoreni ključni koraci i odgovornosti za pripremu nacionalnog plana o rudama).
- ✓ **Koje informacije želite podijeliti, što bi trebala biti glavna poruka susreta?** Kako će sudionici imati koristi od susreta? (npr., zaposlenici u državnim ministarstvima će bolje poznavati SARM & SSM projekte, podatke i metode, primjere pozitivnih slučajeva iz drugih zemalja).
- ✓ **Koje opipljive učinke/proizvode želite dobiti na kraju susreta/** koje povratne informacije želite od sudionika (npr., popis uskih grla u primjeni trenutačnih procedura za koncesije, popis prepreka koje sprječavaju upotrebu recikliranih agregata.)
- ✓ **Kako ćete iskoristiti rezultate/učinke susreta** (npr., za sudjelovanje preporuka za nacionalnu/regionalnu vladu).

Različite potrebe dionika utječu na to kako će biti obaviješteni na susretu. Zbog toga je važno bolje razumjeti vaše ciljne skupine, kao što je opisano u poglavlju 4. Na kraju, vrijeme je da se odredi datum, lokacija, svrha i druge ključne informacije o prvom susretu za savjetovanje u **Predlošku 5.**

Predložak 5: Ključne informacije za prvi susret za savjetovanje

KLJUČNE INFORMACIJE O PRVOM SUSRETU	
Datum susreta:	
Lokacija, mjesto:	
Svrha susreta i vrsta susreta: Je li seminar, razmjena informacija? Je li mjesto za prikupljanje mišljenja? Je li osmišljeno za prikupljanje ideja i prijedloga? Je li kombinacija svega toga?	
Trajanje:	
Očekivani broj sudionika:	

5.5 Kako strukturirati susret

Kada se jednom definira svrha susreta, može se početi planirati detaljna struktura. Postoji nekoliko mogućnosti kako najbolje strukturirati susret. Obično se koristi jedna od tri mogućnosti ili kombinacije, što je slučaj sa SNAP-SEE savjetovanjima:

- ✓ **Opća prezentacija i prezentacija za izgradnju kapaciteta;**
- ✓ **Umjerena rasprava:** za prikupljanje doprinosa od sudionika, mogu se pripremiti pitanja za umjerenu raspravu;
- ✓ **Radionica s aktivnim sudjelovanjem prisutnih:** mogu se koristiti različite metode kako bi se potaknuo aktivni doprinos većine sudionika i uvažavanje njihovog mišljenja.

5.5.1 Općenite prezentacije

Općenite prezentacije koriste se kao početak susreta predstavljanja teme sudionicima. Susret obično počinje prezentacijom okvirnog rada, npr., projekt u okviru kojeg je organiziran, kao i faze projekta, te kako će radionica doprinijeti njegovoj provedbi. Uvodni dio se fokusira na sljedeće:

- ✓ Omogućavanje ključnih informacija o projektu, glavnim ciljevima i očekivanim rezultatima projekta;
- ✓ Obavješćavanjem sudionika o uključenosti dionika u proces, njegovom cilju, fazi u kojoj je projekt;
- ✓ Obavješćavanjem sudionika o željenom ishodu radionice i kako će njihovi doprinosi biti iskorišteni.

5.5.2 Izgradnja kapaciteta prezentacija

Jedan od ciljeva SNAP-SEE projekta je povećanje kapaciteta dionika u određenim temama. Kako bi se pristup planiranja agregata učinio održivim, važno je obratiti se pravim ljudima i upoznati ih s projektom. Zbog toga, u projektu je **pripremljeno nekoliko prezentacija za izgradnju kapaciteta o različitim temama** na engleskom jeziku i prevedeno na 11 jezika jugoistočnih zemalja Europe. Navedeni su u okviru ispod i dostupni za skidanje na web stranici projekta <http://snapsee.eu>.

Popis prezentacija za izgradnju kapaciteta dostupan na engleskom jeziku i jezicima jugoistočne Europe:

1. Održivo planiranje agregata u jugoistočnoj Europi (prezentacija SNAP-SEE projekta i prethodni SARMA projekt)
2. Omogućavanje Održive opskrbe mješovitih agregata (SSM)
3. Pravni i regulatorni okvir za opskrbu agregatima na razini EU
4. Agregati: planiranje – potražnja – podaci – zelena javna nabava
5. Recikliranje agregata i vezani podaci
6. Obavještajni sustav agregata & Zemljopisni informatički sustav kao podrška učinkovitosti resursa; primjeri GIS sustava
7. Računi materijalnih tokova
8. Predviđanje potražnje za agregatima
9. Modeliranje odluka
10. EU Politika o Zelenoj javnoj nabavci (GPP) i kriteriji na cestama
11. Održivo planiranje agregata – Pristup životnog ciklusa

5.5.3 Moderirana rasprava

Drugi cilj savjetovanja je prikupljanje povratnih informacija od sudionika susreta, o različitim aspektima planiranja agregata. Potrebna je rasprava ili interaktivna radionica sa sudionicima. Odabir metode ovisi o nekoliko karakteristika: broju sudionika, željenom ishodu, vještinama moderatora/voditelja itd. usporedba obiju metoda je prikazana ispod.

U slučaju raspravljanja sa/o svim sudionicima, potrebna je dobra priprema kako bi se suptilno vodila rasprava i postigli odgovori na željena pitanja. **Prijedlozi za vođenje rasprave uključuju:**

- ✓ Dobro upoznati publiku – koga očekujete da sudjeluje, koja će biti njihova mišljenja? Što ih je privuklo na susret? Na koja pitanja se nadaju dobiti odgovore?
- ✓ Dopustiti dovoljno vremena za prethodne pripreme, uključujući trenutačna događanja na polju, stručnost govornika i široko poznavanje teme.
- ✓ Pažljiv odabir voditelja rasprave – nekoga s iskustvom i poznavanjem teme.
- ✓ Unaprijed pripremljena pitanja otvorenog karaktera, koja predstavljaju probleme koji zanimaju javnost.
- ✓ Umjesto da sami postavljate svako pitanje dopustite govornicima i sudionicima da raspravljaju o otvorenom problemu.
- ✓ Uloga voditelja je da usmjerava razgovor, drži pristojan ton, zainteresira ljude i osigura da svi dobiju dovoljno vremena za predstavljanje svog mišljenja. Voditelj ne treba formalno predstavljati ili izjašnjavati njihova mišljenja.

Na savjetovanjima SNPA-SEE projekta teme za raspravu su povezane sa sveukupnom svrhom: što treba učiniti da se planiranje agregatima u našoj zemlji/regiji učini održivijim. To uključuje sljedeća pitanja:

- ✓ Kakvo je trenutačno stanje plana; koji su problemi, uska grla, praznine?
- ✓ Tko je zadužen za planiranje agregatima? Suraduju li međusobno nadležna tijela? Ako jesu, kako to funkcionira? Ako nisu, zašto? Tko blokira suradnju?
- ✓ Kakve su procedure? Jesu li prespore? Ako jesu, zašto?
- ✓ Koje su ključne prepreke po mišljenju industrije?
- ✓ Koji su glavni problemi prema mišljenju nevladinih organizacija, lokalnih zajednica i stanovništva?
- ✓ Koji su prijedlozi rješenja ovih prepreka?
- ✓ Koji slučajevi iz drugih zemalja nam mogu poslužiti kao primjer (prikladno prilagođena situaciji druge zemlje/regije) da se riješe problemi?
- ✓ Koja rješenja treba nametnuti, pod kojim okolnostima, tko ih treba nametnuti, u kojem vremenskom okviru?

