

ПРИРАЧНИК

за анализа на јавни политики, подготовка на документи за јавни политики и застапување и комуницирање на препораки за јавни политики во Поглавје 20 – ПРЕТПРИЈАТИЈА И ИНДУСТРИСКА ПОЛИТИКА



Проектот е финансиран
од Европската унија

Публикација: ПРИРАЧНИК ЗА АНАЛИЗА НА ЈАВНИ ПОЛИТИКИ,
ПОДГОТОВКА НА ДОКУМЕНТИ ЗА ЈАВНИ ПОЛИТИКИ И ЗАСТАПУВАЊЕ
И КОМУНИЦИРАЊЕ НА ПРЕПОРАКИ ЗА ЈАВНИ ПОЛИТИКИ ВО
ПОГЛАВЈЕ 20

Издава:

Фондација за менаџмент и индустриско истражување

За издавачот:

Габриела Костовска Богоеска, извршна директорка

Автори:

м-р Златко Симоновски

д-р Марија Ристеска

Лектура:

Билјана Пепоска

Прирачникот е изработен во соработка со Центарот за истражување и креирање политики, во рамките на проектот „Јакнење на капацитетите и механизмите за поддршка на реформскиот процес на Поглавје 20 (YESNetwork+)“ финансиран од Европската унија, програма ИПА за поддршка на граѓанското општество и медиумите 2015.

Скопје, 2018 година

www.yes-network.org

www.poglavje20eu.org, ресурсен центар



Проектот е финансиран од Европската унија.

Оваа публикација е изготвена со помош на Европската унија. Содржината на публикацијата е единствена одговорност на Фондацијата за менаџмент и индустриско истражување и на никаков начин не може да се смета дека ги одразува гледиштата на Европската унија.

СОДРЖИНА

ВОВЕД	5
1. АНАЛИЗА НА ЈАВНИ ПОЛИТИКИ И ДОКУМЕНТИ ЗА ЈАВНИ ПОЛИТИКИ	6
Чекори во анализа на јавни политики	7
Типови анализа	8
2. ВИДОВИ ДОКУМЕНТИ НА ЈАВНИ ПОЛИТИКИ И НИВНИ ОСОБЕНОСТИ	13
Зелени книги (green papers)	13
Бели книги (white papers)	14
Студија на јавна политика (policy study)	16
Кратка политичка анализа на јавни политики (policy brief)	17
Политички меморандум	18
3. КОМУНИКАЦИЈА И ЗАСТАПУВАЊЕ НА ПРОДУКТИТЕ НА АНАЛИЗА НА ЈАВНИ ПОЛИТИКИ	19
Комуникација	20
Застапување	23
Форми за застапување	25
ЗАКЛУЧОЦИ	27
КОРИСТЕНИ РЕСУРСИ	30

Дефиниции

АНАЛИЗА – детално и суштинско истражување на проблем, појава или аномалија во политичка смисла која служи како водилка во процесот на подобрување на дадена јавна политика;

ДОКУМЕНТИ НА ЈАВНИ ПОЛИТИКИ - аналитички осврт придружен со предлози и препораки за даден проблем или појава, подготвен преку соодветна методолошка рамка, а поместен во пишан документ со кој се запознава стручната и општата јавност за гледиштата на организацијата или работната единица;

КОМУНИКАЦИЈА НА ДОКУМЕНТИ ЗА ЈАВНА ПОЛИТИКА - пробив на документите за јавна политика помеѓу стручната и општата јавност со цел нивно запознавање за ставовите на организацијата и давање придонес кон јавната дебата по однос на дадено прашање од општествен интерес;

ЗАСТАПУВАЊЕ НА ДОКУМЕНТИ ЗА ЈАВНА ПОЛИТИКА – влијание и притисок, заедно со стручната или општата јавност врз носителите на одлуки и соодветните чинители за покренување акција за решавање на даден општествен проблем или аномалија, по претходно утврдени докази и предлози преточени во документи за јавни политики.

ВОВЕД

Овој прирачник има цел да го доближи до читателите процесот на анализа на јавни политики, типовите на анализа кои може да произлезат од согледувањето или набљудувањето на дадено политичко решение или програма, како и документите во кои може да се „спакува“ таа анализа. Дополнително прирачникот нуди знаење и за тоа како да се искомунцира и пласира во јавноста одреден документ или наод, како и начините да се влијае врз носителите на одлуки со цел нивно убедување и уверување дека е потребно воведување ново политичко решение или промена на постојното со цел унапредување на стандардот и благосостојбата на граѓаните. Прирачникот е наменет за:

- Претставниците на невладините организации
- Медиумите
- Бизнис-заедницата
- Академската заедница и
- Сите заинтересирани и засегнати страни од примената на регулативата на ЕУ во Поглавје 20

Во првото поглавје ќе посветиме внимание на тоа кои се чекорите за да изведеме стручна и издржана анализа, како и начините на кои таа може да се изведе. Имено, ќе се осврнеме на типовите анализа, како што се: анализа на состојбата и чинителите, анализа на политиката/програмата, анализа на буџетските алокации, следење на спроведувањето и анализа на постигнатите резултати. Ова е од особено значење, бидејќи проблемот кој го анализираме може да се анализира од различни агли во зависност од неговата природа и контекст. Понатаму, во второто поглавје, ќе се задржиме на тоа како може да бидат организирани анализите. Постојат различни видови аналитички документи на јавни политики во зависност од природата на проблемот, средината каде се претставуваат и времето кое ни стои на располагање. Оттука, ова поглавје ќе ни ги доближи петте главни документи - зелени книги (green papers), бели книги (white papers), студија на јавна политика (policy study), кратка политичка анализа на јавни политики (policy brief), политички меморандум (policy memo).

Што се однесува, пак, до последното поглавје, во него ќе поразговараме за начините на коишто можеме да ги искомунцираме и претставиме документите пред јавноста, како и за модалитетите за убедување на носителите на одлуки и општата јавност во потребата за интервенција во дадена јавна политика со цел подобрување на нејзината ефикасност и ползност. Со други зборови, во ова поглавје ќе ги претставиме процесите комуникација и застапување – нешто што е од суштествена важност за невладините организации и тинк-тенк центрите доколку сакаат да се профилираат во стручни, релевантни и важни „играчи“ на политичката сцена.

1. АНАЛИЗА НА ЈАВНИ ПОЛИТИКИ И ДОКУМЕНТИ ЗА ЈАВНИ ПОЛИТИКИ

Постојат различни модели на анализа на политики. Сите се презентирани од политиколозите и секој од нив се состои од неколку чекори, но она што е различно е нивниот опфат. Некои од нив опфаќаат чекори до формулација на решенија и нивно усвојување, а други вклучуваат спроведување и проценка на политиките. Најразвиениот модел на анализа на јавни политики е оној на Weimer и Vining, кој опфаќа осум чекори и се дели на два дела/компоненти: (1) анализа на проблемот и (2) анализа на решенијата. Моделот е презентирани во табелата подолу.

Анализа на проблемот	
Разбирање на проблемот	Оценка на симптомите преку податоци. Врамување на проблемот како пазарен и владин пропуст. Моделирање на проблемот.
Одбирање и објаснување на релевантните цели и ограничувања	Избор на цели. Оправданост на ваквиот избор/ селекција.
Избор на модел за решенија	Генерална анализа на целите. Примена на анализа на цена и корист (cost-benefit); анализа на цена и ефективност (cost-effectiveness) или други аналитички пристапи.
Анализа на решенија	
Избор на категории на влијание за целите	Идентификување на влијанието за оценка на напредокот кон целите. Некои цели може да имаат повеќе влијанија.
Конкретно дефинирање на алтернативните политички решенија	Алтернативите треба детално да се образложат за да може да се процени нивното влијание и особено нивните очекувани резултати. Вклучување на статус кво како алтернативно решение за да се избегне пристрасност.
Предвидување на влијанието врз алтернативните политички решенија	Предвидување на влијанието на секоја алтернатива. Предвидување на односот на категориите на влијанија. Сите влијанија треба да се идентификуваат.
Оценка/вреднување на влијанието на алтернативните политички решенија	Примена на нормативни критериуми на влијанието.

Оценка и препорака	Споредба на влијанијата на алтернативните решенија. Препорака за усвојување на алтернативата/ите врз основа на експлицитно разгледувања на откажувањата за да се постигне целта/ tradeoffs.
--------------------	---

Успешноста на јавната политика зависи од степенот во кој таа го решава утврдениот проблем, користа која ја создава за граѓаните и нејзиното чинење. Важен предуслов за избор на оптималното решение е претходно спроведена анализа на политиките.

▣ Чекори во анализа на јавни политики

Анализата се состои од примена на истражувања кои ќе обезбедат детални информации за да го отсликаат проблемот, политичката, правната и институционалната рамка во конкретната област и алтернативните опции за решавање. Најчесто користени истражувачки методи и алатки кои се користат при анализата на јавните политики се:

- **Квантитативни** – анкети (во електронска форма, телефонски или теренски);
- **Квалитативни** – интервјуа, фокус-групи, набљудувања;
- **Матрици** – ПЕСТ (анализа на политичките, економските, социјалните и технолошките фактори), SWOT (анализа на предности, слабости, можности и закани).

