

# Vpliv nevladnih organizacij na oblikovanje javnih politik na področju otrokovih pravic v Evropski uniji: Prikaz idealnotipskih modelov zagovorniškega procesa



Naročnik: **ZPMS, Zveza prijateljev mladine Slovenije,  
Središče za zagovorništvo in informiranje  
o pravicah otrok in mladostnikov**  
Miklošičeva 16  
1000 Ljubljana

Skrbnica naloge pri naročniku: Sara Geiger Smole

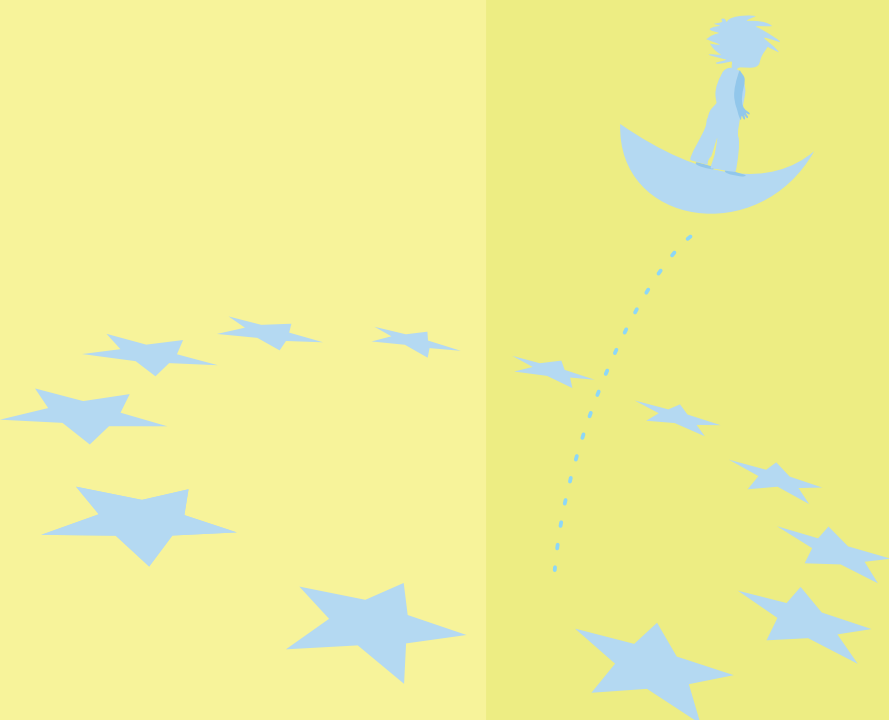
Izvajalec: **Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo**  
Tržaška 2  
1000 Ljubljana

Naslov poročila: **Raziskava o sodelovanju NVO sektorja z odločevalci  
v Evropski uniji: Vpliv NVO na oblikovanje javnih politik  
na področju otrokovih pravic v Evropski uniji:  
Prikaz idealnotipskih modelov zagovorniškega procesa**

Avtorja poročila: Dr. Urban Boljka  
Nadja Kovač, univ. dipl. soc.

Drugi sodelujoči: Tamara Narat, univ. dipl. soc.  
Mag. Simona Smolej Jež  
Tine Stres, na študijski praksi pod mentorstvom Nadje Kovač  
Ana Štepic, na študijski praksi pod mentorstvom Tamare Narat

Datum izdaje poročila: 30. junij 2015



## KAZALO

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Zakaj je pri projektih zagovorništva pomembna analiza politik?</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Vpliv na oblikovanje javnih politik</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Lobiranje vs. zagovorništvo</b>	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>Zagovorništvo</b>	<b>10</b>
	<b>5.1 Nekatere metode, ki nam pomagajo oblikovati, načrtovati in izvesti posamične faze zagovorniškega projekta</b>	<b>13</b>
	METODA 1 (fazi 1 in 2): Omogočanje analize ovir	14
	METODA 2 (fazi 1 in 4): Kocka moči	16
	METODA 3 (faza 3): Pristop SMART	19
	METODA 4 (faze 3, 7 in 8): Logični okvir	21
	METODA 5 (fazi 4 in 5): Matrika moči in motivacije	23
	METODA 6: Oblikovanje memoranduma zagovorniškega projekta	25
	METODA 7 (faza 6): Deset zlatih pravil za oblikovanje učinkovitih sporočil	26
	METODA 8 (faza 6): Enominutno sporočilo	27
<b>6</b>	<b>Primeri dobrih praks zagovorniškega delovanja nevladnih organizacij na področju otrokovih pravic iz Evropske unije</b>	<b>28</b>
	<b>6.1 Švedska: Primer sodelovanja pri vplivanju na politične odločevalce in oblikovalce javnih politik</b>	<b>28</b>
	<b>6.2 Nemčija: Participacija otrok pri oblikovanju akcijskega načrta k strateškemu dokumentu "Nacionalni akcijski načrt za otrokom prijazno Nemčijo 2005-2010"</b>	<b>29</b>
<b>7</b>	<b>Zaključek</b>	<b>31</b>
<b>8</b>	<b>Viri in literatura</b>	<b>35</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Policy ciklus	6
Slika 2: Zagovorniški proces	10
Slika 3: Zagovorniški proces in vprašanja, ki ga vodijo	11
Slika 4: Kocka moči	16
Slika 5: Matrika moči in motivacije	23
Slika 6: Memorandum zagovorniškega projekta	25
Slika 7: Enominutno sporočilo	27

## KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Kocka moči	17
Preglednica 2: Pristop SMART	19
Preglednica 3: Logični okvir	21



Publikacija prinaša idealnotipski prikaz t. i. zagovorniških projektov na področju otrokovih pravic in zagotavljanja kakovosti življenja otrok v Evropski uniji. Pri tem se v prvem delu osredotočamo na opredelitev discipline analize politik, katerih metode in pristopi so nepogrešljiv del vsakega resnega zagovorniškega projekta, saj nam omogočajo podroben uvid v faze javnopolitičnega procesa. Dobro razumevanje javnopolitičnega procesa je izrednega pomena, saj nam omogoča identificiranje akterjev, priložnosti in ovir, ki jih moramo nasloviti, če želimo tematiko oz. družbeni problem, s katerim se organizacija ukvarja, ustrezno rešiti. Podrobneje pojasnimo vlogo nevladnega sektorja in (ne)moč njihovega vplivanja na javnopolitični proces. V nadaljevanju opredelimo pojem lobiranja in zagovorništva, pojasnimo ključne značilnosti enega in drugega ter razlike med njima.

Sledi podrobnejša predstavitev faz v t. i. zagovorniškem procesu. Sistematična ureditev zagovorniškega procesa je namreč ključna za uspešno načrtovanje, izvedbo, doseganje ciljev in učinkov t. i. zagovorniškega projekta<sup>1</sup>. Pri načrtovanju in izvedbi vsake faze lahko uporabimo različne metode, ki so za posamično fazo značilne. Zato nekatere pomembnejše metode, ki pripomorejo k uspešnejši izvedbi posamične faze, predstavljamo v publikaciji (metoda 1: omogočanje analize ovir, metoda 2: kocka moči, metoda 3: pristop SMART, metoda 4: logični okvir, metoda 5: matrika moči in motivacije, metoda 6: oblikovanje memoranduma zagovorniškega projekta, metoda 7: deset zlatih pravil za oblikovanje učinkovitih sporočil in metoda 8: enominutno sporočilo). Pri tem povzemamo nekatere priročnike o zagovorništvu, ki so jih na podlagi primerov dobrih praks zapisale mednarodne organizacije, kot so Unicef, Save the Children, Civicus in druge.

V zaključnem delu publikacije predstavimo še nekatere primere dobrih praks zagovorniškega delovanja nevladnih organizacij (tudi na področju otrokovih pravic) iz Evropske unije, in sicer Švedske in Nemčije. Pri tem se osredotočamo predvsem na njihov modus operandi. Ker se že v poglavju o zagovorništvu oz. o metodah, ki jih v posameznih fazah zagovorniškega ciklusa uporabljamo, močno nanašamo na tuje primere dobrih praks, na podlagi katerih so nastali zgoraj omenjeni priročniki, nam te služijo le kot kratek in manj poglobljen prikaz dogajanja v izbranih državah. Izbrana primera nam služita bolj za preverbo nekaterih ključnih ugotovitev iz drugega dela (smernice in metode) in ugotavljanje, ali jih primera dobre prakse uporabljata. Na primeru Švedske se osredotočamo na splošno stanje zagovorništva v okviru nevladnega sektorja. Predstavljamo odgovore, ki smo jih pridobili v elektronski korespondenci z Ludvigom Sandbergom, predstavnikom Nacionalnega foruma nevladnih organizacij s področja socialnih zadev (šved. *Forum – idéburna organisationer med social inriktning*). Na primeru Nemčije pa predstavljamo participacijo otrok in mladine pri pripravi in izvedbi strateškega dokumenta Nacionalni akcijski načrt za otrokom prijazno Nemčijo 2005–2010.

<sup>1</sup> Zagovorniški projekt je sklop dejavnosti z jasno določenimi cilji za rešitev nekega problema oz. potrebe in prispeva k doseganju širših strateških ciljev; razdeljen je na posamezne korake in vpet v časovni, kadrovski ter finančni načrt, javnopolitični okvir in družbeni kontekst.

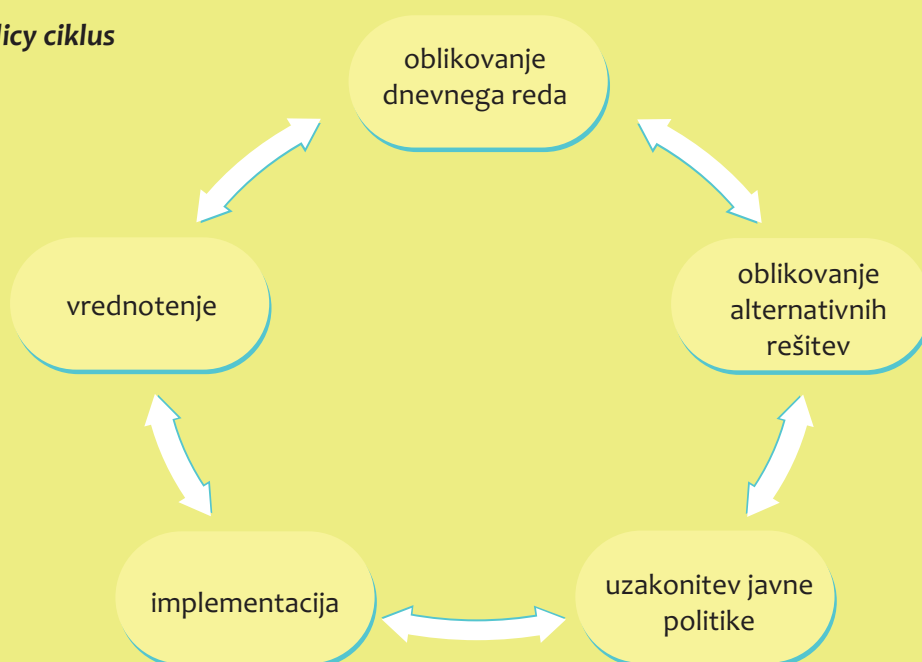
## 2 Zakaj je pri projektih zagovorništva pomembna analiza politik?

Politični proces ni monoliten proces, ampak je sestavljen iz različnih zaporednih faz. V grobem lahko identificiramo štiri različne, a nemalokrat prekrivajoče se faze:

- oblikovanje dnevnega reda,
- oblikovanje alternativnih rešitev,
- uzakonitev javne politike,
- implementacija,
- vrednotenje.