5.5.4 Radionica aktivnog sudjelovanja dionika

Druga mogućnost je organiziranje dijela susreta na malo interaktivniji način – podijeliti sudionike u niz skupina i prikupiti povratne informacije iz svake grupe odvojeno. Ovaj pristup je prikladan za manje susrete (do 50 osoba), budući da je potreban veći broj moderatora/voditelja. Prvo ćemo pogledati usporedbu između plenarne sjednice (prezentacije ili umjerene rasprave) i interaktivne radionice.

USPOREDBA IZMEĐU PLENARNOG RADA I RADA U MANJIM SKUPINAMA

Plenarni rad je učinkovit za prezentacije, ali nije tako učinkovit ako je cilj dubokoumna rasprava. Održavanje plenarne rasprave ima nedostatke:

- ✓ Dominacije samo nekoliko osoba – većina neće sudjelovati.
- ✓ Što je veća skupina, manje je dovoljno upornih osoba koje bi izrazile mišljenje.
- ✓ Oni koji kažu svoje mišljenje će se osjećati ograničeno u svom izričaju.

Rad u manjim skupinama je bolji u sljedećim okolnostima:

- ✓ Kada je skupina previše velika da bi svi mogli reći što misle.
- ✓ Kada je potrebna dubokoumna rasprava.
- ✓ Dozvola manje samouvjerenim ljudima za izražavanje mišljenja.
- ✓ Izgradnja povjerenja i razumijevanja među dionicima.

Kada se planira rad u skupinama, imajte na umu da će sudionici najbolje funkcionirati u skupinama od 7 do 10 pojedinaca. Sudionici se mogu upisati u skupinu u koju žele ili možete rasporediti osobe na osnovu tehnika opisanih u poglavlju 6.

5.5.5. Kako voditi interaktivnu radionicu

Prije početka radionice morate odlučiti hoćete li podijeliti sudionike u skupine i koliko skupina ćete napraviti, a onda izabrati tehniku pomoću koje ćete prikupiti podatke i kasnije predstaviti rezultate radionice svim sudionicima. Nakon podjele u skupine trebate koristiti tehniku koja će vam omogućiti dobivanje što je moguće više odgovora, ideja i prijedloga o jednoj određenoj temi. Morate biti oprezni u sljedećem:

- ✓ Jasno recite svrhu radionice; koji su očekivani ishodi:
- ✓ Jasno definirajte pitanja na koja želite čuti odgovore sudionika.

Ako imate **druga pitanja koja su povezana s temom** i želite **odgovore svih sudionika**, možete se poslužiti **dvjema metodama** koje su poprilično lagane za izvesti i omogućuju vam obavljanje puno posla u kratkom vremenu – vrtuljak i svjetski kafić. Detalji su opisani u poglavlju 6.

Razmišljanje o strukturi susreta s dionicima. Od kojih dijelova će se sastojati? Kako će se međusobno pratiti? Tko će biti govornici? O čemu želimo raspravljati? Što želimo znati na kraju rasprave? Jesu li potrebni materijali, kao što su brošure, upitnici, papirne tabele, kemijske olovke, itd.? odgovori se nalaze ispod, u **Predlošku 6.**

Predložak 6: Struktura susreta

STRUKTURA SUSRETA			
Dio susreta	Naslov, ciljevi	Potencijalni govornici	Potrebni materijali
Uvodna prezentacija			
Izgradnja kapaciteta, zasjedanje 1			
Izgradnja kapaciteta, zasjedanje 2			
Izgradnja kapaciteta, zasjedanje 3			
Rasprava/prikupljanje doprinosa, zasjedanje 1			
Rasprava/prikupljanje doprinosa, zasjedanje 2			

5.6 Pripremanje dnevnog reda i pozivnica

Do sada su se definirali ključni parametri susreta – svrha, vrijeme, lokacija i zasjedanje. Vrijeme je za pripremu dnevnog reda i pozivnica za sudionike.

5.6.1 Dnevni red susreta

Za pripremu dnevnog reda potrebno je odrediti vrijeme početka i završetka – uzeti u obzir koliko vremena će trebati sudionicima da dođu do mjesta održavanja i koliko vremena će trebati prije susreta kako bi pripremili salu. Sljedeći korak je napraviti slobodno vrijeme – pri svakom susretu uvijek treba imati vremena za pauze, početne i završne aktivnosti i uvodne prezentacije.

Pauze

Pauze su integralni dio svakog događaja. Potrebne su zbog toga jer:

- ✓ Omogućuju da se sudionici druže neformalno.
- ✓ Razbijaju napetost i omogućuju vrijeme za neformalne razgovore ili za nastavak nekih rasprava koje su započete tijekom zasjedanja – ovo je bitno tijekom zajedničkog ručka.
- ✓ Sudionicima omogućuju odmor između tema i zasjedanja i poboljšanje koncentracije i energije.

Početne i završne aktivnosti

Na početku svakog događaja planirajte vrijeme za:

- ✓ Okupljanje sudionika, registraciju;
- ✓ Ako je moguće popijte čaj/kavu tijekom registracije – ovo daje sudionicima priliku za neformalni razgovor koji može pomoći dobroj radnoj atmosferi i izgradnji povjerenja sudionika;
- ✓ Pozdravne govore predstavnika domaće organizacije i važnih gostiju – naprimjer gradonačelnika općine, predstavnika ministarstva nadležnog za temu susreta, itd.;
- ✓ Za predstavljanje voditelja i govornika;
- ✓ Za pregled dnevnog reda i opis tijeka susreta. Treba istaknuti kad su pauze, gdje će se posluživati osvježavajuća pića, gdje su toaleti, i ostale bitne sigurnosne informacije;
- ✓ Objašnjenje kako će teći susret, osobito ako planirate interaktivne radionice – objasnite kako će biti organiziran rad u skupinama, tko će voditi radnu skupinu, itd.
- ✓ Objašnjenje materijala koje ste im podijelili;
- ✓ Ako je skupina dovoljno mala i planirate interaktivni susret, dobro je održati uvodni krug kako bi se sudionici upoznali međusobno. Iako ovo možete uraditi i poslije, kada budu radili u skupinama.

Na kraju svakog susreta potrebno vam je vrijeme za:

- ✓ Zaključke susreta;
- ✓ Objašnjenje sljedećeg koraka – kada će dobiti izvješće sa susreta, koji su sljedeći rokovi;
- ✓ Ako je bitno – kada će se održati sljedeći susret; i
- ✓ Završni govor – zahvala sudionicima na dolasku.