Во зависност од фокусот на анализата и фазата на процесот на креирање политики на која се однесува таа, пристапот може да се насочи кон неколку аспекти и да опфати повеќе чекори:

Типови анализа	Клучни прашања на кои треба да се даде одговор
Анализа на состојбата и на чинителите	<p>Кои се специфични проблеми со кои се соочуваат чинителите и различните засегнати страни (различни видови претпријатија/ индустрија/потрошувачи/граѓани - мажи, жени одделно, итн.)?</p> <p>На кој начин проблемите ги засегаат различните чинители и засегнатите страни?</p> <p>Кои се последиците/импликациите за секоја засегната страна?</p>

Анализа на политиката/ програмата	<p>Дали потребите, интересите и проблемите на секоја засегната страна се земени предвид при креирањето на политиката?</p> <p>Дали е направена проценка кој ќе има најголема придобивка и на кој начин? Дали придобивката е јасно утврдена и квантифицирана?</p> <p>Дали е направена проценка која страна може да биде губитник од политиката? Дали загубата е јасно утврдена и квантифицирана?</p> <p>Какви промени може да се направат за да се подобри положбата на одредени категории?</p> <p>Дали зацртаните цели соодветствуваат на дефинираните проблеми?</p> <p>Какви интервенции се предложени за надминување на проблемите?</p>
Анализа на буџетските алокации	<p>Како се распределени буџетските алокации?</p> <p>Кој ќе има најголема полза од буџетските трошења?</p>
Следење на спроведувањето	<p>Дали политиката се спроведува според планираното или постојат некои проблеми?</p> <p>Дали алоцираните трошоци се потрошени според предвиденото?</p> <p>Кој ја има крајната корист од средствата?</p>
Анализа на постигнатите резултати	<p>Какво е влијанието од спроведените политики?</p> <p>Дали тие ја постигнале зацртаната цел?</p> <p>Дали придонеле за надминување на проблемот и подобрување на првичната ситуација на засегнатите страни? На кој начин?</p>

▣ Типови анализа

Во ова поглавје подетално ќе ги разработиме типовите анализи - анализа на состојбата и чинителите; анализа на политиката/програмата; анализа на буџетските алокации; следење на спроведувањето и анализа на постигнатите резултати. Ќе добиеме слика за тоа како да стигнеме до соодветна квалитетна анализа, кои се чекорите во аналитичкиот процес и што е она на што треба да се обрати посебно внимание.

■ АНАЛИЗА НА СОСТОЈБАТА И ЧИНТЕЛИТЕ

Овие две комплементарни анализи во најчест случај се почетна точка за развој на одредена стратегија или акциски план. Што се однесува до првата, анализа на состојбата, станува збор за анализа во која се прибираат податоци, информации, впечатоци и вредности со цел да се добие слика за постојната состојба за одредено прашање или појава. Поинаку кажано, анализата на состојба е корисен начин да се опишат одредени општествени области во кои е потребна одредена акција или интервенција, детектирање на факторите кои влијаат врз дадените општествени текови кои ќе помогнат во осмислувањето на критериуми и/

или планови за надминување на предизвиците. Одредени методологисти посочуваат дека при ваков вид анализи, мора да се одговори на прашањата: а) што; б) кому; в) зошто; г) кога; и д) како. Тие нагласуваат дека подеднакво важен простор и време треба да се одвои како за проблемот така и за причинителите и севкупната средина каде што се случува и набљудува проблемот или појавата, а со прецизна и стручна анализа на состојбата не само што ќе ги осознаеме потребите на дадена група или дел од општеството, туку и ќе ги осознаеме критериумите и приоритети за решавање, полесно ќе стигнеме до ефикасни програми и планови за подобрување на состојбата и конечно ќе добиеме слика за тоа како да се распределат парите од државната благајна на најефикасен начин.

Од друга страна, анализата на чинителите претставува процес во кој се прави извесно „мапирање“ на соодветните чинители кои имаат надлежност да одлучуваат или сакаат да учествуваат по дадено прашање, појава или предизвик во општеството. Со прецизна и стручно направена анализа на чинители, застапувачите за реформите можат да изберат како најдобро да ги приспособат своите активности, кои евентуално би биле преточени во предлог-политики. Оваа анализа нуди слика за влијанието на реформите и надлежностите во политичките и општествените кругови, дава приказ за различните гледишта по дадено прашање помеѓу низа чинители надлежни за него, но и за потенцијалните борби за моќ и положба за одлучување помеѓу групи и поединци кои се посредно или непосредно засегнати. При анализата на чинителите, треба да внимаваме на фактот што во тој круг не влегуваат само јавните службеници или носители на одлуки, туку сите оние кои се вклучени во даден општествен сегмент кој е примарен интерес за вршење на оваа анализа. Така, во анализата за тоа кој е засегнат, како влијае и што може да направи, се очекува да влезат и друг вид интересни групи, како синдикати, здруженија, купувачи, добавувачи, производители, невладини организации и сл. При класифицирањето на засегнатите чинители, треба да се води сметка на четири одредници, и тоа: позицијата на засегнатите страни за прашањето или реформата, нивото на влијание или моќ (политичка, економска, правна), нивото на интерес што го имаат за конкретното прашање и групата/коалицијата на која припаѓаат или може да се поврзат.

■ АНАЛИЗА НА ПОЛИТИКАТА/ПРОГРАМАТА

Ова можеби е најчестиот вид анализи од сите типови кои ги дефинираме во ова поглавје. Анализите на политики или програми се испитувања и согледувања на веќе постоечките политики или решенија кои се применуваат и спроведуваат во пракса, при што се бара да се увиди нивната полезност, ефикасност и корисност. Тие се подготвуваат со цел да се запознаат надлежните со постојната состојба на терен, да се запознае пошироката јавност и да се влијае на нивото на свест и разбирање за дадена политика или свест, како и да се поттикне јавна дискусија или дебата за евентуално надминување на дадени пропусти, нелогичности, предизвици или аномалии. Ваквите анализи вклучуваат идентификување на потребата за нова политика или програма, проценка на добрите и лошите страни на тековните, идентификување на нови или ревидирани политички пристапи или идентификувањето.

Клучните елементи на една анализа на политики или програми се:

- Дефинирање на проблемот кој се анализира. Во контекст на ова мора да се обрне внимание на претходните услови во кои се донела дадената политика или програма како и постоечките контексти во кои се спроведува;
- Критериуми за избор на дадениот проблем. Во оваа аргументација треба да се обрати внимание на тоа зошто сега се покренува ова прашање и кои се причините поради кои се решаваме да го анализираме токму тоа прашање;
- Понуда на алтернативни модели и решенија. Во овој дел авторите нудат решенија за пренебрегнување на постојната состојба, кои ќе донесат поповолна позиција за чинителите или заинтересираните страни кои се засегнати од решенијата кои се застапуваат;
- Остварливост на решението. Тука авторите се осврнуваат на изгледите и условите во кои би функционирало идното решение, како и резултатите кои би произлегле од тоа.

Кога сите овие чекори ќе се исполнат, тогаш најчесто добиваме документ кој можеме да го формализираме како студија на јавна политика, но за тоа подолу во третото поглавје.

■ АНАЛИЗА НА БУЏЕТСКИТЕ АЛОКАЦИИ

Овој вид анализи имаат цел да проникнат во начинот на којшто се трошат државните пари, односно да се влијае врз постапката за правична, соодветна и транспарентна распределба на парите и нивното трошење. Анализите на буџетските алокации може да се однесуваат на даден сегмент од општеството или на севкупното трошење на државниот буџет. Сепак, за поефикасна анализа се препорачува да се направи преглед на даден сегмент бидејќи со тоа ќе се доближи трошењето до одредена група чинители или интересни страни кои се засегнати за тоа како се трошат средствата од буџетот. Со ваквите анализи не само што се подига свеста кај граѓаните за значењето на транспарентното и отчетно постапување со државните пари, туку се добива и преглед за тоа која категорија на граѓани добива помалку од колачот, а поради низа причини заслужува повеќе. Така на пример, овие анализи се корисни за да се укаже на тоа дека „жените од руралните средини со ниско образование“ имаат потреба од дополнителна државна помош со цел стекнување нови вештини за тие да бидат поконкурентни на пазарот на трудот, или, пак, како одреден дел од пазарот влијае врз друг. Дополнително, ваквите анализи се од полза и при согледувањето дали постоечките даночни политики се во согласност со постојната состојба на теренот и тековните процеси во општеството, па оттука ќе биде и полесно за да се започне постапка за нивно ревидирање или модификување.