V prvi fazi (oblikovanje dnevnega reda) politični odločevalci zaznavajo problem, tehtajo njegove značilnosti in se odločajo, ali ga uvrstijo na institucionalni dnevni red ali ne. V tej fazi lahko nedržavni akterji opozarjajo in prepričujejo politične odločevalce o obsegu in pomenu določenega problema ter potrebi po državnem vpletanju v njegovo reševanje. V drugi fazi (oblikovanje alternativnih rešitev) različni javnopolitični akterji predlagajo različne rešitve istega družbenega problema ali pa predlagajo načelno različne javne politike. V tretji fazi (uzakonitev javne politike) praviloma državni zbor sprejme enega od predlogov za reševanje družbenega problema, v četrti fazi (implementacija) to javno politiko izvršna oblast izvaja ali pa izvajanje prenese na zasebne profitne ali neprofitne izvajalce. Sledi zadnja faza, faza vrednotenja, kjer deležniki ocenijo učinke javne politike (lahko gre za institucionalno vrednotenje za to usposobljenih institucij) ali neformalno oceno državljanov, nevladnih organizacij itd. (Fink-Hafner 2002, 18, 19, 20).

Slika 1: **Policy cikelus**



Potek vsake faze zaznamujejo različni javnopolitični akterji in odnosi moči. V demokratičnih družbah je politični proces načeloma odprt, nanj je mogoče vplivati, ga spremljati. Kljub temu pa lahko nekateri javnopolitični akterji, ki imajo družbeni vpliv in moč, nadzorujejo potek vseh faz v policy ciklusu. Šibkejši akterji te možnosti nimajo. Akterji z močjo lahko vplivajo na »(ne)zmožnost transformacije tematik v relevantne in aktualne družbene probleme, selektivno oblikovanje dnevnega reda in (ne)vstop posameznih tematik v javnopolitični prostor /.../, razkrivajo distribucijo moči v družbi in kažejo na interpretacijo posameznih družbenih tematik ter njihovih ideoloških in vrednostnih zaznav s strani nosilcev družbene moči« (Boljka 2011, 19).

Tu je še posebej pomemben proces transformacije posameznih družbenih tematik v relevantne družbene probleme in njihovo interpretacijo. Tisti družbeni in javnopolitični akterji, ki družbeno moč imajo, lahko vsilijo lastne ideološke in vrednostne interpretacije obravnavane tematike. Na ta način nosilci družbene moči vplivajo tako na oblikovanje dnevnega reda kot tudi na prodor posameznih tematik v javnopolitični prostor. Z nadzorom nad preoblikovanjem tematik v bistvene družbene probleme in njihovim uvrščanjem na dnevni red političnega odločanja je tako oteženo alternativno oblikovanje javnih politik in posledično njihovo izvajanje (Boljka 2011, 151).

Nevladne organizacije, še posebej tiste, ki predstavljajo ranljive družbene skupine, morajo najti pot do točke na policy ciklusu, kjer lahko vstopijo in vplivajo na oblikovanje in sprejemanja tistih javnih politik, ki jih želijo.

### 3 Vpliv na oblikovanje javnih politik

Logično je, da nevladne organizacije v Evropski uniji želijo sodelovati pri oblikovanju javnih politik na področjih, kjer delujejo. To jim prinaša možnost za ustreznejše definiranje družbenih problemov in večji vpliv na njihovo reševanje (Fink-Hafner 2001, 53).

Seveda oblikovanja politik ni brez akterjev. Ključni akterji so še vedno državni, saj imajo monopol nad odločanjem. Za razliko od Slovenije zasledimo v razvitejših državah več policy akterjev. Poleg državnih akterjev so pri procesih oblikovanja in izvajanja politik nemalokrat vključene interesne skupine (delodajalske in sindikalne organizacije, podjetja, organizirani interesi na področju kmetijstva, podjetja, poklicne skupine, nevladne organizacije), množični mediji, uveljavljeni strokovnjaki in raziskovalci, akademske institucije, policy inštituti, think tanki ipd., in tudi aktivnejši državljani (podpisovanje peticij, demonstracije ipd.) (Fink-Hafner 2001, 54).

Kljub temu, da zasledimo v Sloveniji razmeroma veliko nevladnih organizacij, so te razmeroma slabo vpete v procese političnega odločanja. Šibkost nevladnih organizacij je opaziti v vseh ključnih političnih točkah:

- a) v javnem opozarjanju na družbene probleme in možne načine njihovega reševanja;
- b) v procesih oblikovanja političnih dnevniš redov (tj. dnevniš redov političnih odločevalskih teles);
- c) v procesih oblikovanja javnih politik (vplivanja na odločanje političnih odločevalcev);
- d) v procesih izvajanja javnih politik in
- e) v procesih vrednotenja učinkov javnih politik (Fink-Hafner 2001, 54).

Če si želijo nevladne organizacije postati pomembnejši akter v oblikovanju in izvajanju politik, lahko to storijo na naslednje načine (Fink-Hafner 2001, 55):

1. »Z organiziranim nastopom v komunikaciji z državnimi akterji (npr. z združevanjem v krovne organizacije, ki so sogovornik državnim akterjem).
2. Z informiranostjo (doseženo s profesionalizacijo in z notranjo delitvijo dela med zaposlenimi, ki tako lahko sproti specializirano spremljajo dogajanja v državni sferi na področjih, ki so pomembna za interesne skupine).
3. S strokovnim analitičnim pristopom (z argumentiranjem kritik, predlogov in zahtev z rezultati analiz, pripravljenih sproti in 'na zalogo', o tem, kakšni so učinki vpletanja oz. nevpletanja države na izbranih družbenih področjih in kakšni so učinki obstoječih javnih politik).
4. S pravočasno aktivnostjo v vseh pomembnih fazah političnega odločanja. Če želijo nevladne organizacije postati pomembni policy akterji, morajo pripravljati svoje policy analize in spremljati rezultate družboslovnih raziskav na področjih, kjer delujejo. Nevladne organizacije torej nujno potrebujejo strokovno znanje in strokovno osebje, ki zna pripravljati policy analize in ki zna razbrati policy relevantne informacije in podatke iz drugih virov.«



## 4 Lobiranje vs. zagovorništvo

Nevladne organizacije lahko za doseganje svojih ciljev znotraj procesov javnopolitičnega odločanja uporabljajo tako lobiranje kot zagovorništvo. Za namene te publikacije se bomo podrobneje posvetili zagovorništvu, kljub temu pa je pomembno, da razumemo razliko med tema pojmomoma.

**Lobiranje** lahko opredelimo kot sestavni del demokracije, saj oblikovalcem politik nudi pomembne informacije in strokovna mnenja o kompleksnih zadevah ter večjo možnost sodelovanja pri odločitvah tistim deležnikom, na katere te odločitve vplivajo (Habič ur. 2014, 7). Z lobiranjem poskušamo vplivati na politične odločevalce, da le ti podprejo določeno tematiko, interpretacijo družbenega problema in oblikovano javno politiko za njihovo reševanje ali pa temu nasprotujejo.

V Sloveniji je v primerjavi z drugimi evropskimi državami lobiranje razmeroma dobro urejeno, vendar je ureditev še vedno premalo uveljavljena v praksi. Razumevanje in dojetanje lobiranja po političnih procesih odločanja se je v letih izboljšalo, vendar ima pri večini državljanov še vedno negativno konotacijo (Habič ur. 2014, 13).

Lobiranje lahko razdelimo na:

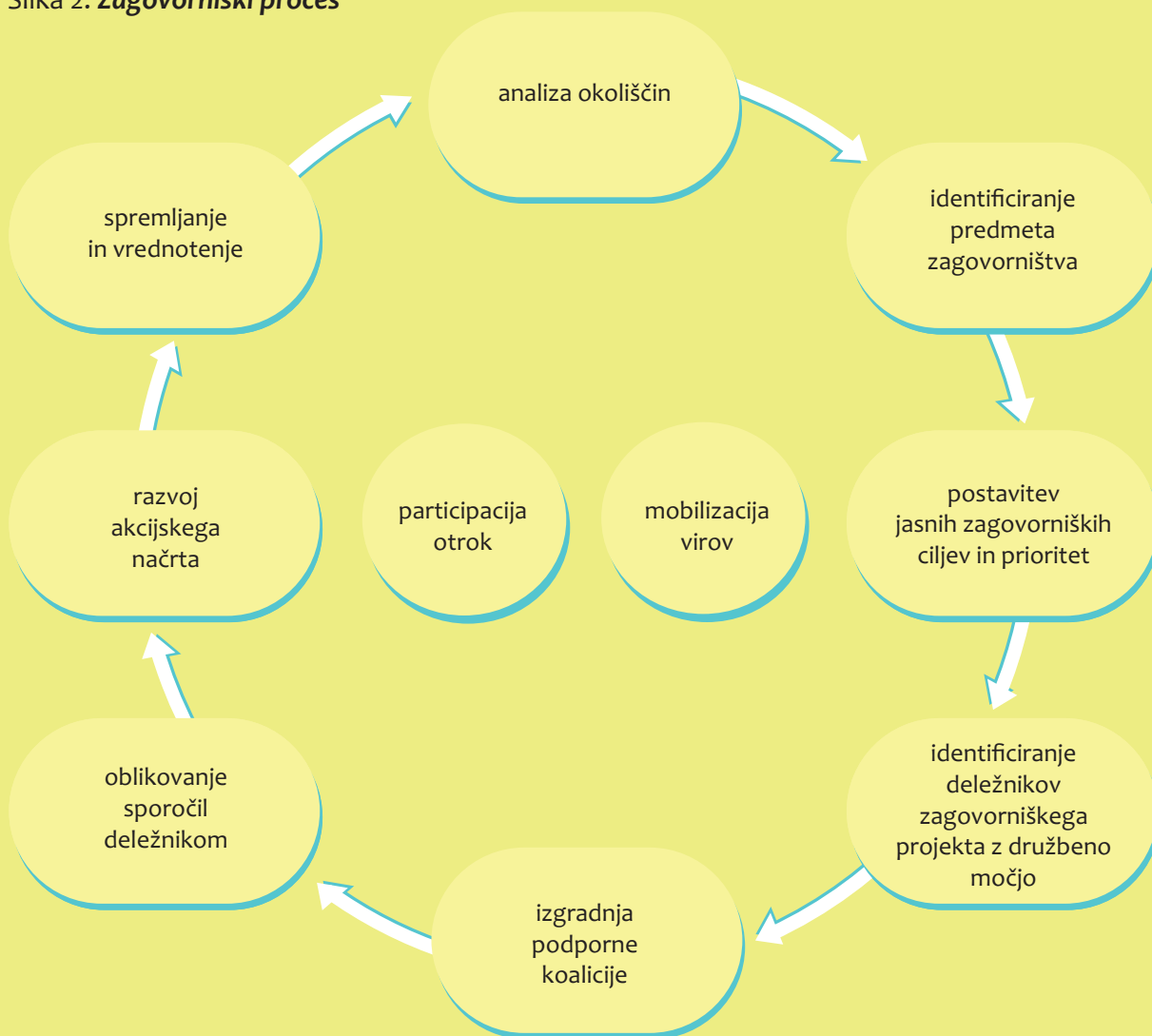
- **Neposredno lobiranje**, ki ga opredelimo kot neposredno komunikacijo s političnimi odločevalci (zakonodajalec, zakonodajno telo) ali s katerim koli vladnim uslužbencem, ki sodeluje pri oblikovanju zakonodaje. Ta komunikacija se mora nanašati na zakonodajo in mora vsebovati jasno izraženo stališče o njej.
- **T. i. »grassroot lobiranje«**, ki ga opredelimo kot poskus posrednega vplivanja na sprejem ali oblikovanje določenega dela zakonodaje preko spodbujanja javnosti, da nagovori politične odločevalce in oblikovalce javnih politik. Ta komunikacija mora odražati poglede na reševanje določenega družbenega problema, kot ga razumejo, interpretirajo in predvidevajo za oblikovanje določenih ukrepov, programov strategij znotraj javnih politik nevladne organizacije.