Nakon planiranja, još preostaje pitanje **koliko vremena je ostalo za zasjedanja** koja će se fokusirati na teme susreta. U **Predlošku 7** stoji primjer kako se može napraviti dnevni red.

Predložak 7: Dnevni red SNAP-SEE susreta za savjetovanje

Vrijeme	Teme	Govornici
9.00 – 9.30	Registracija i čaj/kava dobrodošlice	
9.30 – 9.40	Uvodni pozdrav	Govornik 1
9.40 – 9.50	Uvod, predstavljanje cilja, govornika, raspored dana	Moderator
9.50 – 10.05	Predstavljanje projekta/razloga za proces sudjelovanja	Moderator
10.05 – 10.20	SNAP-SEE projekt u mojoj zemlji/regiji – glavne aktivnosti i rezultati, ciljevi savjetovanja	Govornik 2
10.20 – 10.40	Izgradnja kapaciteta, zasjedanje 1 i 2	Govornici 3,4
10.40 – 11.00	Pauza za kavu	
11.00 – 11.30	Izgradnja kapaciteta, zasjedanje 3 i 4	Govornici 5,6
11.30 – 12.30	Rasprava/prikupljanje doprinosa zasjedanju 1: Tema 1 (rasprava ili grupni rad na zadanu temu)	Moderator ili voditelj
12.30 – 13.30	Pauza za ručak	
13.30 – 14.15	Rasprava/prikupljanje doprinosa zasjedanju 2: Tema 2 (rasprava ili grupni rad na zadanu temu)	Moderator ili voditelj
14.15 – 14.40	Izvješće grupa i zajedničkih rasprava	...
14.40 – 15.00	Završno zasjedanje	...
15.00	Kraj	

Definirali smo konture susreta. Iako možda nemamo detaljan plan svakog pojedinog zasjedanja, znamo probleme i teme o kojima želimo raspravljati i sljedeći korak je priprema i slanje pozivnica.

5.6.2 Pozivnice

Primamljiva pozivnica je ključ uspješnog događaja. Jasna, kratka, jezgrovita, ali u isto vrijeme razumljiva, pozivnica treba izazvati znatiželju i izmamiti dolazak na susret. Možete imati odlično isplaniran program i imati važi, ali će to ostati neizrečeno ako nije dobro priopćeno ciljanim sudionicima.

Dobro pripremljena pozivnica treba sadržavati:

- ✓ Naslov događaja;
- ✓ Kratke pozadinske informacije o događaju – je li dio većeg projekta, kojeg i kako se projekti uklapaju;
- ✓ Koja je ciljana publika i što će dobiti sudjelovanjem;
- ✓ Koji je cilj susreta, koji su očekivani ishodi, kako će ih se koristiti dalje i tko će i koristiti;
- ✓ Dnevni red susreta;
- ✓ Podaci o tome kako i gdje se registrirati, koji su rokovi za registraciju;
- ✓ Detalji o kontaktima na kojima sudionici mogu dobiti dodatne informacije o susretu – popis e-mailova i telefonskih brojeva kontakt osobe;
- ✓ Informacije o mjestu održavanja i kako doći do mjesta održavanja, te ostale potrebne logističke informacije.

Nema čarobne formule za sastavljanje dobre pozivnice. Važno je da skrojite pozivnicu prema ciljanoj publici koristeći tečan i razumljiv jezik.

Odredite **dovoljno vremena** za planiranje događaja:

- ✓ Počnite pripremati nacionalni/regionalni susret 6-8 tjedana prije susreta.
- ✓ Pošaljite pozivnice ili barem kratku obavijest o događaju 4-6 tjedana prije susreta.
- ✓ Pošaljite podsjetnik i detaljan dnevni red (ako ga niste već prije poslali) svim uzvanicima 1-2 tjedna prije susreta i opet 2 dana prije susreta.
- ✓ Za internacionalne događaje trebate početi planirati i do 6 mjeseci prije, kako biste dobili željene govornike i osobito ako planirate održati stručnu konferenciju, gdje želite predstaviti stručne članke; pošaljite pozivnice 3 mjeseca prije; ne zaboravite poslati podsjetnike kada se približi datum susreta – 1 mjesec prije i 2 tjedna prije za registraciju u zadnjem trenutku.

5.7 Detaljni plan susreta

Nakon što pošaljete pozivnice, fokusirajte se na pripremu detaljnog plana susreta. Ovo zapravo znači pripremanje **scenarija**, kako provesti susret tako da svi u skupini budu u toku. Osim toga, znači **definiranje detaljnijih tema za raspravu i/ili odabir tehnika i metoda** rada u interaktivnoj radionici. Nakon što razjasnite sva ova pitanja napišite **detaljan plan** i pobrinite se da ga svi u vašem timu imaju. **Predložak 8** **tabele sa detaljnim planom susreta** možete naći ispod.

Predložak 8: Detaljan plan poludnevnog susreta

Vrijeme	Teme i korištene tehnike	Tko	Materijali
8.00 – 9.00	Postavljanje sale: <ul style="list-style-type: none"> Postavljanje plakata Pripremanje tabele za registraciju i materijala za sudionike Pripremanje kompjutera i projektor te spremanje PPT prezentacije na kompjuteru, itd. 	Cijeli tim	<ul style="list-style-type: none"> Plakati Popis prisutnih Materijali Laptop Projektor Papirna tabla Itd.
9.00 – 9.30	Registracija i kava dobrodošlice <ul style="list-style-type: none"> Dijeljenje liste prisutnosti sudionicima Dijeljenje materijala Serviranje kave i keksa 	Članovi tima	<ul style="list-style-type: none"> Materijali Popis prisutnih
	...		
9.40 – 9.50	Uvod, predstavljanje dnevnog reda, govornika, kako će protjecati dan	Glavni voditelj	<ul style="list-style-type: none"> PPT sa dnevnim redom
	...		
10.20 – 10.40	Izgradnja kapaciteta, zasjedanje 1 i 2	Govornik 1 Govornik 2	<ul style="list-style-type: none"> PPT Brošure ?
	...		
11.00 – 12.30	Zasjedanje 1: Tema 1 Dio 1.: tehnike: vrtuljak: rad u 3 skupine; pitanja za skupine: <ul style="list-style-type: none"> Pitanje br. 1 Pitanje br.2 Pitanje br.3 Dio 2., tehnike: određivanje prioriteta točkama	Glavni voditelj Voditelji 1,2,3	<ul style="list-style-type: none"> Papirna tabla – 5 po grupi 3 različite boje kemijski Točke u boji ...
	...		
12.30 – 13.00	Završavanje susreta	Glavni voditelj	<ul style="list-style-type: none"> Zaključci

Možete ovaj plan učiniti detaljnim koliko vam je potrebno – dodati detaljan opis svakog koraka pojedine tehnike. To će biti korisno, osobito kada koristite neke tehnike po prvi put. Ponovite plan nakon nekoliko dana i napravite plan B i C u slučaju da previdite neke probleme – naprimjer, ako dođe manje sudionika nego ste planirali i ne budete mogli raditi u skupinama – koja je alternativa?