За да се изведе анализа на буџетски алокации, ќе биде потребно да се „изодат“ пет чекори, и тоа:

1. одредување точен и јасен проблем што ќе го испитуваме;

2. разбирање на административниот апарат, како и на владините тела кои се задолжени за проблемот кој го испитувате. Графички приказ во форма на мапа би бил од голема полза;
3. декодирање на расположливите буџетски ставки согласно вашата внатрешна методологија за полесна анализа на трошоците и сумите;
4. анализирање на буџетските податоци за програмите кои се поврзани со проблемите кои ги идентификувавме. Ова е најсуштествениот чекор. Тука треба да ги согледаме трендовите, трошоците, резултатите кои се постигнуваат со овие буџетски зафаќања и слично. Компаративен приказ со друга држава или сектор би ѝ дало дополнителна „тежина“ на анализата. Препорака за поинаков начин на прибирање, распределба и трошење на средствата е она што, исто така, се очекува од анализата;
5. подготвување извештај со прецизни и издржани наоди.

■ СЛЕДЕЊЕ НА СПРОВЕДУВАЊЕТО

Анализа на спроведувањето или следење на спроведувањето на дадена политика или активност е процес во кој одредени чинители набљудуваат и анализираат, а со тоа прибавуваат податоци за тоа кои се тековните резултати од таквите политички интервенции. Накусо кажано, чинителите согледуваат дали спроведувањето на дадената политика ги остварува претходно поставените цели. Согласно одредени прирачници за тоа како се води ваков тип анализа, главните прашања кои треба да нè водат во процесот се: „Дали ги преземаме/презедовме сите неопходни чекори и активности кои претходно се договорени?“ и „Дали преземените чекори резултираат со напредок?“. Следењето на спроведувањето ни дава податоци во реално време, а тие може да бидат преточени во описен, статистички или комбиниран извештај. Сепак, за следењето да биде засновано на емпирија и да биде стручно поткрепено, тоа треба да се води по претходно договорени параметри, критериуми и одредници кои се очекуваат. Освен извештаите, следењето може да се сподели и преку усна комуникација, електронска преписка, состаноци и белешки.

Сите прибрани податоци имаат огромна важност и се од исто толкаво значење и за останатите чинители и засегнати страни кои се под влијание на посреден или непосреден начин од политиките или активностите кои се предмет на следење. Ваквиот начин на следење може да придонесе и за рана детекција на одредени аномалии во јавните политики и нивно навремено елиминирање, што е од особена важност во чувствителните општествени области, како што се: стопанство, здравство и сообраќај.

■ АНАЛИЗА НА ПОСТИГНАТИТЕ РЕЗУЛТАТИ

И додека следењето на спроведувањето беше процес во којшто се добиваат податоци во реално време, анализата на постигнатите резултати е подолготраен процес чија главна цел е да се утврди полезноста и ефикасноста од спроведувањето на подолг рок на дадено решение или интервенција во јавите политики, по претходно утврден начин на оценување и носење суд. Друга дефиниција за анализа на постигнатото е онаа која упатува на тоа дека ова е процес во кој се мери постигнатото

и евентуалното остварување на општите и поединечните цели на дадена политика или интервенција засновано врз детално согледување и испитување, при што несомнено се детектираат позитивни и негативни особености. Овој процес е тесно поврзан со следењето, но она по што се разликуваат (освен времето во кое се одвиваат овие постапки) е тоа што свој суд може да донесат носителите на одлуки, но и дадена група заинтересирани страни, општата јавност, стручната јавност и надворешни консултанти. Со други зборови, процесот е толку напреднат, што ги мериме резултатите и исходот од интервенцијата, за разлика од мониторингот, кога процесите ги следиме на кратки временски интервали во смисла на нивниот тек и спроведување. Сите резултати, согледувања, проценки и анализи се систематизираат во извештаи или трудови, но овој пат придружени и со препораки со цел надминување на слабостите и акцентирање на предностите.

Стручњаците уверуваат дека ваквите анализи се прават заради три видови цели, т.е. намери:

- Анализа на постигнати резултати - наменета за дополнителен развој на даден сегмент од општеството чија цел е да се подобрат институционалните перформанси;
- Анализа за одговорност - да се обезбедат информации за носителите на одлуки;
- Анализа на знаењето - да се генерира разбирање и објаснување на дадена аполитика или интервенција.

Алатките за извршување на ваков вид анализа се речиси исти како и за останатите. Тие може да бидат од квантитативна, квалитативна или комбинирана природа, но вреди да ги споменеме:

Квалитативна

- аналитичка индукција (квалитативно истражување преку детално согледување и логицирање на она што е резултат и предизвици);
- фокус-групи (организирани и структурирани дебати со заинтересираните или засегнатите страни);
- етнографија преку интервјуа и разговори;
- набљудување преку учество и вклученост во процесот.

Квантитативна

- статистичка анализа преку алатки, како што се Excel, SPSS, STATA и сл.;
- дескриптивна анализа во која се гледа број, должина и споменување на одредена тема, појава или забелешка;
- описна статистика.

2. ВИДОВИ ДОКУМЕНТИ НА ЈАВНИ ПОЛИТИКИ И НИВНИ ОСОБЕНОСТИ

Секоја анализа треба да заврши со конкретен продукт. Во ова поглавје ќе се осврнеме токму на овие продукти, т.е. документи за јавни политики преку кои се дава осврт на дадена појава или проблем што е предмет на анализа и разработка. Документите за јавни политики се од исклучителна важност при следењето, анализирањето, застапувањето и лобирањето за одредена општествена сфера, проблем или тема. Сами по себе не преставуваат само трудови или документи во кои се дава осврт за даден проблем или појава, туку нудат и дополнителни податоци, како што се: препораки, сценарија за развој, фактографија, забелешки и предлози за подобрување и унапредување на состојбата поврзана со даденото прашање. Заедничко „сврзно ткиво“ за сите нив е тоа што мора да разработуваат јасен и недвосмислен проблем со кој не само што ќе го информирате читателот, туку и ќе го убедите во она за што се залагате. Секој од видовите документи кои се разработуваат подолу има различна структура, т.е. различни елементи ја прават неговата целина и кохерентност. Сепак, ако се направи груб пресек на она што е заедничко за сите, е тоа дека опис на проблемот, разработка на политички опции и нивна евалуација и заклучок е нешто што може да се забележи кај сите.

Во ова поглавје ќе се осврнеме на петте видови документи за јавни политики, и тоа: а) зелени книги (green papers); б) бели книги (white papers); в) кратки политички анализи (policy briefs); г) студии на јавни политики (policy study) и д) меморандуми. Поединечно ќе ги разработиме сите документи, ќе ги преставиме нивните најважните елементи, а ќе понудиме и примери за тоа како изгледа даден документ, и тоа токму од областа која ја покрива и разработува Поголавјето 20.

📖 Зелени книги (green papers)

Зелените книги преставуваат документи со кои Владата или соодветните владини тела сакаат да најават одредена политика или решение. Овој вид документи сами по себе претставуваат најава за општествена дебата и со нив всушност се повикуваат сите заинтересирани страни да дадат придонес со свој коментар, предлог или забелешка по однос на дадено прашање, намера или јавна политика. Зелените книги не се „затворен“ документ, односно на нив може и е пожелно да реагира секој оној кој е повикан во дадената област. Сепак, вреди да се напомене дека зелените документи може да циркулираат и во ограничен круг, односно пристап до нив да имаат само одредени субјекти, органи и/или страни за кои е проценето дека во првична фаза може да дадат соодветен и конкретен придонес пред дебатата да биде целосно отворена кон релевантната јавност.

Како што веќе споменавме, ова се документи кои најчесто ги подготвува Владата, владините тела или Европската комисија. Сепак, во последно време „зелена книга“ знаат да подготват и граѓанските организации, но единствено со намера да испровоцираат дејствие или акција од страна

на властите за поажурно вклучување во дадена област или сфера и отпочнување на процесот на јавна дебата и дискусија по однос на дадена јавна политика. На овој начин се повикуваат надлежните активно да се вклучат во подготовката на предлог-решение за дадена област и да се овозможи јавна дебата и дискусија со цел изнаоѓање најдобар предлог.

Пример 1: Зелен документ

Како „зелен документ“ од полето на Поглавје 20 ќе наведеме пример кој доаѓа од Обединетото Кралство, односно зелениот документ „Building our Industrial Strategy“ кој го издаде британската Влада минатата година. Со овој документ Владата повикува на дебата за утврдување нова стратегија и пристап за развој на британската индустрија по BREXIT и утврдување начини кои ќе гарантираат раст и развој согласно новите технолошки прилики кои треба да резултираат со пораст на животниот стандард и да обезбедат развој на економијата. Во документот се предлагаат низа мерки со кои се обезбедуваат инвестици во областа „истражувања и развој“, училишни реформи во насока на зајакнување на капацитетите и вештините на идните генерации, буџетски зафаќања за нови инвестиции во инфраструктурата и сл. Сепак, најважниот дел од документот е токму почетокот каде што засегнатите страни се повикуваат да дадат свое мислење, предлог или забелешка по однос на сите предвидени мерки до предвиден рок, преку е-пошта, преку веб-страницата каде што е прикачен документот или преку класична пошта.