**Zagovorništvo** (angl. *advocacy*) lahko opredelimo skozi njegove temeljne funkcije: izobraževanje, informiranje in ustvarjanje zavesti med zakonodajalci in oblikovalci javnih politik ter javnostjo o vprašanih, s katerimi se sooča družba in ki naj javne politike naslavlja. Zagovorništvo pa ne pomeni neposrednega nasprotovanja določeni javni politiki, ampak prej informiranje družbe o tem, kako bo določena javna politika (negativno) vplivala na deležnike, določeno skupnost in družbo kot celoto. Tu je pomembno tudi t. i. zagovorništvo policy vsebine – strokovno argumentiranje vsebine javne politike v komunikaciji s političnimi odločevalci (zahteve za nove javne politike ali popravke stare javne politike) ter zagovor primerne policy procesa (zagovarjanje izbrane procedure političnega odločanja, ki temelji na predhodnih analizah alternativnih procedur) (Fink-Hafner 2012, 58).

# 5 Zagovorništvo

Delovanje v kompleksnem družbenopolitičnem okolju od nevladnih organizacij zahteva skrbno načrtovanje procesov in elementov zagovorništva policy vsebine. V spodnjem diagramu predstavljamo nekatere ključne korake pri načrtovanju zagovorništva. Zaporedje in sistematično predstavitev teh korakov poimenujemo zagovorniški proces.

Slika 2: **Zagovorniški proces**



Vir: Prirejeno po *Advocacy Matters: Helping children change their world. An International Save the Children Alliance guide to advocacy* (Save the Children 2007).

Zagovorniški proces lahko razdelimo na osem faz, ki jih lahko uporabimo pri načrtovanju aktivnosti. Sicer ni nujno, da se pojavijo v čisto vsakem zagovorniškem projektu in v striktnem vrstnem redu. V praksi si pri oblikovanju zagovorniškega procesa pomagamo s spodnjimi vprašanji, ki zamejujejo domet vsake faze in našega zagovorniškega procesa.

### Slika 3: Zagovorniški proces in vprašanja, ki ga vodijo

#### Kaj je družbeni problem, ki ga z zagovorniškimi projektom naslavljamo?

- Uporaba dokazov in argumentov (akademske raziskave, statistika, teren).
- Kaj moramo še izvedeti, da bomo podkrepili svoja razmišljanja?
- Analiza določenega družbenega problema in njegovih okoliščin.
- Analiza vzrokov za pojav družbenega problema.
- Kako odpraviti vzroke problema?
- Kdo je odgovoren za odpravo dotičnega družbenega problema?
- V katerem delu lahko spremenimo sistem in kje so največje ovire?

#### FAZA 1: Analiza okoliščin

#### FAZA 2: Identificiranje predmeta zagovorništva

V teh dveh fazah identificiramo, kaj je predmet našega zagovorniškega projekta. Identificiramo glavne ovire znotraj določene tematike, še posebej s perspektive uresničevanja otrokovih pravic in zagotavljanja čim višje kakovosti njihovega življenja. Ovire analiziramo in jih uredimo z vidika prioritet znotraj zagovorniškega projekta.

#### Kaj se mora spremeniti?

- Bodimo čim bolj jasni glede tega, katere javne politike je treba ukiniti, katere je treba spremeniti, katere alternativne rešitve predlagamo, kdo naj jih oblikuje in uzakoni ter do kdaj.

#### FAZA 3: Postavitev jasnih zagovorniških ciljev in prioritet

V tej fazi opredelimo kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne cilje in učinke zagovorniškega projekta in kako bomo doseganje teh učinkov merili – oblikujemo kazalnike. Cilji naj bodo zastavljeni v skladu s pristopom SMART<sup>2</sup>.

#### Kdo ima v družbi moč, da omogoči spremembe?

- Opredelimo, ali lahko identificirani akterji dejansko omogočijo spremembe, ki si jih želimo?
- Imajo formalno ali neformalno moč?

#### FAZA 4: Identificiranje deležnikov zagovorniškega projekta z družbeno močjo

V tej fazi identificiramo, kateri akterji so za našo tematiko znotraj našega zagovorniškega projekta pomembni. Tu je cilj identificirati tiste (nacionalne) akterje, ki imajo moč, da spremenijo določeno javno politiko, oblikujejo in uzakonijo novo; vse z namenom lažjega doseganja našega zagovorniškega cilja. V primeru, ko nacionalnih akterjev ne moremo pridobiti na svojo stran, se lahko obrnemo na mednarodne akterje (EU, ZN ipd.), saj lahko ti vplivajo na nacionalne javne politike in politični proces.

<sup>2</sup> Podroben prikaz pristopa SMART sledi v poglavju o metodah posamičnih faz zagovorniškega procesa.

### Kdo so naši zavezniki in kdo naši nasprotniki?

- Bodimo jasni glede tega, kateri akterji so že prepričani in katere moramo še prepričati.
- Kateri akterji so glede obravnavane tematike nevtralni in neodločeni? Kako lahko postanejo naši podporniki?
- Potrebujemo mobilizacijo javnosti?
- Potrebujemo podporo gospodarstva?

### FAZA 5: Izgradnja podporne koalicije

V tej fazi zagovorniškega procesa ciklusa izgradimo t. i. podporno koalicijo. Ta je navadno sestavljena iz sorodnih organizacij in drugih strateških partnerjev, ki delijo naš pogled na tematiko zagovorniškega projekta. Predvidevamo namreč, da bo koalicija lažje dosegla zastavljene cilje in mobilizirala večji politični potencial, ki je nujno pomemben za spremembe, še posebej, če so te dolgoročne in daljnosežne. Opredelimo izzive, prednosti in cilje podporne koalicije. Zapišemo jih lahko tudi v memorandum<sup>3</sup>, kjer poudarimo temeljne principe delovanja in cilje koalicije.

### Kako bomo zmagali?

- Kaj je najboljša taktika?
- Kateri so najboljši pristopi, da bomo učinkovito vplivali na različne deležnike?
- Kaj morajo ti slišati in od koga?
- Kakšno sporočilo naj prejmejo, da jih bomo mobilizirali?
- Izdelava jasnega in učinkovitega načrta delovanja.

### FAZA 6: Oblikovanje sporočil deležnikom

V tej fazi zagovorniškega procesa oblikujemo informacije o specifičnih pomanjkljivostih javnih politik, ki naj bi naslavljale tematiko našega zagovorniškega projekta. Cilj te faze je oblikovati sporočila, ki naj informirajo, prepričujejo in nagovarjajo akterje k delovanju, akciji, ki naj pripelje do spremembe, ki si jo želimo. Oblikujemo ključna sporočila zagovorniškega projekta, ki morajo nagovarjati različne javnosti.

### Kako bomo delovali?

- Izdelava akcijskega načrta (sistematično opredelimo cilje, aktivnosti, nosilce in kazalnike).
- Uskladitev akcijskega načrta s podporno koalicijo.

### FAZA 7: Razvoj akcijskega načrta

<sup>3</sup> Podroben prikaz, kako napisati memorandum, sledi v poglavju o metodah posamičnih faz zagovorniškega procesa.

V tej fazi razvijemo akcijski načrt. Ta nam predstavlja strateški dokument, ki določa predvsem kratkoročne specifične cilje, katerih uresničitve bo privedla do doseganja splošnega cilja zagovorniške akcije. V akcijskem načrtu poudarimo glavne ugotovljene pomanjkljivosti, probleme, aktivnosti za njihovo odpravo, akcijske cilje, kdo je zadolžen za izvedbo, rok za izvedbo in kazalnike doseganja akcijskih ciljev.

#### Kako bomo vedeli, ali smo zastavljene cilje in učinke zagovorništva dosegli?

- Spremljanje akcijskega načrta in pravočasno odločanje o tem, katere akcije delujejo, kaj obdržati, kaj spremeniti in kaj prenehati uporabljati.

#### FAZA 8: Spremljanje in vrednotenje

V tej fazi spremljamo in vrednotimo zagovorniške aktivnosti in njihove učinke. Gre za sistematično zbiranje informacij o delovanju, značilnostih in izidih zagovorniškega projekta z namenom njegovega vrednotenja in posledično izboljšane delovanja. Cilj spremljanja je ugotoviti, ali je zagovorniški projekt potekal v skladu z vnaprej določenimi aktivnostmi – ali so bile aktivnosti izvedene tako, kot smo si zamislili; cilj evalvacije (vrednotenja) pa ugotoviti, ali je bil projekt učinkovit, uspešen, kakšni so njegovi učinki in ali so ti v skladu z vnaprej določenimi kazalniki in merili uspešnosti.

Vir: Prirejeno po *Advocacy Matters: Helping children change their world. An International Save the Children Alliance guide to advocacy* (Save the Children 2007) in *Advocacy Toolkit: Guidance on how to advocate for a more enabling environment for civil society in your context* (Civicus 2011).

### 5.1 Nekatere metode, ki nam pomagajo oblikovati, načrtovati in izvesti posamične faze zagovorniškega procesa

Metode in nekatere smernice delovanja znotraj zagovorniškega projekta povzamemo po različnih priročnikih in smernicah, ki so jih na podlagi primerov dobrih praks pripravile nekatere mednarodne organizacije. Še posebej se naslanjamo na *Advocacy Matters: Helping children change their world. An International Save the Children Alliance guide to advocacy* (Save the Children 2007) in *Advocacy Toolkit: Guidance on how to advocate for a more enabling environment for civil society in your context* (Civicus 2011), ki pa smo jih za potrebe slovenskega konteksta in področja, ki ga publikacija pokriva, ustrezno priredili.

## METODA 1 (fazi 1 in 2): Omogočanje analize ovir

Če hočemo razviti uspešne zagovorniške strategije, pa naj bo to na katerem koli nivoju delovanja mednarodnem, nacionalnem ali lokalnem – oz. na katerem koli področju, moramo v prvih dveh fazah (1. *analiza okoliščin* in 2. *identificiranje predmeta zagovorništva*) **opredeliti ovire**, ki jih bomo na poti do doseganja ciljev srečali. Le tako jih bomo lahko tudi odpravili.

Pri analizi si lahko pomagamo z naslednjo praktično metodo. Poimenujemo jo lahko kot metodo 1: omogočanja analize ovir.

V prvem koraku s pomočjo skupinskega srečanja (kjer lahko sodelujejo različni deležniki, ki bodo imeli pomembno vlogo tudi v samem zagovorniškem projektu), skupinske dinamike in neformalno vodenega pogovora s strani vodilne organizacije v podporni koaliciji (če je ta že vzpostavljena) okvirno opredelimo ovire, pomembne za kontekst, v katerem bo naš zagovorniški projekt deloval.

Cilj te metode je, da pripravi usmeritev zagovorniškega projekta, kar olajša oblikovanje naslednjih faz v zagovorniškem procesu. Pomemben element te metode je, da moramo pri izpostavljanju ovir biti še posebej pozorni na kršenje oz. neizpolnjevanje določenih standardov na področju otrokovih pravic z vidika pomanjkljivosti javnih politik, mednarodnih konvencij, nacionalnih strateških dokumentov, projektov in programov, ki naj bi jih uresničevali.

Ko opredelimo, kateri standardi niso spoštovani, oz. ko opredelimo, katere javne politike so pomanjkljive, sledi naslednji korak, in sicer njihova razvrstitev, pri čemer upoštevamo, katera »kršitev« predstavljata največjo oviro pri doseganju ciljev naše organizacije oz. naše podporne koalicije.