Planiranje procesa savjetovanja – iskustvo SNAP-SEE projekta :

- ✓ Treba početi planirati susret unaprijed (bar 3 mjeseca) kako biste privukli zanimljive govornike i motivirali sudionike.
- ✓ Oprez da susret ne bude organiziran vremenski blizu državnim praznicima, budući da ljudi znaju uzeti koji dan više odmora.
- ✓ Na pozivnicama treba jasno navesti svrhu susreta i da će odgovori sudionika biti prikupljeni u vezi određenih tema.
- ✓ Treba biti određen broj sudionika za rad u skupinama (ne previše i ne premalo, između 20 i 60).
- ✓ Ne treba pretjerivati s brojem prezentacija jer će se sudionici zasititi i možda ranije otići.
- ✓ Oprezno definirati što se želi saznati tijekom rasprave ili tijekom grupne vježbe. Sposoban i dobro pripremljen moderator (i/ili voditelj) ima ključnu ulogu u postizanju uspješnog ishoda rasprave.
- ✓ Pauze za kavu i ručak su važna prilika za sudionike koji predstavljaju različite ciljne skupine da nastave raspravu i da se druže neformalno.

6. Tehnike za interaktivnu radionicu

Rasprave u manjim grupama imaju brojne prednosti. U ovom poglavlju su predstavljene neke tehnike korištene na interaktivnim radionicama. Nema recepta kako odabrati pravu tehniku za vođenje radionice; ovo je kreativni dio cijelog procesa gdje se možemo igrati našim idejama kako bismo sastavili niz akcija koje će nas dovesti do zadanog cilja.

Ključ je pronaći najprikladniju tehniku kako bismo postigli što želimo u vremenu koje imamo na raspolaganju za pojedino zasjedanje.

Na SNAP-SEE susretima iskustvo je pokazalo da rasprave u malim skupinama od 7-10 osoba ima nekoliko prednosti, npr., više ljudi sudjeluje u raspravi, više je razmjene mišljenja i iskustava, i identificirana su i nadograđena različita rješenja.

6.1 Prije početka

Na susretu za savjetovanje, rad u skupinama ima brojne prednosti i može dovesti do rezultata koji nadahnjuju, što je bio i slučaj na SNAP-SEE susretu. Može se koristiti nekoliko tehnika, a moraju se odabrati na temelju ciljeva. Moramo se odlučiti:

- ✓ Hoćemo li raditi u jednoj skupini ili više skupina;
- ✓ Hoće li svaka skupina raditi na istom problemu/istom pitanju, ili će svaka skupina imati vlastitu temu;
- ✓ Kako podijeliti sudionike u skupine;
- ✓ Napraviti popis prikladnih tehnika i onda ih usporediti s dostupnim vremenom, prostorom i voditeljima – na temelju ovoga možete odlučiti za onu koja vam se čini najprikladnijom;
- ✓ Odlučiti o tome kako će biti uređena sala za interaktivni dio susreta.

Pored toga, trebamo odlučiti o:

- ✓ Potrebnim materijalima: papirnim tablama, kemijskim olovkama, itd.;
- ✓ Materijalima koje trebaju voditelji;
- ✓ Materijalima koje treba pripremiti i podijeliti sudionicima; i
- ✓ Podjela uloga organizacijskog tima na susretu: tko će biti glavni voditelj, tko će biti voditelj po skupinama, tko će snimati što se priča, tko će se brinuti o praktičnim rješenjima.

6.2 Podjela ljudi u grupe

Odluka da sami podijelite ljude u skupine ima svoje prednosti u tome što raspršuje ljude iz istih organizacija ili one sličnih interesa. Ovako formirane skupine su mnogo živopisnije od grupa nastalih njihovim vlastitim izborom, jer će ljudi sličnih stavova izabrati slične skupine.

Načini grupiranja ljudi:

- ✓ **Imenujte ljude brojevima**, a zatim zamolite sve „jedinice“ da odu u Radni prostor jedan, sve „dvce“ da odu u Radni prostor dva, itd. Osobe iz istih organizacija obično sjede ili stoje zajedno, pa ćete ih na ovaj način izmiješati.
- ✓ Dajte ljudima **nasumičnu boju ili oblik** pri registraciji i podijelite ih u grupe po bojama ili oblicima. Ovo možete učiniti tako da zalijepite etiketu u boji na ime akreditacije ili da im date akreditacije različitih boja. Onda zamolite sve sudionike s narančastom bojom da odu u jednu grupu, s crvenom bojom u drugu itd.

- ✓ Ovo je korisno ako želite **izmiješati različite sektore**. Dajte svakom sektoru jednu boju i onda možete pomiješati grupe, ograničavajući broj „zelenih“, „plavih“ itd.
- ✓ Ako vam nije zaista bitno kako ćete ih podijeliti, možete ih jednostavno podijeliti tako što ćete staviti prvih deset osoba koje sjede zajedno u jednu skupinu, sljedećih deset u drugu itd.

6.3 Kružni protok ideja

Kružni protok ideja je korisna metoda za stvaranje velikog broja odgovora na pitanje u kratkom vremenu. Njegove prednosti su:

- ✓ Metoda omogućuje istraživanje raznovrsnih pogleda na pitanje.
- ✓ Kretanje u krug po stanicama s različitim pitanjima, što omogućuje prikupljanje različitih prijedloga.
- ✓ Rad u skupinama ohrabruje one koji su malo stidljiviji.
- ✓ Omogućuje procjenu sveukupnog znanja skupine ljudi o određenom pitanju.
- ✓ Riječ je o fizički aktivnom zasjedanju zbog čega će nastati energična atmosfera.

Kružni protok može koristiti do 60 sudionika podijeljenih u 6 različitih skupina od 10 osoba. Pet koraka za njegovu primjenu:

Kako voditi kružni protok ideja – korišteno na SNAP-SEE savjetovanju za prikupljanje mišljenja dionika	
1. Odredite broj grupa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 grupa = 1 pitanje ▪ Možete se služiti pitanjima ponuđenim ispod ili sastavite nova/dodatna, osmišljena na temu projekta. ▪ Do 6 pitanja/grupa tehnika kružnog protoka je izvediva
2. Podijelite sudionike u grupe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Možete se koristiti metodama navedenim u poglavlju 6.2, da podijelite osobe u grupe.
3. Uradite kružni protok	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kružni protok funkcionira tako da rotirate osobe oko niza „stanica“. ▪ Dogovorite stanice po Sali – jednu za svako pitanje. ▪ Svaka stanica ima različito, ali povezano, pitanje ili zadatak. ▪ Svaka grupa ima vlastitu boju markera. ▪ Svaka grupa počinje na različitoj stanici i odgovara na to pitanje, navodeći svoje odgovore na papirnu tablu postavljenu na stanici. Voditelj zapisiva sve odgovore, po mogućnosti bez izmjena. ▪ Nakon nekog vremena (20 minuta maksimalno) zamolite grupu da se pomjeri na drugu stanicu. Moraju ponijeti svoju boju kemijske olovke sa sobom, kako bi se znalo koja grupa je doprinijela čemu. ▪ Kada grupe dođu na sljedeću stanicu, voditelj ukratko sažme navedene odgovore prethodne grupe. ▪ Pristigla grupa onda dodaje svoje misli ili komentare. ▪ Količina vremena na svakoj stanici bi se trebala smanjivati (npr., 20, 15, i 10 minuta). ▪ Rotiranjem se svaka grupa treba vratiti na svoju početnu stanicu, da vide kako su ljudi odgovorili na njihov rad. ▪ Proces završava onda kada su sve grupe odgovorile na sva pitanja. ▪ 45-60 minuta je obično dovoljno vremena za tri-četiri grupe, do 1,5 sat za do šest stanica. ▪ Na kraju, voditelji svake grupe mogu sažeti saznanja cjelokupnoj publici.
Materijali koji će vam trebati	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemijske olovke u boji (druga boja za svaku grupu) ▪ Papirna tabla i tablele ili ljepljiva glina za zid, kako bi se nalijepio papir na zid bez ostavljanja tragova na zidu.
Kako snimiti saznanja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Slikajte popunjene papirne table i/ili ih ponesite kući. ▪ Koristite ih da sažete zapažanja u izvješću susreta kao doprinos vašem sljedećem radu.

6.4 Svjetski kafić

Jedna od raznolikosti kružnog protoka je tzv. **metoda svjetskog kafića**. Ovo je jednostavna metoda za poticanje razgovora među sudionicima o raznim pitanjima. Metoda omogućava prikupljanje ideja i iskustava svakog člana grupe u kratkom vremenskom periodu (1-2 sata). Osnovne karakteristike ove metode su:

- ✓ Jedan stol za jedno pitanje, sudionici sjede oko stola.
- ✓ Postavite papirnate table i markere (svaka grupa ima drugu boju markera).
- ✓ Stavite grickalice, kekse i kavu na stol kako bi okruženje sličilo svjetskom kafiću – metoda oponaša opuštenu raspravu u kafiću.
- ✓ Jednu osobu iz svake grupe (ili voditelja) proglasite „domaćinom stola“ i on ostaje za stolom tijekom cijelog procesa.
- ✓ Nakon 20 minuta rasprave, grupe mijenjaju stolove.
- ✓ Domaćin stola ukratko predstavlja rezultate prethodne grupe, a onda oni mogu početi iznositi svoje odgovore.
- ✓ Možete odabrati ista pitanja u svim grupama. U tom slučaju, sudionici ostaju za svojim stolom cijelo vrijeme i ne kreću se uokolo.

Upotreba metode interaktivne rasprave u SNAP-SEE susretima: obje metode su korištene, i kružni protok i svjetski kafić. Postavljeno je nekoliko različitih pitanja, očekujući povratnu informaciju od sudionika o problemima s planiranjem agregata i njihovoj zemlji i određene teme (npr., kako integrirati primarno i sekundarno planiranje; kako vađenje iz kamenoloma učiniti manje štetnim za prirodu; kako motivirati lokalne zajednice da prihvate vađenje iz kamenoloma, itd.). Osim toga, pitali smo koja su moguća rješenja, koraci prema rješenjima, i organizacije koje bi se trebale brinuti o njima. Sveukupno upotreba interaktivnih metoda je bilo veoma pozitivno iskustvo budući da je više ljudi sudjelovalo u raspravi i podijeljeni su korisni savjeti.

7. Primjena susreta

Ključne aktivnosti na dan primjene susreta uključuju izvješće tima, postavljanje sale i praktična rješenja, dobro vođenje i završetak susreta kako bi sudionici otišli s pozitivnim dojmovima.

Na dan održavanja susreta moramo biti sigurni da će pripremljen detaljan plan susreta funkcionirati. Ovo uključuje provjeru plana susreta, izvješće tima i osiguranje da su sva praktična rješenja pri ruci.

Jedno od ključnih iskustava SNAP-SEE susreta je fleksibilnost – sigurno nešto neće ići kako je planirano, ali trebate ostati mirni i prilagoditi se novim okolnostima i rezultat sigurno neće izostati.

7.1. Pregled susreta i izvještavanje tima

Prije početka susreta još jednom prođite program s vašim timom. Prođite izvješća i upute za sudionike, kako biste osigurali da su napisani najjednostavnijim jezikom. Pobrinite se da svatko u timu zna što se očekuje od njega.

7.2 Pripremanje sale

Provjerite je li **sala postavljena** kako ste tražili. Kako su raspoređene stolice i stolovi u Sali za sastanke ovisi kako će sadržaj biti predstavljen sudionicima. Odaberite salu koja će vam pomoći da postignete svoje ciljeve susreta. Izgled sale je obično prepušten slučaju, ali gdje i kako će ljudi sjediti znatno utječe na tijek susreta, kao što je prikazano u tabeli ispod.

Raspored kao u kazalištu	Redovi stolica gledaju prema vrhu sale, obično su podijeljeni po središnjim prolazima i/ili bočnim prolazima. Omogućava maksimalnu iskoristivost prostora u sali. Ovaj raspored je dobar kada publika ima potrebu zapisivati minimalne bilješke i/ili prezentacije traju 2 sata ili manje.	
Raspored kao u učionici	Redovi stolova sa 2 ili 3 stolice za svakim stolom, a stolovi su raspoređeni tako da gledaju prema početku sale. Ovo je prikladno ako je riječ o konferenciji informativnog tipa. Predavači omogućuju informacije dijalogom s publikom.	
Raspored sjedenja nalik slovu U	Promiče jednakost i interakciju te omogućuje predavačima da se slobodno kreću prema pojedinim članovima grupe i obrate se pojedincima. Ovo je dobar raspored za rasprave.	
Raspored s okruglim stolovima	Potiče doprinos svih sudionika ako planirate imati raspravu tijekom susreta. Ako planirate imati raspravu sa svim sudionicima zajedno onda odstranite stol, a stavite stolice u krug. Ako planirate provesti metodu „svjetskog kafića“ onda pripremite nekoliko manjih okruglih stolova kao što je prikazano na slici.	

Osim toga, trebate srediti:

- ✓ Registraciju: registracijski stol, akreditacije sa imenima sudionika i materijale za sudionike;
- ✓ Materijale i opremu u Sali: plakate, prezentacije, itd.;
- ✓ Osvježavajuća pića s ugostiteljskim uslugama.

7.3 Tijekom susreta

Naposljetku, sala je spremna, sudionici su stigli i susret počinje. Dobro ste održali svoju prezentaciju pa ste mirni i opušteni na početku susreta. Uspjeh susreta ovisi o: (a) dobrom voditelju; (b) držanju roka i tema dnevnog reda; i (c) pažljivom snimanju razgovora, uzimajući u obzir sve sudionike i sve komentare.