Составни елементи на еден т.н. „зелен документ“ се вовед, каде што се дава мошне куса елаборација за потребата за одредена политика или решение, потоа аналитичкиот дел, каде што освен последиците од усвојување на понудената политика, се нуди и осврт на постојната состојба, како и предизвиците со кои може да се соочат засегнатите чинители и воопшто процесот на усвојување и применување на дадена политика. Последниот елемент од „зелениот документ“ е заклучокот каде што се сумираат главните точки од документот, се повикуваат страните на вклучување во дебата, но и се прецизира евентуален календар на активности и чекори кои предлагачот има намера да ги преземе со цел зајакнување на дебатата, подобрување на предлог-текстот, а сè со цел усвојување на конечно предлог-решение, т.е. политика. Зелената книга сама по себе претставува и почетна точка во процесот на подготовка на т.н. „бела книга“, која, пак, подетално е разработена подолу.

☐ Бели книги (white papers)

Белата книга претставува документ со кој се претставува предлог за политичко решение (закон, уредба и сл.) со кој предлагачот сака да реши одреден општествен проблем или недостаток. Предлог-решението поместено во белата книга, всушност, претставува сублимат на она што било првична замисла на предлагачот и добиените идеи и предлози кои се прибавиле со помош на т.н. „зелена книга“. Со други зборови, со нив

се информира јавноста што ќе се преземе како акција во иднина, а во некои земји во белите книги се поместени и цели предлог-закопи или решенија, со што и службено почнува јавната расправа и дебата по однос на предлог-текстот. Најчесто овие документи се во бела боја, што е знак за сите заинтересирани страни да се вклучат во постапката на коментирање и нудење предлози. Иако во минатото беа својствени за Владата или за Европската Унија, белите книги сè повеќе се објавуваат и од страна на невладините организации и здруженија со цел да дадат свој придонес кон подобрување на политичката рамка или решение за дадено прашање или општествена појава. Ваков вид документи не ретко се одлучуваат да издадат и претпријатија со цел да ги убедат своите и идни потрошувачи дека постојната палета производи и услуги кои ги нудат, како и плановите за во иднина се подобри споредено со оние на конкурентните субјекти. Како алатка за практикување партиципативна демократија и вклучување на заинтересираните страни во јавната дебата, од гледна точка на Поглавјето 20, **белата книга претставува официјален предлог со кој Владата, ЕУ или граѓанска организација нуди предлог-решение кое има цел подобрување на даден сегмент од индустрискиот сектор на државата (или ЕУ) за унапредување на растот и развојот на економската динамика и чувството на сигурност за отпорност кон предизвиците кои ги носи модерното време и технологијата.** Кога документот е усогласен помеѓу страните задолжени за негова подготовка, тој се претставува на јавни настани, дебатни собири и преку интернет-алатките со цел да се покаже отвореност кон процесот на прибирање идеи, а со крајна цел подобрување на конечната верзија на даденото предлог-решение.

Пример 2: Бела книга

Во белата книга „Digital Transformation of Industries: Digital Enterprise“ издадена од страна на Светскиот економски форум пред две години, се обработува тоа како големите претпријатија да „држат чекор“ под закана на малите и средните, како и на технолошкиот развој. Светскиот форум предлага воведување дигитален бизнис-модел и начин на делување, како и зајакнување на дигиталните вештини на постоечкиот и новиот кадар. Дополнително, Светскиот економски форум сугерира и промена на досегашните индикатори за перформанси со нови, својствени на дигитална ера, кои ќе даваат преглед во реално време и кои ќе нудат јасна слика при процесот на следење. Следствено на една бела книга, овој документ нуди и препораки, и тоа во форма на прашања кои имаат функција на индикаторска листа за оние претпријатија кои ќе се решат да ги применат советите на форумот.

Што се однесува, пак, до структурата на белите книги, најсуштествен дел е првото поглавје, односно извршното резиме, каде што се дава кус осврт на потребата од интервенција во дадената област, предложените решенија и импликациите кои ќе ги имаат тие по нивното усвојување. По извршното резиме, следи воведот, каде што се дава детален преглед на постојната состојба и предизвиците со кои се соочуваат засегнатите страни, по што следи аналитичкиот дел, каде што се прават хипотетички

сценарија за она што ќе донесе интервенцијата во оваа област, а се завршува со заклучок со главните поенти, препораки и идните чекори на предлагачот во поглед на даденото предлог-решение.

▣ Студија на јавна политика (policy study)

Овој документ претставува сестран аналитички осврт на даден специфичен проблем или појава. Од сите документи споменати погоре, но и оние кои следат подолу, студијата на јавна политика содржи најсеопфатна општествена вредност, т.е. нуди детален преглед на влијанијата и последиците од постоечките процеси, како и евентуални промени на јавните политики врз дадени општествени текови, засегнатите страни или категории граѓани. Јадрото на добра политичка студија е јасно и прецизно дефинирање и артикулирање на проблемот/прашањето/јавната политика кое се разработува во студијата. Следно што треба да му се понуди на читачот/читачката се критериумите по кои е избран дадениот проблем/прашање, односно аргументите и важноста како и зошто токму сега се обработува.

По ова следи главниот аналитички дел, односно разработката на дадениот проблем или тема, а авторот треба да понуди и алтернативни решенија на политиката или прашањето кое се разработува придружено со предностите и слабостите за секое од нив. Несомнено важен дел од политичката студија се препораките, т.е. препорачаниот модел на решение проследено со соодветни препораки за сите засегнати страни кои се вклучени во процесите. За разлика од другите, овој вид документ таргетира одредена група стручњаци, односно публика која извесно време веќе работи на дадената проблематика и е добро упатена. Токму заради тоа се препорачува во овој вид студии да се користат и базични истражувања, односно да се дадат информации и податоци кои би биле нови за читателите. Кога ја анализираме структурата на студијата на јавна политика, ќе забележиме дека нејзини составни делови се наслов, содржина, извршно резиме, вовед, објаснување на проблемот, политички опции и нивна оценка, заклучоци и препораки и библиографија.

Пример 3: Студија на политика

Во оваа студија на политика, авторите нудат рамка за процесот на донесување одлуки во индустриската политика за областа Емилија Романа во Италија за периодот по финансиската криза. Накратко, авторите стојат на ставот дека кризата во овој регион е резултат на немањето/неадекватноста на модел за регулација, како и на познатите убедувања дека пазарните текови мора да се регулираат сами од себе. Рамката ја сочинуваат четири столба, и тоа: а) права на поединецот да учествува во процесите на учење и развој; б) материјални и нематеријални стимуланси неопходни за развој; в) иновативни политики и г) точно утврдени територија каде што се применуваат елементите. По соодветната елаборација и презентирање на применливоста на рамката која се застапува, авторите на оваа студија на јавна политика нудат и препораки преточени во заклучок, каде што, меѓу другото, се сугерира регионите да создаваат индустриска политика својствена за регионот и преку посебни индустриски области да се поврзат со останатите делови од светот.

▣ Кратка политичка анализа на јавни политики (policy brief)

Доколку се побара накусо да се објасни што е тоа кратка политичка анализа на јавни политики, наједноставниот начин е да се каже дека овој документ претставува скратена верзија на студија на јавна политика. Имено, овој документ служи за накратко да се претстават главните наоди од студијата на јавна политика, како и главните препораки кои произлегуваат од неа. Овој документ е наменет за широка јавност, не само за стручната, па оттаму јазикот е разбирлив и прилагоден за сите, со убедлив тон и стил, а неговата должина не надминува 10 страници. Кратките политички анализи може да ги подготват сите релевантни чинители во општеството, но во последно време нив најмногу ги пишуваат претставниците од граѓанското општество. Слободно може да се каже дека тие се најцелисходниот документ за политичка комуникација, имајќи предвид дека 79% од политичките чинители во развиените земји ги посочуваат и како „главна алатка“.

Чинителите, вклучително и претставниците на медиумите, немаат доволно време да читаат долги анализи, како што впрочем се и студиите на јавни политики, па оттаму кусата должина на кратките политики анализи штеди време, а се соодветни и за нивно размножување преку snow ball пристапот. Носечки столб на овие документи е прашањето „што е целта на мојата кратка политичка анализа на јавни политики“, т.е. убедување на чинителите да ги земат предвид наодите од истражувањето, и второ „како да се надминат откриените слабости“, односно да се убедат чинителите во целисходноста на предложените препораки. Структурата на овие политички документи ја чинат шест елементи: наслов, извршно резиме, контекст и значење на проблемот, критика за политичките опции, препораки и извори.

Пример 4: Кратка политичка анализа на јавни политики

Како пример за кратка политичка анализа на јавни политики е онаа под насловот „Реосмислување на индустриската политика“, каде што авторите даваат осврт на последиците од климатските промени, посткризната состојба во Европа и влијанието на кинеската економија. Обработувајќи ги овие фактори кои претставуваат товар за постојните индустриски односи во Европа, авторите ги повикуваат националните влади, но и ЕК да размислат за интервенции со кои ќе се поттикне конкурентноста и иновативноста, особено во поглед на „зелената економија“. Дополнително, авторите упатуваат и на интервенција во поглед на вештините на постојната работна сила. Сите овие активности е пожелно да бидат еднакво насочени кон сите субјекти во даден сектор, а не само кон едно или неколку претпријатија, со цел да се обезбеди рамноправност и неповреда на конкурентноста како таква.