Ovire razdelimo na visoke, srednje in nizke:

- **Visoka ovira** pomeni resno grožnjo doseganju splošnih ciljev organizacije ali podporne koalicije in morda celo njenemu obstoju. Posledično se družbeni problem, ki naj bi ga nevladna organizacija naslavljala, ne rešuje. Za organizacijo je takšna ovira zelo pomembna.
- **Srednja ovira** pomeni resno grožnjo nekaterim specifičnim ciljem organizacije ali podporne koalicije. Posledično se del družbenih problemov, ki naj bi jih nevladna organizacija oz. nevladna koalicija naslavljala, ne rešuje oz. se rešuje slabše kot bi se sicer. Za organizacijo je takšna ovira srednje pomembna.
- **Nizka ovira** pomeni majhno grožnjo nekaterim kratkoročnim ciljem organizacije ali podporne koalicije. Posledično se del družbenih problemov, ki naj bi jih nevladna organizacija oz. nevladna koalicija naslavljala, ne rešuje oz. se rešuje slabše kot bi se sicer. Za organizacijo je takšna ovira manj pomembna.

Naslednji korak je opredelitev, kaj bo dodana vrednost zagovorniškega projekta. Vsi problemi, ki jih želijo nevladne organizacije naslavlјati, se namreč ne rešujejo z zagovorništvo. V skladu s prejšnjim korakom se pri tem osredotočamo na visoke ovire in izpolnimo vprašanja, ki naj vodijo zagovorniški projekt (glej spodaj *Smernice*). Ta vprašanja so v pomoč pri oceni, katere tematike in probleme lahko najbolj učinkovito rešujemo z zagovorništvo.

Na ta način določimo, kakšna je verjetnost, da bomo z zagovorniškimi projektom dejansko rešili družbene probleme, s katerimi se ukvarja naša organizacija oz. podporni koalicija.

- **Visoka verjetnost** pomeni, da lahko želeno spremembo dosežemo s trajnostno naravnanim zagovorništvo v relativno kratkem času.
- **Srednja verjetnost** pomeni, da lahko želeno spremembo dosežemo z zagovorništvo, ampak v daljšem časovnem obdobju.
- **Nizka verjetnost** pomeni, da želene spremembe ne moremo doseči z zagovorništvo, ampak da so za to potrebne širše in dolgotrajnejše družbene spremembe.

Na ta način smo zožili predmet zagovorniškega projekta in število ovir, ki jih lahko s svojimi dejavnostmi odstranimo. Če hočemo biti pri tem uspešni, moramo svoje dejavnosti usmeriti k tistim oviram, ki smo jih opredelili kot zelo pomembne in pri katerih obstaja velika verjetnost, da jih bomo z zagovorništvo rešili. Teh ovir naj ne bo preveč, da organizacija oz. podporni koalicija ne izgubi usmeritve. Smiselno se je osredotočiti na največ dve takšni oviri.

### Smernice:

#### Vprašanja, ki vodijo oblikovanje zagovorniškega projekta

- Ali lahko obravnavan problem najbolj rešujemo s projektom zagovorništva ali je primernejši kateri drug pristop?
- Kako dolgo bo trajalo, da bomo z zagovorništvo dosegli želeno spremembo?
- Ali obstajajo strateške priložnosti za reševanje problema na kratki in srednji rok?
- Kako nerazrešitev določenega problema vpliva na druge probleme, ki jih naslavlja organizacija? So povezani?
- Ali ima organizacija pristojnosti za reševanje tega problema? Ima legitimnost na tem področju?
- Kakšna so tveganja za organizacijo, če se loti tega zagovorniškega projekta?
- Ali lahko organizacija pobudnica vzpostavi podporni koalicijo?
- Ali ima organizacija zadostne vire za izvedbo takšnega projekta? Ima dovolj znanja, sposobnosti, kadrov?

Vir: Prirejeno po Advocacy Matters: Helping children change their world. An International Save the Children Alliance guide to advocacy (Save the Children 2007) in Advocacy Toolkit: Guidance on how to advocate for a more enabling environment for civil society in your context (Civicus 2011).

## METODA 2 (fazi 1 in 4): Kocka moči

Z odnosi moči se znotraj zagovorniškega procesa ukvarja predvsem četrta faza: identificiranje deležnikov zagovorniškega projekta z družbeno močjo. Če pa ocenimo in pričakujemo, da bodo družbeni odnosi moči močno vplivali na uspešnost zagovorniškega projekta, je smiselno ta element vključiti tudi že v prvo fazo, torej v analizo okoliščin.

V zagovorništvu je še posebej pomembno razumevanje odnosov moči v družbi in na kakšen način ti vplivajo na doseganje sprememb, ki si jih organizacija želi. Zato je, če hočemo biti pri izvedbi zagovorniškega projekta uspešni in doseči zelene učinke, nujno razumeti, kako bodo naše aktivnosti vplivale na družbene spremembe in kakšni bodo dejanski učinki. Nujen prvi pogoj je razumeti odnose moči v družbi, ki preprečujejo, da bi se želena sprememba sploh zgodila. Ti odnosi moči so namreč nemalokrat predmet zagovorniških aktivnosti, saj predstavljajo ključne ovire na poti do družbenih sprememb. Analiza odnosov moči nam pokaže, zakaj je bila določena javna politika sprejeta in zakaj druga ne, zakaj je bila oblikovana na način, kot je bila oblikovana, in ne drugače. Pokaže nam tudi, kako različni kulturni in družbeni dejavniki vplivajo na to, katere javne politike javnost podpira in zakaj ter ali bi lahko podprla določen zagovorniški projekt. Analiza odnosov moči nam omogoča identifikacijo različnih tipov moči znotraj policy konteksta, v katerem se naša organizacija giblje, priložnosti in t. i. vhodne točke, kjer lahko začnemo z zagovorniškimi aktivnostmi. Obstaja več pristopov k analizi moči v policy kontekstu, mi smo se odločili za obravnavo **pristopa kocke moči** (angl. *power cube approach*).

Pristop kocke moči je uporabna metoda, ki nam omogoča analizo nivojev, področij in oblik moči ter odnosov med posameznimi akterji, ki so pomembni za naš zagovorniški projekt. Pristop omogoča vizualno predstavitev zagovorniških organizacij in okoliščin, v katerih delujejo, vključno s preostalimi akterji, odnosi kot tudi identifikacijo priložnosti za zagovorništvo, mobilizacijo akterjev in posledično zeleno družbeno spremembo. Omogoča torej lažje načrtovanje zagovorniškega projekta in učinkovito naslavljanje t. i. vstopnih točk in postavljanje obstoječe dinamike moči pod vprašaj.

Slika 4: **Kocka moči**



Vir: [www.powercube.net](http://www.powercube.net)



V nadaljevanju prikazujemo, kaj določena umestitev organizacije oz. podporne koalicije v kocki pomeni in na kakšen način določa delovanje znotraj zagovorniškega projekta.

Preglednica 1: **Kocka moči**

DIMENZIJE MOČI	NAČINI DELOVANJA
<b>OBLIKE MOČI</b>	
<p><b>Vidna:</b></p> <p>Potek procesov in mehanizmov političnega odločanja (npr. državni zbor).</p>	<p>Lobiranje, zagovorništvo in mobilizacija javnosti za posreden vpliv na procese političnega odločanja.</p>
<p><b>Skrita:</b></p> <p>Oblikovanje in vplivanje na oblikovanje dnevnega reda v zakulisju (različne strategije, ki preprečujejo uvrščanje določenih tematik na dnevni red javnopolitičnega odločanja po delovanju družbeno in kulturno strukturiranih skupin in mehanizmov institucij ter posameznikovih odločitev.</p>	<p>Krepitev sposobnosti različnih ciljnih javnosti in družbenih skupin, da izrazijo svoje mnenje v političnem procesu. Uporaba izsledkov raziskav in poročanje medijev z namenom vplivati na pretvorbo določene tematike v relevanten družbeni problem (s tem postane legitimen predmet javnih politik) in na to, kako so že uveljavljen družbeni problem zaznali politični odločevalci.</p>
<p><b>Nevidna:</b></p> <p>Aktiven nadzor družbenih skupin z močjo nad informacijami, množičnimi mediji in procesom socializacije, ki ima za posledico oblikovanje ideoloških prepričanj preferenc in želja posameznikov in skupin, ki niso v skladu z njihovimi »pravimi interesi«. Zato so konflikti, ki se pojavljajo med interesi tistih skupin in posamezniki, ki so nosilci moči, in »pravimi« interesi tistih, ki moči nimajo, latentni konflikti in se sploh ne manifestirajo.</p>	<p>Ozaveščanje, vseživljenjsko izobraževanje, participativno raziskovanje, uporaba novih komunikacijskih poti za spreminjanje uveljavljenih dominantnih predstav, stereotipov in diskurzov.</p>
<b>PROSTORI</b>	
<p><b>Zaprti prostori:</b></p> <p>Kjer so javnopolitične odločitve sprejete za zaprtimi vrati z nič ali zelo malo posvetovanja z deležniki (npr. državni zbor, odbori, ekspertne skupine).</p>	<p>Zavzemanje za večjo odprtost postopkov, pravice do informacij, javne odgovornosti in več glasov v urejanju javnih zadev.</p>

DIMENZIJE MOČI	NAČINI DELOVANJA
<p><b>Nadzorovano odprti prostori:</b></p> <p>Kamor so javnost in deležniki povabljeni, da sodelujejo v javnopolitičnem procesu, a znotraj striktno določenih omejitev in procedur (npr. dajanje pripomb na nacionalne strateške dokumente).</p>	<p>Pridobitev znanja in ekspertnih mnenj o določeni temi, oblikovanje strategij, kako skozi pogajanja in kompromis bolj odpreti omejeno participacijo v javnopolitičnem procesu.</p>
<p><b>Zavzeti prostori:</b></p> <p>Kjer družbene skupine z manj moči zavzamejo določeno področje in na ta način same določajo dnevni red političnega odločanja – neformalni dnevni red (družbena gibanja, protesti, lokalne iniciative itd.).</p>	<p>Zagotavljanje, da se sporočila in glasovi, ki se pojavlja znotraj teh prostorov, prevedejo tudi v formalni dnevni red političnega odločanja.</p>
RAVNI	
<p><b>Globalna:</b></p> <p>Moč in avtoriteta na globalni ravni, ki je toliko večja, kolikor so močnejši procesi globalizacije (npr. EU, mednarodne organizacije).</p>	<p>Naslavljanje nadnacionalnih organizacij (ZN, WHO, Svetovna banka, OVSE, OECD itd.)</p>
<p><b>Nacionalna:</b></p> <p>Tu ostajajo nacionalne vlade ključna točka za zelene spremembe v javnih politikah (tudi na področju otrokovih pravic).</p>	<p>Usmerjanje aktivnosti določenega zagovorniškega projekta na ministrstva in druge vladne službe, odbore, komisije, politične stranke itd.</p>
<p><b>Lokalna:</b></p> <p>Tu ostajajo predstavniki lokalne oblasti ključna točka za zelene spremembe v javnih politikah na lokalni ravni.</p>	<p>Usmerjanje aktivnosti določenega zagovorniškega projekta na lokalne oblasti in njihove institucije, odbore, komisije, politične stranke itd. Delovanje na lokalni ravni lahko predstavlja pilotni oz. testni teren za nacionalno raven.</p>

Vir: Advocacy Toolkit: Guidance on how to advocate for a more enabling environment for civil society in your context (Civicus 2011) in [www.powercube.net](http://www.powercube.net).

## METODA 3 (faza 3): Pristop SMART

Znotraj faze 3: *postavitev jasnih zagovorniških ciljev in prioritet* – opredelimo dolgoročno in splošno vizijo o tem, kaj želimo z zagovorniškimi projektom doseči. Vizija naj bo splošna in naj ne vsebuje kvantificiranih ciljev.