7.4 Vođenje i voditelji

Vođenje interaktivne radionice s mnogo različitih interesa zahtjeva **tim dobro pripremljenih voditelja**. Pojednostavljenje je jedna od ključnih vještina u radu s grupama ljudi. Voditelj jasno predstavi što se očekuje od grupe, ali manje strukturirano izriče način na koji će grupa postići rezultate. Vještine dobrog voditelja osim dobrih verbalnih i neverbalnih komunikacijskih vještina – su predstavljene u tabeli.

Slušanje	Pokažite da vas zanima ono što govore i zašto to govore. Ovo stvara povjerljivu i pogodnu atmosferu.
Ispitivanje	Pitajte prava pitanja, prave ljude, u pravo vrijeme, na pravi način. Ovo će održavati raspravu.
Preoblikovanje	Spriječite napetost i negativnost, fokusirajući se na zajedničke ciljeve. Ova vještina je osobito važna kada postoji dosta konflikta ili napetosti u sali.
Odsijecanje	Budite spremni presjeći pričljive ili agresivne članove grupe ili one koji se udaljavaju od teme. Pripremite nekoliko unaprijed isplaniranih fraza za presijecanje. Npr., ako netko odluta na temu koja nije korisna sveukupnoj temi možete ga prekinuti i reći „to što govorite je zanimljivo, ali željeli bismo znati više o _____.“ Isto tako, ako netko dominira u raspravi promatrajte prirodni ritam disanja te osobe i onda se ubacite između udaha, „Hvala vam, Julie. A sada, da čujemo Bobovo viđenje ove teme.“

Snimanje

U malim grupama jedna osoba može biti voditelj i snimati sve što se priča, ali u većim grupama savjetujemo da imate dvije osobe, jednu za svaki zadatak. Tajna uspješnog snimanja je omogućiti sažetu snimku dijaloga, jasnu, laku za čitati i laku

za pratiti. Morate uhvatiti bit i zapisati sve što je rečeno. Neki dodatni savjeti za dobro snimanje:

- ✓ Slušajte i budite precizni – pokušajte koristiti njihove riječi;
- ✓ Ako niste sigurni, savjetujte se sa sudionicima;
- ✓ Ne brinite previše o ispravnom pisanju;
- ✓ Na početku svake stavke koristite crticu (-)
- ✓ Stavite broj na svaku navedenu papirnu tablu; i
- ✓ Služite se dovoljno velikim malim slovima.

Voditelj bi trebao:	Voditelj ne bi trebao:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predstaviti se ▪ Biti opušten ▪ Biti samouvjeren ▪ Koristiti prikladan ton glasa i uvodno pitanje ▪ Poticati na sudjelovanje ▪ Prikladno reagirati na ono što se kaže: potvrđujući, potičući, pokazujući razumijevanje ▪ Izraziti ugodnost u tišini i ne pokušavati je ispuniti ▪ Odnositi se isto prema svima ▪ Znati kako razgovarati s neugodnim osobama ▪ Snimati sve što se kaže 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Previše sažeti ▪ Tumačiti ▪ Unaprijed donositi zaključke ▪ Nametati vlastito mišljenje i pogled ▪ Etiketirati ljude ▪ Naglo reagirati

7.5 Završavanje susreta

Na kraju susreta će se odvijati završne aktivnosti, koje uključuju stvaranje zaključaka, objašnjavanje sljedećih koraka u procesu ili gdje će se koristiti rezultati s radionice te povratne informacije sudionika. U ovu svrhu se može koristiti **Upitnik za procjenu**. Podijeli se svim sudionicima na kraju susreta i zatraži njihovo mišljenje o nekoliko pitanja: je li susret ispunio njihova očekivanja, jesu li naučili nešto novo, jesu li imali priliku postaviti pitanje ili reći svoje mišljenje, je li susret prikladno organiziran, imaju li prijedloga za buduće susrete, itd.

Završavanje susreta:

- ✓ Održite završni govor, odgovorite na neodgovorena pitanja.
- ✓ Jasno recite gdje i kako će rezultati s radionice biti upotrijebljeni, koji su sljedeći koraci i kada će se dogoditi.
- ✓ Podijelite upitnike za procjenu.
- ✓ Završna riječ/hvala na dolasku.
- ✓ Skupite sve upitnike i materijale.
- ✓ Raščistite prostor.

8. Nakon susreta – Nastavak

Bez obzira koliko je bio uspješan i koliko su sudionici bili zadovoljni, sve može propasti ako se ne pobrinete za prikladan nastavak susreta. Zato je važno da se držite dogovorenih rokova kada ćete poslati obećane materijale i informacije. Trebali biste se čuti sa sudionicima za 1.2 tjedna nakon susreta.

U ovom poglavlju je ukratko sažeto što biste trebali poslati sudionicima susreta, zašto, i kako početi pripremati sljedeći susret ili korak u procesu.

Nakon SNAP-SEE susreta sudionici su primili nekoliko brošura putem e-maila: sažeto izvješće susreta, snimku (interaktivne) rasprave, popis sudionika i prezentacije.

Što treba poslati sudionicima susreta?

Sudionicima biste trebali poslati:

- ✓ Kratko izvješće o susretu sa transkriptom snimke s radionice – ne pokušavajte je sažeti, već ju ostavite u pisanoj formi sudionicima.
- ✓ Objasnite kako ćete upotrijebiti rezultate radionice i njihove doprinose.
- ✓ Uključite i rezultate procjene.
- ✓ Priložite prezentacije koje su predstavljene na susretu, skenirajte popis sudionika i fotografije.
- ✓ Informirajte ih o sljedećim koracima ili susretima.

Zašto?

- ✓ Da pokažete kako cijenite njihovo mišljenje i da ste pažljivo snimali sve što su govorili.
- ✓ Da sudionike održavate zainteresiranima i da budu informirani.
- ✓ Trebate sudionicima dati do znanja što će se dogoditi s njihovim mišljenjima (koje su podijelili na radionici) ako želite da opet sudjeluju. Ovo će ohrabriti sve sudionike, kako bi osjetili da netko vrednuje njihovo mišljenje.

Nakon susreta:

- ✓ Pošaljite izvješće susreta/radionice svim sudionicima (sa prezentacijama i fotografijama) i onima koji su bili pozvani, ali nisu mogli sudjelovati.
- ✓ Pripremite priopćenje za javnost.
- ✓ Održavajte sudionike u tijeku i uključenima u druge vezane rasprave također.

Nakon završetka susreta, trebali biste **procijeniti unutar svoje organizacije i koordinacijskog tima i sagledati iz perspektive ukupnog procesa:**

- ✓ Jesmo li postigli svrhu susreta?
- ✓ Tko su bili sudionici? Jesu li predstavili (ključne) organizacije dionika?
- ✓ Tko je nedostajao? Zašto? Što možemo učiniti da ih privučemo u proces?
- ✓ Što ćemo učiniti s povratnim informacijama?
- ✓ Tko će pripremiti izvješće o projektu?
- ✓ Jesu li potrebne dodatne analize, informacije, itd.? trebamo li se posavjetovati s dodatnim stručnjacima kako bismo to saznali?