☐ Политички меморандум

Политичкиот меморандум е најкусиот од сите документи за јавна политика. Неговата должина варира од 100 зборови до најмногу две страници. Во овој документ се поместуваат најзначајните наоди и/или препораки кои имаат цел да ги запознаат носителите на одлуки на брз и ефикасен начин. Текстот е „стегнат“, со висок интензитет на информирање, а сè со цел за носителите кои немаат многу време да донесат брза, но ефикасна одлука, која се темели на претходни наоди, издржани препораки и насоки за подобрување на дадена јавна политика.

Пример 5: Политички меморандум

ЦИКП во рамки на проектот „Смарт Старт“, кој има цел унапредување на законската и финансиската средина за основање и водење социјални претпријатија, изготви политички меморандум со којшто ги запозна претставниците на МТСП и останатите соодветни чинители за тоа што е потребно за да се подобри постојната состојба во РМ во поглед на ова прашање. Во меморандумот се препорачува: (1) донесување законот за социјално претприемништво, со што ќе се обезбеди институционално регулирање на работата на организациите и субјекти од оваа област, како и критериумите за основање и водење социјално претпријатие, (2) зајакнување на претприемачките капацитети на заинтересирани граѓански организации кои сакаат да се трансформираат во социјални претпријатија преку дополнителни обуки и семинари со цел нивна ефективна трансформација и (3) интензивирање на размената на искуства и добри практики помеѓу самите организации и претпријатија со цел дополнителна промоција на оваа економска дејност.

Овој вид документи се презентираат за време на состаноци и/или тркалезни маси, помеѓу стручњаци и носители на одлуки кои се добро упатени во проблематиката, по што групата гради консензус и предлог за конечно решение. Најчесто циркулираат четири видови политички меморандуми, и тоа: а) заднински меморандум, кој се фокусира на контекстот и историската заднина на дадениот проблем; б) меморандум за наоди, кој првенствено ги запознава читателите и носителите на одлуки со резултатите од спроведено истражување или анализа на дадена јавна политика; в) меморандум на сценарија, кој се занимава со тоа да ги предочи сите алтернативни решенија, нивната ефикасност, применливост, како и трошоците за нивно донесување и спроведување; г) меморандум за одлука, каде што се поместени можните опции за носење одлука (време и околности) и д) акциски меморандум, кој претставува извесно надополнување на меморандумот за одлука, т.е. нуди акциски план со чекори и календар за спроведување на препорачаната одлука.

Структурата на политичкиот меморандум е едноставна, имајќи ја предвид неговата должина/наслов, при што тој мора да биде информативен и веднаш да им даде до знаење на читателите за која јавна политика станува збор и што се нуди подолу, потоа се дава исклучително кусо извршно

резиме на постојната состојба и намерите за промена или воведување нова јавна политика, по што следат препораките за надминување на детектираните слабости или недостатоци на таксативен начин.

3. КОМУНИКАЦИЈА И ЗАСТАПУВАЊЕ НА ПРОДУКТИТЕ НА АНАЛИЗА НА ЈАВНИ ПОЛИТИКИ

Независно каков документ за јавна политика ќе подготват, невладините организации и тинк-тенк центрите мора да имаат на ум дека со тоа не завршува процесот на залагање, застапување и промена на дадена состојба, измена на некоја јавна политика или воведување нова. Напротив, изминат е само половина од патот кој треба да се изоди. Имено, потребно е издадените производи да стигнат до соодветните и релевантни чинители кои се во позиција да ја донесат промената за која се залагаме или заговараме. Поради тоа, во поглавјето подолу ќе претставиме две значајни алатки со кои, всушност, се ефектуираат аналитичките производи - платформа за комуникација и платформа за застапување. Дополнително, ќе ги преставиме најзначајните елементи за секоја од платформите, како и најефективните алатки за целосна реализација на гореспоменатите платформи.

Познавачите на оваа проблематика уверуваат дека станува збор за есенцијални фази од постапката на донесување одредена промена во постојна јавна политика или залагање за донесување сосема нова. Притоа, периодот и времето кога се презентираат и објавуваат наодите и резултатите од дадени анализи и истражувања се клучни за тоа дали тие ќе резултираат со одреден ефект и ќе предизвикаат промена или не. Со други зборови, познавачите препорачуваат промоција и претставување на резултатите и наодите во време кога дадената тема е сè уште „жешка“, т.е. дебатата по однос на неа е во ек, освен кога станува збор за постојано присутна и значајна тема (на пр. подобрување на инвестициската клима во РМ), па конкретното време во овој случај и не игра толку важна улога. Имањето вакви платформи, дадената невладина организација или тинк-тенк центарот ги прават кредибилни, препознатливи и релевантни чинители во јавниот живот и дискурс. И двата пристапа (комуникација и застапување) повлекуваат, најчесто, јавен настап, па оттаму мора да се внимава на јазикот и пораката, т.е. дали е наменет за потесен круг чинители или, пак, се обраќаме кон целокупната јавност. Дополнително, треба да се внимава и на фактот дека понекогаш активностите за комуницирање и застапување може да изискуваат и финансиски средства, па оттаму навремена и соодветна буџетска распределба е клучна за нивно ефикасно спроведување. Со практикувањето на комуникацијата и застапувањето, организацијата кон јавната дебата дава свој придонес, што треба да не прави особено горди, но истовремено и одговорни бидејќи на овој процес мора да се посвети должно внимание, стручност, енергија и време. Работењето на овој начин му дава севкупен квалитет на процесот, но, исто така, претставува и позитивен пример за останатите помали организации или за оние кои немаат искуство со овој начин на работа.

Важно е да се спомене дека секоја организација која сака да се прикаже како стручна и релевантна, мора да има осмислено вакви платформи и за секој проект е потребно да се осмислат засебни акциски планови кои се скроени „по мерка“ и кои соодветствуваат со природата, активностите и целите на проектот. Во поглавјето подолу ќе се обидеме да ги објасниме овие две платформи, иако треба да се спомене дека помеѓу нив има висок степен на комплементарност и најчесто одат „рака под рака“.

☐ Комуникација

Во процесот на комуникација на одредена порака, наод, вест или предлог, од суштествена важност се две точки: која е пораката која сакаме да ја испратиме и кому сакаме да ја испратиме. Кога станува збор за првата точка, т.е. содржината на пораката, таа треба да нуди информации, докази или знаење со кое ќе се збогати, поттикне или динамизира процесот на јавна дискусија или дебата по однос на дадено прашање, проблем или појава. Пожелно е, доколку тоа го дозволува природата на анализата или податоците, содржината на главната порака да биде поткрепена со бројка, статистика, инфографикон или слика, што би било додадена вредност кон неа. Исто така, мора да се даде и кус осврт на применетиот пристап и начинот на прибирање и обработка на податоците со цел да се даде уверување дека станува збор за поткрепена анализа и резултати. Кога станува збор за комуницирање на пораката, треба да внимаваме и на тоа кон кого ја упатуваме, па врз основа на тоа, и соодветно да биде „спакувана“. Со други зборови, целната група треба да соодветствува на пораката – општа јавност, одреден круг стручњаци, засегнати страни и сл. Исто така, треба да се има на ум дека процесот на комуникација не претставува еднонасочна улица по која единствено се движи „испраќачот“ кон целната публика. Овој процес несомнено претставува двонасочна патека од која „испраќачот“, исто така, мора да осознае и дознае нешто ново и суштествено. Така на пример, воспоставувањето на механизам за повратна комуникација, односно повратно мислење по однос на веќе испратена порака, се смета за карактеристика која упатува на тоа дека дадена организација, или тинк-тенк центар, стручно и вешто се однесува во процесот на комуникација. Со примена и на наједноставни алатки, како што се, на пример, овозможување на простор за коментар на веќе прикачена публикација или мерач на преземени документи од вашата интернет-страница, може да послужи како показател за интересот, мислењето или преференциите на читателите. Од друга страна, пак, ова може да ни помогне да ги насочиме нашето внимание и истражувачкиот интерес во иднина согласно повратните информации кои може да претставуваат логично продолжение на истражувањето, но овој пат опфаќајќи нова нишка или сосема друга област. Од суштествено значење е и потребата од номинирање лице кое ќе биде задолжено за водење на комуникациските процеси во организацијата, кое тесно ќе соработува со истражувачкиот и извршниот тим на канцеларијата. На овој начин се поставува стабилен механизам и шема на делување, а организацијата оддава впечаток на стручност и координираност.