Nasprotno pa morajo biti toliko podrobneje zastavljeni t. i. specifični cilji zagovorniškega projekta. Ti naj opredelijo konkretno, kaj bomo dosegli, s kom, na kakšen način in v kakšnih časovnih rokih. Določiti moramo tudi merila uspešnosti. Pri tem si lahko pomagamo z metodo SMART (*specific-measurable-achievable-realistic-timebound*).

### Preglednica 2: **Pristop SMART**

<b>NATANČNOST CILJEV (SPECIFIC)</b>	<p>Pri oblikovanju ciljev bodimo pozorni pri uporabi splošnih izrazov, kot sta opolnomočiti ali senzibilizirati. Takšni izrazi ne omogočajo merljivosti ciljev, zato jih je treba bolje opredeliti. Bodimo pozorni na besede, ki so lahko interpretirane na različne načine (npr. odgovornost, transparentnost). Bodimo čim bolj natančni.</p> <p>Cilji naj bodo konkretni tudi z vidika procesov in virov. Pri ciljih je torej zelo pomembno, da so čim bolj natančno določeni.</p>
<b>MERLJIVOST CILJEV (MEASURABLE)</b>	<p>Bodimo natančni pri opredelitvi <i>kdo, kaj, kdaj</i>. Tako npr. ni dovolj, da zapišemo, da je naš cilj »izobraziti otroke o njihovih pravicah«, ampak zapišemo, kdo jih bo izobrazil, na kakšen način, koliko in v kakšnem roku, kako bomo merili učinkovitost in kaj je merilo uspešnosti.</p> <p>Izogibajmo se tudi zapisom ciljev, ki vsebujejo izraze, ki jih je skoraj nemogoče izmeriti, kot je npr. »opolnomočenje«.</p> <p>Cilji morajo biti merljivi z objektivnimi kazalniki. Dejstvo je, da če učinkov ne moremo meriti, jih ne moremo nadzorovati.</p>
<b>DOSEGLJIVOST CILJEV (ACHIAVABLE)</b>	<p>Bolj ko bomo konkretni glede vprašanj <i>kdo, kaj, kje</i> in <i>kdaj</i>, bolj bodo naši cilji zastavljeni realistično in lažje bodo dosegljivi. Tako sta npr. procesna cilja opolnomočenje in ozaveščanje preveč dolgoročna in težko opredeljiva ter dosegljiva. Zato je pri takšnih ciljih bolje določiti mejnike oz. vmesne etapne cilje.</p> <p>Zastavljeni cilji morajo biti dosegljivi, obenem pa nas mora spremljati občutek, da jih lahko dosežemo in da smo se sposobni zavezati k njihovemu zasledovanju. Pri tem se dosegljivost navezuje predvsem na kratkoročne ovire, ki jih moramo upoštevati pri postavljanju ciljev.</p>

**REALISTIČNOST  
CILJEV  
(REALISTIC)**

Spreminjanje vedenja in stališč ciljne skupine je lahko zelo dolgotrajen in zahteven proces. Bodimo realistični tudi pri določanju števila oseb, ki jih bomo s projektom dosegli.

Cilji morajo biti pomembni za doseganje vizije organizacije. Povezana z dosegljivostjo je tudi realističnost postavljenega cilja, pri čemer se to navezuje predvsem na časovni okvir cilja. Torej vsak cilj mora biti dosegljiv, prav tako pa zastavljen v dosegljivih rokih. In kot že omenjeno, vsak cilj mora biti resnično pomemben, organizacija ga mora sprejeti za svojega, kar posledično prinaša ustrezno zadovoljstvo.

**ČASOVNA  
DEFINIRANOST  
CILJEV  
(TIMEBOUND)**

Cilji morajo biti časovno določeni. Vsak cilj mora imeti določeno časovno omejitev oz. rok, do kdaj bo izpolnjen. Če smo določili dolgoročne cilje, si moramo zastaviti vmesne mejnike pri njihovem doseganju.

Vir: Prirejeno po Advocacy Toolkit: Guidance on how to advocate for a more enabling environment for civil society in your context (Civicus 2011).

## METODA 4 (faze 3, 7 in 8): Logični okvir

Uporaba metode logičnega okvira omogoča zasnovo kakršnega koli projekta z logičnimi povezavami med vsebinskimi elementi projekta in njegovimi fazami. Logični okvir je mednarodno uveljavljen standard za zasnovo, načrtovanje, izvajanje in ocenjevanje projektov. Uporabimo ga lahko tudi pri načrtovanju in izvedbi zagovorniškega projekta, npr. v tretji fazi (*postavitev jasnih zagovorniških ciljev in prioritete*), sedmi fazi (*razvoj akcijskega načrta*) in osmi fazi (*spremljanje in vrednotenje*). Izpolnjevanje matrike logičnega okvirja predstavlja začetni korak v pripravi projekta.

Logični okvir je orodje za postopno konceptualizacijo vseh pomembnih elementov projekta. Od načrtovalca projekta zahteva, da jasno in nedvoumno določi vse ukrepe, ki zagotavljajo uspešnost projekta. Logični okvir je moč uporabiti kot orodje za oceno kakovosti projekta, saj omogoča tako sestavo kot razgradnjo celotnega načrta projekta, s tem pa omogoča prepoznavanje morebitnih šibkosti v opisih najpomembnejših karakteristik projekta.

Preglednica 3: **Logični okvir**

	Intervencijska logika	Objektivno preverljivi rezultati dosežka	Viri in sredstva preverjanja	Predpostavke
Vsesplošni cilji	Kateri je splošni širši cilj, h kateremu bo zagovorniški projekt prispeval?	Kateri so ključni kazalniki, povezani z vsesplošnimi cilji?	Kateri so viri informacij za te kazalnike?	
Namen razvojnega partnerstva	Kateri so posebni cilji (nameni), ki jih bo zagovorniški projekt uresničil?	Kateri so količinski ali kakovostni kazalniki ali/in do kolikšne mere so uresničeni posebni cilji zagovorniškega projekta?	Kateri so obstoječi viri informacij, ki se lahko zberejo? Katere metode so potrebne za pridobitev teh informacij?	Kateri so dejavniki in pogoji, ki niso pod neposrednim nadzorom projekta, vendar so potrebni za uresničitev teh ciljev? Katera tveganja je treba upoštevati?

	Intervencijska logika	Objektivno preverljivi rezultati dosežka	Viri in sredstva preverjanja	Predpostavke
Pričakovani rezultati	<p>Kateri so konkretni načrtovani rezultati za uresničitev posebnih ciljev?</p> <p>Kateri so načrtovani vplivi in koristi projekta? Kakšne izboljšave in spremembe bo prispeval projekt?</p>	<p>S katerimi kazalniki je mogoče izmeriti, če (in do kolikšne mere) projekt dosega načrtovane rezultate in vplive?</p>	<p>Kateri so viri informacij za te kazalnike?</p>	<p>Katere zunanje dejavnike in pogoje je treba doseči za uresničitev pričakovanih rezultatov?</p>
Aktivnosti	<p>Katere so ključne aktivnosti, ki jih je treba izvesti, in kakšen je njihov vrstni red, da bodo doseženi pričakovani rezultati?</p>	<p>Katera sredstva so potrebna za izvajanje teh aktivnosti, in sicer osebje, oprema, usposabljanja, študije, oskrba, operativne zmogljivosti itd.</p>	<p>Kateri so viri informacij o napredovanju projekta?</p>	<p>Katere pogoje je treba izpolniti pred začetkom projekta? Katere pogoje, ki so zunaj neposrednega nadzora projekta, je treba izpolniti za izvedbo načrtovanih aktivnosti?</p>

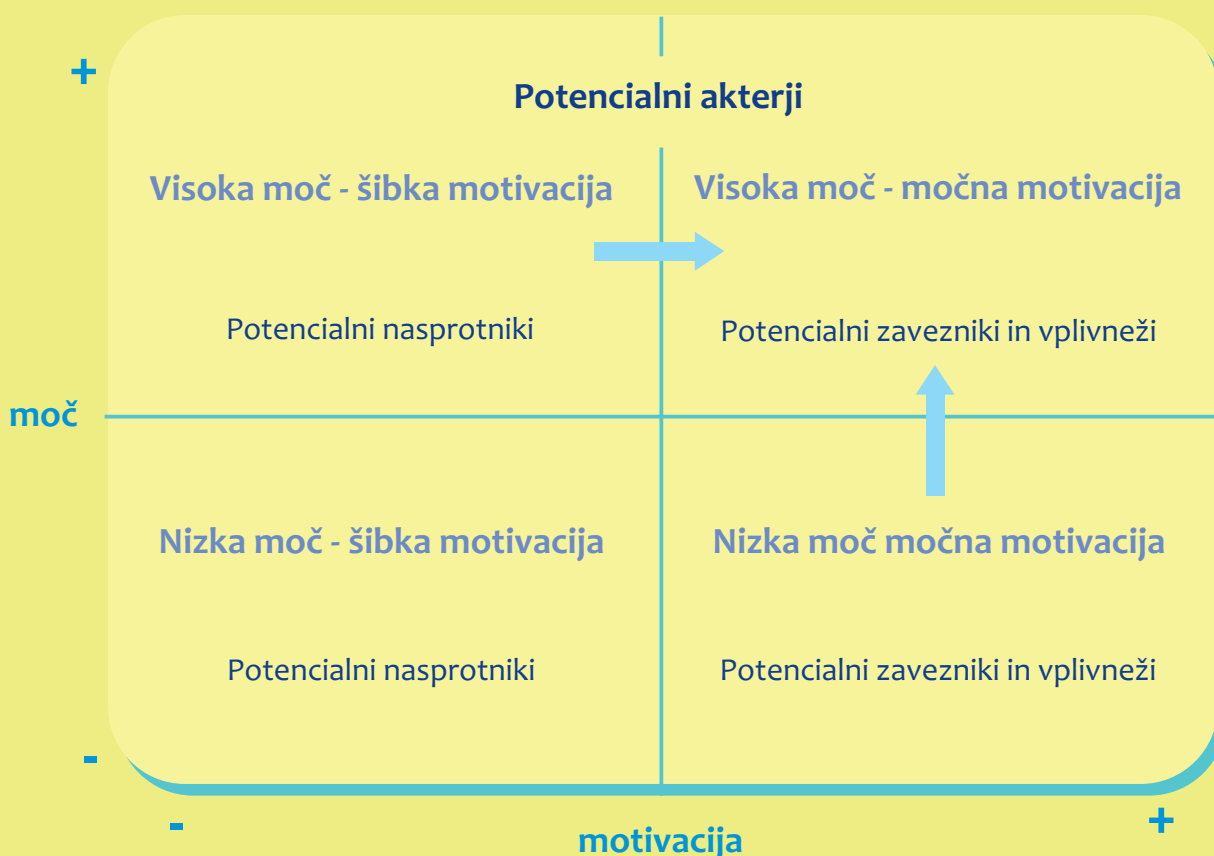
Vir: Prirejeno po Hazl (ur.) 2009.

## METODA 5 (fazi 4 in 5): Matrika moči in motivacije

Razumeti, kakšno je stališče različnih deležnikov do družbenega problema, ki ga naša organizacija oz. podporna koalicija naslavlja, je ključnega pomena za uspešno targetiranje akterjev zagovorniškega projekta in njihovo mobilizacijo k aktivnemu delovanju v korist doseganja zagovorniških ciljev. To lahko dosežemo z analizo deležnikov (angl. *stakeholders analysis*), ki omogoča identifikacijo vseh deležnikov, njihove vloge in pomen za zagovorniški projekt, potencialne zaveznike in nasprotnike projekta.

Za namene publikacije bomo podrobneje predstavili preprosto metodo, ki razvršča deležnike glede na njihovo moč in motivacijo za naslavljanje naše tematike oz. doseganje javnopolitične spremembe. To metodo uporabimo v četrti in peti fazi zagovorniškega procesa. Uporaba korakov, opisanih v nadaljevanju, nam omogoča grafično ponazoritev in umestitev javnopolitičnih akterjev na oseh moč/motivacija, s čimer lažje načrtujemo zagovorniški projekt z vidika nagovarjanja različnih akterjev.