Kada počnemo razmišljati o sljedećem susretu, trebali bismo ponovo razmisliti o svim poduzetim koracima i procijeniti kako se sljedeći put mogu poboljšati aktivnosti (gdje je potrebno).

9. Zaključci i preporuke

Kao zaključak, preporuke su sažete za svako poglavlje. Omogućuju ključne smjernice koje treba uzeti u obzir pri planiranju procesa savjetovanja, provedbe jedne radionice ili upotrebe jedne od interaktivnih tehnika.

Preporuke su zasnovane na iskustvu partnera SNAP-SEE projekta sa savjetovanja koje su oni održali, na priručnicima autora i pregledu literature. Preporučujemo da isprobate i koristite predložene metode kako biste spoznali njihove prednosti i učili u procesu.

Svrha SNAP-SEE projekta je povećanje kapaciteta dionika i razvoj alata radi osiguranja opskrbe agregatima u jugoistočnoj Europi. 27 partnera iz 13 zemalja analizirali su svoje trenutno stanje planiranja agregata, razvojnih smjernica za unapređenje procesa i složili su se oko najbolje vizije za Najbolju praksu planiranja agregata u jugoistočnoj Europi.

Jedno od saznanja je da bi svaka pojedina zemlja trebala razviti svoj vlastiti plan za agregate ili rude za sljedećih 20 godina. Međutim, planiranje vrši vlada i ne mogu ga provesti isključivo partneri projekta. Alati (Toolbox) za planiranje agregata je rezultat iskustva rada na projektima i predstavlja prateće dokumente svim zainteresiranim organizacijama koje se suočavaju s ovakvim izazovima. Bitno je uključiti dionike u proces kako bi sudjelovali što je ranije moguće. U ovom trenutku ključne preporuke su sažete.

Prednosti savjetovanja s dionicima kao podrška najbolje prakse u planiranju održivih agregata

- ✓ Uključivanje dionika i predstavljanje različitih mišljenja o agregatima – tijelima državne vlasti, profesionalcima, industriji, nevladinim organizacijama i lokalnim zajednicama – omogućuje šire poznavanje i iskustvo te identifikiranje boljih rješenja. Ključno je saslušati različita mišljenja i razmotriti poglede nekoliko ciljanih skupina ako želimo postići pobjedničku situaciju.
- ✓ Vođenje procesa sudjelovanja može se učiniti dugim i skupim na početku, ali na kraju će rezultirati bolje informiranim odlukama sa širom potporom.
- ✓ Savjetovanja su dobar način da se motiviraju ciljane skupine kako bi se provela najbolja praksa u planiranju agregatima i razmotrila mišljenja uključenih u proces.
- ✓ Dogovori postignuti na način da se sudjeluje su lakši za provesti.
- ✓ Organiziranje susreta za savjetovanje rezultira boljom suradnjom između različitih institucija zaduženih za planiranje agregatima ili na koje utječe planiranje agregatima.
- ✓ Rezultati također uključuju: povećanu svjesnost o važnosti planiranja, potrebu za pripremanjem nacionalnog ili regionalnog plana ili politike o rudama, i promoviranje upotrebe sekundarnih agregata.
- ✓ Ljudima je dosta sudjelovanja na beskorisnim susretima. Ako ih pozovete, jasno recite svrhu i dodatnu vrijednost kojom će doprinijeti i koju će dobiti.

Planiranje procesa sudjelovanja s dionicima

- ✓ Moramo jasno definirati svrhu savjetovanja, što želimo postići, tko bi trebao sudjelovati i kako ćemo koristiti prikupljene podatke.
- ✓ Pažljivo odaberite datum susreta, izbjegnite zaposlene periode, državne praznike, školske praznike ili velika sportska događanja.
- ✓ Odaberite mjesto za susret koje je prikladno vašim potrebama: pristupačno, prikladne veličine za planirani broj sudionika i dnevni red.
- ✓ Odredite predstavnika tima za pripremu, članove tima i njihove uloge. Redovno provjeravajte napredak dodijeljenog zadatka.
- ✓ Jasno definirajte svrhu svakog pojedinog susreta i kako je planirate postići – je li vaš cilj informiranje sudionika i potreban vam je određeni broj prezentacija, trebate li prikupiti veliki broj ideja ili biste željeli postići sporazum?
- ✓ Struktura susreta se mora uklopiti u gore navedene ciljeve – rasprava za okruglim stolovima, interaktivni rad u grupama, prioriteti.
- ✓ Na temelju željene strukture susreta kojeg trebate pripremiti spremite prigodan dnevni red.
- ✓ Pauze za kavu (i čak pauzu za ručak) je važno omogućiti zbog neformalnog okupljanja sudionika i razmjenjivanja mišljenja.

Tko su dionici i kako ih uključiti

- ✓ Svaki proces savjetovanja ima različite ciljne skupine. Moramo pažljivo definirati tko su skupine zadužene za donošenje odluka, koje skupine su uključene u proces ili su pod utjecajem istog.
- ✓ Ključne ciljne skupine u planiranju agregata su: državna tijela različitih sektora, predstavnici industrije agregata, stručnjaci, lokalne zajednice i nevladine organizacije, te javnost i mediji.
- ✓ Potrebe različitih interesnih skupina razlikuju se i to moramo uzeti u obzir prilikom planiranja vrste i opsega uključenosti. Neki će rado sudjelovati na jednodnevnim radionicama, dok ćemo s drugima morati organizirati kratak sastanak kako bismo od njih prikupiti relevantne informacije.
- ✓ Interesi različitih ciljnih skupina uvelike se razlikuju. Njihova mišljenja u mnogo čemu odstupaju te mogu biti oprečna. Stoga moramo pažljivo razmisliti kako surađivati sa svima njima i izbjeći eskalaciju sukoba.
- ✓ Predstavnici industrije agregata vrlo su motivirani za suradnju i moramo biti oprezni da su oni podjednako zastupljeni. Oni su zainteresirani da vlasti osiguraju stabilne i poštene radne uvjete za njihovo poslovanje.
- ✓ Stručne organizacije i stručnjaci iz različitih područja dat će važan uvid u različite teme.
- ✓ Predstavnici sektora zaštite okoliša, nevladine organizacije i zajednice također su zainteresirani biti uključeni u dijalog od samog početka kako bi se njihova mišljenja mogla uzeti u obzir. Iskustvo pokazuje da oni nisu a priori protiv iskanjanja, ali su često ostavljeni u posljednjoj fazi procesa.