Праксата покажува различни начини на комуницирање и пренос на пораката до соодветната публика. Доколку направиме груб пресек

на алатките за комуницирање, како најчести и најефикасни ќе ги препознаеме следниве:

- **Дискусии, конференции, дебати, тркалезни маси.** На нив треба да бидеме кратки и концизни бидејќи сите настани се ограничени, па така, она што се бара е кратка и концизна информација.
- **Користење директориум со електронска пошта за испраќање најнови публикации и документи за јавни политики.** Ова е мошне корисен и прилично ефикасен начин за тоа како да допреме до соодветните чинители. Преку редовна преписка со нив, ги известуваме за тоа што е најново во поглед на нашата работа и истражувања, при што евентуално ги прикачуваме како прилог најновите аналитички изданија од нашата/вашата организација. Ваквите известувања може да бидат и графички обработени и стилизирани во унифициран стил и изглед, со што ќе добиеме на препознатливост и изградба на бренд на самата организација. Логото на организација, логото на проектот и неговиот наслов, логото на донаторот и датумот треба да предничат во овој начин на комуникација.
- **Изјави, фељтони и колумни во печатени и електронски медиуми.** Овде можеби станува збор за најефикасниот начин да се пренесе пораката. Ваквите активности имаат најпродорен карактер и допираат мошне далеку и бргу не само до стручната и соодветната јавност туку и до општата. Во случај на јавен настап, односно давање изјава за телевизија или интернет-портал преку видеозапис или поткаст, мора да внимаваме на тоа дека секогаш мора да бидеме што е можно пократки и поконцизни. Прилозите во ТВ-дневници и на интернет не траат подолго од 2,5 минути, па така, нашите изјави мора да бидат кратки и полни со информации. Во спротивно, новинарот/новинарката ќе биде принуден при процесот на монтажа да одбере тонско парче од изјавата кое, според негова или нејзина проценка, најмногу одговара на првичната теза на прилогот кој го подготвува.
- **Прес-конференции.** Овде станува збор за настан кој е во целосна надлежност, организација и одговорност на субјектот кој ја свикува неа. Прес-конференцијата најчесто е тематска и се однесува на најновите наоди или резултати кои се поместени во даден аналитички документ. Таа треба да има воведен дел, во кој ќе се презентираат најновите информации и наоди, а потоа се остава простор за прашања од новинарите. Сепак, треба да се очекува дека освен за дадената тема, новинарите може да пројават интерес и за други теми и да побараат став од оние кои ја водат прес-конференцијата по однос на други прашања и актуелни состојби.
- **Соопштенија за јавноста.** Соопштенијата за јавност се налик на политичките меморандуми, но во наративен стил соодветен за јавна објава. Тие треба да бидат куси, најмногу една страница, и се испраќаат до јавните гласила доколку се сака да се информира стручната или општата јавност за одредени нови наоди, резултати,

препораки или информации кои придонесуваат кон јавната дебата за надминување на дадена појава, проблем или потреба.

- **Блогување/влогување.** Ова е современ начин на комуницирање. Блогерството претставува непосреден начин на комуницирање со стручната публика или јавност по однос на дадено прашање или препорака која се застапува, а е во насока на решавање на даден проблем или интензивирање на стручната дебата. Придобивката од овој начин на комуницирање е тоа што техничките можности нудат двострана комуникација, односно коментирање или споделување став по однос на прикачениот текст со читателите, што може да придонесе за дебатата, но и изродување нови гледишта, ставови и препораки. Блогерскиот текст се објавува на посебен блог кој може да биде подстраница на службената интернет-страница на организацијата, посебна блог-страница на организацијата или, пак, да биде на некоја од познатите платформи кои нудат вакви опции. Текстот треба да биде од 40 до 50 редови, со јасно дефинирани поенти и ставови кои може да бидат лични или во име на организацијата, но придружени со препораки за донесувачите на одлуки. Исто така, може да се прикачи и соодветна фотографија или инфографик во улога на поткрепа на она што е напишано. Што се однесува, пак, до влогирањето, тоа претставува комуницирање со стручната или општата јавност преку прикачување видео излагање или порака на интернет-страницата на самата организација, на нејзиниот профил на некоја од социјалните мрежи, на нејзиниот YouTube канал или на некоја од влогерските платформи. За ова е потребна соодветна техника, односно камера или фотоапарат со опција за снимање видеоклип со солидна резолуција што подоцна ќе биде прикачен на соодветниот комуникациски канал. Клипот каде што се дава изјавата може да биде со крупен или широк кадар, но времетраењето на излагањето, односно елаборацијата на главните аргументи, поенти и препораки не треба да надминува повеќе од 5 минути. И во овој случај се јавува додадената вредност на ваквиот вид комуникација – можност за преписка и размена на ставови и мислења со следбениците, што придонесува кон квалитативна динамика на самата дебата.
- **Објава на инфографици, ГИФ-ови и содржини на социјалните мрежи.** И ова претставува современа алатка за пренос на пораката до јавноста. Графички обработените содржини или едноставните прикачувања во форма на текстови на социјалните мрежи се корисен и ефикасен начин да се сподели она што е став или наодот на организацијата со пошироката јавност. Најповолно би било доколку во самата организација има вработено лице кое ќе биде задолжено за графичка обработка на податоци и тесно ќе соработува со лицето задолжено за комуникации, истражувачкиот кадар и извршниот тим во канцеларијата. И овде е овозможена двонасочната комуникација – т.е. прибирање мислења и ставови од оние кои се следбеници и се чувствуваат повикани да коментираат.

Сумирано, кога зборуваме за комуникацискиот процес, треба да нагласиме дека станува збор за процес кој изискува внимание, време, енергија, но и креативност. Дополнително, потребна е и координираност помеѓу соодветните оддели во организацијата со цел да се понуди квалитетен и

издржан комуникациски производ, а со тоа и постигнување на крајната цел – комуникација и продор на пораката која сакаме да ја споделиме. Колку за потсетување, во процесот на комуникација мора да се запазат конкретни чекори, кои можеме да ги преточиме во листа која, пак, може да ни служи како водилка секогаш кога сакаме да искомунцираме одредена порака или вест. Во т.н. листа за проверка (checklist) особено внимание треба да посветиме на:

- изберете ја вашата порака;
- одредете ги најефикасните канали;
- одредете ја целната публика;
- изберете го вашиот комуникациски формат;
- подгответе соопштение за печатот;
- ако е можно, централизирајте ја „точката за повратни информации» (една е-пошта, една веб-страница, едно лице за контакт...).

Застапување

Накусо и едноставно кажано, застапувањето претставува обид да се влијае врз процесот на донесување одлуки со цел негово забрзување или модификување на конечната одлука. Друга дефиниција која можеме да ја употребиме за застапувањето е ангажман во нечие име и за одредена причина со цел грижа и артикулација на интересите и гледиштата на засегнатите страни по однос на даденото прашање за кое се води јавна расправа. Како такво, застапувањето најчесто е насочено кон носителите на одлуки и елитата, но тоа може да биде насочено и кон одреден стручен дел од јавноста или, пак, целата јавност, првенствено подигнувајќи ја нивната свест и посветеност за одредено прашање или појава. Во вториот случај, сепак, посредно се цели кон носителите на одлуки кои под притисок на граѓанското општество и јавното мнение се очекува да преземат соодветен чекор или акција. Застапувањето најчесто може да се јави во два облика, и тоа: а) индивидуално застапување – застапување кое е насочено кон одредена личност или мала група луѓе – одлучувачи; б) систематско – кога се бара одредена промена или измена на институционално ниво, при што се цели кон сите задолжени и релевантни чинители во синџирот на одлучување. Што се однесува, пак, до застапувачите, т.е. лицата кои го водат овој процес, може да бидат индивидуалисти од дадена организација, движење или неформална група која „сама ја води битката“ по однос на дадено прашање или појава или, пак, тоа го води самата организација, при што во погон се вклучуваат „сите расположливи ресурси“, како што се: истражувачките, комуникациските и застапувачките капацитети. Многу често застапувањето се поистоветува со лобирањето, водењето кампањи, организирањето настани и слично. Сепак, застапувањето претставува „чадор“ кој ги поклопува сиве овие активности и чекори, кои меѓу себе се дополнуваат во соодветно време и околности.

Со креирање на платформа за застапување, невладините организации и тинк-тенк центрите може да постават солидна основа за да се зајакне свеста на јавноста (на дел или во целина), да ги кренат очекувањата и

со тоа да се изврши притисок врз носителите на одлуки да постапат согласно барањата. Самата платформа за застапување треба да ги опфаќа чекорите кои ќе бидат преземени за застапувањето. Во овој дел мора да се нагласат четири елементи без кои платформата не може да се ефектуира: 1) Проценка на постојната правна рамка – тука се прави анализа за тоа кои се пречките, предизвиците и можностите на актерите кои ќе го вршат застапувањето; 2) Проценка на јавното мнение – тука се анализираат упатеноста и нивото на свест и разбирање кај јавноста за дадениот проблем, или појава, кој треба да резултира со зголемување на степенот, како на разбирање така и на свеста за барање и инсистирање за промени; 3) Пристап до канали за застапување – посебен план кој посочува и утврдува кој канал и медиум на комуникација ќе бидат искористени за пренос на пораката; 4) Мапирање на соодветните и релевантни чинители до кои треба да се пристапи со наоди, решенија, предлози и препораки, начини на пристапување (застапување), како и степен на нивна упатеност и познавање на проблемот/појавата; и 5) Мониторинг и проценка на постигнатите резултати – ова е постапка во која се прави сеопфатна проценка на дотогаш постигнатото, се бележат успешните чекори, но и оние чекори со кои се потфрлило со цел нивно избегнување во иднина.