Slika 5: *Matrika moči in motivacije*



Vir: Prirejeno po Advocacy Toolkit: Guidance on how to advocate for a more enabling environment for civil society in your context (Civicus 2011).

## Smernice:

- Ta metoda najbolje deluje v skupinski dinamiki. Zberemo vse sodelavce in pomembnejše akterje v dotičnem zagovorniškem projektu.
- Narišemo prazno matriko moči in motivacije.
- Z uporabo pristopa možganskega viharjenja določimo vse deležnike zagovorniškega projekta. Pri tem se osredotočamo na posameznike in ne organizacije, ki lahko prispevajo k javnopolitični spremembi ali pa imajo od nje koristi. Če smo že v prejšnjih fazah grafično prikazali policy proces, ki je relevanten za našo tematiko, lahko uporabimo tam identificirane deležnike in zraven pripišemo njihova imena na kartico ter jih pripnemo k odgovarjajoči fazi v policy procesu, v kateri jih bomo nagovarjali.
- Namestimo kartice na matriko moči in motivacije glede na: a) koliko moči jim pripisujete glede na to, v kolikšni meri lahko vplivajo na zeleno javnopolitično spremembo, in b) kakšna je njihova motivacija ali pripravljenost za zavzemanje za javnopolitično spremembo na obravnavanem področju. Umestitev javnopolitičnih akterjev na matriki naj bo podprta z dokazi (raziskave, intervjuji, opazovanje itd.), zabeležiti je treba tudi obrazložitev za takšno umestitev (politične preference in prepričanje, osebna prepričanja, osebni interes itd.).
- Matrika omogoča identifikacijo zagovornikov, podpornikov, nasprotnikov odvisno od njihove umestitve v kvadrant. Akterji z največ moči (umeščeni v zgornjih kvadrantih) bodo deležni naše največje pozornosti in bodo obravnavani prioritarno.
- Obkrožimo akterje, na katere se bomo osredotočili.
- Za vsakega posameznega identificiranega akterja opredelimo, kakšne spremembe v vedenju, prepričanjih, odnosu do tematike bi si želeli videti pri njem v prihodnje in s kakšnim delovanjem bomo to dosegli. Želen premik na umestitvi na matriki moči in motivacije lahko tudi grafično ponazorimo (želene spremembe lahko razdelimo na kratko, srednje in dolgoročne).
- Vse informacije, ki jih pridobimo s pomočjo te metode, lahko zapišemo v t. i. zagovorniški načrt.

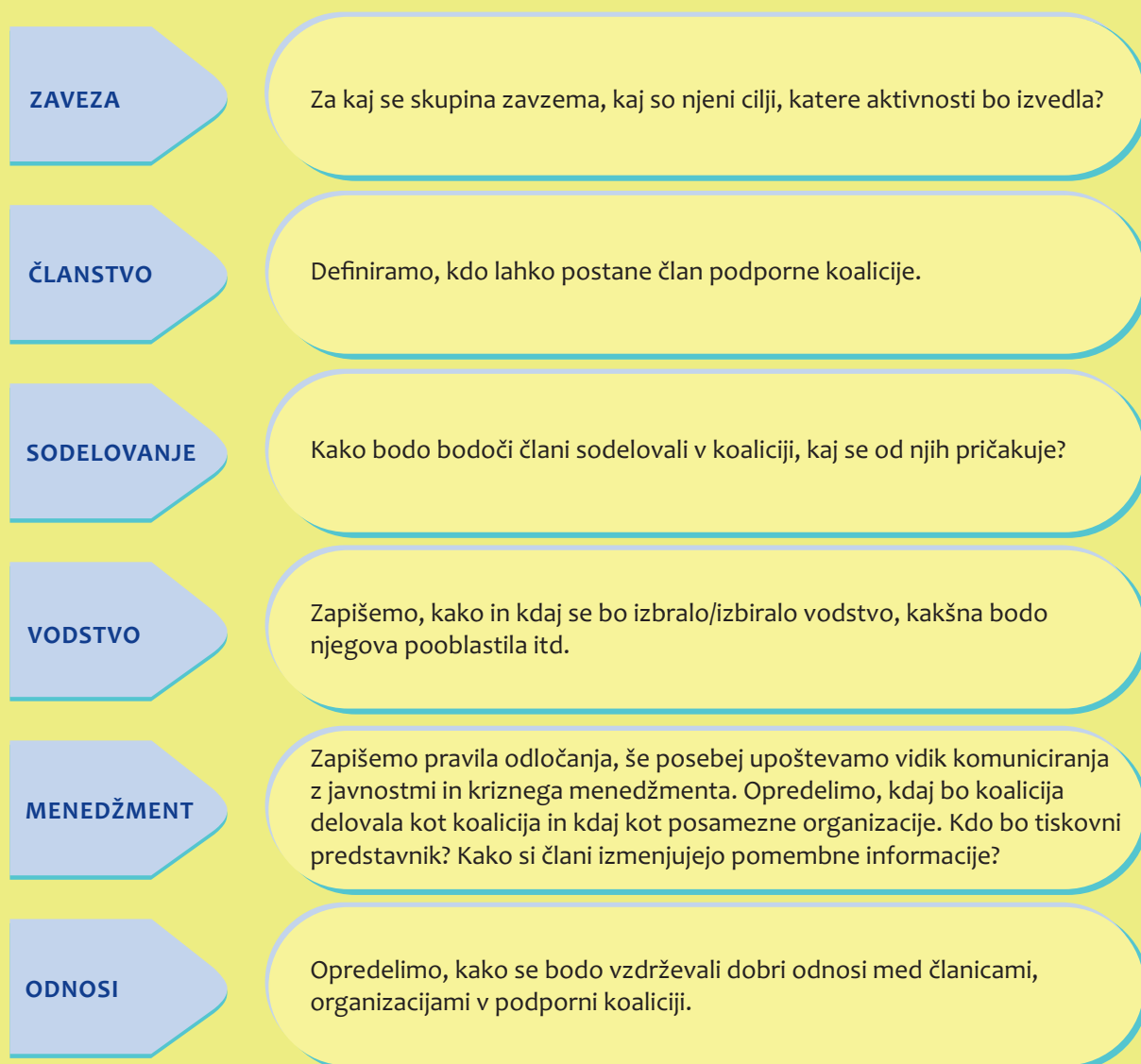
Vir: Prirejeno po Advocacy Toolkit: Guidance on how to advocate for a more enabling environment for civil society in your context (Civicus 2011).



## METODA 6: Oblikovanje memoranduma zagovorniškega projekta

Oblikovanje memoranduma je pomembno, saj nam omogoča podrobno opredelitev ciljev, za kaj se organizacija oz. podpora koalicija znotraj zagovorniškega projekta zavzema, vrednote in temeljne smernice delovanja. Obstoječe memoranduma je še posebej pomemben, če so organizacije, vključene v podporno koalicijo, zelo različne in združene v ad hoc koaliciji. Če se nam zdi potrebno, lahko v memorandum vključimo tudi podrobnejši načrt delovanja, ki lahko vključuje vodstvene, organizacijske, menedžerske, etične in druge vidike. Na spodnji sliki so splošne smernice, katere elemente naj memorandum vsebuje.

Slika 6: Memorandum zagovorniškega projekta



Vir: Prirejeno po Advocacy Toolkit: Guidance on how to advocate for a more enabling environment for civil society in your context (Civicus 2011).

## METODA 7 (faza 6): Deset zlatih pravil za oblikovanje učinkovitih sporočil

To metodo oz. smernice uporabljamo v šesti fazi zagovorniškega procesa, in sicer: oblikovanje sporočil deležnikom.

### 1. Poznavanje ciljne javnosti.

Izvedeti moramo, kaj o naši temi ciljne javnosti že vedo, kaj jih zanima, njihove vrednote in prioritete.

### 2. Poznavanje javnopolitičnega okolja.

Kaj je trenutno vroča tema na področju, s katerim se ukvarjamo? Kako to vpliva na oblikovanje naših sporočil? Kaj o temi in družbenemu problemu, ki ga naš zagovorniški projekt rešuje, menijo akterji na politični levo in desno?

### 3. Preprostost in enostavnost sporočil.

Izogibajmo se nerazumevanju sporočil. Še tako kompleksno temo lahko predstavimo preprosto in našim deležnikom, četudi teme ne poznajo, razumljivo. Izogibajmo se žargonu, ki je sicer znotraj akademske ali skupnosti nevladnih organizacij razumljiv, širši javnosti, če to nagovarjamo, pa ne.

### 4. Uporabljajmo primere iz resničnega življenja.

Npr. pri opozarjanju na kršenje otrokovih pravic je še posebej pomembno poudariti človeški element, ki družbeni problem oz. temo naredi še bolj resnično in jo javnosti približa. Tako npr. uporaba citatov in osebnih izpovedi pri oblikovanju sporočil osvetli ovire, s katerimi se naša ciljna skupina sooča v vsakdanjem življenju.

### 5. Uporabljajmo natančno terminologijo, aktivne glagole in čustveno močne besede.

Npr. Nič o nas brez nas! Otrokove pravice so človekove pravice! Its easier to prepare a child than to repair an adult!

### 6. Natančno in kreativno uporabljajmo dejstva in statistične podatke.

Tako je npr. bolje uporabiti npr. »eden od treh otrok ...« in ne »več kot 30 % otrok ...«, kljub temu, da govorimo o istih podatkih. Zelo učinkovita je tudi uporaba primerjav namesto uporabe samih številčnih podatkov npr. »v enem letu Slovenci porabimo več za nakup čokolade, kot pa namenimo denarja za nevladne organizacije na področju otrokovih pravic«.

### 7. Prilagodimo sporočilo komunikacijskemu kanalu in mediju, ki ga uporabljamo.

Vsak medij ima svoje možnosti in omejitve, ki jih moramo pri oblikovanju sporočila upoštevati.

### 8. Naj ciljna javnost sama pride do zaključkov.

Ne podcenjujmo ciljne javnosti. Poudarimo le ključne informacije in se izogibajmo dogmatičnemu ponavljanju že slišanih sloganov, gesel, fraz, saj lahko tako izgubimo pozornost ciljne javnosti.

### 9. Spodbujajmo ciljno javnost k aktivnemu delovanju.

Ciljni javnosti moramo jasno sporočiti, kaj od nje pričakujemo, kaj lahko stori, da pripomore k doseganju ciljev našega zagovorniškega projekta (npr. podpisati peticijo, udeležiti se protestov ipd.).