Planiranje susreta

- ✓ Vrijeme za planiranje provedbe susreta je ključno. Za jedan susret treba početi planirati barem 6-8 tjedna unaprijed. Za međunarodni susret treba početi planirati šest mjeseci prije datuma susreta.
- ✓ Pažljivo odaberite datum susreta, izbjegavajte zauzeta razdoblja, državni praznik, školske praznike i glavne sportske događaje.
- ✓ Odaberite mjesto za susret koje je pogodno za vaše potrebe: dostupno, od prikladne veličine za planirani broj sudionika i dnevni red.
- ✓ Odredite voditelja tima za pripremu, članove tima i njihove uloge. Redovito provjeravajte napredak dodijeljenih zadataka.
- ✓ Jasno definirajte svrhu svakog pojedinog susreta i kako ju namjeravate postići - je li vaš cilj informiranje sudionika i treba li vam veći broj prezentacija ili trebate prikupiti veliki broj ideja ili biste željeli postići dogovor?
- ✓ Struktura susreta mora se prilagoditi navedenim ciljevima - okrugli stol, interaktivni rad u grupama, prema prioritetima.
- ✓ Na temelju željene strukture susreta morate pripremiti odgovarajući dnevni red.
- ✓ Stanke za kavu (pa čak i stanke za ručak) važne su kako bi se omogućilo neformalno druženje sudionika i razmjena mišljenja.

Tehnike za interaktivne radionice

- ✓ Rad u grupama ima nekoliko prednosti jer omogućuje više sudionika da sudjeluju u raspravi i iznesu svoje mišljenje.
- ✓ Tehnike se biraju na osnovu onoga što želimo postići – broj ideja, dubokoumne rasprave, određivanje prioriteta.
- ✓ Dodatne informacije možete pronaći na <http://participationcompass.org/>.

Provedba susreta

- ✓ Pregledajte zadatke s timom prije početka.
- ✓ Budite opušteni i pozitivni. Vjerujte da ćete postići dobre rezultate.
- ✓ Pripremite salu u skladu s rasporedom, i da omogućite najbolje moguće sudjelovanje onima koji su posvetili svoje vrijeme susretu.
- ✓ Dobro pripremljeni i iskusni voditelji su ključ uspješnog procesa.

Završavanje susreta i nastavak

- ✓ Na kraju susreta obavijestite sudionike o tome što je slijedeće.
- ✓ Pošaljite sudionicima (i onima koji nisu mogli doći) zahvalnicu u roku 1-2 dana i izvješće sa susreta te materijale u roku 1-2 tjedna.
- ✓ Obavještavajte ih o sveukupnom procesu i rezultatima.
- ✓ Ako ćete pažljivo isplanirati proces i susret, ovo će jamčiti uspješnu provedbu i zadovoljne sudionike.

10. Literatura i dodatna literatura

Arhus Convention: UNECE Convention on Access to Information, Public Participation in Decision-making and Access to Justice in Environmental Matters.

<http://www.unece.org/env/pp/treatytext.html>

British Geological Survey (2006). Planning4Minerals: A Guide on Aggregates.

http://www.bgs.ac.uk/planning4minerals/assets/downloads/86210_P4M_A_Guide_On_Aggregates.pdf

Chalkiopoulou, F. & Hatzilazaridou, K. (2011). How to achieve aggregates resource efficiency in local communities, a joint manual, for stakeholders' decision making on the local level, SARMA (SARMA - SEE/A/151/2.4/X).

<http://www.sarmaproject.eu>

Chreighton, J. L. (2005). The Public Participation Handbook: Making Better Decisions Through Citizen Involvement. John Wiley & Sons, Inc.

Dolinar, U. & Kozinc, Z. (2013). Stakeholder involvement as a key factor for sustainable aggregates planning and management, Proceedings, 6th International Conference on Sustainable Development in the Minerals Industry (SDIMI), Milos, Greece.

Erricsson, M. & Särkkä, P (2013). Socio-economic impact of the Finnish extractive industries. Proceedings, 1st International Conference on Sustainable Development in the Minerals Industry (SDIMI 2003), Milos, Greece, pp. 243-251.

Getzner, M. et al. (2010). People, parks and money. Stakeholder involvement and regional development: a manual for protected areas. Klagenfurt, Verlag Johannes Heyn.

Global Reporting Initiative (2002). Sustainability Reporting Guidelines.

International Council on Mining and Metals (2003). Community Development Toolkit. ICMM, London.

Korff, von Y. et al. (2010). Designing Participation Processes for Water Management and Beyond. Ecology and Society, vol. 15., No. 3.

<http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss3/art1/>

Marega, M. (2011). Guidelines on Stakeholder Engagement in Preparation of Integrated Management Plans for Protected Areas. NATREG project.

http://www.zrsvn.si/dokumenti/64/2/2010/Guidelines_on_stakeholder_engagement_REC_1978.pdf

MMSD (2002). Breaking new ground. Final report on the Mining, Minerals and Sustainable

Development Project. IIED, London.

<http://pubs.iied.org/pdfs/9084IIED.pdf>

New Zealand Planning Institute (2013). Quality planning New Zealand.

<http://www.qualityplanning.org.nz/index.php>

Nielsen, K. (2003). Sustainable development indicators in the aggregate industry. A Norwegian perspective. Proceedings, 1st International Conference on Sustainable Development in the Minerals Industry (SDIMI 2003), Milos, Greece, pp. 285-289.

Participation compass (2013). participationcompass.org

Participation Directive: Directive 2003/35/EC of the European Parliament and of the Council of 26 May 2003 providing for public participation in respect of the drawing up of certain plans and programmes relating to the environment and amending with regard to public participation and access to justice Council Directives 85/337/EEC and 96/61/EC.

Pound, D. (2008). Stakeholder dialogue, A good practice approach to participation. Dialogue Matters Ltd.

Softić, M., et al. (2011). Training Manual for Organisation of National Seminars within the DMCSEE project. DMCSEE (DMCSEE – SEE/A/091/2.2/X).

Šolar, V. S., Shields, D. J., & Zelič, U. (2012). Sustainable Aggregates Resource Management: experience learnt and shared within South East Europe. Ljubljana: Mining and Metallurgy Quarterly (RMZ – Rudarsko metalurški zbornik).

Šolar, S. & Shields, D. (2011). The SARMa Project: enhancing sustainable aggregates resource management and supply in Southeast Europe. In: Martens, P. (ed.) Proceedings, 5th Conference on the Sustainable Development in the Mineral Industry (SDIMI 2011). June 14-17, Aachen, DE. Essen, DE: RWTH Aachen University.

The Environment Council (2004). Good Practice for Stakeholder Engagement in the Aggregates Sector. http://www.sustainableaggregates.com/library/docs/samp/0138_samp_1_019.pdf

Tiess, G. (2001). General and International Mineral Policy. Focus Europe, Springer.

Tiess, G. & Chalkiopoulou, F. (2011). SARM and SSM at the Regional, National and Transnational Level manual, SARMa (SARMa - SEE/A/151/2.4/X).

Van der Veen, P. & Strongman, J. (2003). Sustainable development – The way forward for the mining industry, Proceedings, 1st Int/nal Conference on Sustainable Development in the Minerals Industry (SDIMI 2003), Milos, Greece, pp. 17-23.