Подолу можете да најдете табела која може да послужи како водилка во Вашите активности за лобирање и таа ве наведува претходно да ги осмислите сите неопходни чекори со цел успешно застапување. Таа претставува образец за подготовка на солиден акциски план за дадено прашање:

Цел(и)	Показатели / индикатори	Целна група	Партнери / сојузници	Активности / чекори	Време	Задолжени / одговорни страни

Треба да се има на ум дека застапувањето, освен интелектуални и временски ресурси, повлекува и финансиски средства, па така, навремено планирање и буџетирање на ставки со кои ќе се покријат трошоците се од исклучително значење за ефикасно завршување на процесот. Дополнително, од голема важност е да се негуваат постојани и добри односи и врски со релевантните чинители, но и со медиумите, бидејќи првите ни требаат за разговор и убедување, додека, пак, оние вторите да бидат уверени дека соработуваат со кредибилен партнер чии пораки, ставови и идеи заслужуваат да се најдат во ТВ-дневниците, на страниците во весникот или на нивните портали. Вреди да се спомене и фактот дека членството на организациите и тинк-тенк центрите во трети мрежи и активности за застапување, а по однос на заедничка кауза и уверување, претставува додадена вредност за самата единка и се дава до знаење дека организацијата го цени трудот и активностите на останатите субјекти кои делуваат и работат по однос на дадено прашање.

▣ **Форми за застапување**

Сега доаѓаме до можеби најсуштественото, т.е. формите и облиците на застапување. Иако постојат мноштво форми, во овој прирачник поместуваме седум за кои сметаме дека се најчести, но и најефикасни за остварување на нашите застапувачки цели и планови.

- **Лобирање.** Лобирањето, всушност, е чин со којшто сакаме да влијаеме на релевантни страни по однос на даден проблем или појава, нудејќи издржани предлози и решенија. Може да се јави во повеќе форми, вклучително и во подолу наведените (од 2 до 7), но, сепак, го истакнуваме како посебен облик бидејќи може да се применува во службена и неслужбена форма. Кога е во службена, лобирањето се јавува во форма на праќање писма, организирање конференции, настани и слично, додека, пак, неслужбениот облик, како на пример: приоѓање на носител на одлуки по настан, неформален телефонски разговор, неформална вечера и друго, исто така, може да донесе значаен успех и пробив.
- **Подготовка на политички меморандуми.** Ваквите документи за јавни политики може да бидат корисна алатка и лесни за дистрибуција на наши и настани организирани од трети страни, при што на ефикасен начин се дава до знаење за ставот на организацијата и решенијата кои ги нуди. Овие документи може да се размножуваат на настани од службен и неслужбен облик.
- **Состаноци лице в лице.** Овие состаноци се од потесен карактер и на нив може да присуствува еден претставник на органи или институција, но и повеќе. Важно е да се спомене дека овие состаноци најчесто траат пократко и застапувачите мора да се добро подготвени и убедителни за да постигнат пробив и резултати. На нив треба да се презентираат главните наоди од нашите анализи, но и сиже од препораки за кои сметаме дека ќе донесат подобрување на дадена јавна политика. По завршувањето на ваквите состаноци, препорачливо е да се заблагодариме за одвоеното време преку е-пошта или писмо.
- **Состаноци со заинтересирани страни.** Со оваа форма може да се пренесе значајни информации кои може да помогнат во процесот на уверување и убедување на засегнатите страни. Во вакви случаи, секогаш бидете кратки и концизни и водете се по претходно утврден список на поенти кои сакате да ги истакнете. На ваквите состаноци може да присуствуваат вработени од јавната служба од различни ешалони, академски работници, засегнати граѓани и субјекти, останати соработници од граѓанското општество и сл.
- **Пишување писма.** Можеме да испратиме електронска пошта, но, исто така, и писмо по стандардна пошта. Како и да е, и во двата случаја мораме да бидеме кратки и концизни, со доза на фактографија, статистика и препораки, со што ќе понудиме целосна слика за тоа како гледаме на дадената состојба и кои се нашите предлози за нејзино подобрување.

- **Кампањи.** Овие активности претставуваат подигање на јавната свест на населението или на дел од општеството по однос на дадено прашање, истовремено вршејќи притисок врз носителите на одлуки и барајќи нивна акција. Тие можат да се одвиваат преку различни канали и форми, и тоа; ТВ, радио, интернет, улични собири, манифестации, маршеви и сл. Целта на кампањата е да се придобијат што е можно поголем број приврзаници и поддржувачи. Поретко кампањите се во форма на состаноци и средби со политичари и носители на одлуки до кои е потешко да се пријде, иако и тоа може да се смета како кампања.
- **Брифинзи.** Брифинзите се одржуваат на одреден временски период, при што во седиштето на организацијата или тинк-тенк центарот се покануваат претходно таргетирани чинители кои се релевантни во полето каде што се работи, независно дали станува збор за чинители со моќ на одлучување или, пак, се од граѓанското општество. На овие настани се информираат присутните за напредокот во нашата работа, наодите и препораките за кои се залагаме, како и за евентуалните промени во ставовите или текот на соработката со партнерите, чинителите или соработниците.

ЗАКЛУЧОЦИ

Овој прирачник ни помогна да осознаеме неколку работи кои се однесуваат на процесот на анализа на јавни документи, нивна комуникација и застапување на она зашто се залагаме со/во нив. Во првиот дел увидовме дека во поглед на анализата на даден проблем или појава најпрвин треба да го разбереме самиот проблем, а потоа да пристапиме кон избор и објаснување на релевантните цели и ограничувања. Откако овој чекор е преземен, продолжуваме со избор на модел за решенија, по што следи најсуштествениот дел - анализа на решенијата. При анализата на решенијата, првично вршиме избор на категории на влијание за целите, па конкретно дефинирање на алтернативните политички решенија, а потоа следи предвидување на влијанието врз алтернативните политички решенија. Како завршен чекор од анализата правиме оценка/вреднување на влијанието на алтернативните политички решенија, а сето ова го завршуваме со конечна оценка и препорака. Како најкорисни аналитички методи ги споменавме: 1) квантитативни – анкети (во електронска форма, телефонски или теренски); 2) квалитативни – интервјуа, фокус-групи, набљудувања; и 3) матрици – ПЕСТ (анализа на политичките, економските, социјалните и технолошките фактори) или SWOT (анализа на предности, слабости, можности и закани).

Дополнително ги објаснивме и шесте типови анализи кои можеме да ги спроведеме во зависност од проблемот и условите - анализа на состојбата и чинителите, анализа на политиката/програмата, анализа на буџетските алокации, следење на спроведувањето и анализа на постигнатите резултати. Анализите најчесто ги преточуваме во аналитички продукти – т.е. документи на јавни политики. Споменавме пет видови, и тоа: а) зелени книги (green papers); б) бели книги (white papers); в) кратки политички анализи (policy briefs); г) студии на јавни политики (policy study) и д) политички меморандуми. Зелената книга претставува документ со којшто Владата или соодветните владини тела сакаат да најават одредена политика или решение. Со нив, всушност, се повикуваат сите заинтересирани страни да дадат придонес со свој коментар, предлог или забелешка по однос на дадено прашање, намера или јавна политика. Зелената книга е основа за белата книга, која, пак, претставува сублимат на она што било првична замисла на предлагачот и добиените идеи и предлози кои се прибавиле со помош на т.н. „зелена книга“. Имено, со белите книги се информира јавноста што ќе се преземе како акција во иднина. Од друга страна, студијата на јавни политики, сестран аналитички осврт на даден специфичен проблем или појава содржи најсеопфатна општествена вредност, т.е. нуди детален преглед на влијанијата и последиците од постоечките процеси, како и евентуални промени на јавните политики врз дадени општествени текови, засегнатите страни или категории граѓани. За разлика од овој документ, кратките политички анализи претставуваат скратена верзија на студија на јавна политика. Имено, овој документ служи за накратко да ги претстави главните наоди од студијата на јавна политика, како и главните препораки кои произлегуваат од неа. Овој документ е наменет за широка јавност, а не само за стручната, па оттаму јазикот е разбирлив

и прилагоден за сите, со убедлив тон и стил. Како последен документ го анализираме политичкиот меморандум – документ не подолг од една страница во кој се поместени најзначајните наоди и/или препораки кои имаат цел да ги запознаат носителите на одлуки на брз и ефикасен начин.

Документите сами по себе имаат ограничен капацитет на влијание доколку не продрат до соодветните чинители и јавноста. Споменавме дека најефикасен начин за тоа е преку платформите за комуникација и застапување. Овие две платформи, т.е. процеси, се надополнувачки и најчесто одат „рака под рака“. Платформата за комуникација нуди патоказ за тоа како да се искомунуцира одредена анализа, резултат, наоди и/или препораки во јавноста преку соодветни канали, како што се: дискусии, конференции, дебати, тркалезни маси, користење на директориум со електронски пошта, изјави, фељтони и колумни во печатени и електронски медиуми, прес-конференции, соопштенија за јавноста, блогување/влогување и објава на инфографици или ГИФ-ови на социјалните мрежи. Како надополнување на комуникацијата на наодите може да послужи застапувањето, со што се постигнува поголем продор во јавноста и убедување на чинителите за полезноста на она за што се залагаме. Оваа платформа претставува обид да се влијае врз процесот на донесување одлуки со цел негово забрзување или модификување на конечната одлука, при што целна група се носителите на одлуки, но и јавноста, каде што преку подигнување на свеста по дадено прашање, исто така, вршат притисок за надминување на претходно утврдени пречки. Како најкорисни алатки за спроведување на застапувањето, посочивме на: лобирање, подготовка на политички меморандуми, состаноци лице в лице, состаноци со заинтересирани страни, пишување писма, кампањи и брифинзи.