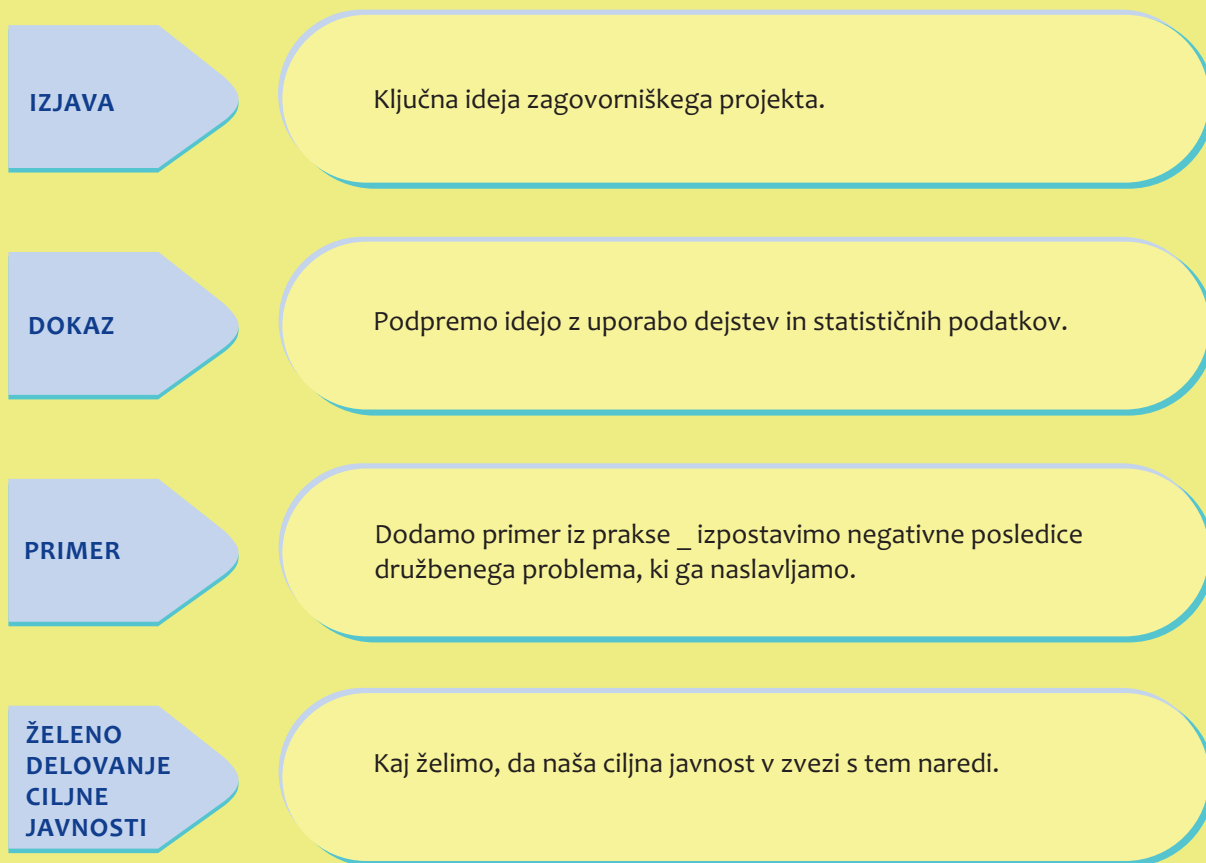
### 10. Predlagajmo možno rešitev za obravnavan družbeni problem.

Vedno sporočimo, kaj predlaga naša podporna koalicija oz. naša organizacija. Pri tem se držimo pravila številka tri.

## METODA 8 (faza 6): Enominutno sporočilo

Pri komuniciranju z mediji je zelo pomembno, da svoje temeljno sporočilo podamo jasno, hitro in družbeno in javnopolitično kompleksnost, s katero se naš zagovorniški projekt ukvarja, poenostavimo, a smo pri tem dovolj prepričljivi, da učinkovito nagovorimo ciljno javnost. Pri tem nam je lahko v pomoč t. i. enominutno sporočilo, kot je opredeljeno na spodnji sliki. To vsebuje tri do štiri jedrnate stavke, ki povzamejo vse vidike naše ideje. Še posebej je takšno sporočilo uporabno v intervjujih na radiu ali televiziji, okroglih mizah, soočenjih ali naključnih srečanjih s ključnim javnopolitičnim akterjem na našem področju delovanja.

Slika 7: *Enominutno sporočilo*



Vir: Prirejeno po Advocacy Toolkit: Guidance on how to advocate for a more enabling environment for civil society in your context (Civicus 2011).

## 6 Primeri dobrih praks zagovorniškega delovanja nevladnih organizacij na področju otrokovih pravic iz Evropske unije

Predhodno opisane smernice in orodja v nadaljevanju ponazarjamo z dvema primeroma dobrih praks, ki ju najdemo na Švedskem in v Nemčiji. Pri tem smo še posebej pozorni na že opisane elemente policy procesa, zagovorniškega procesa in nekatere metode, pristope in smernice, ki jih lahko v posamičnih fazah uporabljamo.

Na primeru Švedske se osredotočamo na splošno stanje zagovorništva v okviru nevladnega sektorja. Predstavljamo odgovore, ki smo jih pridobili v elektronski korespondenci z Ludvigom Sandbergom, predstavnikom Nacionalnega foruma nevladnih organizacij s področja socialnih zadev (šved. *Forum – idéburna organisationer med social inriktning*).

Na primeru Nemčije smo nekoliko konkretnejši. Predstavljamo namreč usklajeno akcijo vplivanja na politične odločevalce oz. na procese oblikovanja javnih politik na področju otrokovih pravic in zagotavljanja kakovosti življenja otrok na primeru Nacionalnega akcijskega načrta za otrokom prijazno Nemčijo 2005–2010.

### 6.1 Švedska: Primer sodelovanja pri vplivanju na politične odločevalce in oblikovalce javnih politik

Cilj Nacionalnega foruma nevladnih organizacij s področja socialnih zadev je izboljšati priložnosti za prostovoljno delo na Švedskem z vplivanjem na javno mnenje, spodbujanjem družbenih sprememb, izmenjavo znanj in primerov dobrih praks in uveljavljanjem novih metod dela. Forum torej skuša povečati vpliv nevladnega sektorja pri sprejemanju javnih politik, ki jih njegovi člani identificirajo kot tiste, ki lahko spreminjajo švedsko družbo na bolje.

To dosega z:

- vplivanjem na politične odločevalce,
- ozaveščanjem družbe o pomenu nevladnega sektorja na Švedskem.

Cilj njihovih glavnih metod dela in delovanja na področju zagovorniških projektov je ustvariti t. i. kulturo sodelovanja na področju javnih politik in političnega odločanja. Pri tem promovirajo aktivnosti, ki vključujejo vzpostavitev največ stikov med nevladnim sektorjem in političnimi odločevalci in oblikovalci javnih politik na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni.

Forum deluje kot krovna organizacija, katere namen je tudi identificirati družbene tematike in probleme njegovih članic ter jih predstaviti in dvigniti znanje in zavest o njih pri različnih ciljnih javnostih. Navadno to dosega z uporabo elektronskih novic (angl. *newsletter*) in družbenih omrežij z namenom senzibilizacije javnosti; uporabljajo pa tudi metodo identifikacije deležnikov s politično in družbeno močjo, pomembnih za določeno javnopolitično spremembo. Po drugi strani je poleg samega vpliva na javne politike, katerih oblikovanje in sprejemanje je v pristojnosti lokalnih, nacionalnih in EU oblasti, po mnenju Sandberga (2015) najbolj pomembno

vzpostaviti projektno sodelovanje s političnimi odločevalci, kjer ne gre za vpliv na javnopolitične odločitve, ampak predvsem za sodelovanje pri prvih dveh fazah javnopolitičnega ciklusa, in sicer: oblikovanju dnevnega reda in oblikovanju alternativnih javnopolitičnih rešitev.

To pomeni, da pri vplivanju na javnopolitični cikel uporabljajo t. i. večplastni pristop, kjer pa je najpomembnejše, da se med nevladnimi organizacijami in političnimi odločevalci ustvari splošna kultura medsebojnega zaupanja in sodelovanja, ki prinaša pozitivne rezultate tako pri uporabi formalnih procesov vplivanja kot tudi manj formalnih. Sandberg (2015) poudarja tudi pomembnost sodelovanja z raziskovalci, akademskimi institucijami in policy inštituti, saj je uporaba njihovih ugotovitev in rezultatov vselej pomembna za podprtje razumevanja in interpretacije določene družbene tematike in javnih politik, kot jih vidi nevladna stran in kot bi si ta želela, da jih naslavlja.

Poudarja še, da je pomembno, da smo v komunikaciji s političnimi odločevalci sproščeni in nevsiljivi in da obstoječih javnih politik ne kritiziramo kar povprek, če zato ne obstaja zares dober razlog. Kritični smo le takrat, ko je to res potrebno in ko imamo od tega koristi. Le tako lahko ohranimo občutljivo ravnotežje na relaciji politični odločevalci – nevladni sektor.

Sicer pa Sandberg (2015) ocenjuje, da je še posebej znotraj nevladnega sektorja, kjer obstaja tudi na Švedskem nemalokrat kadrovska in finančna nedohranjenost, smiselno povezovanje sorodnih organizacij v podporne koalicije, saj lahko le tako zagotovimo celostno analizo policy ciklusa in oblikovanje zagovorniškega procesa z vključitvijo in izvedbo vseh faz. Takšno delovanje poveča učinkovitost in uspešnost vpliva na oblikovanja javnih politik.

## **6.2 Nemčija: Participacija otrok pri oblikovanju akcijskega načrta k strateškemu dokumentu »Nacionalni akcijski načrt za otrokom prijazno Nemčijo 2005–2010«**

Participacija otrok pri zagovorniških projektih na področju otrokovih pravic je eden ključnih elementov spoštovanja vseh faz zagovorniškega procesa in upoštevanja gesla »Nič o nas brez nas«.

Zato je v sklopu oblikovanja »Nacionalnega akcijskega načrta za otrokom prijazno Nemčijo 2005–2010« nemška vlada zadolžila Nemški zvezni urad za mladino (nem. *Deutscher Bundesjugendring*), da organizira in izvede projekt Sodelovanje otrok in mladine pri uresničevanju Nacionalnega akcijskega načrta za otrokom prijazno Nemčijo 2005–2010.

Tako je Nemški zvezni urad za mladino izvedel več kot 100 manjših projektov, kjer so otroci in mladina (organizirana in neorganizirana) razpravljali o otrokovih pravicah, kot del procesa oblikovanja nacionalnega akcijskega načrta. Projekti so se dotikali šestih ključnih tem nacionalnega akcijskega načrta:

- odraščanje z nasiljem,
- participacija otrok in mladine,
- enakost priložnosti v izobraževanju,
- preprečevanje revščine otrok in mladine,
- promocija zdravega življenja,
- mednarodne zaveze deželam v razvoju z vidika zagotavljanja otrokovih pravic.

Poleg samega oblikovanja nacionalnega akcijskega načrta s sodelovanjem v zgornjih projektih so otroci in mladina leta 2009 in 2010 sodelovali tudi pri šestih tematskih dogodkih (nanašajoč se na teme akcijskega načrta), ki so obeležili zaključek akcijskega načrta. Pri tem je pomembno, da so bili otroci in mladina povabljeni kot strokovnjaki na teh področjih, predstavljali so obsežne analize in priporočila za nadaljnji razvoj Nemčije z vidika zagotavljanja otrokovih pravic. Enakopravno so torej sodelovali z odraslimi in dokazali, da so pomemben in neprecenljiv deležnik v javnopolitičnem procesu.

Ocenimo lahko, da gre pri tem nemškem primeru za sodelovanje otrok in mladine v vseh fazah policy ciklusa (pri oblikovanju dnevnega reda, oblikovanju alternativnih rešitev, uzakonitvi javne politike, implementaciji in vrednotenju). Gre za vzpostavitev dialoga in sodelovanja med oblikovalci javnih politik in političnimi odločevalci. Kljub temu, da lahko ta nemški primer sodelovanja v javnopolitičnem procesu opredelimo kot primer dobre prakse, je treba poudariti, da so imeli otroci in mladi precej večjo vlogo v prvih fazah javnopolitičnega ciklusa izvedena je bila obširna diskusija o otrokovih pravicah v Nemčiji, manjšo vlogo pa pri sami uzakonitvi in implementaciji načrta. Otroci in mladi so bili manj dejavni na terenu in izvajanju samega akcijskega načrta, kar pomeni, da niso bili vključeni v vse faze policy ciklusa enakopravno. Če uporabimo jezik pristopa kocke moči, lahko sklepamo, da je šlo za delovanja znotraj t. i. nadzorovano odprtih prostorov, kamor so javnost in deležniki povabljeni, da sodelujejo v javnopolitičnem procesu, a znotraj striktno določenih omejitev in procedur. Poleg tega tovrstno sodelovanje ni postalo stalna praksa v Nemčiji (Nacionalna koalicija za implementacijo Konvencije ZN o otrokovih pravicah v Nemčiji 2013), ampak predstavlja le primer dobre prakse v konkretnem javnopolitičnem procesu.