Сето ова го заклучува овој прирачник кој несомнено нуди патоказ за тоа како од анализа и подготовка на аналитички труд да стигнеме до конкретна промена или подобрување на дадена јавна политика. Овој прирачник е изработен во рамките на проектот „**Јакнење на капацитетите и механизмите за поддршка на реформскиот процес на Поглавје 20**“, кој започна во мај 2017 година во реализација на проектните партнери Фондација за Претприемачки сервис за млади, Фондација за Менаџмент и индустриско истражување и Здружение за рурален развој „Јавор“ -Зрновци. Проектот е финансиран од Европската Унија преку ИПА Програмата за поддршка на граѓанско општество и медиуми 2015 и ќе трае до мај 2019 година.

Главната цел на проектот е активно вклучување во реформскиот процес на Поглавје 20 преку структурирани напори од страна на мрежата на граѓански организации „YES Network“ (www.yes-network.org). Мрежата беше креирана во 2014 година и претставува моќен механизам за координација и поврзување на граѓанските организации со јавниот и приватниот сектор на полето на претприемништвото. Преку имплементација на активностите, проектот цели да постигне координација помеѓу граѓанските организации во реформскиот процес за Поглавје 20, да ги зајакне капацитетите на граѓанските организации

за креирање политики, вмрежување и следење на политиките за Поглавје 20 на национално и локално ниво, да се подобри координацијата и трансферот на знаење помеѓу граѓанските организации и останатите релевантни чинители и да се подигне свеста за значењето на Поглавје 20 за целокупниот напредок на земјата кон ЕУ.

Главни резултати на проектот се очекува да бидат:

- Основање платформа „Поглавје 20“ и ресурсен центар за следење и евалуација на имплементацијата на Поглавје 20 - Претпријатија и индустриска политика;
- Зголемени капацитети на граѓанските организации за креирање и следење политики и вмрежување преку регрантирани проектни активности и обуки;
- Подготовка на политики преку креирање документи за јавни политики, експертски обуки и интернационален форум за најдобри практики;
- Зголемена свест за важноста на Поглавје 20 во процесот на пристапување кон ЕУ, преку разновидни активности за дисеминација.

Ресурсниот центар на Поглавје 20 (www.poglavje20eu.org), покрај останатото, ќе овозможи пристап и до алатките на Поглавје 20, чиј составен дел е и овој прирачник, а кои имаат цел градење на капацитети на граѓанските организации преку подобро разбирање на процесите на креирање политики, како и преку унапредување на вештините за мониторинг и застапување.

КОРИСТЕНИ РЕСУРС

- What is policy analysis? (n.d.), достапно на https://blackboard.vcu.edu/bbcswebdav/users/martinkj3/Readings_711/weimerclass9.pdf
- Patton, C. V., & Sawicki, D. S. (n.d.) Basic Methods of Policy Analysis and Planning, 2012.
- Young, E., & Quinn, L. (n.d.) Writing Effective Public Policy Papers, 2012, достапно на http://www.icpolicyadvocacy.org/sites/icpa/files/downloads/writing_effective_public_policy_papers_young_quinn.pdf
- Constant, L. (n.d.) How To plan, write and communicate an effective Policy Brief, достапно на <https://www.researchtoaction.org/wp-content/uploads/2014/10/PBWeekLauraFCfinal.pdf>
- Policy Memo, Duke Writing Studio, достапно на <https://twp.duke.edu/sites/twp.duke.edu/files/file-attachments/policy-memo.original.pdf>
- Hovland, I., Successful Communication A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations, 2005, достапно на <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/192.pdf>
- SecurePART, Guide for promoters of communication activities in the field of security research: a special focus on CSOS, достапно на http://www.securepart.eu/download/guidepromoters_140920215150922174556.pdf
- Volunteer youth corps inc., NATIONAL COORDINATING COALITION ADVOCACY PLAN - A guide towards creating positive change for the National Coordinating Coalition, 2016, достапно на <http://nccgy.org/wp-content/uploads/2016/06/NCC-Advocacy-Plan-Final.pdf>
- J., Casey, understanding advocacy: a primer on the policy making role of nonprofit organizations, 2011, достапно на https://www.baruch.cuny.edu/mspia/centers-and-institutes/center-for-nonprofit-strategy-and-management/documents/Casey_UnderstandingAdvocacyaPrimeronthePolicyMakingRoleofNonprofitOrganizations.pdf
- M., Sutrop, R., Steel-Jasinsk, 12 YEARS OF TRIALOG ADVOCACY SUCCESSES FROM EU-12, 2012, достапно на http://www.trialog.or.at/images/doku/trialog_advocacy_guide.pdf
- P., Bianchi, S. Labory, Industrial policy after the crisis: the case of the Emilia-Romagna region in Italy, Salzburg Global, Special Issue: Industrial Policy after the Crisis, Volume 32, Issue 4, 2011, pages 429-445, достапно на https://www.salzburgglobal.org/fileadmin/user_upload/Documents/2010-2019/2014/534/2_Bianchi_P.and_Labory_S.Industrial_Policy_after_the_Crisis.Policy_Studies.Vol.32_4.2011.pdf
- SOS Children's Villages, THE ADVOCACY STRATEGY KIT - A guide to a carefully worked out advocacy strategy, 2016, достапно на <https://journalistforbundet.dk/sites/default/files/201703/20160426SOSTheadvocacystrategykitA416sWEB.pdf>

- A., Cutter, I. Fenn, F., Seath, Advocacy toolkit - Influencing the post-2015 development agenda, 2016, достапно на https://civicus.org/images/stories/SD2015%20Post-2015%20Advocacy%20Toolkit_FINAL.pdf
- What is Stakeholder Analysis. (n.d.) World Bank, достапно на <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/PoliticalEconomy/PDFversion.pdf>
- CHAPTER3: SITUATION ANALYSIS. (n.d.) Institutional Repository of the North-West University, достапно на http://dspace.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/10098/Cronjé_K_Chapter_3.pdf?sequence=4
- Fisher, F., Miler, G. and Sidney, M. (2007). PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC POLICY. 1st ed. достапно на [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC%20POLICY%20\(Public%20Administration%20and%20public%20policy%20125\)%20Handbook%20of%20Public%20Policy%20Analysis%20Th.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC%20POLICY%20(Public%20Administration%20and%20public%20policy%20125)%20Handbook%20of%20Public%20Policy%20Analysis%20Th.pdf)
- Health Policy Project. 2014. "Capacity Development Resource Guide: Policy Analysis" Washington, DC: Futures Group, Health Policy Project, достапно на https://www.healthpolicyproject.com/pubs/272_PolicyAnalysis.pdf
- Pant, H. (2016). A Guide to using Budget Analysis. Centre for Budget and Governance Accountability (CBGA), достапно на <http://www.cbgaindia.org/wp-content/uploads/2017/01/Designed-Budget-Analysis-final.pdf>
- HANDBOOK ON PLANNING, MONITORING AND EVALUATING FOR DEVELOPMENT RESULTS. (2009) UNDP, достапно на <http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf>
- The Roles of Monitoring and Evaluation in Projects (2018) FAO OTIENO Engineering Programme Group, Technikon Southern Africa, достапно на <https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB8942.pdf>
- Types of Evaluation (2018) National Center for HIV/AIDS, Viral Hepatitis, STD, and TB Prevention Division of STD Prevention, достапно на <https://www.cdc.gov/std/Program/pupestd/Types%20of%20Evaluation.pdf>
- Calidoni-Lundberg, F. (n.d.) Evaluation: definitions, methods and models. ITPS, Swedish Institute For Growth Policy Studies, достапно на <https://www.tillvaxtanalys.se/download/18.1af15a1f152a3475a818975/1454505626167/Evaluation+definitions+methods+and+models-06.pdf>

Проект:

„Јакнење на капацитетите и механизмите за поддршка на реформскиот процес на Поглавје 20”

Контакт:

Фондација за менаџмент и индустриско истражување
ул. „16-та македонска бригада”, бр. 13 Б (п. Фах 776),
1000 Скопје
www.mir.org.mk 02/3108 891

Проектот е имплементиран од:

Фондација за
претприемачки сервис
за млади



Фондација за менаџмент
и индустриско
истражување



Здружени за
рурален
развој „Јавор”

**Проектот е финансиран од Европската унија.**

Оваа публикација е изготвена со помош на Европската унија.

Содржината на публикацијата е единствена одговорност на Фондацијата за менаџмент и индустриско истражување и на никаков начин не може да се смета дека ги одразува гледиштата на Европската унија.