## 7 Zaključek

Cilj publikacije je bil odgovoriti na vprašanja, kako lahko nevladne organizacije vplivajo na policy ciklus oz. njegove faze (oblikovanje dnevnega reda, oblikovanje alternativnih rešitev, uzakonitev javne politike, implementacija in vrednotenje) in kakšne pristope, metode in smernice naj pri tem upoštevajo in uporabljajo, da bodo kar najbolj uspešne in učinkovite. Zanimalo nas je tudi, kako naj svoje poglede na družbene probleme, s katerimi se ukvarjajo, predstavijo ciljnim javnostim in političnim odločevalcem ter oblikovalcem javnih politik čim bolj jasno, preprosto in z največjim učinkom. Pri tem smo bili še posebej pozorni na nekatere posebnosti nevladnih organizacij s področja otrokovih pravic in osvetlitev nekaterih primerov dobrih praks iz Evropske unije. Idealnotipski modeli zagovorniškega procesa so aplikativni na ravni Evropske unije.

Zato smo najprej predstavili koncept policy ciklusa, ki ponazarja pot nastajanja in izvajanja javnih politik, saj lahko le tako zagovorništvo nevladnih organizacij postavimo v kontekst javnopolitičnega procesa. Pri tem ugotavljamo, da mora organizacija oz. koalicija organizacij, če želi na določenem policy področju doseči javnopolitično spremembo:

1. imeti vzpostavljeno jasno strategijo komunikacije in vplivanja na politične odločevalce,
2. se zavedati pomembnosti analize javnih politik, ki naslavljajo družbene probleme, s katerimi se ukvarja,
3. imeti pripravljene alternativne ukrepe, programe, strategije za javne politike, pomembne njej,
4. biti aktivna v vseh fazah policy cikla,
5. identificirati ključne javnopolitične akterje na področju njihovega delovanja.

Ko pa se organizacija oz. koalicija organizacij odloči za konkretno oblikovanje določenega zagovorniškega projekta, mora biti pozorna na skrbno načrtovanje procesov in elementov zagovorništva policy vsebine. Pri tem lahko njeno delovanje vodi zagovorniški proces, ki ga razdelimo na osem faz:

1. analiza okoliščin,
2. identifikacija predmeta zagovorništva,
3. postavitve jasnih ciljev in prioritet,
4. identificiranje deležnikov zagovorniškega projekta z družbeno močjo,
5. izgradnja podporne koalicije,
6. oblikovanje sporočil deležnikom,
7. razvoj akcijskega načrta in
8. vrednotenje.

Pri tem je smiselno uporabljati nekatere že uveljavljene metode in smernice, ki so pomembne za učinkovito delovanje in izvedbo posamičnih faz, kot jih priporočajo mednarodne organizacije, in ki so nastale na podlagi njihovega dolgoletnega delovanja, izkušenj s terena in primerov dobrih

praks pri izvajanju zagovorniških projektov. To seveda še ne pomeni, da je te metode in smernice, kot tudi celoto zagovorniškega procesa moč nekritično in neprilagojeno prenesti v slovenski javnopolitični prostor, nasprotno, metode in smernice delovanja je smiselno vsakokratno sproti prilagoditi glede na predmet zagovorništva, ciljno publiko, fazo policy cikla itd.

V publikaciji so metode in smernice predstavljene predvsem z vidika systemskega, strukturnega in idealnotipskega pogleda na procese in elemente vplivanja nevladnih organizacij na javnopolitični proces. Njihovo praktično uporabo sicer preverjamo na primeru delovanja Nacionalnega foruma nevladnih organizacij s področja socialnih zadev na Švedskem in primeru participacije otrok pri oblikovanju akcijskega načrta k strateškemu dokumentu »Nacionalni akcijski načrt za otrokom prijazno Nemčijo 2005–2010«, kjer ugotavljamo, da sta systemsko razumevanje policy ciklusa in zagovorniškega procesa sicer pomembna, vendar pa je treba, kot smo že navedli, vsak zagovorniški projekt zasnovati z vidika njegovih posebnosti in vsakokratnih spreminjajočih se okoliščin. Temu se mora prilagajati tudi uporaba metod in smernic, zato bo njihovo praktično uporabnost, vrednost in učinkovitost v slovenskem kontekstu pokazala šele njihova uporaba v konkretnem zagovorniškem projektu.







**Bolja, Urban.** 2011. Univerzalni temeljni dohodek meje in možnosti njegove implementacije: doktorska disertacija. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.

**Civicus.** 2011. Advocacy Toolkit: Guidance on how to advocate for a more enabling environment for civil society in your context. Dostopno na: [http://cso-effectiveness.org/IMG/pdf/120110-of-advocacy\\_toolkit-en-web-2.pdf](http://cso-effectiveness.org/IMG/pdf/120110-of-advocacy_toolkit-en-web-2.pdf) (1. 6. 2015).

Fink Hafner, Danica. 2001. **Analiza politik – akterji, modeli in načrtovanje politike skupnosti.** V Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij, ur. Golovac. Dejan, 53–62. Ljubljana. Zavod Radio Študent.

**Fink-Hafner, Danica.** 2002. Znanost »o« javnih politikah in »za« javne politike. V Analiza politik, ur. Fink-Hafner, Danica in Lajh, Damjan, 9–30. Ljubljana: Knjižna zbirka Politični procesi in inštitucije. Fakulteta za družbene vede.

**Habič, Simona ur.** 2014. Lobiranje v Sloveniji: poziv k transparentnemu in etičnemu lobiranju. Transparency International Slovenia. Društvo Integriteta. Ljubljana. Dostopno na: [http://www.transparency.si/images/publikacije/lobiranje/porocilo\\_lobiranjevsloveniji.pdf](http://www.transparency.si/images/publikacije/lobiranje/porocilo_lobiranjevsloveniji.pdf) (1. 6. 2015).

**Hazl, Vanja (ur).** 2009. Priročnik za upravljanje projektov na področju zaposlovanja invalidov in drugih funkcionalno oviranih oseb. Ljubljana. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. Dostopno na: <http://www.ir-rs.si/f/docs/RR/prirocnik.pdf> (1. 6. 2015).

**Nacionalna koalicija za implementacijo Konvencije ZN o otrokovih pravicah v Nemčiji.** 2013. Supplementary Report of the National Coalition to the 3rd and 4th Report of Germany to the UN CRC. Dostopno na: [http://www.crin.org/docs/Germany\\_National%20Coalition%20for%20the%20Implementation%20of%20the%20UNCRC%20in%20Germany\\_CRC%20Report.pdf](http://www.crin.org/docs/Germany_National%20Coalition%20for%20the%20Implementation%20of%20the%20UNCRC%20in%20Germany_CRC%20Report.pdf) (1. 6. 2015).

**Sandberg, Ludvig.** 2015. Elektronska korespondenca z avtorjem.

**Save the Children.** 2007. Advocacy Matters: Helping children change their world. An International Save the Children Alliance guide to advocacy. Dostopno na: <http://www.savethechildren.org/fj/file/2015/02/Children-matter-participant-guide.pdf> (1. 6. 2015).



Naložba v vašo prihodnost  
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropski socialni sklad



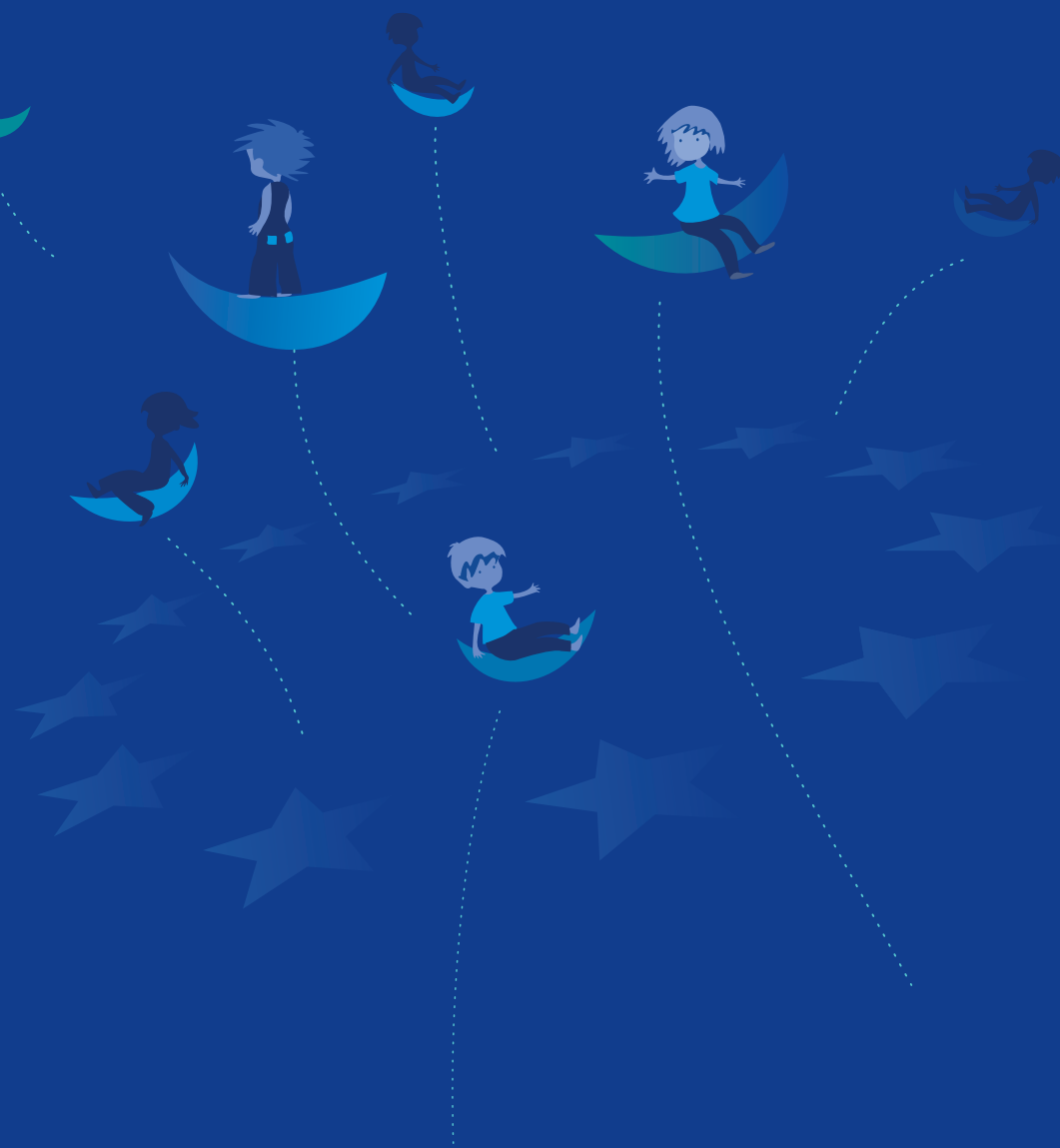
REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO

Zveza Prijateljev  
Mladine Slovenije

središče  
ZIPOM



INŠTITUT RS ZA SOCIALNO VARSTVO  
SOCIAL PROTECTION INSTITUTE OF THE REPUBLIC OF SLOVENIA



»Operacijo delno financira Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete Institucionalna in administrativna usposobljenost, prednostne usmeritve Spodbujanje razvoja nevladnih organizacij, civilnega in socialnega dialoga.«